

Mapeamento de processo em ouvidoria pública: um caminho para participação cidadã em uma instituição de ensino

Process Mapping in Public Ombudsman: A Pathway to Citizen Participation in an Educational Institution

GIZELLE CHAAR NEGREIROS

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas
gizelle.chaar@gmail.com

BIANCCA SCARPELINE DE CASTRO

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
bianccastro2@gmail.com

SANDRO LUÍS FREIRE DE CASTRO SILVA

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
sandro@ufrj.br

RESUMO

Propósito: Esta pesquisa propôs mapas de processos para a ouvidoria pública do Campus Manaus Centro do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (CMC/IFAM), focando no fluxo de trabalho, procedimentos internos e interações entre os participantes no tratamento das manifestações de usuários. **Design/metodologia/abordagem:** Adotou-se a abordagem teórica da gestão por processos, utilizando-se do método de análise comparativa dos mapas de processos de três Institutos Federais de Educação (IFs), a pesquisa propôs um padrão para os fluxos processuais, fundamentada na aplicação da técnica BPM e no uso da notação BPMN. **Descobertas:** Como resultado, foram construídos os mapas dos processos para cada tipo de manifestação (denúncia, reclamação, sugestão, elogio e solicitação de providências) alcançando a padronização das condutas e procedimentos com linguagem acessível para tratar com os cidadãos e com potencial aplicação em outras ouvidorias do setor público. **Originalidade:** Os debates e resultados apresentados por este estudo configuram temas poucos explorados e emergentes, pois, reside na análise da disciplina de gestão por processos em ouvidorias públicas de Instituições Federais de Educação, Ciência e Tecnologia com aplicação de técnicas incipientes, no âmbito da administração pública, para a modelagem dos processos das manifestações dos usuários nas ouvidorias de IF's, visando a identificação de lacunas e oportunidades.

Palavras-chave: Gestão por Processos, Mapeamento de Processos, Ouvidoria Pública, Instituto Federal de Educação.

ABSTRACT

Purpose: This research proposed process maps for the public ombudsman of the Manaus Centro Campus of the Federal Institute of Education, Science, and Technology of Amazonas (CMC/IFAM), focusing on workflow, internal procedures, and interactions among participants in handling user complaints. **Design/Methodology/Approach:** The theoretical approach of process management was adopted, using the method of comparative analysis of process maps from three Federal Institutes of Education (IFs). The research proposed a standard for process flows, based on the application of BPM techniques and the use of BPMN notation. **Findings:** As a result, process maps were developed for each type of complaint (report, complaint, suggestion, compliment, and request for action), achieving standardization of conduct and procedures with user-friendly language for interaction with citizens and potential application in other public sector ombudsmen. **Originality:** The discussions and results presented in this study address underexplored and emerging topics, as it involves the analysis of process management in public ombudsmen of Federal Institutes of Education, Science, and Technology, applying nascent techniques in public administration to model user complaint processes in IF ombudsmen, aiming to identify gaps and opportunities.

Keywords: Process Management, Process Mapping, Public Ombudsman, Federal Institute of Education.

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a Administração Pública brasileira tem se empenhado no desenvolvimento de mecanismos que visam aprimorar os serviços prestados à sociedade. A busca por uma gestão mais eficiente voltada para as necessidades dos cidadãos tem impulsionado a implementação de mecanismos que promovam a participação popular. Nesse contexto, as ouvidorias públicas surgem como um desses instrumentos, viabilizando a escuta, compreensão e consideração mais efetiva dos usuários de serviços públicos na tomada de decisões.

As ouvidorias públicas são espaços que permitem a manifestação do usuário de serviços públicos em forma de denúncia, de reclamação, de sugestão, de solicitação de providências, de elogio e de pedido de simplificação de serviços (simplifique!). Facilitam a comunicação entre os usuários e os prestadores de serviços, proporcionando subsídios para ajustes nas suas ações e projetos (OGU, 2019).

Muito embora as ouvidorias públicas representem um avanço significativo na busca pela melhoria dos serviços prestados pela Administração Pública, é importante reconhecer que ainda existem desafios a serem enfrentados. Muitas ouvidorias carecem de estrutura física e regimental, de recursos humanos, sofrem com a resistência cultural e não possuem uma regulamentação ou padronização dos seus processos internos (Silva, 2020; Amorim, 2022; Gomes, 2019). Essas deficiências podem comprometer o pleno funcionamento e a efetividade desse mecanismo de participação cidadã, dificultando o tratamento adequado das manifestações recebidas, a resposta tempestiva aos usuários e a tomada de decisões embasadas em evidências.

A ouvidoria local do Campus Manaus Centro (OL/CMC) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM) é uma das ouvidorias que enfrenta desafios, pois, apesar dos dozes anos de atividade, ainda se encontra em processo de estruturação e regulamentação. O IFAM faz parte da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Rede Federal) criada em 2008, com a unificação dos Centros Federais de Educação Tecnológica da época, das escolas Agrotécnicas, do Colégio Pedro II, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) e das Escolas Técnicas vinculadas às Universidades Federais.

O IFAM possui uma ouvidoria-geral e ouvidorias locais espalhadas por seus 17 *campi* sediados em diferentes municípios do Amazonas. Sendo o Campus Manaus Centro a unidade mais antiga, com maior número de alunos e servidores, contabilizando, em 2021, 48 cursos, 4.576 alunos, 242 professores e 173 técnicos-administrativos,

de carreiras diversas, conforme informações disponibilizadas na plataforma governamental “Nilo Peçanha” que provê dados para coleta, validação e disseminação das estatísticas oficiais da Rede Federal (MEC, 2021).

Dado que não há formalização dos processos na ouvidoria local do CMC, este estudo buscou promover justamente o seu mapeamento, com base na experiência de outras ouvidorias de Institutos Federais de Educação (IFs), com foco nos fluxos de trabalho, procedimentos internos e interações entre os diferentes atores envolvidos. Os mapas de processos desta pesquisa podem não só contribuir para o aprimoramento das atividades da OL/CMC do IFAM, mas também para aperfeiçoamento dos processos de outras ouvidorias.

Para alcançar esse objetivo, foi adotada uma metodologia que combina revisão bibliográfica sobre “ouvidoria pública” e “gestão por processos”, além da análise comparativa dos mapas de processos de ouvidorias de IFs das diversas regiões do Brasil. Essa abordagem permitiu um entendimento aprofundado das atividades da ouvidoria, fornecendo subsídios para a identificação de melhorias nos processos e estimulando o aperfeiçoamento institucional para garantir um serviço público eficiente e participativo.

O INSTITUTO DAS OUVIDORIAS PÚBLICAS E SEU PAPEL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

A primeira ouvidoria pública brasileira foi estabelecida pela Prefeitura de Curitiba na década de 1980 (Gomes, 1987). No entanto, foi a partir da formalização de mecanismos de controle e participação social, com a promulgação da Constituição Federal de 1988, que ocorreu a disseminação das ouvidorias em todo o país (CGU, 2015). Desde então, as ouvidorias públicas desempenham um papel fundamental na promoção da participação social e na busca por melhorias na Administração Pública.

O princípio da eficiência, que estabelece a obrigação de desempenhar as tarefas com agilidade, precisão e profissionalismo, garantindo a satisfação das necessidades dos cidadãos também foi relevante para a consolidação da ouvidoria pública no país. Isso porque, ao possibilitar um canal de comunicação direto entre os cidadãos e as instituições públicas, as ouvidorias não se limitam a responder os questionamentos e reclamações dos usuários, mas buscam contribuir ativamente para a otimização contínua dos serviços públicos (Castro, 2006; Meirelles, 2016).

A Lei nº 13.460/2017, em vigor, também aborda a participação, proteção e defesa dos direitos dos usuários dos serviços públicos. Estabelece que a ouvidoria tem a responsabilidade de identificar falhas e sugerir melhorias na prestação de serviços públicos com base

nas manifestações recebidas, corroborando com os estudos apresentados sobre a função da ouvidoria pública para a sociedade e para a organização pública. Esses estudos afirmam a relevância da atuação da ouvidoria para o aperfeiçoamento da gestão e melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade com vistas a atender as necessidades e anseios do cidadão (Alves, 2015; Costa, 2020; Rocha, 2013; Sandy, 2013).

Ao reconhecer a ouvidoria como instrumento fundamental para a gestão, o governo brasileiro criou, por meio do Decreto nº 9.492 de 2018, um sistema de informação denominado Sistema Informativo de Ouvidorias do Poder Executivo Federal (e-Ouv). Esse sistema de informação passou a ser de uso obrigatório pelos órgãos da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e ainda pelas entidades governamentais, mostrando o interesse público em promover uma cultura de transparência na Administração Pública. Hodiernamente, o sistema está incorporado à plataforma “Fala.BR” que abriga outros sistemas do governo federal que tratam sobre o acesso à informação.

Para fazer uso dessa plataforma do governo federal, é necessário aderir à Rede Nacional de Ouvidorias (RNO) que fornece os sistemas, permite a capacitação dos ouvidores por meio de cursos de formação e dá acesso direto à Ouvidoria-Geral da União (OGU), gerenciada pela Controladoria-Geral da União (CGU), para esclarecimento de dúvidas.

A RNO permite um único cadastro por órgão. De tal modo que a reitoria do IFAM, por exemplo, é titular do acesso à plataforma de serviços do Fala.BR, mas seus demais *campi* espalhados pela capital e interior do Amazonas não tem acesso, contando cada uma apenas com uma ouvidoria local ligada à ouvidoria-geral do próprio órgão. Em levantamento¹ realizado em 2023, havia 37 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia cadastrados na RNO.

Apesar de o Regimento Geral do IFAM, formalizado pela Resolução nº 2, de 28 de março de 2011, ter criado as figuras da ouvidoria-geral e da ouvidoria local, não há regulamentação própria das ouvidorias, com a definição das competências, deveres e procedimentos de funcionamento. Dessa forma, cada unidade setorial adota suas medidas para o desenvolvimento das atividades de ouvidoria. Isso levou a OL/CMC a adotar seus próprios procedimentos, bem como outros meios de comunicação com os usuários, como e-mail, telefone, fale-conosco, formulários enviados através do sistema de protocolo (Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos - SIPAC) e atendimentos presenciais.

Por conta da ausência de padronização, não há hodiernamente no IFAM, em nenhum de seus campi, o mapeamento dos processos de ouvidoria, com a definição dos procedimentos a serem seguidos em cada tipo de manifestação ou demanda.

A GESTÃO POR PROCESSOS COMO MECANISMO DE EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O princípio da eficiência desafiou a Administração Pública a buscar o aprimoramento contínuo de seus serviços, a fim de melhorar a qualidade de atendimento aos cidadãos (Paludo, 2013; Meirelles, 2016; Costa, 2020). Nessa perspectiva, a gestão por processos pode ser utilizada, visando alcançar resultados a partir dos menores custos, promover e facilitar a transparência e participação social, além de melhorar a qualidade de serviço oferecidos (Ferreira, 2013; Carvalho & Souza, 2017). É uma abordagem que vai desde a análise, modelagem e redesenho dos processos existentes na organização, até a avaliação e o monitoramento do desempenho dos processos, a fim de que possam ser constantemente aprimorados (Baldam, 2008).

A disciplina de *Business Process Management* (BPM) surgiu nos anos 2000, focando na melhoria contínua dos processos por meio da notação gráfica *Business Processes Modeling Notation* (BPMN) (ABPMP, 2013; Baldam, 2008). O BPM aborda “o que”, “onde”, “quando”, “por que”, “como” e “por quem” o trabalho é realizado. Ele envolve atividades como modelagem, análise, desenho, medição de desempenho e transformação de processos, gerando um ciclo de *feedback* (ABPMP, 2013).

A metodologia do BPM busca a transformação do estado atual para o estado ideal dos processos, culminando na proposição de implementações adequadas. A implementação da gestão por processos geralmente começa com a modelagem da estrutura organizacional, usando mapas de processos para identificar e resolver problemas comuns. A modelagem é a representação lógica da estrutura e funcionalidade, construída a partir da observação do mundo real, permitindo ajustes e melhorias para atingir os objetivos estabelecidos (Almeida Neto; Oliveira, 2009).

Em síntese, a gestão por processos enxerga as organizações como conjuntos de processos, buscando aprimorar sua eficiência, qualidade e transparência, utilizando técnicas como o BPMN, suportado por software como o Bizagi. Essa abordagem é aplicada nas ouvidorias públicas dos Institutos Federais, como evidenciado nos casos do Colégio Pedro II, IFPR e IFSertãoPE. Essa prática visa continuamente melhorar os processos, promovendo eficácia e agregando valor aos cidadãos.

¹ Informações obtidas na página oficial do governo (2023): https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/cidadao/lista-de-ouvidorias/instituicoes-de-ensino?b_start:int=0.

PERCURSO METODOLÓGICO

A presente pesquisa possui natureza aplicada, pois possibilita “a resolução de problemas e/ou questões de investigação” (Prodanov & De Freitas, 2013, p. 14). Assim, ao propor a padronização dos processos relacionados à manifestação dos usuários da ouvidoria local do Campus Manaus Centro do IFAM, buscou-se interferir na realidade com vistas a melhorar o fluxo de trabalho, a redução do tempo de resolução de demanda e maior fluidez, sendo possível utilizar esse mesmo processo em outras ouvidorias locais.

No tocante à finalidade trata-se de pesquisa descritiva (Vergara, 2016), uma vez que pormenoriza as características de um fenômeno observado (fluxo processual das manifestações de usuários em ouvidorias públicas), registra e analisa os mapas de processos, bem como estabelece correlações com variáveis estabelecidas (procedimentos estabelecidos em regimento interno de funcionamento e legislações, etapas do processo, atores envolvidos, início e fim do processo). Também é possível classificar a pesquisa como qualitativa, pois permite a investigação dos contextos complexos e multifacetados em que as ouvidorias operam, valorizando a subjetividade e os significados atribuídos aos processos estudados (Creswell, 2010; Lüdke & André, 1986).

No que se refere à coleta de dados, além da pesquisa bibliográfica relacionada aos temas “gestão por processos” e “ouvidorias públicas”, foi realizada uma pesquisa documental para identificar os processos adotados em diferentes ouvidorias de Institutos Federais de Educação. Para a pesquisa documental, foram levantados, em meados de 2023, os mapas de processos e regimentos internos de funcionamento das ouvidorias disponibilizados nas páginas institucionais eletrônicas dos 37 IFs cadastrados na RNO, ou seja, a busca foi realizada em consulta ao site da reitoria de cada um dos 37 IFs (Negreiros, Castro & Silva, 2023).

Apesar de se tratar de regiões e realidades diferentes, a legislação base de funcionamento das ouvidorias públicas é a mesma, o que serve de norte para o desenvolvimento das atividades de ouvidorias nas organizações públicas.

Conforme evidenciado na Tabela 1, apenas três Institutos Federais - Colégio Pedro II (CPII), Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná (IFPR) e Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão de Pernambuco (IFSertãoPE) - apresentaram mapas de processos específicos para cada tipo de manifestação de usuário - denúncia, reclamação, sugestão, solicitação, elogio e simplifique. Esse cenário orientou a pesquisa a direcionar sua análise comparativa para os mapas de processo dessas três

instituições. Cabe apontar que, embora outros oito institutos federais (IFES, IFAL, IFMA, IFPA, IFMT, IFNMG, IFS, IFSulMG) disponham de mapas de processo de ouvidoria em seus sites, estes não foram considerados para fins de comparação, pois consistiam em mapas genéricos, não específicos para cada categoria de manifestação (Negreiros, Castro & Silva, 2023).

A principal limitação encontrada na presente pesquisa foi a escassez de mapas de processos nas páginas eletrônicas dos IFs. A qualidade das imagens também foi um fator limitador para uma análise mais complexa, sendo necessário utilizar *software* de melhoria da qualidade das imagens (Negreiros, Castro & Silva, 2023).

Para a análise dos dados coletados foi adotado o método comparativo. León & Garza (2014) apontam que a vantagem da aplicação do referido método é a capacidade de entender o que é desconhecido a partir do que é conhecido. O método comparativo contribui para interpretar fenômenos, realçar aspectos específicos de ocorrências familiares e organizar dados de maneira sistemática, permitindo a distinção de diferenças entre situações similares.

O método seguiu as etapas sugeridas por Schneider & Schimitt (1998): (i) seleção de duas ou mais séries de fenômenos que sejam efetivamente comparáveis (mapas de processos das ouvidorias em IFs); (ii) definição dos elementos a serem comparados (procedimentos estabelecidos em regimento interno de funcionamento e legislações, etapas do processo, atores envolvidos, início e fim do processo) e (iii) generalização dos resultados para fazer afirmações ou inferências mais amplas (semelhanças, diferenças e melhorias/ajustes dos mapas com recomendações de diretrizes para a construção e aperfeiçoamento de mapas de processos de ouvidorias públicas).

Os elementos comparados foram os procedimentos estabelecidos em regimento interno de funcionamento e legislações, as etapas do processo, as interações entre os atores envolvidos, o caminho percorrido do início e ao fim do processo por cada tipo de manifestação. A partir das comparações foi possível organizar os elementos encontrados em categorias pré-definidas, relacionadas aos tipos de manifestações existentes nas ouvidorias: denúncia, reclamação, sugestão, solicitação, elogio e simplifique (Negreiros, Castro & Silva, 2023).

Entretanto, a categoria “simplifique!” foi omitida, pois, tais manifestações somente podem ser realizadas através da plataforma Fala.BR, tornando-se um obstáculo para o tratamento dessa demanda pelas ouvidorias locais. Esse tipo de manifestação tem seu caráter pautado na simplificação das etapas para acessar um determinado serviço público (Negreiros, Castro & Silva, 2023).

Tabela 1

Dados encontrados nas páginas dos Institutos Federais de Educação cadastrados na Rede Nacional de Ouvidorias.

INSTITUIÇÃO	DADO ENCONTRADO	LINK CORRESPONDENTE	
Colégio Pedro II, IFPR e IFSertãoPE	Mapa de processo para cada tipo de manifestação (denúncia, reclamação, sugestão, solicitação, elogio e simplifique)	CPII	bit.ly/3OZWjJ0
		IFPR	bit.ly/3EiBTpO
		IFSertãoPE	bit.ly/3EgeDZJ
IFES, IFAL, IFMA, IFPA, IFMT, IFNMG, IFS, IFSuLIMG	Mapas de processos não específico para cada tipo de manifestação (mapas genéricos dos processos de ouvidoria)	IFES	bit.ly/3YSDKv7
		IFAL	bit.ly/45PLtMM
		IFMA	bit.ly/3R0M6iu
		IFMT	bit.ly/3R1mYYL
		IFNMG	bit.ly/484QlzA
		IFPA	bit.ly/3PfHAv4
		IFS	bit.ly/3YVJQe1
		IFSulMG	bit.ly/3Z2SkjO
CPII, IFAL, IFBaiano, IFG, IFMS, IFMT, IFPA, IFPE, IFPR, IFRN, IFS, IFSertãoPE, IFSP, IFSudesteMG, IFSulMG, IFTO	Regimento interno de funcionamento da ouvidoria	CPII	bit.ly/3qIiN9G
		IFAL	bit.ly/3Z3pvDJ
		IFBaiano	bit.ly/3OV3lcl
		IFG	bit.ly/3PkwyVv
		IFMS	bit.ly/3ZbTPMJ
		IFMT	bit.ly/3R7Rn7A
		IFPA	bit.ly/44qH2qA
		IFPE	bit.ly/3qRbyw6
		IFPR	bit.ly/3Ei0tqV
		IFRN	bit.ly/3KZOyBG
		IFS	bit.ly/3PdMokx
		IFSertãoPE	bit.ly/3Ph8By3
		IFSP	bit.ly/44ssEhr
		IFSudesteMG	bit.ly/3Ph8gLN
IFSulMG	bit.ly/3OVmP6C		
IFTO	bit.ly/3PjuKfs		
IFC, IFBA, IFPB, IFB, IFMG, IFRO, IFRR, IFSC, IFAC, IFAP, IFAM, IFCE, IFPI, IFRS, IFTM, IFGoiano, IFSul, IFF	Não foi encontrado mapa e nem regimento da ouvidoria		

Fonte: Negreiros, Castro & Silva (2023).

A comparação se aproveitou de acertos, falhas e lacunas identificadas nos mapas dos processos de diferentes ouvidorias para propor um modelo para a OL/CMC. Importa mencionar que para a aplicação da técnica BPMN na modelagem, foi utilizado o *software Bizagi*, o mesmo utilizado nos mapas de processos estudados nesta pesquisa.

ANÁLISE DOS MAPAS DE PROCESSOS DAS OUVIDORIAS DE IFS

Como mencionado anteriormente, os mapas de processos identificados na coleta de dados foram minuciosamente comparados, visando propor modelos para o tratamento das manifestações recebidas pela Ouvidoria Local do Campus Manaus Centro (OL/CMC). Nesse contexto, três Institutos Federais (Colégio Pedro II, IFPR e IFSertãoPE) foram selecionados devido à presença de mapas de processos específicos para cada tipo de manifestação (denúncia, reclamação, sugestão, solicitação, elogio), os quais foram analisados em detalhes.

A ouvidoria do Colégio Pedro II (CPII) foi considerada a mais bem estruturada em termos de documentação dentre os IFs analisados: possui os mapas dos processos de ouvidoria, regulamentação própria (Portaria 37/2023 – CPII) e Regimento Interno da Ouvidoria (Portaria 36/2023 – CPII), que define o funcionamento da unidade, desde os trâmites de cada manifestação até as formas de recebimento das manifestações, bem como a estrutura necessária para o desenvolvimento das atividades.

A ouvidoria do IFPR e do IFSertãoPE possuem mapas com melhor qualidade e com mais instrumentos de análise. Contudo, diferentemente do CPII, não possuem informações em sua página eletrônica institucional sobre a data de criação das unidades de ouvidoria.

Análise das Manifestações de Denúncia

No que se refere à categoria de denúncia, nos três Institutos Federais considerados, existe a realização de uma análise preliminar com o questionamento acerca de sua pertinência. Perguntas como “há requisitos mínimos de autoria, materialidade e relevância?” (CPII), e “existem indícios mínimos?” (IFSertãoPE) foram identificadas antes de dar prosseguimento à manifestação.

Em havendo resposta afirmativa para a indagação sobre os indícios mínimos, o processo é enviado para a autoridade responsável por apurar os fatos narrados.

Sendo negativa, o IFSertãoPE, por exemplo, arquiva o processo. Em contrapartida, o CPII e IFPR retornam ao usuário pedindo complementação de informações, que sirvam de base para o início de uma investigação.

As ouvidorias do CPII e IFPR igualmente questionam a competência para a apurar a denúncia recebida. Se for de competência de outro órgão, o IFPR pergunta se o usuário “sabe qual órgão é competente”. Também verifica se o órgão competente está cadastrado na plataforma Fala.BR e se o denunciante possui dados pessoais na denúncia. Caso existam dados pessoais, o IFPR solicita a autorização do usuário para o seu envio a outro órgão. Se a autorização não é dada, procede-se a ocultação dos dados pessoais para posterior envio ao órgão competente. Todas as etapas são comunicadas ao usuário. Já o CPII, ao constatar que a denúncia não possui indícios suficientes, realiza uma análise sobre a identificação do denunciante, antes da manifestação retornar ao usuário. Em sendo anônimo, o processo é arquivado, valendo-se do que determina o Decreto nº 9.492/2018 sobre denúncias de usuários anônimos.

Havendo a identificação do usuário e o usuário complementando a informação, é realizado a sua pseudonimização. No caso de o denunciado possuir cargo DAS² 4 ou superior, tanto no CPII quanto no IFSertãoPE, uma cópia da denúncia é encaminhada à Ouvidoria-Geral da União vinculada à Controladoria-Geral da União (CGU), ao mesmo tempo, em que segue o fluxo interno na instituição.

Após o envio da denúncia às autoridades competentes dentro da instituição, é feita uma devolutiva ao usuário, informando o encaminhamento dado à manifestação. O CPII esclarece ainda as possíveis áreas competentes de apuração: comissão de ética, corregedoria, auditoria, núcleo de apuração de irregularidades, etc.

Diante do exposto, torna-se evidente a adoção de condutas distintas por cada instituto diante da mesma situação. Os mapeamentos são minuciosos em determinado aspecto do processo e genéricos em outros. Por exemplo, enquanto o CPII se aprofunda na etapa relacionada ao anonimato do usuário e à rede apuratória do órgão, o IFPR concede destaque ao detalhamento da fase em que se verifica a competência da instituição para conduzir a apuração.

Análise das Manifestações de Reclamação

As reclamações são tratadas de forma mais simplificadas quando comparadas com as manifestações de denúncias em ouvidorias. Há pontos em comum nas

² As cargas de Direção e Assessoramento Superior (DAS) foram criadas pela Constituição de 1988 e são cargos comissionados do poder executivo federal sendo ocupados por servidores de carreira ou não, de livre nomeação e exoneração. Os níveis de DAS variam de 1 a 6, sendo o nível 4 geralmente equivalente à coordenador-geral, 5 um diretor e o nível 6 de um secretário nacional ou de um presidente de fundação. (Fonte: <https://infogovenap.gov.br/datastories/cargos-confianca>).

instituições consideradas: a) análise prévia; b) encaminhamento para providências; c) devolutiva ao usuário sobre a conduta adotada para aquela reclamação.

Foi possível notar a importância dada ao pedido de complementação de informação e o prazo legal para resposta a cada ator envolvido no processo. O fluxograma do CPII, por exemplo, detalha as fases do processo, destacando o canal de comunicação pelo qual a manifestação será registrada, a competência do órgão para atuar e os prazos legais determinados. Além disso, incluiu a possibilidade de responder de imediato ao usuário, sem intermédio de outra área interna, no caso de haver resolução padrão para a demanda no banco de dados da ouvidoria.

Vale apontar que no mapa do CPII foi incluída uma etapa em que é feito o registro sobre a percepção do usuário. Essa etapa permite gerar um diagnóstico da situação que levou o usuário a realizar a reclamação, o que permite à ouvidoria fazer recomendações de ações preventivas à gestão. Já o mapeamento das reclamações recebidas através da ouvidoria do IFSertãoPE (Figura 1) não oferece tantos detalhes de procedimentos em comparação aos outros mapas identificados neste estudo.

A simplificação dos procedimentos da manifestação “reclamação” pelas ouvidorias analisadas não indica negligência em relação às normas de anonimato, à competência do órgão, à existência de requisitos mínimos para a reclamação ou à possibilidade de reclassificação da manifestação. A constatação recai sobre o fato de que essas etapas apenas não foram detalhadamente descritas no fluxo do processo. A fim

de evitar prejuízo na compreensão do fluxo processual, considera-se imperativo reestruturar a modelagem desse processo, visando salvaguardar tanto os usuários quanto os colaboradores da ouvidoria.

Análise das Manifestações de Elogio

Em todos os fluxos considerados existe uma análise prévia da manifestação com vistas a identificar “para quem” ou “para o quê” o elogio está sendo dirigido. Essas informações são necessárias para que seja possível encaminhar o registro da ocorrência ao servidor alvo do elogio e ao seu chefe imediato. Ao final do processo, o usuário é informado dos encaminhamentos internos ao órgão. O mapa de processo do IFSertãoPE ficou limitado a essa dinâmica. Contudo, enfatiza o compromisso com o usuário na garantia de que o elogio teve repercussão concreta dentro da instituição, com o conhecimento do elogiado e sua chefia. O CPII realiza diferentes questionamentos ao receber o elogio: “Demanda registrado no Fala.BR?”, “Manifestação compete ao CPII?”, “Registro dentro do prazo?”. Essas perguntas indicam uma preocupação com as etapas do processo a fim de dar celeridade, evitando procedimentos desnecessários.

Destaca-se ainda o item “oferecer uma resposta de incentivo e agradecimento ao manifestante” para estimular a participação social. Da mesma maneira que no CPII, quando o IFPR recebe um elogio, questiona: “É servidor/a do IFPR?” (Figura 2). Em sendo negativa a resposta, o processo retorna ao usuário com a informação de que o servidor elogiado não faz parte do quadro de servidores daquela unidade. Isso é especialmente importante em órgãos descentralizados,

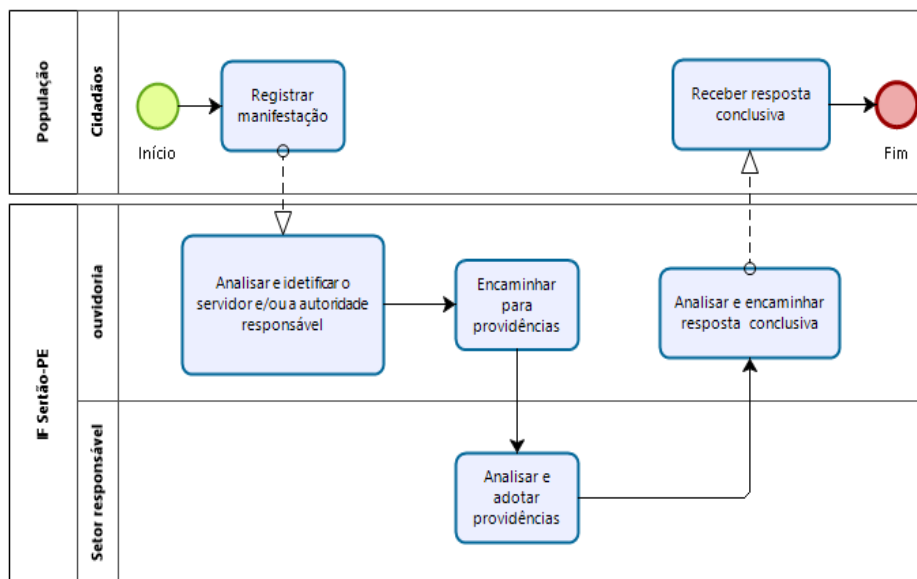


Figura 1. Fluxo de processo da manifestação do tipo “reclamação” no IFSertãoPE.

Fonte: IFSertãoPE (2023).

a exemplo do IFAM, que pode receber manifestações em uma ouvidoria local, relativa a um servidor de um campus diferente. Ressalta-se que manifestações de “elogio” são menos comuns que “Reclamações”

e “Denúncias” na OL/CMC. Entretanto, é relevante considerar esse tipo de manifestação tendo em vista que pode ser muito útil para indicar procedimentos adequados na gestão pública.

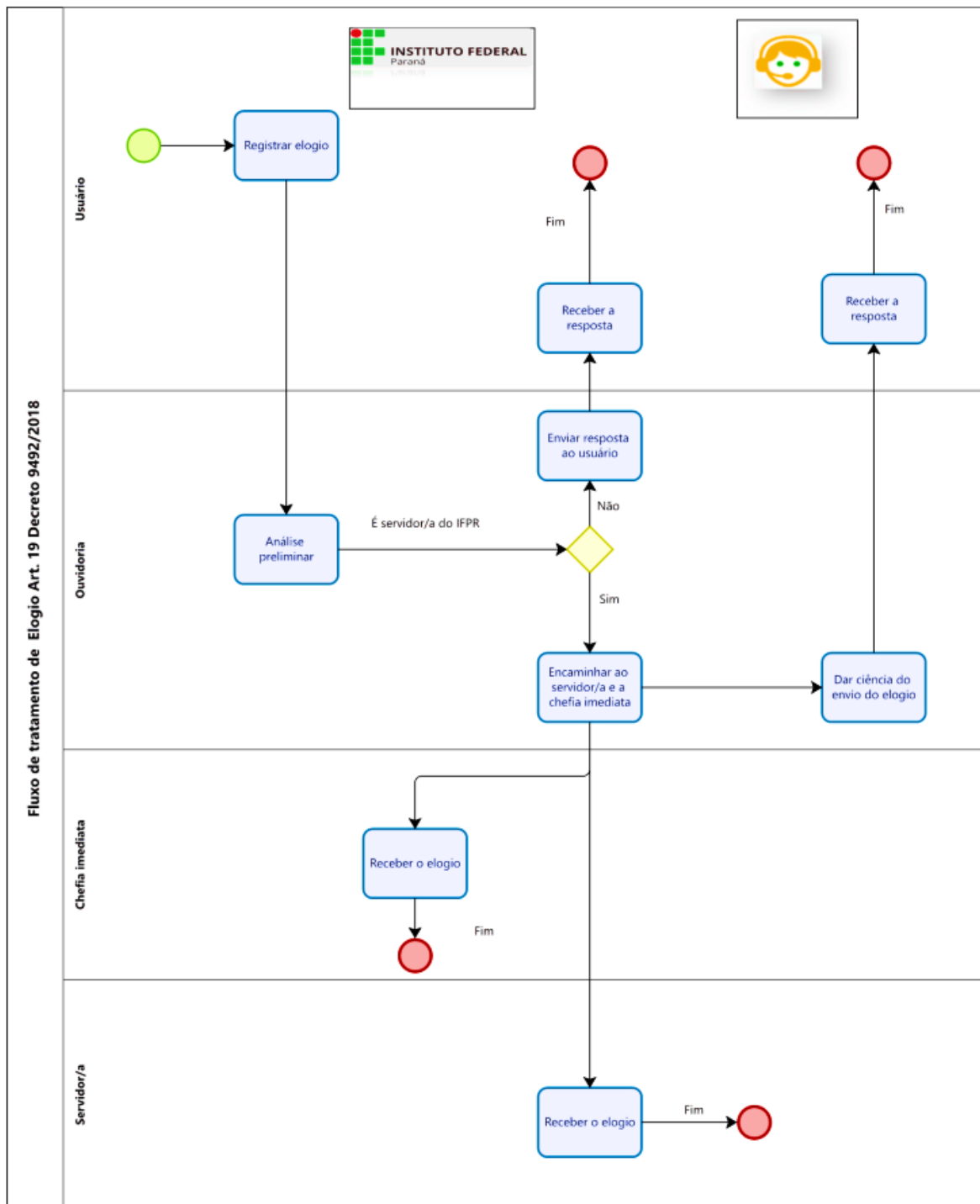


Figura 2. Fluxo de processo da manifestação do tipo “elogio” no IFPR.

Fonte: IFPR (2023).

Análise das Manifestações de Sugestão

A manifestação classificada como “Sugestão” representa uma forma concreta de participação social, pois o usuário desempenha um papel ativo, por meio da apresentação de ideias para o desenvolvimento de serviços públicos mais eficientes e alinhados com as necessidades da sociedade. Esse engajamento cidadão na edificação da Administração Pública fortalece os princípios democráticos e a construção coletiva do Estado.

Na ouvidoria do IFSertãoPE, o fluxo do processo “sugestão” é bastante simplificado. A manifestação é recebida, encaminhada para o setor responsável, que analisa a proposta e fornece um parecer, sendo essa resposta encaminhada ao autor da sugestão. Com essa simplicidade não se pode concluir que a legislação não é observada, mas sim que as etapas do processo foram pouco desenvolvidas.

Por outro lado, os institutos CPIO e IFPR apresentaram um fluxo mais detalhado das manifestações de sugestões. No CPIO após receber a sugestão, a ouvidoria indaga: “por qual meio de comunicação a manifestação foi registrada? (Fala.Br ou outro)”; “qual órgão possui competência para tratar tal demanda?”; “é possível encontrar no banco de dados uma resposta imediata para o usuário?” Em seguida, após considerar os prazos legais para a resposta, verifica-se a acessibilidade da linguagem utilizada pelo setor responsável para responder ao usuário.

Durante o processo é igualmente evidente a atenção dedicada ao registro da percepção do cidadão, visando construir um relatório com recomendações para a administração. Em outras palavras, a Ouvidoria do CPIO elabora um relatório que inclui as percepções do usuário sobre a demanda que o levou a buscar assistência, juntamente com possíveis diretrizes para mitigar o surgimento de manifestações semelhantes no futuro.

É crucial ressaltar que em todos os mapeamentos realizados no CPIO, além de serem formuladas recomendações ao gestor com o intuito de aprimorar as ações institucionais, há também um zelo particular pela redação da resposta conclusiva ao usuário. Já a Ouvidoria do IFPR, no contexto das sugestões, realiza uma análise preliminar focada em complementar as informações necessárias, sempre respeitando os prazos estabelecidos pela norma legal.

Análise das Manifestações de Solicitação de Providências

A “Solicitação de Providências” engloba pedidos feitos aos gestores públicos, requisitando a adoção de

medidas para solucionar pendências nas atividades prestadas pela entidade. Essa manifestação permite que os gestores tomem conhecimento de lacunas na prestação de serviços e que direcionem esforços para a resolução do problema, promovendo uma prestação melhor de serviços.

Comparando os mapas dos CPIO e IFPR, observa-se que o padrão de análise preliminar se repete. No CPIO os questionamentos acerca da necessidade de complementar informações, respeitar prazos, consultar o banco de dados para uma resposta imediata e verificação da linguagem acessível ao cidadão, permanecem. No IFPR são levantados os questionamentos acerca da competência do órgão de receber essa manifestação e os prazos legais.

Proposta de Processos para a OL/CMC do IFAM

Através da análise comparativa foi possível estruturar os processos das manifestações recebidas pela OL/CMC. Optou-se por estabelecer um mapa de processo para cada categoria de manifestação na ouvidoria, uma vez que demandam a implementação de medidas específicas em conformidade com a legislação em vigor. É crucial evitar confusões nos procedimentos adotados para demandas originadas de uma “denúncia” em comparação com uma “reclamação” ou “elogio”, sendo essencial para desenvolver um mapa de processo específico para cada tipo de manifestação na OL/CMC.

Assim, primeiramente definiu-se o mapa dos processos das manifestações de “Denúncia” (Figura 3). O tipo de manifestação classificado como “Denúncia” requer cuidados especiais, sob o ponto de vista legal, uma vez que trata de possíveis condutas delituosas ou passíveis de punição administrativa. O início deste processo, na OL/CMC, é o registro da manifestação via e-mail, telefone, fale-conosco, formulários, SIPAC ou atendimento presencial. Em seguida, a ouvidoria local realiza questionamentos. As indagações levarão a denúncia a rumos diferentes, o que torna esses questionamentos importantes para o processo.

Em todos os mapas propostos para a OL/CMC, o Fala.Br é uma das opções de entrada para manifestações, mesmo que, atualmente, essa ouvidoria não tenha acesso à plataforma. A inclusão se baseia na expectativa de que todas as ouvidorias locais eventualmente obtenham acesso ao sistema governamental. Assim, os mapas já estarão atualizados, caso essa implementação venha a ocorrer.

Por se tratar de um possível ilícito e/ou irregularidade praticado contra a administração pública federal, nesse tipo de manifestação não é possível o uso da técnica de mediação de conflitos, apenas a apuração dos fatos denunciados por parte das unidades competentes.

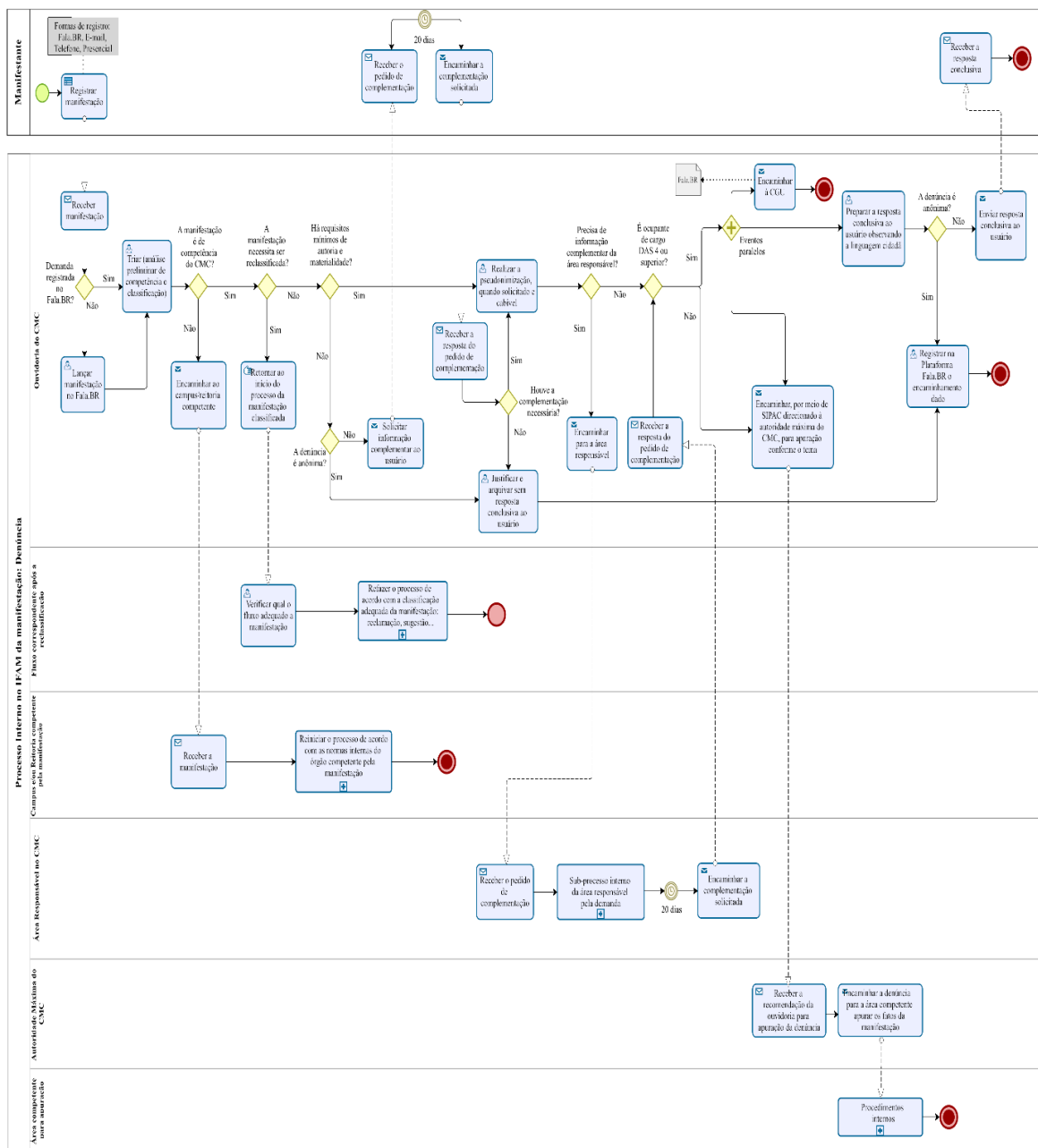


Figura 3. Fluxo de processo da manifestação do tipo “denúncia” proposto para a OL/CMC do IFAM.

Fonte: Negreiros, Castro & Silva (2023).

Contudo, há de se observar a exigência de indícios que permitam a Administração Pública Federal considerar pertinente o prosseguimento da denúncia. Assim sendo, esse é um dos questionamentos significativos incluídos no mapa de processo da denúncia que, conforme a resposta, poderia ser arquivada.

Há ainda há possibilidade de reclassificação da manifestação. Em geral, quando uma manifestação deixa de ser classificada como denúncia, passa a ser uma

reclamação, o que leva a novas etapas no fluxo processual, como a mediação de conflito. Destarte, nota-se a relevância das perguntas ao longo das etapas dos processos, porque sua resposta altera o andamento do fluxo processual, dos atores envolvidos, dos procedimentos adotados e dos prazos legais.

As manifestações “reclamações” são particularmente relevantes, pois revelam as ações organizacionais e administrativas que precisam de aperfeiçoamento. Uma

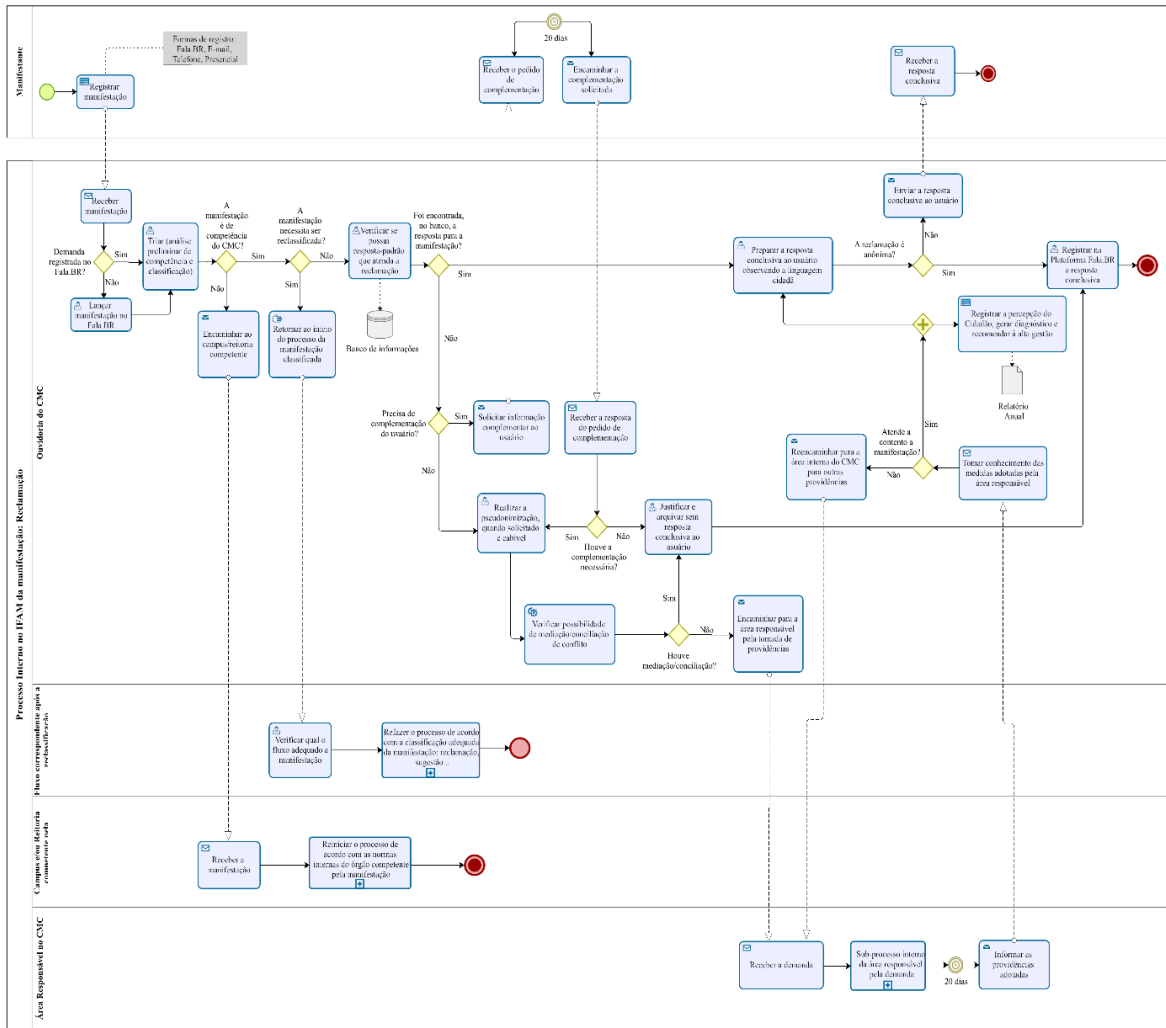


Figura 4. Fluxo de processo da manifestação do tipo “reclamação” proposto para a OL/CMC do IFAM.

Fonte: Negreiros, Castro & Silva (2023).

iniciativa capaz de contribuir de forma positiva nesse caso é a estruturação de um banco de informações. Por meio dessa ação, a OL/CMC consegue dar agilidade nas respostas ao cidadão e acompanhar as ações tomadas, garantindo informações concisas sobre a reclamação.

A pesquisa propõe uma melhoria na “diferenciação” das manifestações recebidas pela OL/CMC quanto à classificação de cada uma, a fim de evitar tratamentos equivocados durante o processo. Para garantir a precisão, os questionamentos são replicados em todos os mapas propostos para a OL/CMC. Além disso, em todos os mapas propostos, exceto no caso de denúncias, que seguem um protocolo rígido de procedimentos, foi incorporado um item encontrado nos mapas do CPII: “Registrar a percepção do cidadão, gerar diagnóstico e recomendar à alta gestão”.

O mapa de processo da manifestação classificada como “Sugestão”, representada pela Figura 5, não escapa das indagações do fluxo processual. Contudo,

por se tratar de uma sugestão do usuário, toma-se o cuidado como a possibilidade de aderência da ideia sugerida pelo manifestante. Neste caso, a ouvidoria local deve analisar a resposta da área responsável para averiguar o cabimento.

Sendo a sugestão adotada ou não, a ouvidoria providencia a resposta conclusiva ao manifestante, sempre observando a linguagem acessível ao cidadão. A linguagem acessível está fundamentada na Lei nº 13.460/2017. Esse dispositivo aborda a forma escrita com que a resposta conclusiva é feita, com o intuito de promover uma comunicação clara com o manifestante.

No mapa de processo proposto para a manifestação “Elogio” é possível notar os questionamentos para o andamento do fluxo de processo (Figura 6), o registro da percepção do usuário, o cuidado com a linguagem acessível, e uma resposta de incentivo e agradecimento ao manifestante, nos moldes do CPII.

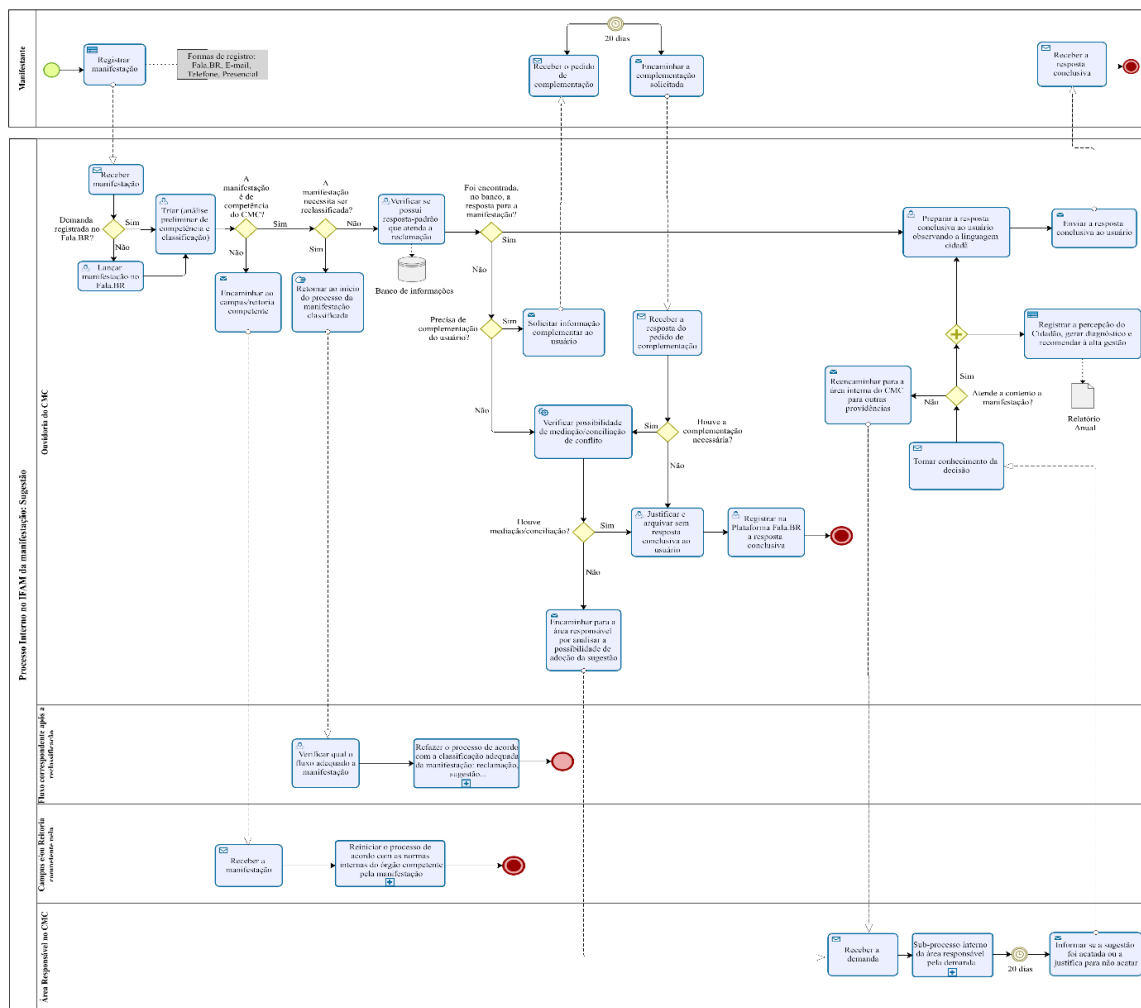


Figura 5. Fluxo de processo da manifestação do tipo “sugestão” proposto para a OL/CMC do IFAM.

Fonte: Negreiros, Castro & Silva (2023).

Conforme o relatório público divulgado pela CGU em 2023, os elogios constituíram 8% de todas as manifestações recebidas pela ouvidoria-geral do IFAM por meio do Fala.BR. Todavia, ao analisar o intervalo de 2016 a 2023, essa categoria passa a representar 3% do conjunto total de manifestações recebidas (CGU, 2023).

Dado o caráter menos frequente das manifestações de elogios, estimular e expressar agradecimento pode servir como um incentivo para os cidadãos manifestarem elogios em situações futuras. Por sua vez, acaba por motivar a equipe elogiada a continuar aprimorando os serviços prestados.

O mapa de processo referente à manifestação categorizada como “Solicitação de Providências” é apresentado na Figura 7. Essa manifestação envolve solicitar ações específicas por parte do CMC quanto à alguma atividade, seja pela ausência, seja pela precariedade da prestação do serviço. Essa manifestação também não é comum na OL/CMC. Por essa razão, o mapa foi

elaborado de acordo com as diretrizes da norma legal vigente e os mapas de processos comparados.

Compete salientar que, nos mapas de processos propostos para reclamação, sugestão e solicitação de providências, foi introduzida uma etapa destinada à análise da viabilidade de mediação/conciliação de conflitos, conforme estabelecido pela Lei nº 13.460/2017 e pela Portaria da CGU nº 581/2021.

Em síntese, a formalização e divulgação, no site, dos mapas de processos da Ouvidoria Local do Campus Manaus Centro são fundamentais, visando otimizar a circulação de informações e procedimentos. Essa regulamentação, junto aos mapas, estabelece um padrão replicável nas ouvidorias de outros campi do IFAM.

A atenção da liderança às dinâmicas da ouvidoria é crucial para embasar o planejamento estratégico, implementar medidas preventivas e aprimorar práticas bem-sucedidas, reforçando o compromisso com

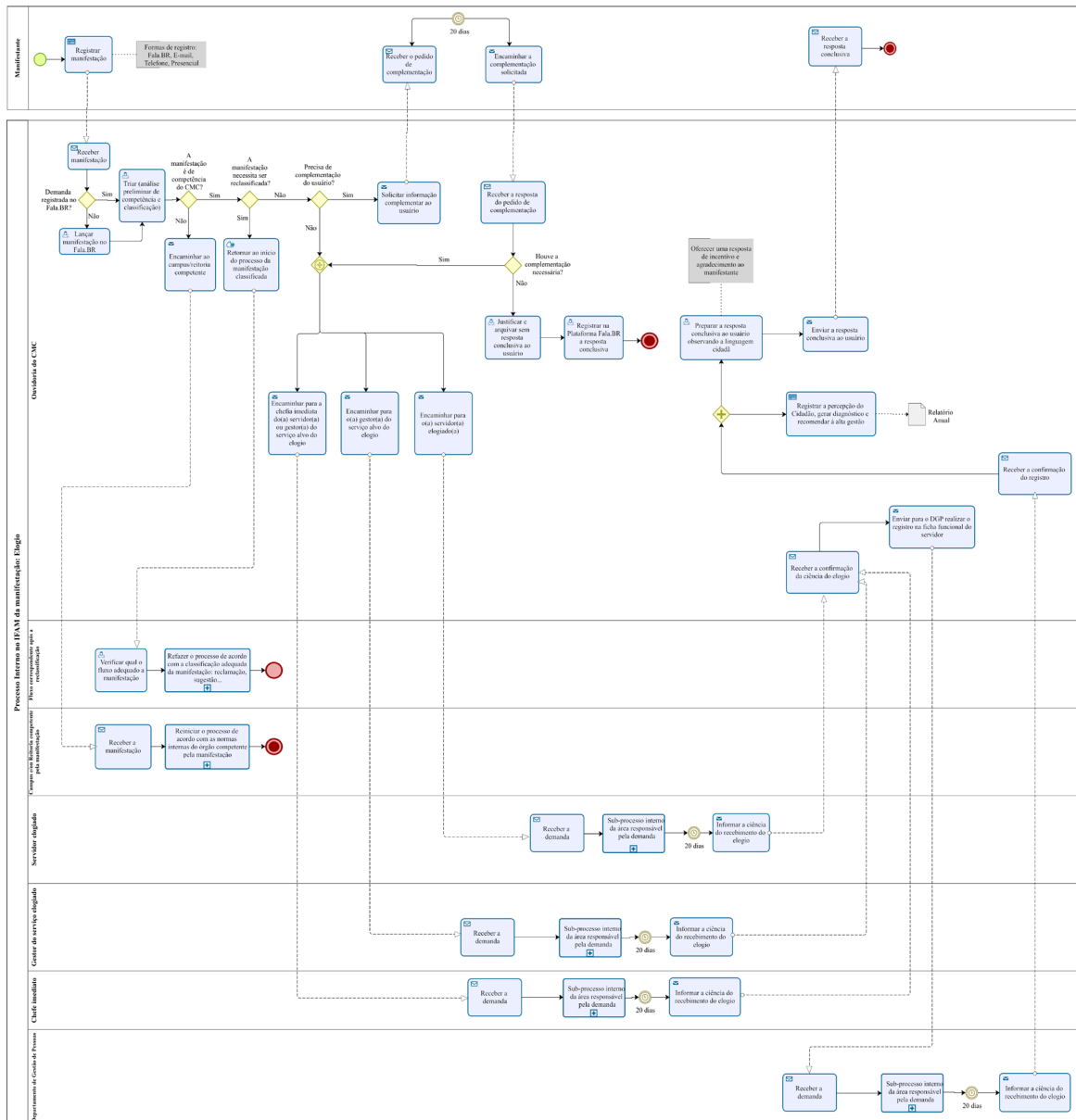


Figura 6. Fluxo de processo da manifestação do tipo “elogio” proposto para a OL/CMC do IFAM.

Fonte: Negreiros, Castro & Silva (2023).

a excelência no serviço público. A capacitação dos servidores é essencial para uma compreensão aprofundada da gestão por processos em ouvidorias públicas (Alvarenga Netto, 2015; Costa, 2020; Vismona, 2011).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo científico foi elaborado com base na dissertação desenvolvida no âmbito do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, de autoria dos mesmos autores. O estudo teve como objetivo principal a criação de mapas de processos para a Ouvidoria Local do Campus Manaus Centro do IFAM, que até então

não possuía uma estrutura formalizada. A pesquisa concentrou-se na análise dos fluxos processuais, dos procedimentos internos e das interações entre os diversos participantes, com o intuito de aprimorar a prestação do serviço final da instituição: o ensino (Negreiros, Castro, & Silva, 2023).

Para alcançar esse objetivo, foi realizado um levantamento dos mapas de processos para cada tipo de manifestação de usuários disponíveis nas ouvidorias das Instituições Federais de Educação. Em seguida, procedeu-se à comparação desses mapas para analisar semelhanças e diferenças nos fluxos processuais, personalidades e competências envolvidas, bem como

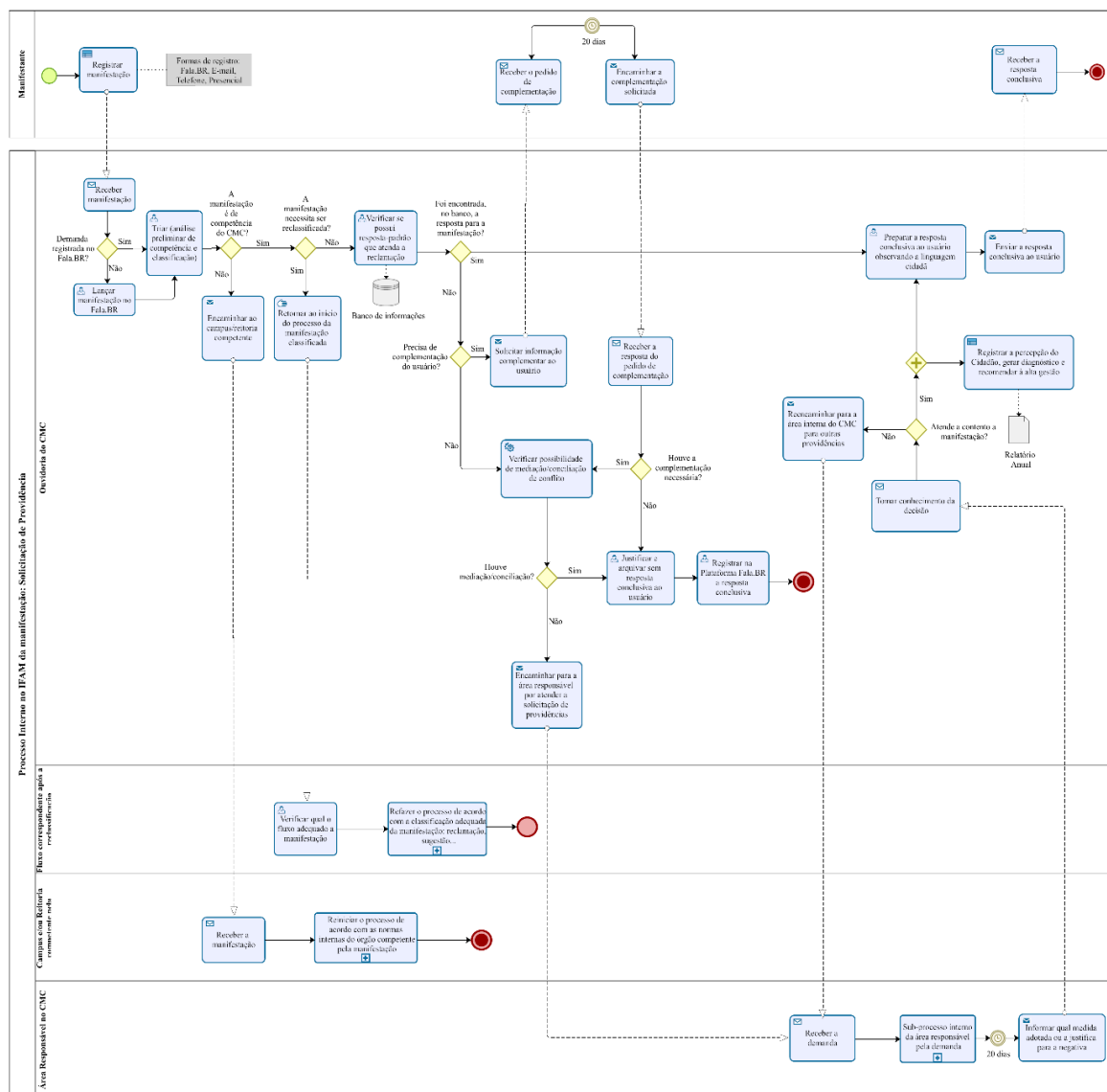


Figura 7. Fluxo de processo da manifestação do tipo “Solicitação de Providências” proposto para a OL/CMC do IFAM.

Fonte: Elaboração própria (2023).

nos procedimentos regulamentados dessas ouvidorias públicas.

Conforme evidenciado nos resultados, é necessário detalhar as etapas praticadas pelas organizações, bem como a padronização das condutas e procedimentos adotados nas ouvidorias, a fim de garantir a transparência e o cumprimento dos procedimentos normativos. Sem esquecer da utilização de uma escrita clara e simples, de fácil entendimento pelos cidadãos, homenageando a linguagem cidadã definida na legislação.

Sugere-se também a formação de um banco de dados para o registro, consulta e organização das manifestações realizadas ao longo do tempo e a programação de

uma revisão periódica para o redesenho do processo. Para além disso, a capacitação de servidores também se mostra essencial para promover um melhor entendimento sobre a aplicabilidade da gestão por processos nas ouvidorias públicas.

Igualmente, foi observada a ausência da função de mediação de conflitos nos mapas analisados, apesar de seu papel institucional ser mencionado nos regimentos das ouvidorias e legislação. Essa lacuna evidencia a necessidade de adequação dos fluxos de processos à prática da mediação de conflitos, uma importante atribuição das ouvidorias públicas.

Recomenda-se a realização de estudos para verificar a efetividade desses mapas na prática institucional

das ouvidorias, a avaliação dos processos por meio de indicadores apropriados e a revisão dos mapas visando melhorias contínuas no fluxo processual, embasado no ciclo BPMN.

Os resultados deste estudo têm o potencial de beneficiar não apenas a OL/CMC do IFAM, mas também de contribuir com outras ouvidorias na elaboração ou aprimoramento do mapeamento de seus processos, utilizando como referência a construção dos mapas desenvolvidos para ouvidoria local nesta pesquisa. Espera-se ainda que este estudo promova o encorajamento das ouvidorias públicas na elaboração dos seus mapas de processos, extrapolando os limites dos IF's e alcançando outras organizações públicas.

REFERÊNCIAS

- Association Of Business Process Management Professionals (2013). *Guia para o gerenciamento de processos de negócio: corpo comum de conhecimento*. ABPMP BPM Cbok, v. 3.0. Brasília: ABPMP Brasil, 2013. Disponível em: https://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf.
- Almeida Neto, M. de A. (2009); Oliveira, S. B. de. Análise e modelagem de processos. In: VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. DE (org.). *Análise e Modelagem de Processos de Negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)*. 1. Ed. - 2. Reimpressão 2010. São Paulo: Atlas, 2009, p. 37 - 51.
- Alvarenga Netto, C. A. (2015). Proposta definindo gestão por processos: características, vantagens, desvantagens. In: LAURINDO, F. J. B.; ROTONDARO, R. G. (coord.). *Gestão integrada de processos e da tecnologia de informação*. São Paulo: Atlas, 2015.
- Alves, J. C. (2015). *O instituto da ouvidoria como instrumento para a melhoria da gestão pública universitária: estudo de caso da ouvidoria geral da Universidade Federal do Espírito Santo*. Versão 25, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufes.br/handle/10/1260>.
- Amorim, D. A. de (2022). *Adequação das ouvidorias universitárias públicas ao modelo de maturidade da CGU*. 2022. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional), Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba-MG, 150p. Disponível em: <http://bdtd.uftm.edu.br/handle/123456789/1258>
- Baldam, R. de L. (2008). *Gerenciamento de processos de negócios no setor siderúrgico: proposta de estrutura para implantação*. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, RJ. 2008. Tese – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.sage.coppe.ufrj.br/index.php/publicacoes/teses/2008/21-roquemarde-lima-baldam-abril2008/file>, 2008. Acessado em: 12 de maio de 2023.
- Baldam, R. de L., Valle, R. & Rozenfeld, H. (2014). *Gerenciamento de processo de negócios - BPM: uma referência para implantação prática*. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- Castro, R. B. (2006). Eficácia, eficiência e efetividade na administração pública. In: *XXX Encontro Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa Em Administração*, set. 2006, Salvador/BA. Anais do EnANPAD 2006. Maringá/PR: [s.n.].
- Carvalho, K. A. & Sousa, J. C. (2017). *Gestão por processos: novo modelo de gestão para as instituições públicas de ensino superior*. Revista Administração em Diálogo-RAD, v. 19, n. 2, p. 1-18, 2017.
- Controladoria-Geral da União (2015). Manual de Ouvidoria Pública: Rumo ao sistema participativo. Brasília/DF, Ascom/CGU2015. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/ouvidoria/arquivos/manual-de-ouvidoria-publica.pdf/view>.
- Controladoria-Geral da União (2023). Dados Abertos - Manifestações de Ouvidoria. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/arquivos/ouvidoria>.
- Costa, R. F. (2020). *Autocomposição como ferramenta de participação efetiva do cidadão nas decisões administrativas no âmbito da ouvidoria da Universidade de Brasília*. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade de Brasília, Brasília, 2020. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/39139>.
- Creswell, J. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre/RS: Artmed, 2010.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo/SP: Atlas, 2008.
- Gomes, M. E. A. C. (1987). *A institucionalização no Ombudsman no Brasil*. Revista De Direito Administrativo, 167, 1-21, edição 1987. Biblioteca digital FGV. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/45462/43868>.
- Gomes, M. T. da S. (2019). *Ouvidorias no apoio à governança pública: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior*. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) Universidade Federal de São João Del-Rei, São João Del-Rei-MG, 133p. Disponível em: <http://www.repositorio.ufop.br/jspui/handle/123456789/12007>.

- Lüdke, M.; André, M. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo/SP: EPU, 1986.
- Meirelles, H. L. (2016). *Direito administrativo brasileiro*. [atualização de] BURLE FILHO, José Emmanuel. 42 ed. São Paulo/SP: Malheiros, 2016.
- Ministério da Educação (2021). Página eletrônica “Plataforma Nilo Peçanha”. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/npn>.
- Motta, C. (2019). *Extinção dos conselhos afeta participação social nas políticas públicas*. Rede Brasil Atual, São Paulo, 12 de abr. de 2019. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/participacao/destaques/163-noticias-destaques-pequeno/1816-extincao-conselhos-politicas-publicas>.
- Negreiros, G. C., Castro, B. S. & Silva, S. L. F. de C. (2023). *Mapeamento de processos em ouvidorias públicas de instituições federais de ensino: Um caminho para o aprimoramento da gestão da ouvidoria no Campus Manaus Centro do IFAM*. Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2023, 123 f.
- Ouvidoria-Geral da União (2014). Página eletrônica “História das ouvidorias: Como surgiram as ouvidorias?”. Publicado em 05 abr 2014 e atualizado em 06 set 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/cidadao/conheca-a-ouvidoria/historia-das-ouvidorias>.
- Paludo, A. (2013). *Administração Pública*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013, livro digital.
- Rocha, I. E. (2013). *Um estudo sobre a ouvidoria da Universidade Federal do Pará: contribuições e desafios*. 2013. 121 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Pará, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Belém, 2013. Programa de Pós-Graduação em Serviço Social. <http://repositorio.ufpa.br:8080/jspui/handle/2011/4619>.
- Sandy, N. C. (2013). *A ouvidoria pública universitária como instrumento de participação popular: o caso da UTFPR*. 01 mar 2013. Dissertação de Mestrado. Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/498>.
- Schneider, S. & Schimitt, C. J. (1998). *O uso do método comparativo nas Ciências Sociais*. Cadernos de Sociologia, Porto Alegre, v. 9, p. 49-87, 1998.
- Secretaria-Geral da Presidência da República (2023). Página eletrônica “Governo cria Conselho de Participação Social e reabre diálogo com movimentos sociais”. Publicado em 31 de jan. de 2023, atualizado em 17 de abr. de 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/secretariageral/pt-br/noticias/2023/janeiro/governo-cria-conselho-de-participacao-social-e-reabre-dialogo-com-movimentos-sociais>.
- Silva, S. D. da (2020). *Institucionalização da ouvidoria como instrumento de apoio ao controle de gestão em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES)*. 2020. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campos Grande-MS, 123p. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=9369760.
- Vergara, S. C. (2016). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- Vismona, E. L. (2011). A evolução das Ouvidorias no Brasil. In: PEREZ, José Roberto Rus; BARREIRO, Adriana Eugênia Alvim; PASSONE, Eric (ORGS). *Construindo a Ouvidoria no Brasil: avanços e perspectivas*. Campinas: UNICAMP, 2011, p. 29-42.