



AUDITORIA OPERACIONAL Nº 01/2013 – UNIDADE DE AUDITORIA INTERNA

Assunto: Desenho institucional e accountability das Ouvidorias das IFES

Escopo: Subsidiar os trabalhos de Implantação da Ouvidoria na Universidade Federal de Pelotas

Destinatários: Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Magnífico Reitor.

1. Contextualização

A discussão em torno das instituições brasileiras teve como um dos temas principais, especialmente nas décadas de 1980 e 1990, a preocupação em buscar elementos que indicassem as suas novas conformações em um ambiente democrático. Neste contexto, proliferaram estudos sobre os caminhos da democratização e a (re) construção das instituições públicas em geral. A democratização do país, cujos marcos principais são a volta das eleições diretas para todos os níveis, ainda durante a década de 1980, e a Constituição de 1988, estabeleceu uma série de mudanças no funcionamento das instituições.

O estabelecimento do princípio da participação em conselhos, fóruns e outras estruturas institucionais no âmbito do Estado¹, foi uma das novidades da Constituição de 1988. O texto constitucional estabelece, além dos direitos civis e políticos, canais para que integrantes da sociedade apresentem projetos de lei, por meio de iniciativa popular. Medida que também foi estendida para as assembleias legislativas e câmaras municipais.

Nesse sentido, a Constituição preconiza o objetivo de tornar o exercício do poder não apenas incumbência dos representantes eleitos, mas também exercido através de mecanismos de participação da sociedade, incluindo o referendo, o plebiscito e a iniciativa popular (Moisés, 1990). Contexto que está ligado às pressões por participação percebidas no Brasil desde a década de 1970, em contraste com o déficit de representação política no país, o qual, até 1984, esteve imerso em um regime militar (Moisés, 1990). Também ocorreu a definição de instrumentos para intervenção da sociedade civil e controle dos gastos e políticas públicas.

Na lógica da Constituição de 1988, com a criação de instrumentos de participação das comunidades locais em segmentos da gestão pública, vários municípios implementaram mecanismos abertos à influência, em maior ou menor grau, da população no processo decisório, na gestão e mesmo fiscalização de políticas sociais, sendo muitos voltados para a destinação de parcela dos recursos do orçamento (Abrucio, 2007).

Uma das principais consequências dessas alterações, inserida na ideia de democratização do Estado, está na formatação de mecanismos de controle externo da administração pública (Abrucio, 2007). O Ministério Público, por exemplo, passou a exercer, também, a função de proteger os princípios da legalidade e da publicidade nos atos do Poder Público.

A implementação de vários tipos de órgãos destinados a propiciar uma aproximação com a sociedade e as instituições públicas tinha como

¹ Sobre a questão do aumento da participação e da cidadania ver, entre outros, Carvalho (2008) e, sobre movimentos sociais, Gohn (2003).

fundamentação a busca em avaliar o grau de efetividade dos serviços prestados a partir da visão dos seus usuários.

Ou seja, a aproximação com o público atingido por determinada instituição abriria a possibilidade de desenvolver algum tipo de *accountability*², capaz de produzir informação destinada à elaboração de processos de avaliação do funcionamento e da operacionalização dos serviços, a partir do ponto de vista do usuário, de suas reivindicações e reclamações. E, do ponto de vista da sociedade, propiciar mecanismos de fiscalização e manifestação acerca dos serviços públicos.

Situação que também envolve uma tentativa de democratização da gestão, em maior ou menor nível, dependendo da instituição. Processo que leva em conta a idéia de que a implementação desses órgãos voltados à manifestação do público seja um instrumento de ampliação do acompanhamento e, em última instância, do controle pela sociedade das atividades das instituições públicas, propiciando a aproximação entre a opinião dos usuários e a gestão, a qual, num plano ideal, levaria em conta este conjunto de informações para aperfeiçoar e/ou adequar os seus serviços prestados.

Por outro lado, a argumentação cética em relação ao potencial dos processos participativos considera que o seu simples estabelecimento não necessariamente favorece a democratização, a transparência e a publicização dos processos decisórios no âmbito da gestão pública (Côrtes, 2005)³.

O ceticismo tem dois argumentos centrais. No primeiro, há uma desconfiança sobre a legitimidade dos participantes dos fóruns participativos enquanto representantes políticos da sociedade. A tendência é considerar que apenas participariam os setores mais articulados e organizados, com maior

² A compreensão de *accountability* utilizada está ligada à idéia de fiscalização, controle e responsabilização dos governos pela sociedade, a partir do estabelecimento de meios pelos governos e pela sociedade (Prado, 2006).

³ Soraya Côrtes (2005) elaborou uma sistematização das contribuições da literatura acerca das instâncias participativas, detectando uma perspectiva cética e outra otimista em relação à importância das experiências enquanto fatores de *accountability*, democratização e publicização.

poder de mobilização, negociação e barganha. Situação que não ampliaria a democratização pelo fato de que os grupos não capazes, por motivos diversos, de mobilização continuarem sendo alijados do processo. Outro fator que pode ser depreendido refere-se à questão de que os mais organizados possam falar, e decidir, em nome dos demais, sendo que as organizações, em boa parte, têm características e interesses setoriais e corporativos e não passaram pela escolha geral da sociedade. Ou seja, os grupos sociais, e mesmo gestores públicos, que dispõem de mais recursos de poder terão mais condição para deliberação, dificultando a equanimidade.

Além disso, há a impossibilidade da universalização da participação. O segundo argumento contesta a democratização interna dos fóruns, no seu processo político, colocando-os como sendo controlados por organizações e gestores públicos que passam a controlar o sistema decisório.

O estabelecimento de estruturas capazes de aproximar o público da instituição passou a integrar um determinado padrão de gerenciamento de cada instituição, fazendo parte da gestão e inserindo-se em um ambiente no qual a administração buscava apresentar respostas às demandas de participação nos procedimentos e ações públicas, decorrentes do avanço da democratização das relações políticas e sociais. Na busca de um papel mais relevante no processo decisório, a sociedade civil tem como demandas a transparência, *accountability* e participação (Wampler, 2005).

A sociedade civil passou a ter, na década de 1990, ampliado o seu campo de atuação, especialmente junto aos organismos públicos. Do ponto de vista das relações entre Estado e sociedade, verificou-se uma tendência à incorporação de instrumentos como parcerias, redes e, entre outros, câmaras de negociação.

Nesse contexto, ocorreu a proliferação de instâncias participativas, visando, em parte, estabelecer uma tentativa de delegar e ampliar os processos de produção de decisões (Wampler, 2005). Em 1996, cerca de 65%

dos municípios brasileiros já dispunham de órgãos denominados conselhos, integrados por representantes do Poder Público e da sociedade civil (Tatagiba, 2002).

A elaboração do orçamento a partir de práticas participativas da sociedade, o orçamento participativo, sistema utilizado em cerca de 170 municípios brasileiros, e os conselhos de políticas públicas são exemplos de novas instituições na questão da gestão pública. (Avritzer, 2008).

Todo esse conjunto de órgãos e entidades (conselhos, fóruns e, entre outros, orçamento participativo) visa estruturar, desde a década de 1990, uma nova relação entre a sociedade e os órgãos públicos. Vários deles, principalmente os conselhos, tiveram a sua constituição como pré-requisito para o repasse de recursos federais para estados e municípios (Tatagiba, 2002).

Entretanto, algumas experiências de participação podem ficar restritas a dar voz, apenas proporcionando a manifestação de determinados atores. Outras têm por objetivo incorporar atores sociais tradicionalmente excluídos do processo decisório, reduzindo desigualdades sociais e políticas. (Souza, 2005). Os resultados variam de acordo com cada tipo de experiência.

Dentro desse contexto, que produz mecanismos e instrumentos para aproximar a sociedade do Poder Público e, em menor ou maior nível, implementar processos de *accountability*, surgem, com a Constituição de 1988, as Ouvidorias.

2. Metodologia de Pesquisa

O estudo examina o desenho institucional e *accountability* das Ouvidorias das seguintes Instituições Federais de Ensino Superior – IFES⁴:

⁴ A Fundação Universidade Federal de Rio Grande e a Universidade Federal do Paraná foram convidadas a participar da pesquisa, mas não responderam aos questionários propostos.

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Universidade Federal de Santa Maria, Universidade Federal de Santa Catarina e Universidade Federal do Pampa. A delimitação dos fatores que implicam na aproximação entre o cidadão e a instituição é definida a partir do grau de estruturação e operacionalidade das Ouvidorias, considerando a construção de indicadores capazes de avaliar as possibilidades de democratização e controle pela sociedade das ações vinculadas às Instituições Federais de Ensino Superior.

A pesquisa utiliza a metodologia comparativa para identificar boas práticas de gestão das IFES, referentes a implantação das suas Ouvidorias. Essa metodologia se coaduna com o propósito operacional da Auditoria que consiste em auxiliar a Administração da Universidade a identificar e implementar boas práticas de gestão. Também é propósito determinar, mediante comparações de desempenho e de boas práticas, se é possível aperfeiçoar o trabalho desenvolvido pela Universidade.

O banco de dados comparativo foi construído para viabilizar a leitura do desenho institucional das Ouvidorias e seus potenciais de accountability. Nessa perspectiva, foram encaminhados questionamentos que se circunscrevem nas principais etapas de implantação das Ouvidorias, a saber: estruturação, operacionalização e accountability. Os questionamentos dirigidos às IFES foram os seguintes:

1. Há Ouvidoria instituída no órgão?
2. Se sim, há quanto tempo?
3. Qual a vinculação hierárquica da Ouvidoria? (gabinete, conselho...)
4. Qual (is) a(s) legislação (ões) adotada(s) pelo órgão no que se refere à Ouvidoria?
5. No setor de Ouvidoria há um regimento interno constituído?
6. Qual o cargo do Ouvidor instituído? (técnico ou docente...)
7. Qual fidúcia é auferida ao Ouvidor? (CD, FG..)
8. Há legislação (ões) que demande (m) uma gratificação específica? Qual (is)?
9. Qual o critério de escolha do Ouvidor, no que tange sua indicação ao cargo? (Mandato, indicação pelo conselho ou reitor...).



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS
AUDITORIA INTERNA

10. Quanto ao espaço físico do setor, descreva quanto à localização e horário de funcionamento? (perto do gabinete, rol de entrada, área específica...).
11. Quais os mecanismos de comunicação com a Ouvidoria?
12. Explique as principais etapas do processo de instituição do setor de Ouvidoria, incluindo dificuldades e facilidades da implantação.
13. Quanto à estrutura funcional do setor, quantos são os servidores presentes no órgão e qual o cargo que ocupam?
14. Os servidores lotados na ouvidoria tem qual formação acadêmica?
15. Explique de forma sucinta as principais etapas do trabalho exercido pela Ouvidoria?
16. Quais as principais demandas?
17. Quais os mecanismos de comunicação com a Ouvidoria?
18. Cite dois casos/exemplos em que a demanda da ouvidoria foi recepcionada pela Gestão.

3. Análise do Desenho Institucional e Accountability das Ouvidorias

As respostas aos questionários alimentaram o banco de dados na Unidade de Auditoria Interna e com base nesse banco as informações foram planejadas e agregadas em cinco grupos, a saber: ouvidoria, ouvidor, estrutura física, estrutura funcional e accountability, conforme quadro abaixo.

Quadro 1 – Desenho Institucional das Ouvidorias

Benchmarking organizacional		UFRGS	UFSM	UFSC	UNIPAMPA
OUVIDORIA	Há Ouvidoria instituída no órgão?	Sim	Sim	Sim	Sim
	Se sim, há quanto tempo?	Desde o mês de setembro/2009	Desde 16 de dezembro de 2008	Desde 28 de maio de 1996	Desde 01 de outubro de 2012
	Qual a vinculação hierárquica da Ouvidoria? (gabinete, conselho...)	Vinculada ao Reitor (Gabinete da Reitoria)	Vinculada ao Reitor (Gabinete da Reitoria)	Vinculada ao Reitor (Gabinete da Reitoria)	Vinculada ao Reitor (Gabinete da Reitoria)

	Qual a legislação adotada pelo órgão no que se refere à Ouvidoria?	Legislação da Ouvidoria Geral da União (Resolução)	Legislação da Ouvidoria Geral da União (Resolução)	Legislação da Ouvidoria Geral da União (Portaria)	A Emenda Constitucional nº 19, de 1998. (Portaria)
	A Ouvidoria conta com um regimento interno?	Sim	Sim	Não	Não
OUVIDOR	Quem ocupa o cargo do Ouvidor? (Docente ou técnico administrativo)	Docente	Docente	Técnico Administrativo em Educação. Classe E- nível superior.	Técnico Administrativo em Educação. Classe E- nível superior.
	O Ouvidor recebe CD ou FG?	CD 03	CD 03	FG 1.	FG 1.
	Qual o critério de escolha do Ouvidor, no que tange sua indicação ao cargo? (Mandato, indicação pelo conselho ou	Indicação pelo Reitor para um mandato igual a sua gestão – 4 anos.	Indicação pelo Reitor para um mandato igual a sua gestão – 4 anos.	Indicação pelo Reitor para um mandato igual a sua gestão – 4 anos. Não há impedimento de recondução.	Indicado pelo Reitor, sem mandato definido.

	reitor...).				
ESTRUTURA FÍSICA	Quanto ao espaço físico do setor, descreva quanto à localização e horário de funcionamento? (perto do gabinete, hall de entrada, área específica...).	Área específica (secretaria e sala do Ouvidor, localizada no prédio da Reitoria). Funcionadas 8h às 17h.	Área específica (secretaria e sala do Ouvidor, localizada no prédio da Reitoria). Funciona da 8h às 17h	Área específica (secretaria localizada no hall do prédio da Reitoria). Funciona das 07h30min às 19h.	Área específica (secretaria localizada no hall do prédio da reitoria). Funciona das 8h às 12h e das 13h30min às 17h30min
	Explique as principais etapas do processo de instituição do setor de Ouvidoria, incluindo dificuldades e facilidades da implantação.	Anexo 01	Anexo 01	Portaria 671/GR/96, do Gabinete do Reitor.	Diagnóstico da necessidade de instalação de uma Ouvidoria Indicação do Coordenador da Ouvidoria. Dificuldades na definição inicial do espaço físico destinado para a Ouvidoria e carência de um sistema informatizado específico para o setor.

	Quanto à estrutura funcional do setor, quantos são os servidores presentes no órgão e qual o cargo que ocupam?	São duas servidoras: A Ouvidora e a Assessora	Dois servidores: O Ouvidor e uma Assessora.	Dois servidores: O Ouvidor e um secretário.	Dois servidores: Uma Coordenadora da Ouvidoria e uma secretária.
	Os servidores lotados na ouvidoria tem qual formação acadêmica?	A Ouvidora e Doutora (professora associada) e a Assessora é Especialista.	O Ouvidor é Doutor (professor associado) e a Assessora é Especialista.	Os servidores da Ouvidoria são servidores de Nível Superior (administradores), com especialização e Mestrado em Engenharia de Produção.	As duas servidoras lotadas na Ouvidoria são Técnico Administrativo em Educação. Classe E- nível superior e possuem pós-graduação em nível especialização.
ESTRUTURA FUNCIONAL	Explique de forma sucinta as principais etapas do trabalho exercido pela Ouvidoria?	Anexo 02	Anexo 02	Recebimento das demandas da comunidade interna e externa da UFSC. Registro das demandas em banco de dados e encaminhados para os dirigentes das unidades se manifestarem sobre o assunto. Após retorno a Ouvidoria é encaminhada a resposta ao demandante na modalidade que entrou na Ouvidoria (telefone, fax, e-mail, etc).	-

	Quais as principais demandas?	Relacionadas a denúncias e reclamações	Relacionadas a denúncias e reclamações.	Pedido de Informações.	90% dúvidas; 5% reclamações; 2% sugestões; 2% denúncias; 1% - crítica, comentário, elogios e opinião. (dados referentes ao período de 01/10/12 a 01/04/13)
ACCOUNTABILITY	Quais os mecanismos de comunicação com a Ouvidoria?	Site da Ouvidoria, telefone, atendimento presencial e mensagem eletrônica	Sistema de Ouvidoria da UFSM, e-mail, correio, telefone, presencial.	Telefone, fax, e-mail, site, caixa coletora, caixa em sistema de malote e pessoalmente.	Através de formulário eletrônico pessoalmente ou por telefone.
	Cite dois casos/exemplos em que a demanda da ouvidoria foi recepcionada pela Gestão.	Todas as demandas que mostram alguma deficiência institucional geram uma atitude para saná-la	Reclamações correntes sobre problemas de infraestrutura; e sobre assistência estudantil.	—	—

Fonte: Banco de dados da Unidade de Auditoria Interna da Universidade Federal de Pelotas.

Em geral, as Ouvidorias das IFES pesquisadas possuem como meta auxiliar o indivíduo em suas relações com a instituição. Portanto, o objetivo é proporcionar um instrumento para que os usuários busquem informações de seu interesse, façam denúncias e avaliem (reclamando, elogiando ou sugerindo alterações).

As resoluções administrativas e portarias que normatizaram tais órgãos indicam que as funções a serem desempenhadas possuem, ao menos, três momentos. No primeiro, há o recebimento das demandas encaminhadas pelo público (principalmente da comunidade acadêmica). Esse encaminhamento pode ser feito através de formulários disponíveis nos sites das Universidades, por telefone, carta ou pessoalmente. O segundo momento implica na análise sistematizada das demandas, no sentido de proporcionar respostas. Por fim, após avaliação sobre eventuais pontos, em relação ao funcionamento da Universidade, por exemplo, nos quais exista um maior número de reclamações, há o envio, para o responsável pela gestão, de sugestões de mudanças.

Portanto, é possível delinear que as atribuições das Ouvidorias, conforme as resoluções administrativas incorporam a função de canal de informação e comunicação, entre as Universidades e a sociedade. Neste caso, os indivíduos interessados buscam esclarecimentos ou enviam reclamações e elogios sobre o trabalho desenvolvido, excetuando, em geral, esclarecimentos sobre processos administrativos em tramitação e denúncias de infrações praticadas.

A outra atribuição trata da possibilidade de sugerir mudanças no funcionamento da Universidade. Situação que coloca em discussão o grau de autonomia e de influência das Ouvidorias em processos decisórios internos e a sua capacidade de coletar informações suficientes para desenhar uma efetiva avaliação sobre o funcionamento das Universidades.

O cargo de ouvidor pode ser exercido tanto por servidor docente ou técnico administrativo de nível E (superior) ou nível D (médio). Muito embora não haja impedimento legal para o exercício do cargo de ouvidor por servidor nível D, as resoluções e portarias limitam a atuação a docentes e/ou técnicos administrativos nível E.

A indicação para o cargo de Ouvidor, em todas as Universidades pesquisadas, é feita pelos Reitores. Não há uma definição clara sobre o exercício, pois em algumas universidades foi estabelecido mandado de 4 anos com possibilidade ou não de recondução e noutras não há mandado e o Ouvidor é de livre nomeação e exoneração pelo Reitor.

O Reitor de cada Universidade também é responsável pela estruturação física das Ouvidorias, indicação de servidores (cujo número oscila de 1 a 2), incluindo um Assessor ou Secretário.

No âmbito das Universidades pesquisadas verificou-se a inexistência de uniformidade e parâmetros comuns de atuação entre as ouvidorias existentes. Assim, não há um padrão institucionalizado.

Como regra geral, cada ouvidoria acaba tendo um tipo peculiar e específico de organização, incluindo número de funcionários, abrangência do atendimento e modalidades de acesso por parte da sociedade (via site, telefone ou pessoalmente, por exemplo). Situação que varia conforme a decisão e as determinações de cada Universidade.

Outra questão envolve o tipo de atribuição das Ouvidorias. Muitas delas, ao incorporarem os serviços de informação aos usuários, podem funcionar como meros 'serviços de atendimento aos consumidores', comuns em estabelecimentos empresariais. Nessa perspectiva, as ouvidorias deveriam se dedicar apenas às reclamações, críticas e denúncias, deixando para outro órgão o fornecimento de informações gerais. Divisão que, assim, daria maior especificidade às ouvidorias, diminuindo sua abrangência de trabalho.

As resoluções administrativas de cada uma das Ouvidorias têm vários pontos comuns. Entre eles, está a proximidade formal entre esses órgãos e os Reitores das Universidades. Situação que implica em questionamentos sobre o grau de autonomia necessário para que as Ouvidorias cumpram a função de *accountability*, tendo um peso importante em decisões que impliquem em alterações no funcionamento das Universidades. Ligação com o Reitor que é verificada a partir da indicação dos integrantes das Ouvidorias, da estrutura física e administrativa.

Outro ponto comum trata da possibilidade de encaminhamento de questões, o qual pode ser feito tanto por integrantes, caso de servidores, da própria Universidade, quanto por indivíduos que não possuam ligação funcional. Com exceção de uma Ouvidoria, em todas não são aceitos encaminhamentos sem a identificação de procedência, com os dados (nome, endereço, etc.).

Entre as metas das Ouvidorias estão a produção de bancos de dados destinados a fornecer informações para embasar propostas de mudanças e a capacidade de ser um agente indutor de mudança institucional no aperfeiçoamento do serviço público, situações que demandam um grau elevado de independência administrativa.

Entretanto, a avaliação que fazemos é de que existe um baixo grau de autonomia efetiva no funcionamento das Ouvidorias, contexto que somado a não existência de competência de caráter disciplinar e correccional, geram situações nas quais o limite do trabalho de fiscalização e eventual *accountability* seja apenas a apresentação de sugestões e propostas de alterações. A sua execução, com isso, vai depender dos objetivos e das ações da gestão da Universidade.

A reestruturação da relação entre instituições públicas e sociedade, a qual vem se ocorrendo desde a década de 1990, trata de buscar aplicar mecanismos que visem democratizar a gestão pública. Os resultados dessas

iniciativas, que incluem a formação de conselhos e fóruns de cunho participativo e estruturação de corregedorias e ouvidorias, geram resultados controversos sobre a sua efetiva capacidade de produzir uma maior democratização e ampliar o número de atores sociais envolvidos nos processos decisórios, no sentido de, ao menos, possibilitar avaliação, fiscalização e *accountability*.

O debate que trata do tema sobre os limites e possibilidades das instituições brasileiras implementarem mecanismos institucionalizados com o objetivo de democratizar as relações com a sociedade e como um elemento na avaliação acerca dos serviços prestados pelo Poder Público ainda está longe de acabar. Isto é, o estabelecimento dos meios mais adequados para propiciar à sociedade mecanismos de controle e fiscalização, desenvolvendo algum tipo de *accountability* capaz de produzir informação destinada à elaboração de processos de avaliação do funcionamento e da operacionalização dos serviços, a partir do ponto de vista do usuário, de suas reivindicações e reclamações, ainda se encontra em processo.

O desenvolvimento de processos de fiscalização implica em um grau considerável de autonomia e independência em relação à administração da Universidade. No entanto, as Ouvidorias, em grande parte das vezes, tratam mais de assuntos voltados para dar atendimento às demandas por informação dos usuários. Tem menor peso, com isso, a possibilidade de ser feita uma avaliação a respeito do funcionamento da Universidade, apontando possíveis mudanças na sua organização.

As competências das Ouvidorias também são consideradas como não estando claramente definidas. Além disso, muitas se confundem com as atribuições de outros órgãos da administração pública e da própria Universidade, tais como Auditoria, Comissão Permanente de Processos Administrativos e Disciplinares, entre outros. Atribuições que oscilam, segundo as resoluções administrativas, entre canais de informação entre público e Universidade e mecanismo de fiscalização e *accountability*.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS
AUDITORIA INTERNA

É possível entender que o funcionamento das Ouvidorias das Universidades ainda esteja em processo de definição acerca do seu desenho institucional, principalmente sobre o seu grau de abrangência e autonomia administrativa.

Encaminhem-se os resultados da Auditoria Operacional para consideração do Magnífico Reitor. Após, encaminhem-se cópia à Pró-reitoria de Gestão de Pessoas.

Pelotas, 13 de junho de 2013.

Elias Medeiros Vieira
Auditor Interno
Chefe da Unidade de Auditoria Interna da UFPeL



5. Referências bibliográficas

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *Revista Administração Pública*. Volume 41, número especial. 2007.

AVRITZER, Leonardo. Instituições participativas e desenho institucional: algumas considerações sobre a variação da participação no Brasil democrático. *Opinião Pública*. Volume 14. Número 1. 2008.

CARVALHO, José Murilo de. *Cidadania no Brasil – o longo caminho*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira. 10ª edição. 2008.

CÔRTEZ, Soraya. Fóruns participativos e governança: uma sistematização das contribuições da literatura. In MELO, Marcus André; LUBAMBO, Catia e COÊLHO, Denílson Bandeira (orgs.). *Desenho Institucional e Participação Política – experiências no Brasil contemporâneo*. Petrópolis: Editora Vozes. 2005.

GOHN, Maria da Glória. *História dos Movimentos e Lutas Sociais- A Construção da Cidadania dos Brasileiros*. 3ª edição. São Paulo: Edições Loyola. 2003.

MOISÉS, José Álvaro. *Cidadania e Participação – ensaio sobre o plebiscito, o referendo e a iniciativa popular na nova Constituição*. São Paulo: Editora Marco Zero. 1990.

PRADO, Otávio. Agências reguladoras e transparência: a disponibilização de informações pela Aneel. *Revista Administração Pública*. Volume 40, número 4. 2006.



SOUZA, Celina. Sistema Brasileiro de Governança Local: Inovações Institucionais e Sustentabilidade. In MELO, Marcus André; LUBAMBO, Catia e COELHO, Denílson Bandeira (orgs.). Desenho Institucional e Participação Política – experiências no Brasil contemporâneo. Petrópolis: Editora Vozes. 2005.

TATAGIBA, Luciana. Os Conselhos Gestores e a Democratização das Políticas Públicas no Brasil. In DAGNINO, Evelina (org.). Sociedade Civil e Espaços Públicos no Brasil. São Paulo: Paz e Terra. 2002.

VIEIRA, Elias Medeiros. Processos de accountability e democratização: as Ouvidorias do Poder Judiciário no Brasil In: 6º Congresso Latino-Americano de Ciência Política, 2012, Quito. Anais do 6º Congresso Latino-Americano de Ciência Política. Quito: FLACSO, 2012.

WAMPLER, Brian. Expandindo accountability através de instituições participativas? Ativistas e reformistas nas municipalidades brasileiras. In MELO, Marcus André; LUBAMBO, Catia e COELHO, Denílson Bandeira (orgs.). Desenho Institucional e Participação Política – experiências no Brasil contemporâneo. Petrópolis: Editora Vozes. 2005.

ANEXO 01

A Instituição deu seu primeiro passo em direção à implantação da Ouvidoria, quando, através do seu Reitor, manifestou a necessidade de sua criação.

O passo seguinte, e de acordo com a Ouvidoria Geral da União (OGU), foi a publicação de ato normativo formal do dirigente máximo da Instituição, onde constam os critérios da escolha do Ouvidor, seguindo o modelo de Portaria para criação de uma ouvidoria, que delimita a competência e a área de atuação do Ouvidor.

Ainda de acordo com a orientação da OGU, foram estipulados:

- Vinculação estrutural e formal da unidade de ouvidoria ao gestor máximo (normatização).
- Identificação de equipe com perfil adequado.
- Identificação do universo de público abrangido.
- Divulgação prévia aos órgãos internos, com explicações sobre a ouvidoria, sua competência, sua utilidade, a forma de atuação e o objetivo.
- Identificação e definição de procedimentos de trabalho, a saber:
- Como receber manifestações (entradas, estimativas de volumes, recursos técnicos disponíveis etc.).
- Como processar previamente as manifestações (cadastros, exame prévio das manifestações, encaminhamentos, respostas iniciais aos interessados etc.).
- Como requisitar informações (formas, normativos internos, hierarquias, controles, informações complementares aos interessados etc.).
- Como processar as informações recebidas (retornos, dados complementares etc.).
- Como tratar informações exorbitantes à competência institucional (denúncias de irregularidades, solicitações de informações etc.).
- Como encaminhar a solução ao interessado (respostas finais, controles etc.).
- Como tratar os dados obtidos para resultarem em informações gerenciais (relatórios).

Infraestrutura para a implantação

Para a implantação da Ouvidoria da Instituição foram necessárias as seguintes providências:

- Destinação de uma sala no Campus Central da Universidade.
- Criação da página da Ouvidoria no site da Instituição.
- Um software adequado para criar cada processo e realizar todas as operações necessárias até o encerramento do mesmo, gerando a partir daí os dados para o relatório final.
- Cadastro da Ouvidoria da Instituição à Ouvidoria Geral da União.
- Filiação da Ouvidoria à Associação Nacional de Ouvidores Públicos.
- Filiação da Ouvidoria à Associação Brasileira de Ouvidores.
- Capacitação e Certificação do Ouvidor.

ANEXO 02

Forma de Atuação

- Ouvir/receber as reclamações, denúncias, elogios, solicitações, sugestões ou esclarecer as dúvidas sobre os serviços prestados.
- Receber, analisar e encaminhar as manifestações dos cidadãos aos setores responsáveis.
- Acompanhar as providências adotadas, cobrando soluções e mantendo o cidadão informado.
- Responder com clareza as manifestações dos usuários dentro do prazo definido.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS
AUDITORIA INTERNA

- Auxiliar a instituição no exercício da autocrítica e da reflexão.
- Mapear e localizar eventuais falhas nos procedimentos da instituição.
- Propor a adoção de providências ou medidas para soluções de problemas, quando necessário.

Funcionamento da Ouvidoria

- A interlocução entre a Universidade e a Sociedade, através da Ouvidoria, dá-se através das seguintes formas: contato presencial, página da Ouvidoria no site da Instituição, e-mail ou telefone;
- Todas as manifestações geram um processo interno, onde deve constar a demanda, data e hora da manifestação e prazo para a resposta (se a situação exigir mais tempo para uma solução, a resposta deverá informar quais as medidas que estão sendo tomadas e a estipulação de um novo prazo para a solução);
- No encerramento do processo, o seu conteúdo passa a fazer parte do Relatório da Ouvidoria, a ser encaminhado, ao final de cada exercício, ao Reitor e à Ouvidoria Geral da União.