



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E
TECNOLÓGICA - PROFEPT
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E
TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS - IFG

HELOISA HELENA LOPES DOS SANTOS CAIXETA

OUVIDORIA, PARTICIPAÇÃO SOCIAL E PRÁTICAS EDUCATIVAS: CAMINHOS
PARA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO
PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA

Anápolis - GO

2025

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E
TECNOLÓGICA - PROFEPT
INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS - IFG
CAMPUS ANÁPOLIS

HELOISA HELENA LOPES DOS SANTOS CAIXETA

OUVIDORIA, PARTICIPAÇÃO SOCIAL E PRÁTICAS EDUCATIVAS: CAMINHOS
PARA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO
PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás - Campus Anápolis, como parte dos requisitos para a avaliação da Banca Examinadora de Defesa do Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica.

Área de Concentração: Educação Profissional e Tecnológica.

Linha de Pesquisa: Práticas Educativas em Educação Profissional e Tecnológica (EPT).

Orientador: Prof. Dr. Wanderley Azevedo de Brito

Anápolis - GO

2025

Dados internacionais de catalogação na publicação (CIP)

C138o CAIXETA, Heloisa Helena Lopes dos Santos.
Ouvidoria, participação social e práticas educativas: caminhos para mediação de conflitos na rede federal de educação profissional, científica e tecnológica. / Heloisa Helena Lopes dos Santos Caixeta. – 2025.
129 f.; il. color.

Orientador: Prof. Dr. Wanderley Azevedo de Brito.

Dissertação (Mestrado) – IFG – Campus Anápolis, Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica, 2025.

1. Ouvidoria. 2. Mediação de conflitos. 3. Rede Federal. 4. Prevenção de conflitos. 5. Prevenção de conflitos. 6. Accountability.

I. BRITO, Wanderley Azevedo de (orient.).

II. Título.

CDD 370.7

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás - IFG
Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica - PROFEPT
Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO E VALIDAÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL

No dia 13 (treze) do mês de maio do ano de 2025, às 10:00, no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás (IFG) - Câmpus Anápolis, por meio de webconferência em sala virtual da Plataforma Google Meet, deu-se a Defesa da Dissertação de Mestrado Profissional **“Ouvidoria, participação social e práticas educativas: caminhos para mediação de conflitos na RFEPT.”** e do Produto Educacional **“Ouvidoria na RFEPT: espaço de participação social, prevenção e mediação de conflitos”**, de autoria de **HELOISA HELENA LOPES DOS SANTOS CAIXETA** como requisitos para conclusão do Curso de Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica.

A Banca Examinadora foi composta pelo professor **Dr. Wanderley Azevedo de Brito - IFG/ProfEPT** (Orientador e Presidente da Banca) e pelas professoras **Dra. Edna Lemes Martins Pereira - SEDUC-GO**, **Dra. Maria Bertília Oss Giacomelli – Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC** e **Dra. Gizele Geralda Parreira - Instituto Federal de Goiás (IFG)**.

Em sessão pública, após a apresentação da pesquisa e dos seus resultados, assim como a Defesa da Dissertação e do Produto Educacional pela mestrande, os integrantes da Banca Examinadora fizeram as suas arguições, considerações e avaliações.

Depois de se reunir em sala separada para avaliação e deliberação, a Banca Examinadora retomou à sala de Defesa pública para a proclamação do resultado.

Assim, em conformidade com o Regulamento do Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProFEPT) e o Regulamento Geral dos Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu do Instituto Federal de Goiás (IFG), a Banca Examinadora manifestou-se pela **APROVAÇÃO** da Dissertação e do Produto Educacional de **HELOISA HELENA LOPES DOS SANTOS CAIXETA**.

Anápolis - GO, 13 de maio de 2025.

Documento assinado eletronicamente por:

Documento assinado digitalmente
 **EDNA LEMES MARTINS PEREIRA**
Data: 28/07/2025 17:16:21-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Dra. Edna Lemes Martins Pereira
*Secretaria de Estado Educação
de Goiás - SEDUC-GO*

Documento assinado digitalmente
 **GIZELE GERALDA PARREIRA**
Data: 03/07/2025 11:46:45-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Dra. Gizele Geralda Parreira
*Instituto Federal de Goiás –
UFG - ProfEPT*

Documento assinado digitalmente
 **MARIA BERTILIA OSS GIACOMELLI**
Data: 28/07/2025 15:04:53-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Dra. Maria Bertília Oss Giacomelli
*Instituto Federal de Santa Catarina
– IFSC*

Documento assinado digitalmente
 **HELOISA HELENA LOPES DOS SANTOS CAIXETA**
Data: 01/08/2025 14:10:45-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Heloisa Helena Lopes dos Santos Caixeta
Mestranda do ProfEPT - IFG

Documento assinado digitalmente
 **WANDERLEY AZEVEDO DE BRITO**
Data: 01/07/2025 17:12:03-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Dr. Wanderley Azevedo de Brito
*Orientador e Presidente da Banca
Instituto Federal de Goiás – IFG - ProfEPT*



INSTITUTO FEDERAL
Goiás

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE GOIÁS
CÂMPUS ANÁPOLIS

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAÇÃO NO REPOSITÓRIO DIGITAL DO IFG - ReDi IFG

Com base no disposto na Lei Federal nº 9.610/98, **AUTORIZO** o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás, a disponibilizar gratuitamente os documentos no Repositório Digital (ReDi IFG), sem ressarcimento de direitos autorais, conforme permissão assinada abaixo, em formato digital para fins de leitura, download e impressão, a título de divulgação da produção técnico-científica no IFG.

Identificação da Produção Técnico-Científica

- | | |
|---|---|
| ☐ Tese | ☐ Artigo Científico |
| ☒ Dissertação | ☐ Capítulo de Livro |
| ☐ Monografia - Especialização | ☐ Livro |
| ☐ TCC - Graduação | ☐ Trabalho apresentado em evento |
| ☒ Produto Técnico e Educacional - Tipo: Relatório Técnico | |

Nome completo do autor: **Heloisa Helena Lopes dos Santos Caixeta** - Matrícula: **20231060150140**

Título da Dissertação: **Ouvidoria, participação social e práticas educativas: caminhos para mediação de conflitos na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica**

Título do Produto Técnico e Educacional: **Ouvidoria na RFEPT: espaço de participação social, prevenção e mediação de conflitos**

Autorização - Marque uma das opções

- ☒ **Autorizo disponibilizar a minha Dissertação e o meu Produto Técnico e Educacional no Repositório Digital do IFG (acesso aberto);**
- ☐ Autorizo disponibilizar meu trabalho no Repositório Digital do IFG somente após a data ____/____/____ (Embargo);
- ☐ Não autorizo disponibilizar meu trabalho no Repositório Digital do IFG (acesso restrito).

Ao indicar a opção 2 ou 3, marque a justificativa:

- ☐ O documento está sujeito a registro de patente.
☐ O documento pode vir a ser publicado como livro, capítulo de livro ou artigo.
☐ Outra justificativa: _____.

Declaração de distribuição não-exclusiva

O/A referido/a autor/a declara que:

- o documento é seu trabalho original, detém os direitos autorais da produção técnico-científica e não infringe os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade;
- obteve autorização de quaisquer materiais inclusos no documento do qual não detém os direitos de autor/a, para conceder ao Instituto Federal de Educação, Ciência e tecnologia de Goiás os direitos requeridos e que este material, cujos direitos autorais são de terceiros, estão claramente identificados e reconhecidos no texto ou conteúdo do documento entregue;
- cumpriu quaisquer obrigações exigidas por contrato ou acordo, caso o documento entregue seja baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o IFG.

Anápolis, 15/07/2025.

Assinado Eletronicamente

Assinatura do Autor e/ou Detentor dos Direitos Autorais

Documento assinado eletronicamente por:

■ **Heloisa Helena Lopes dos Santos Caixeta**, 20231060150140 - Discente, em 15/07/2025 19:17:08.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 15/07/2025. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifg.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 671434
Código de Autenticação: e75c097465



Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
Avenida Pedro Ludovico, s/n. Reny Cury, Anápolis / GO - CEP 75131-457
(62) 3703-3372 (ramal 3371); (62) 3703-3350 (ramal 3350).

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E
TECNOLÓGICA - PROFEPT
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS - IFG

AVALIAÇÃO DA BANCA EXAMINADORA DE DEFESA

Heloisa Helena Lopes dos Santos Caixeta

**Ouvidoria, participação social e práticas educativas: caminhos para mediação
de conflitos na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e
Tecnológica**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás - Campus Anápolis, como parte dos requisitos para a avaliação da Banca Examinadora de Defesa do Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica.

Área de Concentração: Educação Profissional e Tecnológica.
Linha de Pesquisa: Práticas Educativas em Educação Profissional e Tecnológica (EPT).

Composição da Banca de Defesa:

Prof. Dr. Wanderley Azevedo de Brito - ProfEPT/IFG
Orientador e Presidente da Banca

Profa. Dra. Gizele Geralda Parreira - ProfEPT/IFG
Examinadora Interna

Profa. Dra. Edna Lemes Martins Pereira – SEDUC-GO
Examinadora Externa

Profa. Dra. Maria Bertília Oss Giacomelli – IFSC
Examinadora Externa

Anápolis – GO – 2025

RESUMO:

O presente estudo tem por objetivo compreender e analisar a Ouvidoria, a participação social e as práticas educativas como caminhos para a mediação de conflitos na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT). O estudo centra-se no conhecimento da realidade das práticas institucionais de prevenção e mediação de conflitos e na identificação do potencial de criação de Câmaras de Mediação de Conflitos na RFEPCT. Busca-se também identificar as fragilidades, contradições e potencialidades das Ouvidorias nas instituições da RFEPCT, em comparação com as Ouvidorias das Universidades públicas federais. Trata-se de uma pesquisa com abordagem quali-quantitativa e de natureza exploratória, com recorte temporal demarcado para o período dos últimos 5 anos. Quanto à metodologia da pesquisa, inicia-se com a revisão bibliográfica, seguida do estudo dos documentos relacionados ao tema Ouvidoria Pública na Rede Federal, além de um questionário proposto para os representantes das Ouvidorias de 42 instituições da RFEPCT. Quanto ao referencial teórico, o conhecimento da realidade das Ouvidorias e os dados levantados nesse campo de estudo são analisados a partir das seguintes categorias explicativas: administração pública federal, teorias organizacionais, Ouvidoria em instituições públicas, Ouvidoria na RFEPCT, Ouvidoria como espaço de participação social, prevenção e mediação de conflitos, Ouvidoria como espaço de práticas educativas para mediação de conflitos, Câmara de Mediação de Conflitos e integração da Ouvidoria ao plano institucional de governança e às práticas de *accountability*. Os estudos de Sioli (2017), Gutiérrez & Duran (2019), Moreira *et al.* (2022), Riche (2021, 2022), Santos *et al.* (2019) e Falcão & Ribeiro (2021) contribuem para as análises sobre Ouvidoria. Os estudos de Gaulia & Pacheco (2019), Perez *et al.* (2011), Rosenberg (2006, 2019), Vasconcelos (2017, 2023), Warat (2001, 2023) e Rabinovici *et al.* (2022) são importantes para as análises sobre prevenção e mediação de conflitos, além de câmara de mediação de conflitos. Os resultados da pesquisa apontam que de 42 instituições da RFEPCT, 52,38% desenvolvem ações para prevenção de conflitos, 42,86% desenvolvem ações para mediação de conflitos e apenas 1 delas possui Câmara de Mediação de Conflitos. A pesquisa explicita que há necessidade de integração das Ouvidorias aos planos institucionais de governança e às suas práticas de *accountability*. O estudo desvela que muitas vezes integrantes da comunidade interna acionam diretamente os serviços da Ouvidoria, sem antes esgotar as possibilidades para solucionar os conflitos ou explorar todos os caminhos das instâncias administrativas específicas para resolução das discórdias entre pessoas e setores ou inconformidades no funcionamento dos serviços públicos. Os resultados do estudo evidenciam que os esforços para implementação de Câmaras de Mediação de Conflitos, aliados à integração da Ouvidoria com os planos de governança e as ações de *accountability* das instituições da RFEPCT, são estratégias de gestão que podem propiciar maior transparência de suas atividades e da responsividade dos seus servidores, no cumprimento da função social dessas instituições públicas.

PALAVRAS-CHAVE: Ouvidoria. Rede Federal. Mediação de Conflitos. Prevenção de Conflitos. Accountability

ABSTRACT

This study aims to understand and analyze the Ombudsman's Office, social participation, and educational practices as paths for conflict mediation in the Federal Network of Professional, Scientific and Technological Education (RFEPECT). The study focuses on understanding the reality of institutional practices for conflict prevention and mediation and identifying the potential for creating Conflict Mediation Chambers in the RFEPECT. It also seeks to identify the weaknesses, contradictions, and potential of the Ombudsman's Offices in the RFEPECT institutions, in comparison with the Ombudsman's Offices of federal public universities. This is a qualitative and quantitative research of an exploratory nature, with a time frame demarcated for the period of the last 5 years. Regarding the research methodology, it begins with a bibliographic review, followed by the study of documents related to the theme Public Ombudsman's Office in the Federal Network, in addition to a questionnaire proposed to the representatives of the Ombudsman's Offices of 42 RFEPECT institutions. Regarding the theoretical framework, knowledge of the reality of Ombudsman's Offices and the data collected in this field of study are analyzed based on the following explanatory categories: federal public administration, organizational theories, Ombudsman's Office in public institutions, Ombudsman's Office in RFEPECT, Ombudsman's Office as a space for social participation, conflict prevention and mediation, Ombudsman's Office as a space for educational practices for conflict mediation, Conflict Mediation Chamber and integration of the Ombudsman's Office into the institutional governance plan and accountability practices. The studies by Sioli (2017), Gutiérrez & Duran (2019), Moreira et al. (2022), Riche (2021, 2022), Santos et al. (2019) and Falcão & Ribeiro (2021) contribute to the analyses on Ombudsman's Office. The studies by Gaulia & Pacheco (2019), Perez et al. (2011), Rosenberg (2006, 2019), Vasconcelos (2017, 2023), Warat (2001, 2023) and Rabinovici et al. (2022) are important for analyses on conflict prevention and mediation, in addition to a conflict mediation chamber. The results of the research indicate that of 42 RFEPECT institutions, 52.38% develop actions for conflict prevention, 42.86% develop actions for conflict mediation and only 1 of them has a Conflict Mediation Chamber. The research makes it clear that there is a need to integrate the Ombudsman's Offices into institutional governance plans and their accountability practices. The study reveals that members of the internal community often directly contact the Ombudsman's Office services, without first exhausting the possibilities for resolving conflicts or exploring all the paths of specific administrative bodies to resolve disagreements between people and sectors or nonconformities in the functioning of public services. The results of the study show that efforts to implement Conflict Mediation Chambers, combined with the integration of the Ombudsman's Office with the governance plans and accountability actions of RFEPECT institutions, are management strategies that can provide greater transparency in their activities and the responsiveness of their employees, in fulfilling the social function of these public institutions.

KEYWORDS: Ombudsman. Federal Network. Conflict Mediation. Conflict Prevention. Accountability.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Modelo de mediação preventiva em quatro camadas e níveis de mudanças	41
Figura 2	Manifestações recebidas pela Ouvidoria do IFG (2016-2023)	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Tipos de canais de participação social disponibilizados pelas Ouvidorias da RFEPCT	70
Tabela 2	Câmara de Mediação de Conflitos nas instituições da RFEPCT no Brasil - 2024	75
Tabela 3	Processos Administrativos Disciplinares instaurados nas instituições da RFEPCT no Brasil - 2022-2023	76
Tabela 4	Servidores das Ouvidorias e câmpus nas instituições da RFEPCT no Brasil – 2024	78
Tabela 5	Práticas de avaliação das Ouvidorias das instituições da RFEPCT – 2024	79
Tabela 6	Tipos de canais de participação social nas Ouvidorias das universidades federais no Brasil - 2024	82
Tabela 7	Câmara de Mediação de Conflitos nas universidades federais no Brasil – 2024	87
Tabela 8	Processos Administrativos Disciplinares instaurados nas universidades federais no Brasil – 2022-2023	88
Tabela 9	Servidores das Ouvidorias nas universidades federais no Brasil – 2024	89
Tabela 10	Práticas de avaliação das Ouvidorias nas universidades federais no Brasil - 2024	90
Tabela 11	Canais de Atendimento das Ouvidorias: Universidades e RFEPCT no Brasil – 2024	92
Tabela 12	Ações para prevenção de conflitos nas universidades federais e nas instituições da RFEPCT no Brasil - 2024	93
Tabela 13	Ações para mediação de conflitos nas universidades federais e nas instituições da RFEPCT no Brasil - 2024	94
Tabela 14	Câmara de Mediação de Conflitos nas universidades federais e nas instituições da RFEPCT no Brasil – 2024	95
Tabela 15	PADs instaurados nas universidades federais e nas instituições da RFEPCT no Brasil em 2022-2023	96
Tabela 16	Servidores que atuam nas Ouvidorias das universidades federais e das instituições da RFEPCT no Brasil – 2024	99
Tabela 17	Tipos de práticas de avaliação nas Ouvidorias das universidades federais e das instituições da RFEPCT no Brasil – 2024	100
Tabela 18	Avaliação do Produto Educacional - PE por Ouvidores(as) como avaliadores(as) ad hoc: 2025	103

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Dimensões do Instrumento de Coleta de Dados da RFEPCT no Brasil - 2024	17
Quadro 2	Instituições da RFEPCT participantes da pesquisa no Brasil - 2024	18
Quadro 3	Estrutura do protótipo do livro digital da RFEPCT no Brasil - 2025	22
Quadro 4	Síntese do planejamento e da estrutura do PE - 2023	23
Quadro 5	Revisão de literatura de pesquisas relacionadas ao tema no Brasil - 2023	24
Quadro 6	Tipos de canais de participação social em Ouvidorias na RFEPCT no Brasil - 2024	38
Quadro 7	Tipos de manifestações que podem ser enviadas às Ouvidorias da RFEPCT no Brasil - 2024	60
Quadro 8	Ações para prevenção de conflitos nas instituições da RFEPCT no Brasil - 2024	72
Quadro 9	Ações para mediação de conflitos nas Ouvidorias das instituições da RFEPCT no Brasil - 2024	73
Quadro 10	Universidades federais participantes da pesquisa no Brasil - 2024	81
Quadro 11	Ações para prevenção de conflitos nas universidades federais no Brasil - 2024	83
Quadro 12	Ações para mediação de conflitos na Ouvidoria das universidades federais no Brasil - 2024	85
Quadro 13	Percepção dos avaliadores ad hoc sobre a relevância do trabalho da Ouvidoria na RFEPCT	104
Quadro 14	Recomendações dos Pareceristas Ad Hoc para aprimoramento do Relatório Técnico como Produto Educacional	105
Quadro 15	Validação do Relatório Técnico como Produto Educacional por servidores que atuam em Ouvidorias da RFEPCT - 2025	107

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABO: Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman

AMPARE: Assédio Moral, Projeto de Acompanhamento e Reparação

CAMU: Câmara de Mediação de Conflitos (UNIFESP)

CAPES: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CEFET: Centro Federal de Educação Tecnológica

CGU: Controladoria-Geral da União

CHRT: Comissão de Humanização das Relações de Trabalho

CMC: Câmara de Mediação de Conflitos

CNE: Conselho Nacional de Educação

CNV: Comunicação Não-Violenta

CPA: Comissão Própria de Avaliação
EduCAPES: Plataforma EduCAPES
EPT: Educação Profissional e Tecnológica
e-OUV: Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal
Fala.BR: Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação
FNOU: Fórum Nacional de Ouvidores Universitários
GTPT: Grupo de Trabalho de Produção Técnica
IES - Instituição de Ensino Superior
IF: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia
IFES: Instituições Federais de Ensino Superior
IFG: Instituto Federal de Goiás
IFPA: Instituto Federal do Pará
LAI: Lei de Acesso à Informação
LDB: Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MEC: Ministério da Educação
MMOuP: Modelo de Maturidade das Ouvidorias Públicas
OCDE: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PAD: Processo Administrativo Disciplinar
PE: Produto Educacional
ProfEPT: Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica
RFEPECT: Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
SETEC: Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
SIC: Serviço de Informação ao Cidadão
SisOuv: Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal
UFES: Universidade Federal do Espírito Santo
UFF: Universidade Federal Fluminense
UFLA: Universidade Federal de Lavras
UFPI: Universidade Federal do Piauí
UFU: Universidade Federal de Uberlândia
UNAERP: Universidade de Ribeirão Preto
UNICAMP: Universidade Estadual de Campinas
UNIFESP: Universidade Federal de São Paulo
UNIVASF: Universidade Federal do Vale do São Francisco
UTFPR: Universidade Tecnológica Federal do Paraná

APRESENTAÇÃO DA AUTORA

É com grande satisfação que eu faço a minha apresentação, no contexto da presente dissertação desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), do Instituto Federal de Goiás – Câmpus Anápolis, com o título "Ouvidoria, participação social e práticas educativas: caminhos para mediação de conflitos na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPECT)".

A minha trajetória de vida e profissional está entrelaçada com a educação técnica, tecnológica e pública. Sou egressa, com muito orgulho, da Escola Técnica Federal de Goiás, onde concluí o curso de Telecomunicações em 1983. Essa formação foi muito importante em minha vida e da minha família. Logo após o estágio na Telegoiás, fui contratada como Técnica em Telecomunicações, onde atuei por 20 anos. Com o processo de privatização da empresa, fui desligada em 2003.

Fiz o curso de Administração na Universidade Católica de Goiás (UCG), hoje PUC-GO, com conclusão em 1988, e posteriormente realizei uma especialização em Redes de Computadores, também pela UCG, finalizada em 2003.

Eu tinha o desejo de trabalhar no Instituto Federal de Goiás. Com muito empenho, prestei concurso público, fui aprovada e, em 2010, iniciei a minha trajetória como técnica-administrativa no Câmpus Inhumas. Em 2012, consegui a minha remoção para a Reitoria, onde passei a atuar no Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), setor responsável por atender as demandas da Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011).

O trabalho no SIC foi um marco importante na minha carreira. Por meio dele, tive a oportunidade de conhecer de forma mais ampla o funcionamento institucional. A escuta ativa, o diálogo com os diversos setores e a valorização da participação do cidadão passaram a ser elementos centrais no meu trabalho.

De 2022 a 2024, assumi a função de Ouvidora do IFG. Nesse período me dediquei com empenho a esse trabalho que considero nobre, pela oportunidade de acolher as manifestações da comunidade interna e externa, com empatia e respeito, promover o diálogo, encaminhar sugestões de melhorias à gestão institucional e colaborar com o aperfeiçoamento dos serviços prestados à sociedade. Durante esse período, a Ouvidoria se tornou, um espaço de mediação e de construção coletiva para toda comunidade acadêmica.

Em 2023, eu realizei o sonho de ingressar no mestrado ao ser aprovada no processo seletivo do Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT). Escolhi como tema de pesquisa a Ouvidoria na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT). Tal decisão tem por objetivo compreender mais profundamente as práticas educativas e mediadoras da Ouvidoria e, com base nesse estudo, contribuir para o fortalecimento e aprimoramento desse espaço institucional estratégico de participação social e de mediação de conflitos na RFEPCT.

Heloísa Helena Lopes dos Santos Caixeta

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
CAPÍTULO 1. PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA	16
1.1. Caracterização da pesquisa	16
1.2. Planejamento e metodologia da pesquisa	16
1.3. Planejamento da análise dos dados	19
1.4. Planejamento e metodologia do Produto Educacional	19
1.5. Objetivo, modalidade, público-alvo, nível e modalidade de ensino, instituição e sujeitos para a aplicação do PE	20
1.6. Prototipagem e estrutura do livro digital	21
1.7. Aplicação, avaliação, validação, registro e divulgação do PE	22
1.8. Revisão da Literatura	24
CAPÍTULO 2. OUVIDORIA EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS	27
2.1. Administração Pública Federal	27
2.2. Teorias Organizacionais	29
2.3. Ouvidoria em instituições públicas: experiências nas universidades	33
2.4. Ouvidoria como espaço de participação social na RFEPCT	36
2.5. Prevenção de Conflitos	39
2.6. Mediação de Conflitos	44
2.7. Ouvidoria como espaço de práticas educativas para mediação de conflitos	48
2.8. Câmara de Mediação de Conflitos	52
2.9. Ouvidoria na RFEPCT	56
2.10. Ouvidoria do Instituto Federal de Goiás	61
CAPÍTULO 3. OUVIDORIA INTEGRADA AO PLANO DE GOVERNANÇA E ACCOUNTABILITY NA RFEPCT	64
3.1 Governança e <i>Accountability</i> na RFEPCT	64
CAPÍTULO 4. ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	70
4.1 Análise de dados das Ouvidorias da RFEPCT	70
4.2 Análise de dados das Ouvidorias das Universidades Federais	81
4.3 Análise de dados entre as Ouvidorias da RFEPCT e das Universidades Federais	92
CAPÍTULO 5. AVALIAÇÃO E VALIDAÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL	103
CONSIDERAÇÕES FINAIS	110
REFERÊNCIAS	114
APÊNDICE I	123
APÊNDICE II	125

INTRODUÇÃO

Ouvidoria pública, em contextos democráticos, pode ser compreendida como uma instância institucional com capacidade para auxiliar os cidadãos no processo de interlocução para solucionar problemas com a administração pública. Nessa perspectiva, a Ouvidoria deve ser entendida como um espaço de participação social ativo no exercício da cidadania, com o objetivo de provocar melhorias dos serviços públicos prestados à sociedade.

Embora o estabelecimento de práticas de Ouvidoria pública seja um acontecimento recente na história das instituições brasileiras, no mundo de modo geral, tais atividades tiveram origem na Suécia durante o século XIX, quando o parlamento sueco designou um ouvidor para resolver problemas sociais na ausência do rei. Desde então, nesse país o ouvidor passou a receber o nome de *ombudsman*¹ (Guillen, 1981; Peña Sandoval, 2013; Gutiérrez e Duran, 2019). Com o tempo, tais práticas se espalharam para outros países, principalmente como estratégias para possibilitar cidadãos, consumidores ou outros segmentos da sociedade, a manifestar avaliações com alguns tipos de serviços, ou abordar, de forma confidencial, questões ou aspectos institucionais que precisam de melhorias.

Gradativamente a função de Ouvidoria foi se difundindo e se estabelecendo em órgãos, empresas, organizações privadas ou públicas e instituições. Para empresas, organizações ou instituições, a intenção de disponibilizar os serviços de ouvidoria visa a diminuir o confronto direto e inicial dos dirigentes dessas organizações ou instituições, a partir de queixas apresentadas pelas pessoas ou usuários dos serviços públicos ou privados disponibilizados.

Os serviços de Ouvidoria foram criados para facilitar a resolução de problemas ou conflitos e, assim, evitar o seu escalonamento e agravamento no interior de cada instituição, empresa ou organização ou entre essas entidades e a comunidade atendida por elas. Como se sabe, o conflito é inerente à condição do ser humano (Sioli, 2017), de modo que no plano institucional a comunicação e a mediação constituem caminhos para se buscar a solução dos conflitos.

¹ Na literatura, o vocábulo *ombudsman*, de origem sueca, não tem gênero. Em outras línguas, países e culturas, o termo adquiriu variações: ouvidor, defensor, procurador, *ombudsperson* (Peña Sandoval, 2013).

Na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPECT), criada pela Lei 11.892/2008, cada instituição possui uma Ouvidoria, cuja finalidade essencial visa a promover a participação cidadã da comunidade interna e externa, em busca da melhoria dos serviços públicos prestados à sociedade. A ouvidoria constitui-se em um dos canais de comunicação e interação entre a sociedade e as instituições da RFEPECT.

Como instância de mediação, a Ouvidoria deve ser permanente e atuante na prevenção e resolução de conflitos, na promoção da transparência, no respeito aos usuários ou cidadãos, na busca contínua de melhorias das suas atividades e dos seus serviços. Assim, a Ouvidoria pode contribuir para criar um ambiente institucional socialmente participativo, fecundo e mediado por relações interpessoais profícuas e equilibradas. Nessa direção, a Lei nº 13.460/2017 estabelece as normas relativas à participação, proteção e defesa dos direitos dos usuários dos serviços públicos prestados direta ou indiretamente pela administração pública e isso inclui as instituições da RFEPECT.

Tal perspectiva de atuação das Ouvidorias busca traduzir uma ação pedagógica na sua articulação de comunicação com a sociedade, uma vez que, ao organizar e disponibilizar as informações para mediação de conflitos, as Ouvidorias possibilitam aos cidadãos mais conhecimento sobre seus próprios direitos e responsabilidades, estimulando a autonomia qualificada dos sujeitos sociais.

A realização da presente pesquisa se justifica porque existem poucos estudos e pesquisas que abordam especificamente a Ouvidoria como caminho para a mediação de conflitos e para a promoção da participação social na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPECT).

Desse modo, a *questão-problema* que norteia a presente pesquisa é: *Como a Ouvidoria pode atuar no desenvolvimento de práticas educativas para prevenção e mediação de conflitos, no contexto das instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica?*

Isto assim, dada a importância de considerar as práticas educativas de mediação de conflitos que auxiliam para a resolução pacífica de interesses, fortalecimento das relações interpessoais, diminuição de abertura de Processo Administrativo Disciplinar (PAD), visando melhorar o clima institucional e promover ambientes acadêmico-administrativos que estimulam a participação democrática.

A participação social é primordial para uma sociedade democrática e inclusiva, sendo necessário aprofundar no entendimento de como a Ouvidoria pode ser efetivamente utilizada como espaço de participação social, indicando possíveis obstáculos que impossibilitam uma participação mais ampla e concreta.

Nesse entendimento, apresenta-se o *objetivo principal* da pesquisa:

- Contribuir para o aprimoramento da atuação da Ouvidoria, fortalecendo a sua capacidade de promover a participação social e de estimular o desenvolvimento de práticas educativas de mediação de conflitos na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, visando incentivar as suas potencialidades, buscando maior efetividade de suas atividades, frente aos desafios institucionais.

Para possibilitar o alcance do objetivo principal, são estabelecidos os seguintes *objetivos específicos*:

- Analisar as teorias e os conceitos relacionados à Ouvidoria, mediação de conflitos e participação social, buscando compreender as bases teóricas que fundamentam esses campos;
- Analisar o funcionamento e os canais de comunicação presentes nas Ouvidorias da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica;
- Identificar as práticas educativas de mediação de conflitos implementadas pelas Ouvidorias da Rede Federal, investigando a sua efetividade na resolução de divergências e no fortalecimento das relações interpessoais;
- Desenvolver um Produto Educacional, a partir dos dados e dos resultados do estudo. Planeja-se desenvolver um Relatório Técnico, na forma de material textual digital

Assim, a presente pesquisa busca colaborar para a produção de conhecimento nessa área, possibilitando contribuições nas reflexões teóricas e práticas que visam a aperfeiçoar a atuação das Ouvidorias na Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica (RFEPECT).

CAPÍTULO 1. PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA

O presente capítulo tem por objetivo apresentar o percurso metodológico. Inicialmente busca-se fazer a caracterização da natureza e do tipo de pesquisa, seguida da descrição do seu universo, além dos instrumentos para coleta de dados. Na sequência do capítulo, descreve-se o planejamento da metodologia para o desenvolvimento do Produto Educacional (PE).

○ **1.1. Caracterização**

A pesquisa busca compreender a finalidade da Ouvidoria, a partir da identificação de práticas educativas de mediação de conflitos e na promoção da participação social, considerando as experiências vividas pelos sujeitos envolvidos nesse processo.

Trata-se de um estudo com abordagem qualiquantitativa, de natureza descritiva, documental e bibliográfica na Ouvidoria da Rede Federal. Segundo Trivinõs (1987), Lüdke e André (1986), quando o objetivo do estudo é compreender o fenômeno como um todo, na sua complexidade, a análise qualitativa é a mais indicada.

A natureza qualitativa da pesquisa, assinala Bogdan e Biklen (1994), permite uma maior aproximação do observador com o objeto da pesquisa.

○ **1.2. Planejamento da Metodologia**

Como parte integrante da metodologia da pesquisa, foi realizada a revisão da literatura, a partir do estudo do tema em livros, teses/dissertações, artigos científicos, documentos institucionais e relatórios de pesquisas. Assim, na revisão da literatura buscou-se conhecer os estudos já realizados sobre Ouvidoria, mediação de conflitos e participação social, procurando compreender as principais teorias, conceitos e práticas relacionadas ao assunto, com recorte para as Ouvidorias da RFEPECT.

O estudo do referencial teórico relacionado à temática possibilita uma melhor compreensão do fenômeno estudado e, sobretudo, a análise dos dados que emergem da realidade da pesquisa. Assim, considera-se fundamental a realização de um

diálogo crítico entre os diferentes autores e teorias, buscando embasar teoricamente o estudo e contribuir para a compreensão do fenômeno investigado.

Para a coleta de dados da pesquisa, foram planejados os seguintes instrumentos:

- Revisão bibliográfica: levantamento das pesquisas relacionadas ao tema nos últimos 5 (cinco) anos;
- Estudos sobre a legislação: identificação, descrição e análise da legislação relacionada ao tema Ouvidoria na RFEPCCT;
- Estudos de documentos institucionais da RFEPCCT para subsidiar o levantamento de informações sobre o funcionamento da Ouvidoria;
- Um questionário proposto aos 42 (quarenta e dois) servidores que atuam nas Ouvidorias das instituições da RFEPCCT, por meio da Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação (Fala.BR) através do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC).

O questionário submetido por meio do SIC é organizado com perguntas semiabertas, com o objetivo de se conhecer as práticas das Ouvidorias para promoção de participação social e de práticas educativas para mediação de conflitos na RFEPCCT.

A seguir é apresentado o quadro 1, instrumento de coleta de dados, subdividido 7 (sete) dimensões, com questões a serem respondidas por servidores das Ouvidorias das instituições da RFEPCCT.

Quadro 1 - Dimensões do instrumento de coleta de dados da RFEPCCT no Brasil - 2024

Dimensão	Definição
1	Identificação da instituição e da Ouvidoria
2	Participação social
3	Prevenção interna antes do encaminhamento das manifestações
4	Prevenção e mediação de conflitos
5	Câmara Administrativa de Mediação de Conflitos
6	Processos Administrativos Disciplinares
7	Práticas de avaliação da Ouvidoria

Fonte: elaborado pela autora (2024)

Na sequência, o quadro 2 apresenta as instituições da RFEPECT participantes da pesquisa, organizadas por unidades da federação e regiões.

Quadro 2 - Instituições da RFEPECT participantes da pesquisa no Brasil - 2024

Instituição (Sigla)	Nome	UF	Região
1 IFAC	Instituto Federal do Acre	AC	Norte
2 IFAM	Instituto Federal do Amazonas	AM	Norte
3 IFAP	Instituto Federal do Amapá	AP	Norte
4 IFPA	Instituto Federal do Pará	PA	Norte
5 IFRO	Instituto Federal de Rondônia	RO	Norte
6 IFRR	Instituto Federal de Roraima	RR	Norte
7 IFTO	Instituto Federal do Tocantins	TO	Norte
8 IFAL	Instituto Federal de Alagoas	AL	Nordeste
9 IFBA	Instituto Federal da Bahia	BA	Nordeste
10 IF BAIANO	Instituto Federal Baiano	BA	Nordeste
11 IFCE	Instituto Federal do Ceará	CE	Nordeste
12 IFMA	Instituto Federal do Maranhão	MA	Nordeste
13 IFPB	Instituto Federal da Paraíba	PB	Nordeste
14 IFPE	Instituto Federal de Pernambuco	PE	Nordeste
15 IFSPE	Instituto Federal do Sertão Pernambucano	PE	Nordeste
16 IFPI	Instituto Federal do Piauí	PI	Nordeste
17 IFRN	Instituto Federal do Rio Grande do Norte	RN	Nordeste
18 IFS	Instituto Federal de Sergipe	SE	Nordeste
19 IFB	Instituto Federal de Brasília	DF	Centro-Oeste
20 IFG	Instituto Federal de Goiás	GO	Centro-Oeste
21 IF GOIANO	Instituto Federal Goiano	GO	Centro-Oeste
22 IFMT	Instituto Federal do Mato Grosso	MT	Centro-Oeste
23 IFMS	Instituto Federal do Mato Grosso do Sul	MS	Centro-Oeste
24 IFES	Instituto Federal do Espírito Santo	ES	Sudeste
25 IFMG	Instituto Federal de Minas Gerais	MG	Sudeste
26 IFMGSE	Instituto Federal Sudeste de Minas Gerais	MG	Sudeste
27 IFNMG	Instituto Federal do Norte de Minas	MG	Sudeste
28 IFSULDEMINAS	Instituto Federal do Sul de Minas	MG	Sudeste
29 IFTM	Instituto Federal do Triângulo Mineiro	MG	Sudeste
30 CEFET-MG	Centro Federal de Educação Tecnológica de MG	MG	Sudeste
31 IFF	Instituto Federal Fluminense	RJ	Sudeste
32 IFRJ	Instituto Federal do Rio de Janeiro	RJ	Sudeste
33 CEFET-RJ	Centro Federal de Educação Tecnológica do RJ	RJ	Sudeste
34 CP II	Colégio Pedro II	RJ	Sudeste
35 IFSP	Instituto Federal de São Paulo	SP	Sudeste
36 IFPR	Instituto Federal do Paraná	PR	Sul
37 UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná	PR	Sul
38 IFFAR	Instituto Federal Farroupilha	RS	Sul
39 IFRS	Instituto Federal do Rio Grande do Sul	RS	Sul
40 IFSUL	Instituto Federal Sul- Rio-Grandense	RS	Sul
41 IFC	Instituto Federal Catarinense	SC	Sul
42 IFSC	Instituto Federal de Santa Catarina	SC	Sul

Fonte: elaborado pela autora, dados da pesquisa (2024).

O universo da pesquisa é constituído por 42 (quarenta e duas) unidades de Ouvidoria da RFEPECT, conforme mostra o quadro 2.

1.3. Planejamento da Análise dos Dados

Os dados coletados foram analisados quantitativa e qualitativamente por meio da análise documental de relatórios, registros de demandas, documentos institucionais relacionados à Ouvidoria e à mediação de conflitos. Conforme Lüdke e André (1986, p. 45), “analisar os dados qualitativos significa trabalhar todo o material obtido durante a pesquisa, ou seja, os relatos das observações, as transcrições de entrevistas, as análises de documentos e as demais informações disponíveis”.

A análise dos dados foi realizada a partir de categorias conceituais e explicativas, fundamentadas no referencial teórico-metodológico e em conceitos relacionados ao tema que poderão emergir dos dados da pesquisa.

O estudo foi conduzido conforme os princípios éticos da pesquisa e as perguntas do questionário foram submetidas por meio do Serviço de Informação ao Cidadão de cada instituição que integra a RFEPECT. Tal metodologia permitiu a proposição dos questionários aos sujeitos da pesquisa e, por conseguinte, o levantamento dos dados necessários ao estudo, segundo os objetivos da pesquisa.

Os dados do estudo foram sistematizados, tabulados e descritos, para posterior análise.

Os resultados da pesquisa constituem o Relatório Técnico que integra um Livro Digital como modalidade do PE. Esse Produto Educacional poderá contribuir para a reflexão e o aperfeiçoamento das políticas e práticas relacionadas à Ouvidoria, à mediação de conflitos e aos mecanismos de participação social na Rede Federal.

1.4. Planejamento e Metodologia do PE

O planejamento do PE denominado “*Ouvidoria na RFEPECT: espaço de participação social, prevenção e mediação de conflitos*” está vinculado à área de concentração em Educação Profissional e Tecnológica (EPT), com enfoque na análise das práticas educativas das Ouvidorias. Nesse processo, busca-se reconhecer que o aprimoramento das atividades e serviços das instituições da RFEPECT deve observar que os planos de governança e ações de *accountability* visam o cumprimento da função social no âmbito da educação.

O desenvolvimento do PE pode contribuir para a área de EPT ao estimular o fortalecimento da RFEPECT, destacando a Ouvidoria como uma instância vital para a participação ativa de estudantes, docentes e servidores na tomada de decisões. Além disso, o processo de desenvolvimento do PE busca estabelecer aderência à Linha de Pesquisa em Práticas Educativas em EPT, contribuindo para a compreensão e o aprimoramento dessas práticas educativas nesse contexto.

Na metodologia para construção do PE, além do estudo da legislação e do referencial teórico sobre Ouvidoria, previu-se a coleta de dados acerca das práticas de prevenção e mediação de conflitos nas instituições da RFEPECT.

A promoção da Ouvidoria como um espaço dinâmico, sensível, ágil e assertivo em suas atividades para responder às mudanças nas expectativas da comunidade acadêmica e da sociedade em geral, alinha-se às necessidades contemporâneas das instituições públicas de educação. Ao adotar essas práticas, as instituições da RFEPECT podem demonstrar o seu compromisso sociais, técnicos e científicos com uma educação de qualidade e em conformidade com as necessidades da sociedade para a formação profissional e o desenvolvimento técnico, tecnológico, científico e cultural.

Ao constituir-se como espaço de participação social, a Ouvidoria deve oferecer aos membros da comunidade administrativo-acadêmica e externa, os instrumentos que viabilizam, por meios estruturados, o envio de manifestações (reclamações, denúncias, sugestões, entre outras) às instituições da RFEPECT. Tais estratégias podem contribuir para a formação de uma cultura institucional participativa.

1.5. Objetivo, Modalidade, Público-alvo, Nível e Modalidade de Ensino, Instituição e Sujeitos para Aplicação do PE

O objetivo geral é fornecer orientações para a atuação efetiva das Ouvidorias da Rede Federal, como espaço de mediação, visando melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade, além da prevenção de conflitos e o desenvolvimento de ações que possam favorecer o clima institucional.

O tipo e o formato foram definidos a partir do estudo do referencial teórico e dos dados que emergem no processo de desenvolvimento da pesquisa realizada em 2024, no Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT).

Os ouvidores, gestores, técnico-administrativos e demais membros da comunidade acadêmica das instituições da Rede Federal foram definidos como público-alvo do PE. Considerando o caráter transversal da temática “Ouvidoria”, o PE contempla todos os níveis e modalidades de ensino. As instituições de aplicação são as Ouvidorias vinculadas à RFEPCT, sendo os sujeitos da aplicação os servidores que nela atuam.

Os resultados da presente pesquisa subsidiaram a construção de um Relatório Técnico na modalidade de material textual e no formato de livro digital (e-book), que aborda conceitos e técnicas sobre participação social, prevenção, mediação de conflitos e boas práticas de atuação na Ouvidoria da RFEPCT.

O PE é constituído dos seguintes tópicos:

- Orientações para o trabalho da Ouvidoria como escuta ativa, confidencialidade, ética, transparência, entre outras;
- Técnicas e práticas educativas de prevenção e mediação de conflitos com enfoque na Rede Federal;
- Mecanismos para o fortalecimento da participação da sociedade nas Ouvidorias;
- Apresentação de ações de boas práticas nas Ouvidorias da RFEPCT na atuação de prevenção e mediação de conflitos.

1.6. Prototipagem e estrutura do Relatório Técnico

Na etapa de prototipagem, os participantes da pesquisa realizaram a avaliação da versão inicial do Relatório Técnico: Ouvidoria na RFEPCT, a partir de um formulário a ser disponibilizado eletronicamente por meio do *Google Forms*. Os resultados dessa etapa da avaliação subsidiaram os ajustes e as melhorias na organização e no conteúdo do Livro Digital como etapa preparatória para sua aplicação.

O quadro 3 apresenta as informações da estrutura do Livro Digital sobre a Ouvidoria da RFEPCT.

Quadro 3 - Estrutura do protótipo do livro digital da RFEPCT no Brasil - 2025

01	Capa: título e imagem representativa sobre a importância da Ouvidoria.
02	Introdução: breve apresentação sobre o objetivo do livro digital.
03	Seção 1: Metodologia do Produto Educacional.
04	Seção 2: Ouvidoria: estudo teórico.
05	Seção 3: Práticas de Ouvidorias nas universidades.
06	Seção 4: Práticas de Ouvidorias na RFEPCT.
07	Seção 5: Ações e estratégias de práticas educativas para prevenção e mediação de conflitos.
08	Seção 6: Desafios das práticas educativas de Ouvidorias em instituições públicas de educação.
09	Seção 7: O que revelam os dados da pesquisa.
10	Seção 8: Ouvidoria integrada ao plano de governança e <i>accountability</i> na RFEPCT.
11	Considerações finais
12	Referências

Fonte: elaborado pela autora, dados da pesquisa (2025).

1.7. Aplicação, Avaliação, Validação, Registro e Divulgação do PE

Na etapa de aplicação foi desenvolvido um Relatório Técnico que pode proporcionar uma oportunidade para sensibilizar a comunidade acadêmico-administrativa sobre a importância da Ouvidoria e do conhecimento sobre o tema.

Após essa etapa, o Produto Educacional (PE) foi submetido à avaliação/validação de especialistas na Área de Ouvidoria, selecionados como avaliadores *ad hoc*. A metodologia utilizada foi a partir de um formulário disponibilizado eletronicamente por meio do *Google Forms*. O principal objetivo dessa etapa foi colher as contribuições dos especialistas em Ouvidoria na RFEPCT, com vistas ao seu aperfeiçoamento.

O PE busca fortalecer os resultados da pesquisa, sendo um recurso teórico-prático de atuação efetiva da Ouvidoria nas práticas educativas de prevenção e mediação de conflitos e de promoção da participação social na Rede Federal.

Com o objetivo de possibilitar o acesso aberto e a divulgação do conhecimento, o PE é divulgado no Portal EduCAPES (<https://educapes.capes.gov.br/>), no Observatório do ProfEPT (<https://obsprofep.midi.upt.iftm.edu.br/>) e no Repositório Digital do IFG (ReDi), a partir do seguinte link: <https://repositorio.ifg.edu.br/>.

O quadro 4 reúne uma síntese de informações acerca da metodologia planejada para o desenvolvimento do PE em suas diferentes etapas.

Quadro 4 – Síntese do planejamento e da estrutura do PE - 2024

1	Tema da Pesquisa de Mestrado		Ouvidoria, participação social e práticas educativas: caminhos para mediação de conflitos na RFEPCT.
2	Pergunta-problema da pesquisa		Como a Ouvidoria pode atuar no desenvolvimento de práticas educativas para prevenção e mediação de conflitos, no contexto das instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica?
3	Espaço da Pesquisa: educação formal ou não-formal		Educação formal.
4	Nível e modalidade de Ensino		Todos os níveis e modalidades (o tema é transversal).
5	Tipo ou categoria do Produto Educacional		Material textual digital.
6	Modalidade do Produto Educacional		Relatório Técnico – formato de Livro Digital.
7	Título do Produto Educacional		Ouvidoria na RFEPCT: espaço de participação social, prevenção e mediação de conflitos.
8	Identifique somente os itens e espaços relacionados ao seu Produto, Tecnologia, ou Processo Educacional:	a. Instituição? Qual?	RFEPCT.
		b. Instância da instituição? Qual?	Ouvidorias da RFEPCT.
		c. Campus ou Campi? Escola? Qual ou quais?	Reitorias da RFEPCT.
		d. Espaço(s) administrativo(s): Qual ou quais?	Ouvidoria.
		e. Setor da instituição: Qual?	Ouvidoria.
		f. Curso(s): Qual(quais)?	Não se aplica
		g. Nível de Ensino?	Todos os níveis.
		h. modalidade de educação: Qual?	Todas as modalidades
		i. laboratório(s): Qual(quais)?	Não se aplica
		j. espaço(s) relacionado(s) ao ensino: Qual(quais)?	Cursos de todos os níveis da educação na RFEPCT.
		k. espaço(s) relacionado(s) à pesquisa: Qual(quais)?	Ouvidorias da RFEPCT.
		l. espaço(s) relacionado(s) à extensão: Qual(quais)?	Não se aplica
		m. espaço de educação não formal: Qual?	Comunidade externa às instituições da RFEPCT
		n. espaço virtual de educação? Qual	Espaços virtuais da RFEPCT
		o. outro espaço educacional: Qual?	Não se aplica.
9	Metodologia do Produto Educacional	a. recorte espacial e temporal (local e período de realização da pesquisa do PE)	Ouvidorias da RFEPCT; últimos 5 anos.
		b. universo e a amostragem da pesquisa	42 Ouvidorias da RFEPCT; Mínimo 25% das unidades de Ouvidorias da RFEPCT.
		c. equipamentos e materiais que pretende utilizar para a realização da pesquisa	Computador, <i>google form</i> ; <i>google meet</i> .
		d. instrumentos que pretende utilizar para a coleta de dados	questionário submetido ao Serviço de Informação ao Cidadão (SIC)/Fala.BR.
10	Estratégias e recursos metodológicos para o desenvolvimento do Produto Educacional		a) estudo dos relatórios das Ouvidorias da RFEPCT; b) submissão de questionário ao SIC.
11	Quem serão os sujeitos ou os especialistas que participarão da validação do Produto Educacional?		Servidores das Ouvidorias da RFEPCT.
12	Estratégia metodológica e instrumentos de validação do Produto Educacional		Na etapa de aplicação do PE, desenvolvimento de um Relatório Técnico no formato de Livro Digital.

Fonte: elaborado pela autora, adaptado de Brito (2023).

1.8. Revisão da Literatura

A revisão de literatura foi realizada no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, abrangendo o período de 2019 a 2023.

A busca foi feita a partir das seguintes palavras-chave: ouvidoria federal, participação social, mediação de conflitos, Rede Federal e Instituto Federal.

A pesquisa resultou em um total de 56 (cinquenta e seis) publicações relacionadas ao termo “ouvidoria federal”, sendo que 12 (doze) desses estudos têm relação com o tema da pesquisa: 4 (quatro) sobre Ouvidoria e Participação Social e 8 (oito) sobre Ouvidoria e Mediação de Conflitos, conforme mostra o quadro 5 que segue.

Quadro 5 - Revisão de Literatura de pesquisas relacionadas ao tema no Brasil - 2023

Título	Instituição	M / D	Autor(a)	Ano
1 - Análise da atuação das ouvidorias públicas das instituições federais de ensino como instrumentos de democratização da participação social	UFRN	M	Silvia Leticia Abreu de Oliveira	2019
2 - A ouvidoria como instrumento de participação social no âmbito do Instituto Federal do Pará (IFPA).	UFPI	M	Anderson Romerio Rosas França	2021
3 - Ouvidoria pública como instrumento de participação popular: uma proposta para o município de Uberlândia	UFU	M	Mariana Vidal Reis	2023
4 - A ouvidoria pública da Universidade Federal do Tocantins como instrumento de aplicação das formas de resolução consensual de conflitos entre professor-aluno	UFT	M	Jacqueline Araujo Rodrigues	2020
5 - A ouvidoria universitária na gestão democrático-deliberativa de conflitos: a experiência da Universidade Federal do Oeste da Bahia	UFF	D	Maria Victoria Braz Borja Rodrigues	2020
6 - A ouvidoria municipal de Palmas -TO e a mediação de conflitos: um estudo de caso na Secretaria da Educação nos períodos dos anos de 2018 a 2016	UFT	M	Jessyca Lira de Carvalho	2020
7 - Aplicabilidade da mediação e conciliação pela ouvidoria geral da UNIVASF para resolução de conflitos	UNIVASF	M	Fabricio Brandao de Souza	2023
8 - Autocomposição na administração pública: conciliação e mediação nas ouvidorias de universidades federais	UFLA	M	Leticia Gomes de Menezes	2022
9 - Sistema de múltiplas portas e acesso à justiça: as ouvidorias públicas na prevenção, solução e tratamento de conflitos	UNAERP	M	Vilson Pedro Nery	2022
10 - Alternativas à Judicialização - Ouvidorias Públicas na Autocomposição de Conflitos que envolvam a Administração Pública.	UNB	M	Andre Luiz Lacerda Medeiros	2022
11 - A ouvidoria como instrumento da <i>accountability</i> : as contribuições da participação cidadã no Tribunal de Contas do Estado do Piauí	UFPI	M	Nicole Fernanda Rocha Silva	2021
12 - Modelo de maturidade das ouvidorias públicas: avanços e desafios para sua implementação nos Institutos Federais de Educação.	UFPI	M	Franciscleia de Oliveira Souza	2023

Fonte: elaborado pela autora, CAPES (2023).

Os resultados da busca mostram que dessas 12 (doze) pesquisas, 10 (dez) delas tiveram como locus de estudo as ouvidorias das universidades ou outros órgãos públicos e somente 2 (duas) tiveram como campo de estudo os Institutos Federais.

A pesquisa *“A ouvidoria como instrumento de participação social no âmbito do Instituto Federal do Pará (IFPA)”*, foi publicada em 2021 por Anderson Romerio Rosas França, na Universidade Federal do Piauí (UFPI).

Segundo França (2021) as Ouvidorias públicas se configuram como mecanismos de participação, controle social e visam proporcionar maior credibilidade às instituições públicas. O estudo buscou analisar a atuação da Ouvidoria como instrumento de participação social no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará (IFPA). Os resultados desse estudo evidenciaram que:

A comunicação com a sociedade ainda é incipiente, pois cerca de 25% da comunidade desconhece o serviço de ouvidoria do órgão, há escassez de recursos humanos e de infraestrutura, bem como poucos esforços institucionais para garantir a implementação de uma gestão estratégica voltada para processos decisórios que contemplem a participação social (França, 2021, p. 7).

Ainda segundo o referido autor, a alteração desse cenário:

Demonstra que os desafios para a implementação da ouvidoria e de outros instrumentos e mecanismos de participação dependem sobretudo da conjuntura que favoreça uma maior abertura à gestão democrática e participativa, uma forma de atmosfera em que a democracia seja compreendida como um sentimento, um valor que vá para além dos documentos legais, mas que seja vivenciado na prática, no fazer da cidadania, para que instrumentos e mecanismos de participação sejam implementados para, de fato, promover a participação dos usuários na Administração Pública e fortalecer o controle aprimoramento da gestão pública (França, 2021, p. 55).

A pesquisa *“Modelo de maturidade das Ouvidorias públicas: avanços e desafios para a sua implementação nos Institutos Federais de Educação”*, resultou de uma Dissertação defendida em 2023 por Franciscléia de Oliveira Souza, no Programa de Mestrado Profissional em Gestão Pública, da Universidade Federal do Piauí (UFPI).

De acordo com Souza (2023), as características multifuncionais e múltiplos partícipes dos Institutos Federais de Educação instigam a questionar a implementação do modelo de maturidade das Ouvidorias públicas (MMOuP) como instrumento de avaliação e melhoria de gestão dessas instituições. Para a referida autora:

Os resultados dessa pesquisa mostraram que a implementação do MMOuP nos Institutos Federais de Educação apresentou um viés positivo, tendo sido identificado como principal avanço a possibilidade de se obter um diagnóstico da maturidade nos processos e na gestão das ouvidorias e assim fornecer subsídios para um planejamento adequado com vistas a se buscar uma evolução em sua maturidade (Souza, 2023, p. 6).

Ainda segundo a referida autora, o estudo apontou alguns desafios relacionados:

À dimensão suporte institucional, mais especificamente, a carência de recursos humanos, seguido de perto pela sobrecarga de atividades e falta de tempo. Esses três desafios estão diretamente correlacionados e o aumento no número de servidores dessas unidades possibilitaria uma distribuição mais eficiente das atividades, consequente aumento da produtividade e melhoria na prestação de serviço. É desarrazoado pensar em uma ouvidoria eficiente e produtiva quando se tem uma diversidade de ações e iniciativas a serem desenvolvidas e a maioria dessas unidades possui apenas um servidor que responde como ouvidor e ainda acumula outras funções (Souza, 2023, p. 118).

Os resultados da revisão bibliográfica evidenciaram que há alguns estudos sobre a atuação das ouvidorias públicas nas instituições federais de ensino e poucas pesquisas sobre ouvidorias públicas em instituições de ensino, como instrumentos de participação popular e resolução de conflitos.

Duas (2) dissertações constituíram os achados de pesquisas sobre ouvidorias públicas nas instituições da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica (RFEPT). Todavia, a revisão da literatura evidenciou a existência de uma lacuna acerca de estudos sobre ouvidoria, participação social e práticas educativas: caminhos para mediação de conflitos na RFEPT. Tais evidências indicam a importância da presente pesquisa e as suas possíveis contribuições para o conhecimento e a compreensão do tema na atualidade.

CAPÍTULO 2. OUVIDORIA EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

A proposta de desenvolvimento da pesquisa “Ouvidoria, participação social e práticas educativas: caminhos para mediação de conflitos na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica” visa a contribuir com a comunidade acadêmico-administrativa da Rede Federal, quanto ao conhecimento teórico-prático sobre o funcionamento e efetividade da atuação da Ouvidoria.

Nos espaços das Ouvidorias da RFEPCT, as práticas de mediação de conflitos visam a promoção da participação social, a partir da prevenção de conflitos e na contribuição para a construção de um ambiente institucional que favoreça o bem-estar geral da comunidade e, ao mesmo tempo, amplie as condições adequadas para o desenvolvimento das atividades meio e fim das instituições.

O estudo do tema Ouvidoria aponta para um objeto de pesquisa de natureza multidisciplinar, cujo aporte teórico deve ater-se a um conjunto de categorias explicativas, com o objetivo de possibilitar a compreensão e a análise do objeto de pesquisa.

A seguir, com o objetivo de fazer uma aproximação teórica com o tema e contribuir, posteriormente, para análise dos dados, são apresentadas as seguintes categorias explicativas:

- Administração Pública Federal;
- Teorias organizacionais;
- Ouvidoria em instituições públicas de educação;
- Ouvidoria como espaço de participação social na Rede Federal;
- Prevenção de conflitos;
- Mediação de conflitos;
- Câmara Administrativa de Mediação de Conflitos.

2.1 Administração Pública Federal

O estudo do tema *Ouvidoria como espaço público de participação social na RFEPECT*, requer inicialmente a compreensão de que as unidades da Rede Federal são de natureza pública e, portanto, constituem instituições de Administração Pública Federal. Esse entendimento, portanto, implica na necessidade de conhecer o que é Administração Pública.

A Administração Pública Federal é o conjunto de órgãos e entidades do Poder Executivo Federal responsável pela execução das políticas públicas e pela gestão dos serviços e recursos do governo federal. A estrutura e o funcionamento são regidos pela Constituição Federal de 1988 e por leis específicas que estabelecem os princípios, as competências e os procedimentos a serem seguidos. A respeito da natureza da temática, Paludo (2013, p. 42), afirma que:

A Administração Pública, conforme o art. 37 da Constituição Federal de 1988, compreende a Administração direta e a Administração indireta. A Administração direta é composta por órgãos integrantes dos três poderes, que possuem competências específicas, e a Administração indireta é composta por entidades que possuem personalidade jurídica própria, ora de Direito Público e ora de Direito Privado.

Compreende-se que na Administração Pública, a estrutura organizacional “corresponde ao modo pelo qual a autoridade é distribuída, as atividades são divididas e organizadas, e o sistema de comunicação é estabelecido” (Paludo, 2013, p. 40). Na Administração Pública, as instituições oferecem serviços de diferentes áreas para atendimento e funcionamento da sociedade.

As instituições da administração indireta executam de maneira descentralizada as atividades administrativas ou executam as atividades econômicas, mantendo seus vínculos com os órgãos da administração direta, no Ministério da Educação. De acordo com Paludo (2013, p. 42):

Em regra, quando prestam serviços públicos ou de interesse público são denominadas autarquias ou fundações; quando exploram a atividade econômica referem-se às empresas públicas e sociedades de economia mista.

A Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, integrante da Administração Pública Federal, é composta por 64 instituições, sendo 38 Institutos Federais (IF's), 2 CEFET's, 22 escolas técnicas vinculadas a universidades, 1 Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) e o Colégio Pedro II (CGU,

2022). As Ouvidorias da RFEPECT, portanto, são instâncias dessas instituições da administração pública federal, supervisionadas pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec).

Dessa forma, o estudo do tema Ouvidoria exige que se conheça, em primeiro lugar, que no âmbito da Administração Pública, essa instância integra uma instituição pública de educação. Daí a importância de que a pesquisa tenha início a partir da compreensão das teorias organizacionais, para, a seguir, conhecer os conceitos, os objetivos e as finalidades da Ouvidoria enquanto instituição da Administração Pública Federal.

2.2 Teorias Organizacionais

Segundo os modelos teóricos de Administração Pública, historicamente os três principais paradigmas são: administração patrimonialista, a administração burocrática e a administração gerencial (Paludo, 2013; Chiavenato, 2008).

Cada um desses modelos teóricos oferece perspectivas e abordagens distintas para compreender e melhorar o funcionamento de instituições e organizações.

Nas duas últimas décadas, entretanto, as correntes teóricas acerca de administração pública tradicional vêm passando por mudanças, de maneira que o paradigma tradicional weberiano fundado em estruturas burocráticas, hierárquicas, centralizadas e baseadas essencialmente na racionalização vem sendo substituído por modelos baseados em princípios de governança (Singh, 2024).

Segundo Meuleman (2008), na atualidade nenhum desses tradicionais paradigmas é capaz de, separadamente, enfrentar os desafios da Administração Pública. No referido contexto, emerge uma perspectiva teórica que resulta da convergência dos três modelos básicos de administração: a Metagovernança.

Nesse novo paradigma de corrente teórica de administração pública, considera-se uma variedade de sujeitos participantes no processo de governança, que incluir aspectos como responsabilização e inovação desenvolvidos múltiplos atores, com diferentes interesses e capacidades de formulação e de mediação de políticas públicas (Singh, 2024).

A partir dessa perspectiva teórica, ancorada na governança, cresce a percepção sobre a necessidade de uma atuação da Administração Pública fundamentada na qualidade da interação entre os diversos atores envolvidos nas políticas e ações públicas. Para Meuleman (2008), a governança da Administração Pública deve se dar a partir da articulação e da colaboração entre as entidades públicas e a sociedade civil.

No contexto da perspectiva teórica fundamentada na governança, a administração pública deve considerar dimensões importantes como: gestão participativa, cultura institucional, comunicação, entre outras que possuem aspectos fundamentais e interdependentes no contexto institucional. Governança é um dos conceitos principais nas teorias organizacionais, abrange práticas, políticas e estruturas que guiam e monitoram uma organização.

Conforme Peters (2018), uma boa governança é essencial para qualquer sociedade que deseja promover seu desenvolvimento econômico e melhorar o bem-estar de seus cidadãos. No nível mais básico, significa estabelecer objetivos para a sociedade e criar programas para alcançá-los. Além disso, no âmbito da Administração Pública, ela exige uma implementação eficaz com capacidade para harmonizar as diversas atividades governamentais, em colaboração com os diversos setores da sociedade. Por fim, a governança exige mecanismos para responsabilizar os gestores pelo desempenho dessas atividades, buscando a transparência do setor público para que a sociedade e a mídia possam acompanhar o que está sendo feito e por quê. Segundo Peters (2018, p. 13):

Para construir uma boa governança, pelo menos dois elementos são cruciais. O primeiro é um conjunto de instituições que pode moldar a maneira pela qual as decisões são tomadas e fornecer alguma legitimidade para as ações implementadas pelo setor público. Além de fornecer legitimidade, nos melhores casos essas instituições também promovem a eficácia e ajudam a realizar as difíceis tarefas envolvidas na governança.

Nesse sentido, para estabelecer uma governança ideal é necessário possuir um sistema de instituições que direciona a tomada de decisões e legitime as ações do setor público. Tais ações visam promover transparência e melhores condições institucionais de funcionamento e que auxiliem nas tarefas desafiadoras da governança. De acordo com a *Organisation for Economic Co-operation and Development* (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico):

A governança pública possui princípios essenciais para que as políticas públicas atendam ao interesse público. A transparência, a participação da sociedade, a integridade e a *accountability* (responsabilidade) são essenciais para que um governo tenha bons índices de governança pública (OECD, 2020, p. 25).

Entende-se que a transparência, a participação da sociedade, a integridade e a *accountability* contribuem para que as ações governamentais sejam justas, equitativas e eficazes no atendimento às necessidades da sociedade.

Segundo a Instrução Normativa Conjunta do Ministério de Planejamento e da Controladoria Geral da União, *accountability* é o:

Conjunto de procedimentos adotados pelas organizações públicas e pelos indivíduos que as integram que evidenciam sua responsabilidade por decisões tomadas e ações implementadas, incluindo a salvaguarda de recursos públicos, a imparcialidade e o desempenho das organizações (Brasil, 2016).

A necessidade da exigência para a Administração Pública demonstrar responsabilização social, emerge da importância das instituições se preocuparem com a relação de confiança entre o setor público e o desenvolvimento dos seus serviços em atendimento à sociedade. Trata-se, portanto, do compromisso do setor público e de suas instituições em demonstrar responsabilização social ancorada na gestão participativa, na aplicação de normas institucionais e no cumprimento das obrigações que visam a regulação da qualidade dos serviços públicos.

De acordo com Robbins *et al.* (2010), a gestão participativa constitui-se em um processo no qual os diferentes sujeitos situados em diferentes níveis da administração pública participam e compartilham algum poder de decisão na gestão e na administração da instituição pública. A gestão participativa é, por vezes, apontada como uma forma de administração que permite aos diferentes sujeitos da instituição participarem do planejamento, da gestão e do desenvolvimento institucional.

Na Administração Pública, a perspectiva da gestão participativa prevê a contribuição de todos os níveis hierárquicos e setores da organização/instituição, com o objetivo de promover um ambiente de trabalho mais colaborativo e engajado. Sobre esse assunto, Robbins *et al.* (2010), sustentam que “as organizações que instituem a gestão participativa de fato apresentam maior retorno em ações, menores índices de rotatividade e maior produtividade estimada, embora os efeitos não sejam muito significativos”.

Sobre a participação, importa acrescentar, ainda conforme Robbins *et al.* (2010, p. 500), que “a cultura organizacional é um fator importante a ser considerado pelos gestores, tanto nas organizações privadas, quanto nas públicas. Uma cultura forte proporciona estabilidade para uma organização”.

As práticas de gestão participativa no âmbito da administração pública, devem considerar que a cultura de cada organização/instituição é única e, conforme sua força, ela pode exercer uma influência considerável sobre as atitudes e o comportamento dos seus integrantes. Para Robbins *et al.* (2010, p. 505), “o clima organizacional refere-se às percepções comuns que os funcionários de uma organização têm com relação à empresa e ao ambiente de trabalho. Esse aspecto da cultura é semelhante ao espírito de equipe no nível organizacional”.

Uma cultura institucional forte pode ser um poderoso motivador para os integrantes da Administração Pública, contribuindo para a coesão interna e para a construção de uma identidade organizacional. Sobre o tema, argumenta Maximiano (2008, p. 311):

Todas as organizações desenvolvem uma cultura. O conteúdo específico de cada cultura depende da aprendizagem no processo de resolver os problemas de adaptação ao meio ambiente e de convivência interna. O elemento mais simples e mais explícito da cultura, que exemplifica esse processo, é a linguagem. Todos os grupos desenvolvem uma linguagem, assim como as sociedades criam idiomas. A linguagem integra o “kit de ferramentas de sobrevivência” de qualquer pessoa em qualquer organização.

Nessa direção, o conteúdo da cultura institucional é formado pela experiência adquirida ao enfrentar desafios de adaptação externa e interna. A linguagem torna-se uma estratégia fundamental de comunicação e relacionamento para os membros das instituições públicas.

Tendo em vista que as instituições da Rede Federal são de natureza pública, o estudo do tema Ouvidoria exige considerar que, embora essas instituições constituam formalmente uma rede, cada unidade possui uma cultura própria, resultante de um processo social e histórico.

Uma vez que comunicação é um elemento crucial em qualquer instituição, é importante que os seus integrantes dediquem atenção especial à forma como as informações são transmitidas e recebidas no interior de cada setor institucional. Construir estratégias e mecanismos de comunicação qualificados é vital para evitar

mal-entendidos, promover a colaboração e buscar a disseminação adequada das metas e objetivos estabelecidos pela instituição. Com fundamentos nas teorias de comunicação organizacional, espera-se que os sujeitos que integram a instituição busquem explorar metodologias para melhorar a clareza, a eficiência e a eficácia na troca de informações.

A comunicação com as partes interessadas deve ser tratada como uma preferência do governo, pois estabelecer canais de comunicação fáceis com o público permite mantê-lo bem informado sobre a missão, os objetivos e o desempenho da organização. Matias-Pereira (2022, p. 16) afirma que

os esforços dos governos e das administrações públicas para responder de forma tempestiva a crescente demanda por serviços públicos de qualidade, com menores custos. A utilização da internet e das tecnologias de informação e comunicação estão contribuindo para melhorar o desempenho da governança no setor público, em especial, através da governança digital, que tem como suporte o emprego dos algoritmos e da inteligência artificial.

Nesse contexto, a administração pública deve ampliar os seus esforços para atender à procura por serviços públicos de qualidade, em atendimento aos seus objetivos e metas institucionais. A partir dessa realidade, a internet e as tecnologias de informação e comunicação podem auxiliar na melhoria da governança nos diversos setores da Administração Pública.

É importante reconhecer, todavia, que esses temas são interdependentes e se conectam em várias instâncias da administração pública. Por exemplo, uma cultura organizacional positiva pode promover uma gestão participativa profissional e socialmente qualificada, enquanto uma comunicação aberta pode ser essencial para o sucesso da governança institucional. O entendimento e desenvolvimento dessas práticas de administração pública são essenciais para melhorar as condições de funcionamento das instituições, segundo os seus objetivos e as suas finalidades previstas na legislação e nas suas normativas internas.

2.3 Ouvidoria em Instituições Públicas: experiências nas universidades

De acordo com Moreira *et al.* (2022), em 1809, na Suécia, surgiu a figura do Ombudsman, com o propósito de receber e encaminhar as queixas dos cidadãos

sobre os serviços públicos. A palavra "*Ombudsman*", que inspirou as Ouvidorias contemporâneas, resulta da junção da palavra "*Ombuds*", que significa "representante" ou "procurador", com a palavra "*man*" (homem em sentido amplo), significando "representante do cidadão" ou "provedor da justiça".

Com o passar dos anos, o cargo deixou de ser exclusivo dos países escandinavos e foi adotado por muitas outras nações, recebendo diferentes denominações: em Portugal, é chamado de Provedor; na França, de *Médiateur*; e, nos países de língua hispânica, de Defensor.

A História do Brasil, segundo Moreira *et al.* (2022), é dividida em três períodos principais: Colonial, Imperial e Republicano. No Brasil Colônia, a figura do Ouvidor era diferente do modelo atual, pois ele não representava o cidadão, mas sim o poder do estado, reportando-se ao rei em Portugal como observador e informante dele no Brasil.

A criação de um Governo-Geral em 1549, com Tomé de Sousa, marcou o início da estruturação do Judiciário brasileiro, trazendo o desembargador Pero Borges para exercer a função de Ouvidor-Geral do Brasil que era representar a administração da justiça real portuguesa. Em 1823, a figura do Ouvidor surgiu como juiz do povo, ouvindo as queixas dos populares e encaminhando-as à Corte.

A palavra "Ouvidoria" ressurgiu durante o movimento pela redemocratização do Brasil na década de 1980, carregando um novo significado, inspirado na instituição sueca do *Ombudsman*. Em 1986, surgiu a primeira Ouvidoria Pública brasileira no Paraná, em Curitiba. Desde a promulgação da Constituição Federal de 1988, as Ouvidorias Públicas evoluíram, impulsionadas pelas reivindicações populares por participação social nas deliberações do Estado.

A Ouvidoria pública, em contextos democráticos, pode ser entendida como uma instituição com capacidade para mediar os cidadãos no processo de interlocução com a Administração Pública. A Ouvidoria deve ser compreendida como uma instância de participação social ativa no exercício da cidadania, com o objetivo de viabilizar melhorias dos serviços públicos prestados à sociedade. Os autores, Santos *et al.* (2019, p. 630), enfatizam que as ouvidorias

visam promover a melhoria da qualidade do serviço público a partir da livre manifestação do cidadão. Assim, assumem distintos papéis que englobam aspectos funcionais, como receber e analisar as manifestações; aspectos gerenciais, que envolvem a transformação das manifestações em possibilidades de melhoria no serviço público;

e aspectos de cidadania, ao possibilitar que o cidadão exerça seu direito de participar na administração pública, fomentando o controle social.

Assim, a Ouvidoria refere-se a um canal de comunicação independente e imparcial criado para receber, analisar e encaminhar as *manifestações* de membros das comunidades interna ou externa em relação aos serviços prestados ou condutas dos servidores dessas instituições. Cabe elucidar que *manifestações* são formas de comunicação que o cidadão pode encaminhar para a Ouvidoria. Elas são relacionadas aos serviços prestados pela administração pública federal. Os tipos de manifestação recebidos são: sugestão; elogio; solicitação; reclamação; denúncia (Brasil, 2023).

Segundo Lyra (2016, p. 104), compete à Ouvidoria:

A defesa e a promoção dos direitos do cidadão, apenas no âmbito administrativo. Contudo, seu papel não se restringe a zelar pela legalidade dos atos praticados pelo gestor. Diferentemente do Ministério Público, o ouvidor tem a prerrogativa de examinar o mérito dos atos praticados com base no poder discricionário do administrador, manifestando-se a respeito sempre que julgar oportuno.

Nessa direção, o papel da Ouvidoria é promover a transparência e a prestação de contas na instituição, possibilitando que as manifestações dos cidadãos sejam tratadas de maneira justa e eficaz.

Segundo Scroferneker (2010), a primeira Ouvidoria entre as instituições de ensino superior brasileiras, foi implantada em 1992 na Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Esse processo foi lento e gradativo, alcançando em 2008, 48 instituições de ensino cadastradas no Fórum Nacional de Ouvidores Universitários (FNOU), classificadas em particulares (31%), estaduais (29%), federais (27%), comunitárias (11%) e municipais (2%).

Nas décadas seguintes, o número de Ouvidorias continuou crescendo, em razão do processo de interiorização, da ampliação dos mecanismos de avaliação das instituições de ensino superior pelo Ministério de Educação, além da complexidade no desenvolvimento integrado das atividades de ensino, pesquisa e extensão (Silva e Oliveira, 2020; Alves, 2014).

Acrescenta-se a isso a ampliação de políticas públicas que possibilitaram a entrada de grupos sociais historicamente excluídos. Ademais, o aumento do número de unidades e estudantes no ensino superior, realidade essa que provocou uma amplificação das demandas orçamentárias para sobrevivência dessas instituições.

Tal dinâmica cria ambientes universitários com funcionamento cada vez mais complexos, de convivência diferentes perfis de sujeitos, interesses e desafios conflituosos trazidos pela convivência de múltiplos e distintos grupos sociais, integrantes das comunidades interna e externa dessas instituições.

Esses novos e contraditórios cenários dos ambientes universitários passaram a exigir a ampliação e o aperfeiçoamento de espaços institucionais de participação social e de mediação de conflitos: as Ouvidorias.

A partir das experiências de implementação das Ouvidorias nas Universidades, com a nova institucionalidade das unidades da RFEPECT, em 2008 a partir da Lei 11.892/2008, nasceu também a necessidade de constituição de Ouvidorias nas diferentes unidades espalhadas pelas diferentes unidades da federação.

2.4 Ouvidoria como espaço de participação social na RFEPECT

A Ouvidoria desempenha um papel essencial como espaço de participação da sociedade, fortalecendo a gestão democrática, promovendo a transparência e assegurando que as opiniões dos cidadãos sejam levadas em conta na gestão das instituições da RFEPECT e na elaboração de políticas públicas.

Assim, a constituição de Ouvidorias nas instituições públicas é primordial para ampliar a participação social quanto à transparência e a efetividade das atividades do serviço público. Para que isso ocorra é importante aprofundar os conhecimentos de como a Ouvidorias podem constituir-se como espaços de participação e acompanhamento dos serviços dos diversos setores da Administração Pública, com vistas às possibilidades de apontar saídas para elevar a qualificação dos serviços públicos.

Dessa forma, convém destacar que a Ouvidoria pode desempenhar um papel ativo na promoção da participação social, incentivando as comunidades interna e externa de cada instituição a se envolverem na tomada de decisões, por meio de consultas públicas, audiências, sugestões de políticas públicas, entre outras formas de engajamento. De acordo com Oliveira (2013, p. 33) a partir da Constituição Federal de 1988 e de outras previsões legais:

Foram criados vários espaços e instrumentos de participação social no âmbito da Administração Pública. Os conselhos de políticas públicas e as conferências nacionais, por exemplo, são atualmente mecanismos de participação social plenamente incorporados à prática da gestão dos governos. Mas, além deles, a experiência brasileira de democracia participativa apresenta hoje um conjunto variado de processos, procedimentos e espaços institucionais de interação, participação e diálogo entre Estado e sociedade.

Nesse cenário, segundo Lima-Neto e Durã (2016), a função do Estado foi fundamental na formação dos conselhos de políticas e na organização dos movimentos sociais em esferas deliberativas da política social nos níveis nacional, estadual e municipal. Isso resultou na institucionalização dos movimentos e, como resultado, na participação da sociedade nos processos e canais de definição das políticas sociais governamentais.

No entanto, ainda se considera que os colegiados de participação ou conselhos de políticas são, na verdade, estruturas integradas ao Poder Executivo, e os conselheiros interagem de maneira a pactuar os interesses dos projetos políticos da gestão; dessa forma, existem barreiras institucionais relacionadas à prática do controle social, tanto no que se refere ao caráter representativo das cadeiras/assentos quanto ao papel e aos mecanismos de participação. Conforme os mesmos autores:

A importância, tanto das ouvidorias como dos conselhos de políticas, atesta a necessidade de valorização dessas modalidades de espaços públicos de participação da sociedade. Longe de funcionarem somente como arenas de articulação e representação de interesses difusos, essas instituições participativas revitalizam o potencial de empoderamento e de engajamento cívico da própria sociedade. Ou seja, são espaços onde a sociedade pode demandar diretamente seus pleitos aos atores estatais, além de participar da formulação e avaliação das políticas públicas (Lima-Neto; Durã, 2016, p. 72).

Assim sendo, as Ouvidorias públicas e os conselhos de políticas representam duas experiências, mantendo todas as diferenças estruturais e normativas, que visam promover o diálogo entre Estado e sociedade, por meio da adoção de formas participativas que estimulem a cidadania ativa. Portanto, a busca pelo fortalecimento da democracia política ocorre, necessariamente, pelo protagonismo e engajamento da sociedade nesses espaços públicos (Lima-Neto; Durã, 2016).

No caso das Ouvidorias da RFEPCT, a participação social do cidadão pode ser realizada por meio do registro de manifestação pelos canais de atendimento disponíveis: presencial, telefônico, carta, correspondência eletrônica e pela

Plataforma Integrada de Ouvidoria e acesso à Informação (Fala.BR), disponível a partir do seguinte link: <https://falabr.cgu.gov.br/web/home>

Em algumas Ouvidorias da Rede Federal há também disponibilidade de canais de atendimento, a partir de manifestação por *whatsapp*.

Conforme o artigo 16 do Decreto 9492/2018, as manifestações devem ser encaminhadas, de preferência, por meio eletrônico, utilizando a Plataforma Fala.BR, de uso obrigatório para órgãos da Administração Pública Federal (Brasil, 2018).

Desse modo, as manifestações recebidas pelos outros canais de atendimento serão inseridas na Plataforma Fala.BR conforme orientação da Portaria Normativa CGU nº 116, 18 de março de 2024. De acordo com o artigo 13:

As manifestações deverão ser apresentadas preferencialmente em meio eletrônico por meio da Plataforma Fala.BR, observando-se que as manifestações recebidas por meio distinto deverão ser digitalizadas e inseridas imediatamente na Plataforma Fala.BR pela unidade setorial do SisOuv.

Logo, a unidade setorial do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal (SisOuv) é cada Ouvidoria pertencente à Rede Federal que são responsáveis por inserir as manifestações recebidas de outra forma na Plataforma Fala.BR.

O quadro 6 mostra os tipos de canais de participação social em Ouvidoria e suas definições.

Quadro 6 – Canais de participação social em Ouvidorias na RFEPT no Brasil - 2024

Tipo de canal de participação	Definição
Presencial	Deve seguir diretrizes que incluem atendimento personalizado e acessível; adaptabilidade a situações imprevistas; respeito às capacidades cognitivas e físicas dos usuários, e observância das regras de pontualidade, cordialidade, discricção, polidez e sigilo. As manifestações verbais serão registradas por escrito, assinadas pelo manifestante e anexadas ao sistema, com a identificação do manifestante sendo opcional apenas em casos de denúncias.
Telefônico	Deve garantir instalações adequadas para a segurança da informação, privacidade e sigilo das manifestações, além de contar com ferramentas de gravação.
Carta	As manifestações recebidas por carta serão digitalizadas e inseridas imediatamente na Plataforma Fala.BR. Após a digitalização, a Ouvidoria pode devolver a carta ao interessado ou mantê-la sob guarda, conforme orientação da Comissão Permanente de Avaliação de Documentos, de acordo com o Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.
E-mail	As manifestações recebidas por correspondência eletrônica serão registradas na Plataforma Fala.BR.
Plataforma Fala.BR	As manifestações devem ser apresentadas preferencialmente por meio eletrônico, utilizando Fala.BR.

Fonte: Brasil, 2024: organizado pela autora.

Os usuários dos serviços públicos podem acompanhar as implementações das políticas públicas educacionais na Rede Federal, por meio de diversos canais de comunicação como:

- Ouvidorias;
- Participação em conselhos, comitês, audiências e consultas públicas;
- Portais de transparência;
- Relatórios e publicações institucionais;
- Eventos, seminários e conferências;
- Mídias sociais e websites;
- Aplicativos e plataformas digitais;
- Pesquisas de satisfação e avaliações periódicas.

Esses recursos de comunicação possibilitam que os cidadãos possam monitorar e participar ativamente na implementação das políticas públicas educacionais na Rede Federal.

2.5 Prevenção de Conflitos

Antes de explorar o tema da prevenção, é primordial discutir o significado da palavra “conflitos”, que são situações ou processos em que duas ou mais pessoas divergem em razão de interesses, posições sociais ou políticas manifestadas ou objetivos percebidos como incompatíveis. Conflitos entre pessoas ou entre pessoas e instituições/organizações são divergências consideradas situações que normalmente existem em sociedades livres.

Como seres humanos as pessoas, integrantes de uma sociedade plural, apresentam divergências nas suas relações de convivência com grupos sociais e na vida cotidiana, participando e convivendo dentro de organizações e instituições.

Em ambientes institucionais ou organizacionais as pessoas passam por experiências de conflitos. Luthans *et al.* (2019) definem conflito como um

descompasso entre valores ou objetivos entre membros de uma organização. O conflito pode ocorrer entre indivíduos, grupos e organizações/instituições.

Nos ambientes de trabalho, há conflitos relacionados a tarefas ou funções de trabalho, também em relação a deveres, prazos, recursos ou políticas do local de trabalho. Há também os conflitos relacionais, às vezes chamados de conflitos afetivos ou socioemocionais, que dizem respeito às interações interpessoais entre indivíduos dentro de uma organização ou instituição.

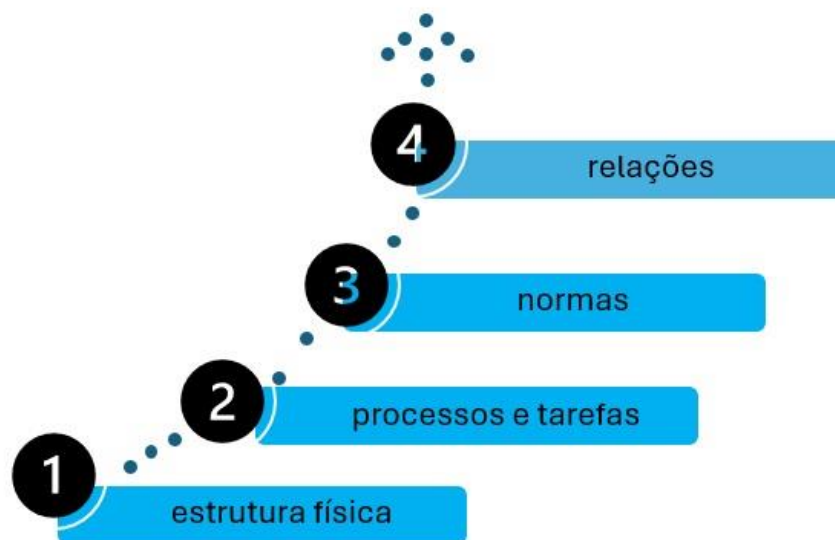
A prevenção de conflitos pode ser feita por meio de projetos e ações desenvolvidas pelo setor de recursos humanos e da equipe de gestão de cada setor da instituição. Tais ações visam evitar que determinadas situações conflituosas se agravem e, ao mesmo tempo, buscam manter um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo. Por esta razão, deve envolver diversas estratégias e abordagens que visam identificar, minimizar e resolver possíveis causas de atrito antes que se transformem em conflitos maiores.

Segundo Fiorelli *et al.* (2008), a mediação preventiva consiste em elaborar ações para detectar mudanças que causarão potenciais focos de conflito, porque as questões emocionais desempenharão um papel essencial na futura formulação de alternativas e tomada de decisão. Ela também envolve a adoção de medidas capazes de gerenciar esses conflitos antes que seus efeitos indesejáveis ocorram, ampliando, assim, os benefícios da mudança desejada ou, pelo menos, reduzindo seus custos de implementação.

A mediação preventiva aplica-se a uma ampla variedade de conflitos; adapta-se particularmente bem às áreas Organizacional, Trabalhista, Societária e Comunitária, pois constitui uma ação essencialmente estratégica, incorporável ao planejamento e à gestão quando estas funções estão oficializadas e estruturadas.

De acordo com Fiorelli *et al.* (2008), o modelo de mediação preventiva é constituído por três etapas principais. Primeiro, identifica potenciais mudanças que podem gerar conflitos, sejam elas em estruturas físicas, processos e atividades, normas ou relacionamentos interpessoais (figura 1).

Figura 1 - Modelo de mediação preventiva em quatro camadas e níveis de mudanças



Fonte: Fiorelli *et al.* (2008), adaptado pela autora.

Conforme se avança da primeira para a quarta camada, a importância dos elementos físicos diminui, enquanto aumentam os aspectos sistêmico-organizacionais e emocionais. Em seguida, explora-se minuciosamente os impactos dessas mudanças para determinar suas possíveis consequências. As consequências são descritas em termos de posições e interesses, fornecendo um panorama claro das reclamações e soluções potenciais.

Finalmente, escolhem-se os mediadores, que podem ser internos ou externos, dependendo da situação. Para tal escolha deve-se considerar os benefícios específicos de cada opção. A análise detalhada das mudanças produzidas pela ação dos mediadores permite compreender melhor as possíveis consequências e capacidade de resolver conflitos de forma eficaz, utilizando mediadores apropriados.

A Comunicação Não-Violenta (CNV) e a mediação de conflitos são duas abordagens relacionadas que buscam promover a resolução pacífica de problemas e melhorar a qualidade das interações humanas. Segundo Rosenberg (2019, p. 186):

Como Teilhard de Chardin, acredito que um mundo pacífico não é só possível, como é inevitável. Acho que estamos evoluindo para isso. [...] não desconhecia a violência que nos assola, mas a via como um mero entrave no caminho da evolução. [...] estou convicto de que é inevitável e que (a menos que destruamos o nosso planeta antes disso) estamos caminhando nessa direção.

Rosenberg (2006), afirma que a CNV pode auxiliar tanto na prevenção quanto na resolução pacífica de conflitos. Que ela nos ajuda a focar nos sentimentos e necessidades comuns a todos, ao invés de nos comunicarmos através de rótulos desumanizadores ou padrões habituais que soam como exigências e geram antagonismo, promovendo a violência contra nós mesmos, os outros e o mundo ao nosso redor. A CNV capacita as pessoas a participarem de diálogos criativos, permitindo que desenvolvam soluções plenamente satisfatórias por conta própria. De acordo com o mesmo autor,

quando utilizamos a CNV em nossas interações — com nós mesmos, com outra pessoa ou com um grupo —, nós nos colocamos em nosso estado compassivo natural. Trata-se, portanto, de uma abordagem que se aplica de maneira eficaz a todos os níveis de comunicação e a diversas situações: relacionamentos íntimos; famílias; escolas; organizações e instituições; terapia e aconselhamento; negociações diplomáticas e comerciais; disputas e conflitos de toda natureza (Rosenberg, 2006, p. 27).

Assim, ao se empregar a CNV nos relacionamentos interpessoais dentro de organizações e instituições, esse método se mostra eficaz em várias situações, incluindo desacordos e conflitos de todo tipo.

Conforme Rosenberg (2006), a Comunicação Não-Violenta orienta a reformular a maneira como as pessoas se expressam e ouvem os outros, focando em quatro áreas: o que observamos, o que sentimos, o que precisamos e o que pedimos para engrandecer nossas vidas. A CNV promove uma escuta mais profunda, incentiva o respeito e a empatia, e desperta o desejo mútuo de nos entregarmos com afeto. Algumas pessoas usam a CNV para responder de forma compassiva a si mesmas; outras, para aprofundar suas relações pessoais e outras, para criar relacionamentos eficazes no trabalho ou em várias outras situações.

De acordo com Rosenberg (2006), faz parte do processo da CNV as ações concretas observadas e que afetam o bem-estar das pessoas. Isso inclui as necessidades, os valores, os desejos e os sentimentos de cada pessoa em relação ao que se observa na realidade. O autor enfatiza que

ao mostrar como nos concentrarmos naquilo que realmente desejamos, em vez de naquilo que há de errado com os outros ou com nós mesmos, a CNV nos dá as ferramentas e a compreensão de que precisamos para criar um estado mental mais pacífico (Rosenberg, 2006, p. 322).

Assim sendo, a comunicação não-violenta fornece os recursos e o entendimento necessários que, quando colocados em prática, criam um ambiente mais harmonioso, promovendo a prevenção de conflitos nos ambientes de trabalho.

Considerando essa realidade, pode-se afirmar que a Ouvidoria é também um espaço de prevenção de conflitos. Por meio de suas atividades, como o recebimento de manifestações, a Ouvidoria pode identificar potenciais problemas antes que se transformem em conflitos mais complexos. Além disso, podem sugerir práticas educativas e políticas institucionais que visem evitar conflitos no futuro.

De acordo com Perez *et al.* (2011), a atuação dos ouvidores deve ser de caráter mediador, promovendo o diálogo e a participação entre as partes envolvidas, possibilitando que sugestões e soluções para as questões levantadas sejam abordadas. Deste modo, eles devem direcionar seus esforços e atividades para falhas operacionais, estruturais e relacionadas aos recursos humanos, com o objetivo de promover a correção e a melhoria contínua. Além disso, devem focar em ações voltadas para a prevenção de conflitos, de dificuldades e de processos equivocados. Para isso, e para que o espaço seja respeitado como um verdadeiro espaço democrático, é responsabilidade do ouvidor acolher a todos de maneira impessoal e neutra, sejam eles internos e/ou externos. Conforme o autor:

Em se tratando de um espaço democrático é desejável que todos possam expor suas ideias e comentários e realizar suas solicitações transformando as Ouvidorias em espaços de aprendizado para o exercício da cidadania. Aos ouvidores cabe aliar à prática diária a constante busca de formação e conhecimentos, procurando qualificarem-se cotidianamente, para atuar com profissionalismo e responsabilidade, neste singular ofício de mediação que faz “ecoar a voz do cidadão” (Perez *et al.*, 2011, p. 69).

Nesse contexto, a prevenção de conflitos é uma das funções principais das Ouvidorias na Rede Federal. Através da escuta ativa das demandas da comunidade acadêmica e da identificação de questões que podem gerar atritos, a ouvidoria pode atuar de forma proativa.

Isso inclui a orientação sobre procedimentos institucionais, a promoção de ações educativas para prevenir condutas inapropriadas e a mediação informal de disputas. A prevenção de conflitos não só contribui para um ambiente institucional mais harmonioso, como também evita custos desnecessários com processos judiciais ou administrativos.

2.6 Mediação de Conflitos

Nesse tema, é necessário aprofundar a definição de “conflito” no contexto da Ouvidoria. De acordo com Gaulia e Pacheco (2019), o termo “conflito” não possui uma definição única, pois seu entendimento pode variar dependendo da perspectiva profissional. Por exemplo, se for consultado um advogado, ele poderá afirmar que “conflito” é um litígio entre duas partes. Por outro lado, se for procurada a opinião de um psicólogo, ele poderá definir o conflito como um ponto crucial que, se administrado adequadamente, pode levar ao crescimento e amadurecimento dos indivíduos envolvidos.

Segundo Lagastra, conflito é:

um choque de posições divergentes, ou seja, de intenções, condutas diferentes, que aparecem num momento de mudança na vida de uma ou ambas as partes. E, de forma simplista, pode-se dizer que o conflito é o resultado normal das diferenças humanas e da insatisfação de suas necessidades (Lagastra, 2016, p.228).

Ainda no esforço de contribuir na compreensão do tema conflito, nos espaços de mediação de uma Ouvidoria, Vasconcelos (2023, p. 39) considera que:

Conflito é o dissenso latente, que se manifesta numa disputa. Decorre de expectativas, valores e interesses contrariados. Embora seja contingência da condição humana, portanto, algo natural – numa disputa conflituosa costuma-se tratar a outra parte como adversária, infiel ou inimiga. Cada uma das partes da disputa tende a concentrar todo o raciocínio e elementos de prova na busca de novos fundamentos para reforçar a sua posição unilateral, na tentativa de enfraquecer ou destruir os argumentos da outra parte. Esse estado emocional estimula as polaridades e dificulta a percepção do interesse comum.

Logo, entende-se que o conflito é uma consequência natural das diferenças humanas e da frustração diante de necessidades não atendidas. Ele reflete a diversidade de experiências, expectativas e desejos humanos, e a maneira como são abordados pode determinar se o resultado será positivo ou negativo para as partes envolvidas.

Conforme Gaulia e Pacheco (2019), os conflitos sendo uma realidade na vida de todos, podem ser resolvidos entre as próprias partes. Quando, no entanto, o conflito atinge um nível extremo, intensificando-se a disputa e agravando-se as emoções, há um consenso geral de que apenas um terceiro imparcial, externo, é capaz de mediar

os interesses conflitantes. Esse terceiro precisa estar muito atento para não confundir suas próprias questões com as das pessoas que está atendendo. A sua função é a de ajudar as partes na resolução do litígio em que estão envolvidas, e não fornecer tratamento psicológico ou buscar soluções para si mesmo.

Para isso, a mediação como técnica de condução dos processos de superação dos conflitos é fundamental. Assim:

Mediação é método dialogal e voluntário de solução/transformação de conflitos interpessoais, em que os mediandos escolhem ou aceitam terceiro(s) mediador(es), com aptidão para conduzir o processo de modo confidencial e imparcial, e facilitar o diálogo, a começar pelas apresentações, explicações e compromissos iniciais, sequenciando com narrativas e escutas alternadas dos mediandos, recontextualizações e resumos do(s) mediador(es), com vistas a se construir a compreensão das vivências afetivas e materiais da disputa, migrar, em uma ou várias sessões, conjuntas ou em separado, das posições antagônicas para a identificação dos sentimentos e necessidades comuns ou contraditórios, e, colaborativamente, para o entendimento sobre opções fundamentadas em critérios objetivos, de modo que, havendo consenso, seja concretizado o acordo (Vasconcelos, 2023, p. 181-182).

Segundo Warat (2001, p. 82), a mediação “mostra o conflito como uma confrontação construtiva, revitalizadora, o conflito como uma diferença energética, não prejudicial, como um potencial construtivo”. Ele afirma que:

A mediação é, assim, uma forma alterativa (com o outro) de intervenção nos conflitos. Falar da alteridade é dizer muito mais coisas que a sempre referência a um procedimento cooperativo, solidário, de mútua autocomposição. Estamos falando de uma possibilidade de transformar o conflito e de nos transformarmos no conflito, tudo graças à possibilidade assistida de poder nos olharmos a partir do olhar do outro, nos colocarmos no lugar do outro para entendê-lo e nos entendermos. O duplo olhar no outro. O olhar duplamente direcionado ao outro (Warat, 2023, p. 57).

Nessa direção, Gaulia e Pacheco (2019) dizem que a comunicação não agressiva entre as partes é, portanto, recuperada através da restauração do diálogo, sendo a reconstrução das relações contínuas o objetivo da mediação. A meta é alcançar a pacificação total do conflito por meio de uma comunicação clara, direta e objetiva, sem ressentimentos, e pela escuta ativa e compreensão das diferenças nas relações, com os familiares, de vizinhança, nas escolas ou nas pessoas jurídicas.

Não se busca apenas encerrar uma disputa entre as partes, o que acontece com o acordo estabelecido, mas também resgatar a comunicação entre as partes

envolvidas e solucionar o conflito no plano das emoções e sentimentos, para que todos possam voltar para suas casas, empresas ou comunidades com a convicção de que encontraram juntos uma solução ideal.

Segundo autoras:

Embora se diga que os meios alternativos vieram para desafogar o Poder Judiciário, essa não é sua última ou maior finalidade. Em verdade, a ideia é que haja uma alternativa à decisão judicial, obtida por ambas as partes pela via consensual, a partir de amplo diálogo. A conciliação, mas mais ainda a mediação, são vias eficientes, além de mais humanas, em que se contemplam as reais necessidades dos envolvidos, sendo o conflito pacificado de forma mais plena. É, pois, necessário que esses meios alternativos andem lado a lado com o Judiciário, para a obtenção da tão almejada Justiça (Gaulia; Pacheco, 2019. p. 35-36).

Por conseguinte, a mediação de conflitos, não apenas resolve disputas de maneira eficiente, mas também promove um entendimento mútuo e uma pacificação duradoura. A integração desses métodos (mediação, conciliação, entre outros) no sistema jurídico garante que as partes tenham acesso a soluções mais flexíveis, adaptáveis e adequadas às suas circunstâncias específicas, promovendo uma justiça mais inclusiva e abrangente.

Conforme Vasconcelos (2023), existem diversos modelos ou escolas de mediação, como a mediação facilitativa (satisfativa, linear ou tradicional de Harvard), a mediação avaliativa (ou conciliação), a mediação transformativa e a mediação circular-narrativa (ou narração). Geralmente, orienta-se, seja qual for o modelo escolhido, a realização de reuniões preparatórias ou entrevistas preliminares. Em todos os modelos, os princípios da Escola de Harvard são considerados, com variações nas ênfases em determinadas abordagens, dependendo das características dos relacionamentos envolvidos, dos encontros e dos métodos dos mediadores.

A mediação facilitativa, de acordo com Vasconcelos (2023), é a mais tradicional, derivada dos conceitos da negociação fundamentada em interesses, desenvolvidos na Universidade de Harvard. De fato, a partir daqueles estudos e práticas, iniciou-se, nas décadas de 1960 e 1970, uma transformação na abordagem dos conflitos e litígios. Segundo o mesmo autor:

Na atualidade, a depender da natureza do conflito, das características socioculturais dos mediandos e das habilidades do mediador, modelos ou estilos de mediação podem ser diferentes. Ademais, esses modelos não são estanques, pois, a depender das circunstâncias e da

vontade dos mediandos, a condução pode ser alterada (Vasconcelos, 2023, p. 183).

Algumas normas podem ser consideradas fundamentais para que um processo de mediação seja bem-sucedido:

1) a mediação é um processo voluntário e não vinculante; 2) as partes podem pôr fim à mediação, a qualquer momento, devendo, no entanto, notificar a outra parte e o mediador de sua decisão; 3) por não representar qualquer das partes, o mediador é imparcial, sendo seu dever acompanhar e controlar os passos do processo de mediação; 4) a forma de pagamento e os honorários do mediador devem ser previamente definidos; 5) há possibilidade de que o mediador se reúna separadamente com as partes de forma confidencial (Schiffrin, 1999, p. 69).

Assim, compreende-se que, se essas normas forem cumpridas, o êxito do processo de mediação de conflitos se fortalece. A adesão a essas regras possibilita que a mediação seja um procedimento com potencial significativo para redução de conflitos.

Warat (2023, p. 171) pontua que:

A cultura da mediação tem como uma de suas principais finalidades ajudar a que se possa aprender como repensar o pensamento. O começo é o esquecer o que se sabe, produzir o dessaber holístico. Mais vale uma cabeça que totaliza no esquecido do que a que a enche. A passagem do saber à sabedoria, do ter informação ao compreender com o ser exige um percurso de desaprendizagem. A inflexão entre o saber e a sabedoria exige um ponto de esquecimento, um saber no esquecido que termina sendo a sabedoria. O sábio desaprende o que sabe. Isso quer dizer que subtrai do plano consciente a informação, seu saber, para diluí-lo, metabolizá-lo, incorporá-lo, como saber recalcado no campo do inconsciente.

Sob essa visão, a mediação de conflitos mostra a importância da escuta ativa, da empatia e do entendimento das necessidades e sentimentos das partes envolvidas. Esse caminho permite que os mediadores ajudem as partes a encontrarem soluções criativas e mutuamente satisfatórias, promovendo uma compreensão mais profunda e práticas mais duradouras de resolução de conflitos.

Ademais, é importante acrescentar que a implementação de práticas de mediação de conflitos pode ser antecedida por ações institucionais que visem a *prevenção de conflitos*. Nesse caminho, acredita-se que o planejamento de práticas educativas que visem a *prevenção de conflitos* pode contribuir para a redução dos

níveis de inconformidade dos serviços institucionais, tanto daqueles que se referem às atividades meio, quanto aos das atividades fim.

2.7. Ouvidoria como espaço de práticas educativas para mediação de conflitos

O conhecimento dos fundamentos teóricos e práticos de mediação de conflitos, incluindo seus princípios e técnicas, são ações fundamentais para compreender a importância do trabalho da Ouvidoria como promotora e construtora de diálogos e consensos como canal facilitador na resolução de problemas e disputas entre os cidadãos e as instituições.

De acordo com Vasconcelos (2023, p. 288), existem “várias técnicas voltadas para a provocação de mudanças, que orientam a conduta dos mediadores de conflitos”. Segundo esse autor, as técnicas são:

- Atitude de acolhimento - resulta do reconhecimento do poder da emoção na resolução de conflitos e baseia-se na compreensão de que emoções são intensas, constantes e desafiadoras de serem controladas (afago, conotação positiva, silêncio e normalização);
- Escuta ativa – O mediador deve estar ciente de que a principal necessidade do mediando é sentir-se acolhido ao manifestar suas razões e sentimentos (escutas corporais e verbais, proativa);
- Perguntas sem julgamento – Escutar em primeiro lugar, para depois perguntar, sem fazer julgamentos prévios. Questionamentos adequados sustentam e enriquecem o processo de escuta e reconhecimento. As perguntas contribuem para elucidar, contextualizar, promover a reflexão, capacitar e favorecer a compreensão;
- Reciprocidade escuta-fala – Cada pessoa tem seu momento de falar e o seu momento para ouvir, e não é permitida intervenção na fala do outro;
- Prioridade a questão relacional – No caso em que o conflito envolver questão pessoal e material, considere que a necessidade inicial dos envolvidos geralmente é a de manifestar seus sentimentos e seus motivos;

- Validação de sentimentos com empatia – Cada pessoa, a partir de sua vivência cultural e de sua trajetória de vida, costuma organizar os valores conforme diferentes ordens, que mudam com o tempo e que, em tese, atendem às suas necessidades de autoafirmação;
- Reformulação de mensagens agressivas - O reconhecimento dos sentimentos de quem se expressa de forma agressiva pode ser seguido por uma reformulação, conforme avaliação do mediador, que contribua para a ressignificação de certas afirmações. Essa reformulação pode ser feita por meio da paráfrase ou mediante questionamento (Vasconcelos, 2023).

Nesse contexto, as técnicas de mediação de conflitos configuram-se como um conjunto sistematizado de recursos, métodos e estratégias específicas que subsidiam a atuação do mediador ao longo do processo de mediação. Tais técnicas envolvem o domínio de habilidades comunicacionais, escuta qualificada, empatia, gestão emocional e análise de contextos, com o propósito de favorecer a reconstrução do diálogo entre as partes.

De acordo com Falcão e Ribeiro (2021, p. 262):

Ao cumprir seu papel de porta-voz do cidadão na administração pública, a ouvidoria tem se revelado um meio eficaz de interação entre o órgão e a sociedade, alcançando uma verdadeira sinergia na defesa dos direitos do cidadão, de modo a confluir soluções de conflitos extrajudiciais no campo institucional.

Nesse sentido, a Ouvidoria deve ser entendida como uma instância que pretende criar espaços públicos que visam a funcionar como meios de interação e mediação de conflitos entre as pessoas e as instituições e os órgãos públicos. Esse movimento possibilita a construção de *práticas educativas de mediação de conflitos*, quanto à avaliação dos serviços públicos oferecidos pelas instituições, em cumprimento às suas finalidades e em atendimento aos direitos das pessoas.

As práticas de mediação de conflitos compreendem um conjunto articulado de ações, procedimentos, metodologias e contextos institucionais nos quais a mediação é utilizada como uma estratégia eficaz para a gestão, prevenção e transformação de conflitos. A mediação contribui, assim, para a gestão democrática das relações

acadêmicas e administrativas, além de promover a humanização dos processos institucionais e o bem-estar da comunidade acadêmica.

As práticas educativas e restaurativas possuem um papel fundamental na mediação de conflitos, pois proporcionam a construção de ambientes propícios para a resolução pacífica de disputas e promovem o desenvolvimento de habilidades de comunicação, empatia e negociação. Segundo Vasconcelos (2017, p. 276, 277):

As experiências vêm indicando que, para que ocorram desenvolvimentos significativos das práticas restaurativas no ambiente escolar, abrangendo os encontros e círculos restaurativos, é necessário, inicialmente, todo um trabalho interno de sensibilização e capacitação dos vários atores nesses métodos de diálogo. No contexto de uma grande mudança no âmbito da educação, os governos e secretarias de educação precisam perceber que, em sociedades complexas como as de hoje, novas habilidades e competências comunicativas são indispensáveis, para que se ampliem o diálogo e as oportunidades.

Assim sendo, as Ouvidorias podem ser consideradas como espaços formativos, a partir de práticas de mediação de conflitos, que possibilitam a comunicação mais efetiva entre os diversos sujeitos envolvidos na relação entre a sociedade e os setores da Administração Pública.

Entende-se que é importante analisar as *práticas educativas de mediação de conflitos* que ajudam na solução de disputas, no aprimoramento dos relacionamentos interpessoais, na possível redução de abertura de Processo Administrativo Disciplinar (PAD) e na melhoria do clima institucional. Conforme, Riche *et al.* (2021, p. 256), a Ouvidoria no

contexto de Administração Pública consensual e dialógica, no papel institucional diferenciado de promover o acesso autônomo à atuação consensual, e de tratar, de forma qualificada, pela técnica da mediação, a comunicação entre sociedade e instituição. Como resultado, gerar economicidade e racionalidade de investimento público no tratamento dos conflitos de interesses.

Nesse cenário, a Ouvidoria pode constituir-se como um canal de comunicação permanente e atuante na dupla prevenção de conflitos: primeiro, entre as pessoas que integram as instituições, a partir das suas diferenças; segundo entre os interesses da sociedade e o funcionamento das instituições.

Esse movimento ganha força a partir da promoção da transparência, do respeito às pessoas e aos usuários dos serviços públicos e da busca contínua por

melhorias. Tudo isso pode contribuir para criar ambientes institucionais socialmente participativos, fecundos e mediados por relações interpessoais e institucionais profícuas e equilibradas.

Tal perspectiva de atuação das Ouvidorias busca traduzir uma ação pedagógica na sua articulação com a sociedade, uma vez que, ao organizar e disponibilizar as informações para mediação de conflitos, as Ouvidorias possibilitam aos cidadãos mais conhecimento sobre seus próprios direitos e responsabilidades, estimulando a autonomia qualificada dos sujeitos sociais.

Espera-se que as Ouvidorias se constituam em ambientes favoráveis para que a comunicação entre as partes envolvidas em conflitos seja valorizada, a partir do estímulo às práticas de mediação de conflitos. A construção de ambientes de mediação da comunicação e da participação democrática, amplia as possibilidades de sociabilidade ponderada e equilibrada, que encoraja as pessoas nas práticas de respeito às diferenças nas relações sociais.

Os autores Perez *et al.* (2011. p. 95) assinalam que:

A Ouvidoria promove a qualificação do interesse individualizado como expressão de um interesse maior, coletivo. Essa condição, de extrair o interesse público da manifestação privada, posto que uma reclamação valha em si mesma, transcende o emissor e o destinatário, edifica o equilíbrio e contribui decisivamente para que a Ouvidoria seja um “campo de mediação”.

Assim, as *práticas educativas de mediação* das Ouvidorias podem potencializar a capacidade de transformar os interesses individuais em expressões do interesse coletivo, social. Tal movimento ganha forças para se concretizar, quando as Ouvidorias trabalham para valorizar cada manifestação recebida, a partir da compreensão da totalidade da sociedade, ou seja, para além dos interesses das pessoas diretamente envolvidas no conflito. Nessa direção, as *práticas educativas de mediação* se convertem em oportunidades para aprimorar os mecanismos de redução da violência de conflitos e, ao mesmo tempo, contribuem para elevar a qualidade dos serviços públicos oferecidos à sociedade.

Considerando a complexidade de organização e funcionamento das instituições, o volume de manifestações encaminhadas às Ouvidorias, a atividade de mediação de conflitos pode ser desenvolvida por um grupo de especialistas que atuam na área.

A equipe de mediação de conflito pode atuar a partir da autorização e consentimento entre as partes interessadas. Essa estratégia de mediação, a ser analisada no tópico a seguir, é ainda uma opção pouco utilizada por instituições públicas.

2. 8 Câmara de Mediação de Conflitos

As Câmaras de Mediação de Conflitos (CMCs) são espaços formais para a resolução consensual de disputas internas, constituídos por mediadores capacitados e imparciais. A criação delas representa um aprimoramento nas práticas de mediação, ao oferecer um ambiente institucionalizado e especializado para lidar com conflitos.

A Ouvidoria da Unicamp, criada em 2003, é pioneira na implantação de Câmara de Mediação e Ações Colaborativas, no âmbito das universidades brasileiras. Esse diferencial da Ouvidoria da Unicamp teve início em 2019, por meio da Resolução GR 32/2019 e permitiu a implantação de um trabalho que atua principalmente em torno de relações interpessoais constantes e busca desenvolver ações efetivas para diminuir o número de conflitos, de sindicâncias, de processos administrativos e até mesmo de processos judiciais (ABO, 2021).

Segundo Vinha (2022), a criação da Câmara de Mediação e o treinamento contínuo de mediadores surgem da intenção de reduzir o número de sindicâncias e processos que ultrapassam o âmbito administrativo e são encaminhados ao judiciário. Esse método de resolução de conflitos exige muito tempo e nem sempre é acompanhado de ações preventivas e educativas, que são previstas ao serem abordadas pela mediação.

A estratégia para o funcionamento da Câmara é que as suas ações sejam desenvolvidas por meio de voluntários e dependem da adesão das partes envolvidas no conflito. Com o objetivo de não visar o estabelecimento de intimações como nos processos disciplinares, espera-se haver maior adesão das partes e ampliação da efetividade nas estratégias de mediação.

Como metodologia de funcionamento da Câmara de Mediação, após a apresentação de uma demanda por uma das partes, os mediadores voluntários avaliam sua pertinência e convidam as partes envolvidas no conflito para uma sessão

inicial de mediação. Mesmo que o trabalho dos mediadores seja voluntário, a participação na atividade de mediação requer capacitação específica.

De acordo com a Resolução nº 125/2010 – Anexo I, Conselho Nacional de Justiça (CNJ), o curso de capacitação básica exigida para o exercício da atividade de mediação judicial compreende a realização de um curso teórico com carga horária mínima de 40 horas, seguido de estágio supervisionado com, no mínimo, 60 horas, totalizando 100 horas de capacitação. A instituição responsável pela formação deve ser credenciada conforme parâmetro curricular definido pelo CNJ.

Conforme a Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015, que dispõe sobre a mediação entre particulares, no artigo 9º consta que poderá atuar como mediador extrajudicial qualquer pessoa capaz, que seja de confiança das partes e possua capacitação para realizar mediação, independentemente de integrar ou estar inscrita em qualquer conselho, entidade de classe ou associação.

No caso da realização de mediação nas Câmaras de Mediação de Conflitos é fundamental que os mediadores:

- a) Tenham formação específica;
- b) Conheçam os documentos institucionais que englobam o setor e o assunto envolvido no conflito;
- c) Dominem e se apropriem das técnicas de mediação;
- d) Atuem sob os princípios da ética no serviço público.

O facilitador, por sua vez, contribui com o trabalho do mediador na facilitação da comunicação entre as partes envolvidas no conflito. A experiência dos facilitadores, a partir das suas práticas desenvolvidas na CMC, somada à realização de cursos de mediação, poderá contribuir para que se alcance o nível de mediador de conflitos.

Conforme, Vinha (2022), as Câmaras de Mediação incentivam o diálogo como a abordagem inicial para tentar solucionar o conflito. Elas mostram que a mediação também possui um aspecto preventivo, impedindo que os problemas se estendam, colaborando para aprimorar as relações interpessoais, promovendo a responsabilização e o engajamento recíproco.

As CMCs visam desenvolver práticas educativas de mediação, visando melhorar as práticas sociais de convivência e contribuir para reduzir as causas da violência. Tais práticas buscam substituir estratégias baseadas na cultura punitiva e judicializada por condutas fundamentadas no diálogo, na consciência e

responsabilização das partes e no estímulo à disposição para ouvir em busca do entendimento mútuo.

De acordo com Ramalho e Kassisse (2022), é previsto que a Câmara consiga resolver situações de conflitos entre colegas, sejam estudantes, professores ou funcionários técnico-administrativos. Vários problemas que levam as pessoas a buscarem a Ouvidoria são questões de processos de mediação e poderão contribuir para a criação de políticas de convivência harmônica e tolerância nos *campi*. Segundo as mesmas autoras, devem constar nos normativos

os assuntos que não podem ser tema da Câmara de Mediação, tais como: assuntos que envolvam pessoas jurídicas com ou sem contrato/convênio com a universidade, casos de assédio moral envolvendo servidores/as docentes e não docentes [...], assuntos com implicação financeira para a universidade, assuntos que são objeto de sindicância administrativa ou processo administrativo disciplinar, assuntos que demonstram que houve potencial descumprimento dos regimentos [...] ou da legislação vigente, dentre outros (Ramalho; Kassisse, 2022, p. 99).

Nesse sentido, é fundamental que as Ouvidorias busquem construir regulamentos para as CMCs, com detalhamento acerca dos assuntos que podem ser considerados ou excluídos, além de ações que visam manter a ética, a imparcialidade e a integridade dos trabalhos dos mediadores no processo de mediação de conflitos.

De acordo com Almeida e Kassisse (2022), a transformação social em andamento exige que o processo de aprendizagem esteja alinhado com ela em todas as fases de formação. Isso significa que a cultura de paz, da colaboração e do diálogo precisa ter uma presença concreta tanto no aprendizado formal quanto no aprendizado informal proporcionado pela cultura institucional. Nessa direção, compreende-se que a Câmara de mediação de conflitos é uma das iniciativas que visam promover o fortalecimento de uma cultura institucional inclusiva, baseada na atuação técnica, empática, imparcial e focada na solução pacífica de conflitos.

Sobre essas práticas educativas de mediação, Almeida e Kassisse (2022, p. 147, 148) esclarecem:

A formação para a consciência da razão das políticas de diversidade, para a cultura de paz e do respeito e da cooperação colaboram para tornar mais claro e inequívoco o compromisso da ciência com a sociedade e manifestam os fundamentos da ética científica que residem no respeito à vida e na defesa do valor do saber científico.

Assim, a educação também deve ser voltada para a compreensão das políticas de diversidade, para a promoção da cultura de convivência pacífica, para o respeito à vida e para a cooperação mútua, que contribuem para tornar mais evidente o compromisso da ciência na construção de uma sociedade mais justa e equitativa.

Segundo Almeida e Kassisse (2022), a implementação bem-sucedida e duradoura de Câmaras de Mediação de Conflitos depende de instituições que compreendam o valor dessa iniciativa e estejam permanentemente comprometidas com práticas humanizadas, justas e responsáveis. Para isso, é necessário que a comunidade esteja preparada para adotar processos que ainda não são comuns. Essa preparação deve esclarecer que a mediação de conflitos, mais do que uma forma de solucionar dificuldades nas relações interpessoais, é um compromisso ético com a transformação social.

Os responsáveis pela implantação da Câmara de Mediação devem:

Informar adequadamente a comunidade sobre o que é a mediação de conflitos, como funciona a câmara de mediação de conflitos, como deve ser feito o encaminhamento dos casos e o que se pode esperar concretamente de sua atuação é fundamental para a criação da cultura da confiança referida (Almeida; Kassisse, 2022, p. 152).

A comunicação abrangente e detalhada é essencial para a construção de uma cultura de confiança, pois permite que todos os membros da comunidade compreendam o propósito e o valor da mediação de conflitos, bem como os benefícios que ela pode trazer para a resolução de conflitos e para a promoção de um ambiente institucional mais harmonioso. Informar de maneira clara e transparente contribui para a legitimação do processo de mediação, encorajando a participação ativa e o engajamento da comunidade, fatores fundamentais para o sucesso e a sustentabilidade da iniciativa.

A Ouvidoria pode atuar em parceria com as CMCs colaborando com a análise e encaminhamento das demandas aos setores responsáveis, fortalecendo a capacidade das instituições de gerenciar conflitos de maneira harmoniosa, justa e eficaz. Juntas, essas entidades podem desenvolver estratégias preventivas, identificar padrões recorrentes de problemas e promover soluções que não apenas resolvem conflitos imediatos, mas também contribuem para a melhoria contínua do ambiente institucional.

Com o objetivo de possibilitar o conhecimento do objeto de pesquisa, a seguir são apresentados os itens: Ouvidoria na Rede Federal; Ouvidoria do IFG.

2.9 Ouvidoria na Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica

A Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, institui a RFEPT e cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) que tem por finalidade ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os níveis e modalidades, formar e qualificar cidadãos com objetivo de atuação profissional nos vários setores da economia e promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior (Brasil, 2008).

A RFEPT “congrega um conjunto de instituições com objetivos similares, que devem interagir de forma colaborativa, construindo a trama de suas ações tendo como fios as demandas de desenvolvimento socioeconômico e inclusão social” (Vidor; Pacheco; Pereira, 2009, p. 16).

A análise dos objetivos da Lei nº 11.892/2008 mostra que a instituição da Rede Federal e criação dos IFs atenderam aos anseios dos setores produtivos e empresariais de ofertar percursos formativos variados, consistentes e hábeis fundamentados em competências e habilidades profissionais bem como na criação e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas direcionadas para a produção (Bezerra; Machado; Barbosa, 2016).

Considerando os princípios, objetivos e finalidades da Rede Federal para a formação integral da classe trabalhadora, a educação profissional e tecnológica cada vez mais permeia os processos educativos, visando ao desenvolvimento das potencialidades socioeconômicas locais, regionais e nacionais. No contexto dessa pesquisa, ela assume um papel ainda mais relevante, em virtude de sua relação com os objetivos e finalidades da Rede Federal.

A Resolução do Conselho Nacional de Educação (CNE) Nº 1, de 05 de janeiro de 2021, que define as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Profissional e Tecnológica (EPT), estabelece o trabalho como princípio educativo e a formação humana integral (MEC, 2021). Esses são pressupostos que constituem a Rede Federal e perpassam por suas finalidades e objetivos.

A EPT abrange um conjunto de práticas educacionais que visa preparar os estudantes jovens e adultos para o exercício de atividades profissionais técnicas através da articulação entre teoria e prática, “que não é uma formação meramente teórica, mas uma formação prática em que a teoria é compreendida como algo que informa a prática” Saviani (1989, p. 40). Assim, as instituições da RFEPECT, portanto, atuantes na EPT, visam ofertar cursos técnicos de nível médio, cursos de graduação e pós-graduação, com o objetivo de formação profissional e de preparação das pessoas para a vida.

Assim também, a perspectiva de formação integrada do trabalhador, exige que as instituições se organizem para que se estabeleça a relação entre os conhecimentos gerais e culturais, além dos conhecimentos específicos e profissionais, a partir de um longo e continuado processo de formação, e conforme os eixos de articulação entre trabalho, tecnologia, ciência e cultura.

Segundo o artigo 39 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) nº 9394/96, a educação profissional e tecnológica, no cumprimento dos objetivos da educação nacional, integra-se aos diferentes níveis e modalidades de educação e às dimensões do trabalho, da ciência e da tecnologia (Brasil, 1996).

A EPT não se limita apenas à formação técnica, mas também engloba o desenvolvimento de habilidades tecnológicas, científicas, sócio emocionais e culturais. Isso inclui a capacidade de trabalho em equipe, a resolução de problemas, a comunicação eficaz e a adaptabilidade, que são habilidades essenciais para o sucesso no mundo do trabalho. De acordo com Frigotto (2009, p. 173),

captar os sentidos e significados do trabalho na experiência social e cultural das massas de trabalhadores é tarefa complexa e implica analisar como se produz a sociedade nos âmbitos da economia, da cultura, da política, da arte e da educação.

Nesse sentido, os estudantes são estimulados a refletir sobre seu papel na sociedade e compreender como o trabalho está relacionado à transformação social, capacitando-os para enfrentar os desafios no mundo do trabalho. Os estudantes têm a oportunidade de vivenciar situações reais de trabalho por meio de estágios, projetos de pesquisa e extensão.

Os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional que ofertam vários cursos e possuem muitos câmpus, especializados na oferta de EPT nas diversas modalidades de ensino, com base na integração de

conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas (Brasil, 2008). Eles têm desempenhado um papel importante na educação brasileira, com atuação em distintas áreas do conhecimento e na formação de profissionais nas mais variadas áreas tecnológicas. Pereira (2016, p. 18-19) afirma que os Institutos Federais:

convergem para uma lógica baseada no olhar verdadeiramente social, em direção a políticas e ações que impliquem uma participação mais substantiva da Rede Federal na elevação e no aproveitamento das potencialidades da cultura produtiva local como medida fundamental e também na ruptura dos pontos de estrangulamento que dificultam um processo de desenvolvimento social e economicamente mais democrático, o que pressupõe a inclusão dos territórios, no sentido lato de pessoas produtivas, de culturas locais.

Compreende-se que os IFs buscam o desenvolvimento social e econômico, bem como a inclusão de territórios e suas culturas, com foco em políticas e ações que promovam a participação ativa da Rede Federal no aproveitamento das potencialidades produtivas locais.

A Lei nº 11.892/2008 estipula que os IFs continuem a funcionar em nível técnico, incluindo a educação de jovens e adultos, mas incluem atividades de educação superior e de pós-graduação, pesquisa e extensão que até então eram concedidas às universidades (Silva, 2016).

De acordo com a Lei nº 11.892/2008 nos artigos 6º, II e 7º, IV respectivamente, os IFs têm que:

Desenvolver a educação profissional e tecnológica como processo educativo e investigativo de geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais; desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos (Brasil, 2008).

É importante destacar que, além de atuarem na EPT em todos os níveis e modalidades da educação, os Institutos Federais buscam realizar a articulação entre ensino, pesquisa, extensão e inovação.

As Ouvidorias das instituições pertencentes a RFEPC, portanto, visam desempenhar um papel essencial na promoção da participação cidadã e na melhoria

dos serviços públicos prestados à sociedade. Elas constituem canais de comunicação e interação entre os cidadãos e as instituições.

A Lei nº 13.460/2017 estabelece as normas básicas relativas à participação, proteção e defesa dos direitos dos usuários dos serviços públicos prestados direta ou indiretamente pela administração pública. Os tipos de manifestações são reclamações, denúncias, sugestões, elogios e outros pronunciamentos de usuários sobre a prestação de serviços públicos e atuação dos agentes públicos na prestação e fiscalização desses serviços (Brasil, 2017). Segundo Santos *et al.* (2019, p. 630):

As ouvidorias públicas visam promover a melhoria da qualidade do serviço público a partir da livre manifestação do cidadão. Assim, assumem distintos papéis que englobam aspectos funcionais, como receber e analisar as manifestações; aspectos gerenciais, que envolvem a transformação das manifestações em possibilidades de melhoria no serviço público; e aspectos de cidadania, ao possibilitar que o cidadão exerça seu direito de participar na administração pública, fomentando o controle social.

Assim sendo, as Ouvidorias públicas buscam aprimorar a qualidade do serviço público, possibilitando manifestações enviadas pelos cidadãos. Tais instâncias têm várias funções: receber e analisar manifestações; transformar essas manifestações em oportunidades de melhoria do serviço público; e permitir que o cidadão exerça seu direito de participação na administração pública e na promoção do controle social.

A manifestação é uma forma de o cidadão expressar para a ouvidoria seus anseios, angústias, dúvidas, opiniões e sua satisfação com um atendimento ou serviço recebido. Assim, pode auxiliar o Poder Público a aprimorar a gestão de políticas e serviços, ou a combater a prática de atos ilícitos (Ouvidorias.gov).

Conforme o artigo 2º da Lei 13.460/2017, os tipos de manifestações são “reclamações, denúncias, sugestões, elogios e demais pronunciamentos de usuários que tenham como objeto a prestação de serviços públicos e a conduta de agentes públicos na prestação e fiscalização de tais serviços”. E no parágrafo único desse artigo estabelece que “o acesso do usuário a informações será regido pelos termos da Lei nº 12.527 de 18 de novembro de 2011” (Brasil, 2017)

A Lei nº 12.527/2011- Lei de Acesso à Informação (LAI) dispõe sobre os procedimentos a serem observados pela administração pública com o objetivo de garantir o direito fundamental dos cidadãos ao acesso às informações públicas previsto no artigo 37 da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 2011).

De acordo com o artigo 9º da LAI, o acesso a informações públicas será assegurado mediante a criação de um Serviço de Informações ao Cidadão (SIC) nos órgãos e entidades do poder público, em locais apropriados para atender e orientar o público sobre o acesso a informações, informar sobre a tramitação de documentos e protocolizar documentos e requerimentos de acesso a informações (Brasil, 2011).

Desse modo, qualquer interessado poderá apresentar pedido de acesso a informações à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, por qualquer meio legítimo, devendo o pedido conter a identificação do requerente e a especificação da informação requerida (Brasil, 2011).

O quadro 7 mostra os tipos de manifestações que podem ser enviadas às Ouvidorias da RFEPECT.

Quadro 7 – Tipos de manifestações que podem ser enviadas às Ouvidorias da RFEPECT no Brasil – 2024

Tipos de Manifestações	Definição
Simplifique	Solicitação de simplificação de prestação de um serviço público muito burocrático por formulário próprio chamado de simplifique.
Sugestão	Proposta de ideia ou de melhoria de políticas e serviços prestados pela Administração Pública federal.
Elogio	Reconhecimento sobre um serviço oferecido ou atendimento recebido.
Solicitação	Solicitação de medidas por parte da Administração.
Reclamação	Manifestação de descontentamento em relação ao serviço público.
Denúncia	Notificação de prática de ato ilícito que requer intervenção de órgão de controle interno ou externo.
Pedido de acesso à informação	Obtenção de acesso à informação pública.

Fonte: organizado pela autora, (Brasil,2024).

Há uma estreita relação entre a Lei nº 13.460/2017 e a Lei nº 12.527/2011, pois ambas tratam sobre a transparência e acesso às informações na Administração Pública. A gestão participativa contribui para a construção de uma relação de confiança entre os cidadãos e a instituição, fortalecendo a legitimidade e a efetividade do trabalho realizado. Segundo Comparato (2016, p.44), a experiência das Ouvidorias públicas

que ao mesmo tempo em que fiscalizam o exercício do poder, constituem-se como um instrumento relevante de participação popular. Enquanto a maioria dos mecanismos de democracia participativa introduz a participação popular na definição e a formulação de políticas públicas, mesmo que apenas em caráter consultivo, as ouvidorias influenciam o aspecto decisivo da implementação das políticas.

Entende-se que as Ouvidorias públicas são instrumentos de participação popular que fiscalizam o exercício do poder e influenciam a implementação das políticas públicas, diferentemente de outros mecanismos de democracia participativa que envolvem a participação do público apenas na formulação de políticas.

Conforme argumenta Riche (2022), um dos pressupostos para a criação de uma Ouvidoria é a necessidade de conhecer bem o cidadão: acolhê-lo como um todo, compreender seus desejos, particularidades e o contexto em que vive. No trabalho cotidiano, ao lidar com os diferentes tipos de manifestações que recebe, a Ouvidoria deve atuar para construir um ambiente de comunicação e valores, que possibilite a concretização efetiva do direito de manifestação das pessoas, na sua relação com as organizações/instituições.

2.10. Ouvidoria do Instituto Federal de Goiás (IFG)

A história do IFG faz parte da história da educação profissional no Brasil e acompanhou o movimento dessa modalidade de ensino no país. A instituição, fundada em 1909 com o nome de Escola de Aprendizizes Artífices de Goiás, experimentou dificuldades e sucessos ao longo de seu centenário, além de diversas mudanças de perfil, como aconteceu com outras instituições congêneres nascidas na mesma época ou ao longo dos últimos anos (Silva, 2016).

O IFG, instituição criada nos termos da Lei nº 11.892/2008, vinculada ao Ministério da Educação, possui natureza jurídica de autarquia, sendo detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. É uma instituição de ensino superior, educação básica e profissional, pluricurricular e *multicampi*, com orçamento anual para cada câmpus e Reitoria, excluindo pessoal, contribuições previdenciárias e benefícios aos servidores (IFG/Estatuto, 2018).

A implementação da Ouvidoria do IFG, como instrumento democrático de gestão, iniciou-se em 21 de maio de 2015, quando o Reitor nomeou uma comissão encarregada pelo estudo e apresentação do projeto de implantação da Ouvidoria.

Após a formulação do projeto de implantação, este foi enviado para consulta pública e, ao término do período de contribuições, a comissão analisou as propostas de alteração/complementação e, em 02 de dezembro de 2015, a minuta da versão final do regulamento da Ouvidoria foi encaminhada ao Presidente do Conselho Superior do IFG.

Em 22 de fevereiro de 2016, na reunião do Conselho Superior, a Câmara de Desenvolvimento Institucional expôs seu parecer favorável sobre o regulamento da Ouvidoria, que foi discutido e aprovado, conforme Resolução Consup do IFG nº 004, de 22 de fevereiro de 2016. O Reitor nomeou a primeira Ouvidora do IFG em 05 de abril de 2016.

No artigo 2º do regulamento, a Ouvidoria é definida como:

um órgão de assessoramento da Reitoria, responsável pelo acolhimento e encaminhamento de manifestações e reivindicações da comunidade interna ou externa, com jurisdição em todos os câmpus e setores da instituição, visando à melhoria dos processos institucionais e o aperfeiçoamento dos processos democráticos com transparência (IFG, 2016, p. 2).

Segundo o artigo 3º a “Ouvidoria está vinculada à Reitoria, sendo-lhe assegurada plena autonomia e independência no exercício de suas atribuições, bem como acesso direto a servidores, documentos e informações da Instituição” (IFG, 2016, p. 2).

De acordo com o artigo 5º, compete à Ouvidoria do IFG avaliar sugestões, reclamações e denúncias, encaminhando-as às autoridades competentes com o objetivo de: melhorar o desempenho institucional; aprimorar os serviços prestados; corrigir erros, omissões, desvios ou abusos na prestação dos serviços; prevenir e corrigir atos incompatíveis com o direito à informação e qualidade dos serviços e proteger os direitos dos usuários (IFG, 2016).

Durante esses 8 (oito) anos de atuação, a Ouvidoria do IFG tem buscado elevar a qualificação no atendimento das demandas das comunidades interna e externa. Nesse período, a Ouvidoria recebeu um total de 2.274 (dois mil, duzentos e setenta e quatro) manifestações, incluindo sugestões, reclamações, elogios, solicitações e denúncias. Destas, 2.100 (dois mil e cem) manifestações foram respondidas, todas

dentro do prazo legal estabelecido pela legislação vigente, confirmando o comprometimento da instituição com a eficiência e a transparência no tratamento das questões apresentadas. Das manifestações recebidas, apenas 174 foram arquivadas e redirecionadas para outros órgãos competentes, o que representa uma pequena parcela do total.

A figura 2 apresenta o total de manifestações recebidas e tratadas pela Ouvidoria do IFG de 2016 a 2023.

Figura 2 – Manifestações recebidas pela Ouvidoria do IFG em Goiás - 2016-2023



Fonte: organizado pela autora, Painel Resolveu? (CGU/2024).

Como instância integrante das instituições da RFEPCT, a Ouvidoria tem também o papel de contribuir para o desenvolvimento e o fortalecimento das atividades institucionais precípuas da EPT, em cumprimento à sua função social.

CAPÍTULO 3. OUVIDORIA INTEGRADA AO PLANO DE GOVERNANÇA E ACCOUNTABILITY NA RFEPCT

Nas instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, muitas vezes integrantes da comunidade interna ou externa acionam diretamente os serviços da Ouvidoria e enviam reclamações ou manifestações, sem antes esgotar as possibilidades para solucionar os problemas e conflitos dos servidores públicos, prestadores de serviços, ou explorar todos os caminhos das instâncias administrativas específicas para resolução de cada assunto ou serviço.

Antes de encaminhar manifestações para a Ouvidoria, principalmente as reclamações, as pessoas precisam considerar a possibilidade de recorrer aos meios internos e aos recursos administrativos de solução de conflitos, a partir das estratégias de planejamento para governança institucional.

Como já analisado, as Ouvidorias são constituídas como canais de comunicação entre a administração, a comunidade administrativo-acadêmica e a comunidade externa, promovendo a transparência, a responsividade e a melhoria contínua dos serviços prestados pelas instituições públicas.

A implementação de planos de governança e *accountability* é essencial para fortalecer as unidades da RFEPCT, em busca da gestão transparente e responsiva. É pois, nesse contexto, que se desenvolvem as atividades das Ouvidorias.

A governança pública e a *accountability* são estratégias fundamentais de gestão para possibilitar a transparência, a eficácia social e a responsividade das instituições públicas. Quando bem implementadas, elas criam mecanismos internos que permitem a resolução de problemas dentro de cada setor antes que as demandas sejam levadas à Ouvidoria. No entanto, quando esses planos são inexistentes ou falhos, ocorrem diversos problemas que impactam diretamente o funcionamento da Ouvidoria pública.

3.1 Governança e Accountability na RFEPCT

A governança nas Instituições de Ensino Superior (IES) públicas brasileiras tem sido objeto de estudo em diversas pesquisas recentes. Rocha (2021), por exemplo, analisa os parâmetros e fundamentos de governança nas universidades públicas

federais, destacando a importância de práticas que promovam a transparência e a eficácia administrativa.

Além disso, estudos como o de Silva e Souza (2023) investigam a relação entre o nível de maturidade da governança e a criação de valor público nas universidades federais, evidenciando que instituições com práticas de governança mais desenvolvidas tendem a oferecer serviços de maior qualidade à sociedade.

Na RFEPECT a governança pública compreende os mecanismos de liderança, estratégia e acompanhamento que permitem avaliar, direcionar e monitorar a atuação dessas instituições, assegurando a prestação de serviços à sociedade.

A Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, dispõe sobre a participação, proteção e defesa dos direitos dos usuários dos serviços públicos da administração pública, estabelecendo diretrizes para a atuação das Ouvidorias.

O artigo 13 desta lei determina que:

Os órgãos e as entidades públicas deverão instituir ouvidorias responsáveis pela promoção da participação do usuário na administração pública, no acompanhamento da prestação dos serviços e na defesa dos direitos dos usuários (Brasil, 2017).

Essa legislação reforça a necessidade de estruturas de governança que possam assegurar a efetividade das Ouvidorias.

Nas instituições públicas de ensino superior, incluindo as da RFEPECT, a governança é regida por um conjunto de normativas que asseguram a gestão eficaz e responsável. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) estabelece a autonomia administrativa e acadêmica das instituições, mas também reforça a necessidade de avaliação e acompanhamento da Educação Profissional e Tecnológica. O Art. 42-B, contido no Capítulo III, Da Educação Profissional e Tecnológica estabelece que:

A oferta de educação profissional técnica e tecnológica será orientada pela avaliação da qualidade das instituições e dos cursos referida no inciso VII-A do caput do art. 9º desta Lei, que deverá considerar as estatísticas de oferta, fluxo e rendimento, a aprendizagem dos saberes do trabalho, a aderência da oferta ao contexto social, econômico e produtivo local e nacional, a inserção dos egressos no mundo do trabalho e as condições institucionais de oferta (Brasil, 1996).

Além disso, a Lei nº 12.527/2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI), determina que os gestores devem fornecer informações claras e acessíveis à sociedade.

Em um estudo realizado por Keunecke, Teles e Melo (2020) sobre práticas de *accountability*, transparência e prestação de contas nas instituições públicas de ensino superior, indica que elas ainda são incapazes de dar pleno atendimento à LAI, indicam fragilidades quanto à transparência pública. Segundo esses autores, “o descumprimento de diversos aspectos legais implica na oferta de um conteúdo desqualificado pela administração” (Keunecke, Teles e Melo, 2020, p. 115).

Isso dificulta a construção de ambientes propícios à publicidade da transparência das contas públicas e, conseqüentemente, a *accountability*. O conceito de *accountability*, portanto, refere-se à responsabilidade e à prestação de contas da administração pública perante a sociedade, certificando que as suas ações sejam transparentes, operativas e voltadas ao interesse público.

Muitas vezes as instituições públicas têm dificuldades para disponibilizar de forma clara aos cidadãos as informações nos seus portais governamentais de comunicação. Como uma prática de gestão essencial na governança pública, a *accountability* visa estabelecer a responsabilização dos servidores e gestores no cumprimento de suas funções e pelo impacto de suas decisões. Nesse sentido, no caso das instituições de ensino superior, muitas vezes não há uma relação significativa de sustentação entre as variáveis de governança e as práticas de *accountability* no cumprimento das atividades de ensino, pesquisa, extensão e inovação (Pasquali, Nottar e Mello, 2021).

A transparência e a prestação de contas são pilares fundamentais da *accountability* nas instituições públicas de ensino superior. Todavia, muitas vezes os portais eletrônicos das instituições públicas de ensino superior apresentam um baixo nível de transparência (Keunecke, Teles e Melo, 2020). Isso pode frustrar a possibilidade de a sociedade realizar o acompanhamento social mais efetivo dos serviços públicos.

Na implementação de políticas de governança, a gestão da integridade dos serviços públicos e a responsabilização (*accountability*) dos servidores e gestores nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) são cruciais para promover uma gestão responsável e ética. A integridade dos serviços públicos e a responsabilização dos seus agentes envolvem a colaboração de vários setores de diferentes níveis da

instituição. Essa abordagem integrada entre setores e agentes públicos institucionais fortalece a capacidade das Ouvidorias em lidar com as demandas da comunidade acadêmico-administrativa interna, mas também da comunidade externa.

Nesse sentido, a Auditoria Interna pode desempenhar um papel significativo na promoção da *accountability* nas instituições de ensino superior. Morais, Lima e Silva (2023, p. 213) destacam que os gestores da IES “compreendem as contribuições da auditoria interna para o controle e processos das instituições, além de fazer a devida prestação de contas e transparência para sociedade”. Essa compreensão facilita a implementação de recomendações para aprimorar a governança e reduzir o volume de reclamações direcionadas às Ouvidorias.

Sendo assim, a prestação de contas para a comunidade é um componente essencial da *accountability* nas instituições públicas. Sobre essa questão, Melo e Rocha (2020, p. 4) afirmam que “a prestação de contas parte da obrigação social e pública de prestar informações sobre algo pelo qual a Administração Pública é responsável, sendo esse conceito base da transparência e do controle social”.

Nas instituições das RFEPECT, a prestação de contas anuais aos órgãos de controle interno e externo, além da demonstração de gestão mais eficaz e transparente, pode contribuir para assegurar a sustentação entre as variáveis de governança e *accountability*, no desenvolvimento das atividades fim e meio dessas instituições. Nessa direção, Melo e Rocha (2020, p. 6) ressaltam que:

A prestação de contas, no seu sentido mais amplo trazido pela ideia de *accountability*, quando aplicado ao controle externo, torna-se um marco teórico fundamental para a determinação de qual aspecto da gestão será examinado e cobrado dos administradores públicos: a legalidade, a economicidade, a eficiência, a eficácia e a efetividade, sendo esta uma importante ferramenta para instrumentalizar o próprio controle a ser executado.

No âmbito das instituições das RFEPECT, os desafios trazidos pelo *accountability* apontam para a importância da capacitação de agentes públicos, em busca de padronizar os procedimentos de verificação da prestação de contas, ampliando a segurança jurídica nas relações entre a administração e os cidadãos que buscam os serviços públicos. Sendo assim, a implementação de planos de governança e práticas de *accountability* nas instituições da RFEPECT requer:

- a) O fortalecimento das Ouvidorias e das Auditorias Internas, promovendo a gestão transparente, ética e eficaz;
- b) O aprimoramento de fluxos internos claros e processos administrativos, que visam contribuir para a melhoria contínua dos serviços oferecidos à sociedade;
- c) A criação de comitês específicos e a institucionalização de processos que promovam a transparência e a responsabilização dos servidores e gestores institucionais;
- d) A criação de estratégias para prevenção e resolução de problemas e o estabelecimento de mecanismos de acompanhamento e avaliação contínua;
- e) O estabelecimento de mecanismos internos robustos de avaliação, acompanhamento e prestação de contas;
- f) A capacitação dos servidores para aprimorar o desenvolvimento e a gestão dos serviços institucionais.

Essas medidas e ações podem contribuir para a redução do número de reclamações encaminhadas às Ouvidorias, pois os membros da comunidade acadêmica passam a ter seus problemas resolvidos de forma mais ágil nos próprios setores responsáveis por cada conjunto de atividades institucionais (Gesser, 2018). O aperfeiçoamento da governança pode ser potencializado quando as práticas são consideradas parte integral das ações da instituição e incorporadas ao seu cotidiano. Isso demanda mudanças na cultura organizacional e valoriza a governança, a *accountability* e a transparência institucionais.

A implementação de fluxos claros de atendimento interno, a capacitação dos servidores para lidar com demandas administrativas e a criação de espaços formais de mediação de conflitos são medidas fundamentais para auxiliar a Ouvidoria no cumprimento da sua função, atuando como um canal de interlocução com a comunidade (interna e externa) e aperfeiçoamento institucional.

Nesse contexto, é essencial que as instituições de ensino superior e da Educação Profissional e Tecnológica desenvolvam e aprimorem os seus planos de governança e *accountability*. Tais ações se justificam porque a ineficácia desses planos pode gerar ambientes de pouca transparência e baixa responsividade por parte dos servidores e gestores institucionais. Sem planos e estratégias adequadas de

governança e *accountability*, problemas estruturais e falhas administrativas podem emergir e persistir, provocando um aumento no número de reclamações e manifestações na Ouvidoria, recorrentes e até mesmo insatisfação generalizada da comunidade interna ou externa.

A integração entre planejamento e gestão estratégica, acompanhada de práticas de governança e *accountability* são essenciais para elevar a qualidade do bom funcionamento das instituições de ensino superior. Esse movimento aplicado à administração pública colabora para fortalecer as práticas democráticas de gestão e, ao mesmo tempo, aprimorar o cumprimento da função social das instituições públicas de educação.

Tudo isso pode contribuir para a transparência da gestão institucional, da responsividade dos agentes públicos, para o bom funcionamento da Ouvidoria e, por fim, para o cumprimento da função social das instituições públicas de educação.

CAPÍTULO 4. ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

O presente capítulo é inicialmente constituído pela análise de dados da Ouvidoria na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Em seguida são analisados os dados comparativos das práticas de participação social, prevenção de conflitos, mediação de conflitos, criação de CMCs, abertura de Processos Administrativos Disciplinares (PADs), quantidades de servidores e práticas de avaliação das Ouvidorias das instituições da RFEPCT e das universidades federais.

4.1. Análise de dados da Ouvidoria na RFEPCT

A tabela 1 apresenta os tipos de canais de participação social da Ouvidoria na RFEPCT. Em atendimento ao princípio de transparência do serviço público, é fundamental que cada instituição disponibilize canais de comunicação para os diferentes segmentos da comunidade interna e externa.

Tabela 1 - Tipos de canais de participação social disponibilizados pelas Ouvidorias da RFEPCT no Brasil - 2024

Instituição (Sigla)	Tipos de canais de participação social	Quantidade
IFSC	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i> , <i>whatsapp</i> , via web conferência e chat (<i>e-mail</i>)	7
IFSULDEMINAS	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i> , <i>whatsapp</i> , formulário eletrônico	6
IFAC	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i> , <i>whatsapp</i> , online	6
IFAM	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i> , requerimento via sistema interno	5
IFMA	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i> , carta	5
IFSPE	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i> , <i>whatsapp</i>	5
IFMT	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i> , <i>whatsapp</i>	5
IFMS	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i> , carta	5
IFES	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i> , <i>whatsapp</i>	5
IFMG	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i> , vídeo chamadas	5
IFTM	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i> , carta	5
IFF	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i> , <i>whatsapp</i>	5
IFSUL	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i> , processo via Suap	5
IFPA	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i>	4
IFAL	Fala.BR, presencial, <i>e-mail</i> , <i>whatsapp</i>	4
IFBA	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i>	4
IF BAIANO	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i>	4
IFCE	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i>	4
IFPB	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i>	4
IFPI	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i>	4
IFRN	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i>	4
IFG	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i>	4
IFMGSE	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i>	4
IFNMG	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i>	4
IFSP	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i>	4
UTFPR	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i>	4
IFFAR	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i>	4

IFRS	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i>	4
IFC	Fala.BR presencial, telefone, <i>e-mail</i>	4
CEFET-MG	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i>	4
IFRR	Fala.BR, presencial, <i>e-mail</i>	3
IFTO	Fala.BR, presencial, <i>e-mail</i>	3
IFS	Fala.BR, presencial, telefone	3
IFB	Fala.BR presencial, <i>e-mail</i>	3
IF GOIANO	Fala.BR, telefone, <i>e-mail</i>	3
IFRJ	Fala.BR, presencial, telefone	3
CEFET-RJ	Fala.BR, presencial, <i>e-mail</i>	3
IFPR	Fala.BR, presencial, telefone	3
IFAP	Fala.BR, <i>e-mail</i>	2
IFRO	Fala.BR, <i>e-mail</i>	2
IFPE	Fala.BR, presencial	2
CP II	Fala.BR, presencial	2

Fonte: elaborada pela autora, a partir de dados do Fala.BR/CGU (2024).

Os dados da tabela 1 evidenciam que, das 42 (quarenta e duas) instituições da RFEPCT, a maioria utiliza entre 7 (sete) e 4 (quatro) tipos de canais diferentes de participação social. Esse resultado evidencia atenção e a prevenção das instituições em disponibilizar às pessoas diversos canais de comunicação, com o objetivo de possibilitar e facilitar o envio de *manifestações* para as Ouvidorias.

É importante lembrar que o uso da plataforma Fala.BR é oficial e obrigatório para todas as unidades de Ouvidoria pública federal.

Acrescenta-se que, para além da quantidade dos canais que cada Ouvidoria disponibiliza para a comunicação com os usuários, a efetividade e a qualidade das respostas às *manifestações* podem ser impactadas a partir de outros fatores, como a forma que são realizadas as mediações, o tempo de respostas, além da existência e funcionamento das câmaras de mediação de conflitos.

Ademais, a quantidade de manifestações recebidas pelas Ouvidorias não é um indicador de qualidade do trabalho dos Ouvidores e demais servidores auxiliares. Sobre essa questão, deve-se levar em consideração, inclusive, as ações e os mecanismos de prevenção de conflitos adotados por cada instituição.

O quadro 8 a seguir apresenta quais são as ações desenvolvidas pelas instituições da RFEPCT para prevenção de conflitos, a partir de orientações de suas respectivas Ouvidorias.

Quadro 8 - Ações para prevenção de conflitos nas instituições da RFEPC no Brasil - 2024

Instituição (Sigla)	Sim / Não	Ações realizadas
IFAC	Sim	Atividades de grupos como atividades físicas, palestras, lanches compartilhados, plantações, dia de trazer o filho ao Instituto.
IFAM	Sim	Busca sempre pelo diálogo.
IFRO	Sim	Diálogo e realização de palestras sobre temas variados. Por exemplo, campanha sobre assédio moral e sexual.
IFTO	Sim	A Diretoria de Gestão de Pessoas realiza diálogos com servidores.
IFAL	Sim	Trabalho de conscientização na busca da prevenção de conflitos através de lives e de cartilhas.
IF BAIANO	Sim	Reuniões gerais, setoriais; eventos para socialização; curso de comunicação não violenta e palestras.
IFMA	Sim	Palestras e cursos institucionais sobre prevenção e mediação de conflitos.
IFPE	Sim	As ações pontuais de prevenção.
IFSPE	Sim	Por meio de diálogos pontuais com os gestores e servidores.
IFB	Sim	Formação de gestores, palestras e cursos prevenção de conflitos.
IFG	Sim	Palestras (comunicação, relacionamento interpessoal), diálogo com servidores.
IFMT	Sim	Reuniões, encontros, visitas de orientações de boas práticas.
IFES	Sim	Promoção do diálogo em eventos instituições.
IFMG	Sim	Através do estímulo ao diálogo, de realização de encontros/reuniões, atendimento pelos setores demandados e através da realização de capacitações.
IFMGSE	Sim	Palestra sobre mediação de conflitos no ambiente escolar.
CEFET-RJ	Sim	Dando ciência a chefia superior à que teve ocorrência de algum conflito para que esta possa atuar na prevenção, evitando que se repita.
CP II	Sim	Ações de humanização e de estímulo ao melhor convívio escolar, atuando na natureza do trabalho educativo, em cooperação com os <i>campi</i> e com as instituições parceiras que possuem projetos/programas reconhecidos e alinhados às demandas dos câmpus.
IFSP	Sim	O IFSP tem buscado alternativas para resolução pacífica de conflitos, alguns servidores estão fazendo curso em mediação de conflitos.
IFPR	Sim	Palestras.
IFFAR	Sim	Possui política de comunicação não-violenta e grupos de atuação na mediação, nos <i>campi</i> . Participam servidores com formação específica em comunicação não violenta e Círculos de Paz.
IFSUL	Sim	Ações institucionais sobre prevenção e mediação de conflitos. Servidores realizam curso de mediadores.
IFSC	Sim	Realização de palestras e eventos sobre a postura conciliatória e também informativa quanto às legislações. Capacitações e diálogo aos gestores sobre situações conflituosas com solução de forma pacífica e com espírito mediador.
IFAP	Não	Não mencionou ações de prevenção de conflitos.
IFPA	Não	Não mencionou ações de prevenção de conflitos.
IFRR	Não	Não mencionou ações de prevenção de conflitos.
IFBA	Não	Não mencionou ações de prevenção de conflitos.
IFCE	Não	Não mencionou ações de prevenção de conflitos.
IFPB	Não	Não mencionou ações de prevenção de conflitos.
IFPI	Não	Não mencionou ações de prevenção de conflitos.
IFRN	Não	Não mencionou ações de prevenção de conflitos.
IFS	Não	Não mencionou ações de prevenção de conflitos.
IF GOIANO	Não	Não mencionou ações de prevenção de conflitos.
IFMS	Não	Não mencionou ações de prevenção de conflitos.
IFNMG	Não	Não mencionou ações de prevenção de conflitos.
IFSULDEMINAS	Não	Não mencionou ações de prevenção de conflitos.
IFTM	Não	Não mencionou ações de prevenção de conflitos.
CEFET-MG	Não	Não mencionou ações de prevenção de conflitos.
IFF	Não	Não mencionou ações de prevenção de conflitos.
IFRJ	Não	Não mencionou ações de prevenção de conflitos.
UTFPR	Não	Não mencionou ações de prevenção de conflitos.
IFRS	Não	Não mencionou ações de prevenção de conflitos.
IFC	Não	Não mencionou ações de prevenção de conflitos.

Fonte: elaborada pela autora, a partir de dados do Fala.BR/CGU (2024)..

Os dados do quadro 8 evidenciam que, das 42 (quarenta e duas) unidades da RFEPCT, 22 (vinte e duas) Ouvidorias afirmaram que desenvolvem ações de prevenção de conflitos, enquanto 20 (vinte) delas afirmaram que as suas instituições não desenvolvem ações de prevenção de conflitos.

Entre as instituições que responderam positivamente, as principais ações de prevenção de conflitos mencionadas foram: palestras, diálogos, atividades em grupos, reuniões, formação (cursos), encontros, política de comunicação não-violenta e eventos.

O número de instituições que responderam negativamente é grande e, por essa razão, torna-se fundamental questionar quais são as razões dessa realidade. Inclusive, é importante verificar se há um elevado ou baixo número de *manifestações* em tais instituições. Nos casos de o número de *manifestações* nessas Ouvidorias se apresentar elevado, é recomendável que tais instituições avaliem a necessidade de desenvolver estudos sobre as origens e a natureza dos conflitos, com o objetivo de planejar e desenvolver ações e estratégias específicas de prevenção de conflitos.

Mesmo nas instituições que indicaram desenvolver ações de prevenção de conflitos, cabe aos sujeitos envolvidos no planejamento institucional, realizar estudos para avaliar a efetividade das ações desenvolvidas.

O quadro 9 apresenta quais são as ações desenvolvidas pelas instituições da RFEPCT para mediação de conflitos, a partir de orientações de suas respectivas Ouvidorias. O quadro também evidencia quais são as instituições que declararam não desenvolver estratégias e ações de mediação de conflitos.

Quadro 9 - Ações para mediação de conflitos nas Ouvidorias das instituições da RFEPCT no Brasil - 2024

Instituição (Sigla)	Sim/ Não	Ações realizadas
IFAC	Sim	Quando solicitada pelo usuário. Os servidores enviam por WhatsApp, e-mail ou telefonam para a ouvidoria solicitando uma conversa.
IFAM	Sim	Somente quando instada, buscando uma figura neutra para conversar com as partes envolvidas nos conflitos.
IFTO	Sim	Recomendações de possíveis resoluções de conflitos de reclamações entre professores e alunos.
IFAL	Sim	Mediação em conjunto com a Comissão de Ética.
IFCE	Sim	Sim. Entretanto, não há um rito padrão expresso, depende das circunstâncias fáticas e da natureza da matéria.
IFMA	Sim	Campanhas institucionais sobre mediação de conflitos
IFPE	Sim	Orientações para a aplicação das melhores práticas de resolução de conflitos.
IFMG	Sim	Quando há solicitação de uma das partes envolvida no conflito.
IFMGSE	Sim	A Ouvidoria identifica a possível solução sob a ótica da resolução de conflitos via mediação e oferece às partes.

IFMT	Sim	Na prática a mediação se dá em conjunto ou separadamente a depender da situação, a sessão tem média de 2 horas.
IFF	Sim	De maneira pontual nos casos de reclamações.
CEFET-RJ	Sim	Recebendo, no espaço da Ouvidoria, as partes envolvidas no conflito para buscar alternativas que solucionem o conflito.
CP II	Sim	Promovendo o diálogo como instrumento para a resolução de conflitos. O diálogo não violento constitui o fundamento de todas as formas consensuais de resolução de conflitos.
IFSP	Sim	Orientação aos gestores quanto à necessidade de mediação nos casos necessários.
IFSUL	Sim	Desloca uma equipe de mediadores até o câmpus e ouve as partes envolvidas e propõe acordos.
IFC	Sim	Busca junto ao setor envolvido esclarecer os fatos e uma resolução pacífica quando possível.
IFSC	Sim	Ouvidoria procura estabelecer a mediação sempre que possível.
IFPA	Sim	A Ouvidoria faz a mediação quando existe interesse entre as partes.
IFAP	Não	Não mencionou o desenvolvimento de ações para mediação de conflitos.
IFRO	Não	Não mencionou o desenvolvimento de ações para mediação de conflitos.
IFRR	Não	Não mencionou o desenvolvimento de ações para mediação de conflitos.
IFBA	Não	Não mencionou o desenvolvimento de ações para mediação de conflitos.
IF BAIANO	Não	Não mencionou o desenvolvimento de ações para mediação de conflitos.
IFPB	Não	Não mencionou o desenvolvimento de ações para mediação de conflitos.
IFSPE	Não	Não mencionou o desenvolvimento de ações para mediação de conflitos.
IFPI	Não	Não mencionou o desenvolvimento de ações para mediação de conflitos.
IFRN	Não	Não mencionou o desenvolvimento de ações para mediação de conflitos.
IFS	Não	Não mencionou o desenvolvimento de ações para mediação de conflitos.
IFB	Não	Não mencionou o desenvolvimento de ações para mediação de conflitos.
IFG	Não	Não mencionou o desenvolvimento de ações para mediação de conflitos.
IF GOIANO	Não	Não mencionou o desenvolvimento de ações para mediação de conflitos.
IFMS	Não	Não mencionou o desenvolvimento de ações para mediação de conflitos.
IFES	Não	Não mencionou o desenvolvimento de ações para mediação de conflitos.
IFNMG	Não	Não mencionou o desenvolvimento de ações para mediação de conflitos.
IFSULDEMINAS	Não	Não mencionou o desenvolvimento de ações para mediação de conflitos.
IFTM	Não	Não mencionou o desenvolvimento de ações para mediação de conflitos.
CEFET-MG	Não	Não mencionou o desenvolvimento de ações para mediação de conflitos.
IFRJ	Não	Não mencionou o desenvolvimento de ações para mediação de conflitos.
IFPR	Não	Não mencionou o desenvolvimento de ações para mediação de conflitos.
UTFPR	Não	Não mencionou o desenvolvimento de ações para mediação de conflitos.
IFFAR	Não	Não mencionou o desenvolvimento de ações para mediação de conflitos.
IFRS	Não	Não mencionou o desenvolvimento de ações para mediação de conflitos.

Fonte: elaborada pela autora, a partir de dados do Fala.BR/CGU (2024).

Os dados do quadro 9 evidenciam que, das 42 (quarenta e duas) instituições da RFEPECT, dezoito (18) declaram que realizam ações de mediação de conflitos, estando em consonância com as normativas em vigor e que orientam as Ouvidorias acerca das formas para a realização desse objetivo.

Todavia, é preocupante constatar que vinte e quatro (24) das unidades de Ouvidoria da RFEPECT não mencionaram qualquer ação para mediação de conflitos. Dessa forma, cabe perguntar se não mencionaram por que de fato não desenvolvem tais ações ou porque de fato não possuem as condições institucionais para o cumprimento dessa finalidade da Ouvidoria?

Entre as principais ações de mediação de conflitos, as Ouvidorias destacaram:

a) buscam dialogar (por e-mail, *whatsapp* ou telefonema) com as partes e mediar o

conflito; b) realizam orientações com as partes envolvidas; c) mediação, em conjunto com a Comissão de Ética; d) identificação da possível solução sob a ótica da resolução de conflitos; e) mediação em conjunto com as partes ou separadamente; f) recebendo, no espaço da Ouvidoria, as partes envolvidas para escuta ativa; g) estabelecer diálogo não violento como forma consensual de resolução de conflitos; h) orientação aos gestores quanto à necessidade de mediação; i) deslocar uma equipe de mediadores até o câmpus para ouvir as partes envolvidas e propor acordos; j) esclarecer os fatos e buscar uma resolução pacífica com as pessoas ou setores envolvidos.

A tabela 2 apresenta informações sobre a fase do processo de implementação de Câmara de Mediação de Conflitos (CMC) no âmbito das Ouvidorias da RFEPECT.

Tabela 2 - Câmara de mediação de conflitos nas instituições da RFEPECT no Brasil - 2024

Situação	Quantidade
Instituição com CMC implementada	01
Instituição em fase de estruturação da CMC	01
Instituições em fase inicial de discussão para estruturação da CMC	05
Instituições que ainda não iniciaram discussões para estruturação da CMC	35

Fonte: elaborada pela autora, a partir de dados do Fala.BR/CGU (2024).

Os dados da tabela 2 evidenciam que, das 42 (quarenta e duas) instituições da RFEPECT, apenas 1 (uma), IFMG, tem instalada a Câmara de Mediação de Conflitos. Mostra também que 1 (uma), IFSP, está em fase de estruturação. E cinco (5) dessas instituições, IFG, IFMA, IFSC, IFSUL e IFTM manifestaram que iniciaram as discussões para implementação da CMC.

Os resultados do levantamento desta pesquisa evidenciam que 35 (trinta e cinco) instituições da RFEPECT ainda não iniciaram discussões para estruturação da CMC.

Como instância colegiada para resolução de conflitos, a sua implementação pode contribuir para reduzir alguns desafios enfrentados pelas Ouvidorias em suas práticas de mediação, a saber:

- Número insuficiente de servidores para atuar nas Ouvidorias;
- Ampliação da expertise de servidores nas práticas de mediação de conflitos;
- Cooperação entre Ouvidorias da RFEPECT;

- Possibilidade de segmentação ou especialização das ações de mediação por tipos de manifestações.

Outros dados acerca do funcionamento das Ouvidorias na RFEPECT podem auxiliar na melhor compreensão da baixa adesão dessas instituições à implementação de Câmaras de Mediação de Conflitos.

A tabela 3 apresenta a quantidade de Processos Administrativos Disciplinares (PADs) instaurados nas instituições da RFEPECT no período de janeiro de 2022 a dezembro de 2023.

Tabela 3 – Processos Administrativos Disciplinares instaurados nas instituições da RFEPECT no Brasil – 2022-2023

Instituição (Sigla)	Quantidade de PADs
IFG	76
IFPE	74
IFSULDEMINAS	59
IFPB	57
IFFAR	46
IFMT	38
IFSP	37
IFSPE	35
IFAC	24
IFTM	23
IFNMG	20
IFRS	20
IFC	20
CP II	19
IFMA	19
IFF	16
IFB	16
IFAM	16
IFPI	15
IFSUL	15
CEFET-MG	14
IFMG	14
IF BAIANO	14
IFSC	12
IFCE	12
IFPR	10
IFES	10
IFRO	10
IF GOIANO	8
IFRJ	8
IFAP	8
CEFET-RJ	7

IFAL	6
IFBA	6
IFMS	2
IFTO	2
IFRR	0
IFPA	*
IFMGSE	*
UTFPR	*
IFRN	**
IFS	**

Nota: * não foi informado; ** informação incompleta.

Fonte: elaborada pela autora, a partir de dados do Fala.BR/CGU (2024).

Os dados dessa tabela mostram que, das 37 (trinta e sete) unidades da RFEPCT que informaram a quantidade de PADs instaurados, 28 (vinte e oito) relataram valores entre 2 (dois) e 24 (vinte e quatro). As 8 (oito) instituições restantes mencionaram quantidades entre 35 (trinta e cinco) e 76 (setenta e seis) PADs abertos ao longo de 2 (dois) anos. Além disso, 5 (cinco) instituições não responderam à pesquisa e somente 1 (uma) informou que não instaurou nenhum PAD nesse período.

Esses números revelam uma realidade preocupante nas instituições da RFEPCT, onde os usuários frequentemente optam pela abertura de Processos Administrativos Disciplinares em detrimento de práticas de mediação de conflitos. Esse cenário reflete uma cultura institucional que privilegia medidas punitivas em vez de iniciativas preventivas ou restaurativas, o que pode gerar ambientes de trabalho e estudo mais adversos, marcado por elevação dos níveis de conflitos e relações interpessoais fragilizadas.

Diante disso, torna-se essencial que as instituições invistam em políticas públicas e estratégias estruturadas para fomentar uma cultura de mediação e resolução pacífica de conflitos. A implementação de Câmaras de Mediação de Conflitos, acompanhadas de ações educativas e de sensibilização dos sujeitos envolvidos nos conflitos, além de práticas institucionais de prevenção e mediação de conflitos poderiam contribuir para reduzir o número de Processos Administrativos Disciplinares (PADs) e de judicialização de conflitos, promovendo ambientes acadêmico-administrativos mais colaborativos, éticos e saudáveis.

A tabela 4 mostra a quantidade de servidores que atuam nas Ouvidorias e a quantidade de câmpus nas instituições da RFEPCT.

Tabela 4 – Servidores das Ouvidorias e câmpus nas instituições da RFEPCT no Brasil

Instituição (Sigla)	Quantidade de servidores	Quantidade de câmpus
UTFPR	15	13
IFPA	6	18
IFPB	4	21
IFAL	3	16
IFMA	3	29
IFRN	3	22
IFMGSE	3	10
IFBA	2	24
IF BAIANO	2	14
IFCE	2	33
IFPI	2	20
CP II	2	14
IFSP	2	41
IFPR	2	26
IFB	2	10
IFTO	2	12
IFMS	2	10
IFES	2	23
IFSULDEMINAS	2	8
CEFET-MG	2	9
IFRJ	2	15
IFFAR	2	11
IFRS	2	17
IFSUL	2	14
IFSC	2	22
IFAC	1	6
IFAM	1	17
IFAP	1	6
IFRO	1	10
IFRR	1	5
IFPE	1	16
IFSPE	1	7
IFS	1	10
IFG	1	14
IF GOIANO	1	12
IFMT	1	19
IFMG	1	18
IFNMG	1	13
IFTM	1	9
IFF	1	12
CEFET-RJ	1	8
IFC	1	15

Fonte: elaborada pela autora, a partir de dados do Fala.BR/CGU e da Plataforma Nilo Peçanha (2024).

Os dados da tabela mostram que, das 42 (quarenta e duas) unidades da RFEPCT, 18 (dezoito) afirmaram possuir 2 (dois) servidores atuando nas Ouvidorias,

enquanto 17 (dezessete) relataram contar com 1 (um) servidor. Apenas 4 (quatro) instituições da Rede Federal disseram ter 3 (três) servidores, enquanto 3 (três) unidades informaram possuir 4 (quatro), 6 (seis) e 15 (quinze), servidores respectivamente.

Na tabela 4, quando se compara a quantidade de servidores que atuam em cada Ouvidoria e a quantidade de câmpus de cada unidade da RFEPCT, fica evidente o desafio do trabalho a ser realizado por cada unidade de Ouvidoria, considerando o baixíssimo número de servidores para exercer esse trabalho. Uma Ouvidoria atende as demandas de todas as unidades que integram cada instituição da RFEPCT.

Esses dados revelam os desafios que as Ouvidorias da RFEPCT enfrentam, evidenciando a insuficiência do número de servidores que atuam nessa área, o que impacta na qualidade e na efetividade do atendimento às manifestações das comunidades interna e externa dessas instituições. O número reduzido de servidores implica diretamente na capacidade de resposta, na agilidade no tratamento das demandas e na limitação quanto ao desenvolvimento de práticas educativas de prevenção e de mediação de conflitos, essenciais para aperfeiçoar a relação entre a instituição e a comunidade interna e externa. Esses entraves refletem a necessidade de suporte em pessoal, bem como a adoção de políticas que promovam condições institucionais para possibilitar maior eficácia e sustentabilidade na atuação das Ouvidorias.

A tabela 5 apresenta os tipos de práticas de avaliação das Ouvidorias das instituições que compõem a RFEPCT.

Tabela 5 – Práticas de avaliação das Ouvidorias das instituições da RFEPCT – 2024

Instituição (Sigla)	Tipos de práticas de avaliação	Quantidade
IFG	Fala.BR, CPA, Relatório Anual de Ouvidoria	3
IFTO	Fala.BR, CPA	2
IFB	Fala.BR, Conselho Superior	2
CP II	Fala.BR, questionário de pesquisa de satisfação	2
IFSP	CPA, CGU	2
IFPR	CPA, Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública	2
UTFPR	Avaliação usuário externo, relatório anual	2
IFSUL	Fala.BR, CPA	2
IFSC	CPA, Painel resolveu?	2
IFC	Fala.BR	1
IFRS	Fala.BR	1
IFFAR	CPA	1

CEFET-RJ	CGU	1
IFRJ	Fala.BR	1
IFF	CPA	1
IFTM	CPA	1
IFES	Painel Resolveu?	1
IF GOIANO	Painel Resolveu?	1
IFRN	Fala.BR	1
IFPI	Fala.BR	1
IFPE	Fala.BR	1
IFMA	Formulário eletrônico	1
IFCE	CGU	1
IF BAIANO	Pesquisa participação externa	1
IFBA	CPA	1
IFAL	Formulário <i>Google Forms</i>	1
IFRR	CPA	1
IFRO	Fala.BR	1
IFPA	CGU	1
IFAC	Fala.BR	1
IFAM	Não foi informado	0
IFAP	Não foi informado	0
IFPB	Não foi informado	0
IFSPE	Não foi informado	0
IFS	Não foi informado	0
IFMT	Não foi informado	0
IFMS	Não foi informado	0
IFMG	Não foi informado	0
IFMGSE	Não foi informado	0
IFNMG	Não foi informado	0
IFSULDEMINAS	Não foi informado	0
CEFET-MG	Não foi informado	0

Fonte: elaborada pela autora, a partir de dados do Fala.BR/CGU (2024).

Os dados da tabela 5 mostram que, das 42 (quarenta e duas) unidades que compõem a RFEPCT, 30 (trinta) afirmaram possuir práticas de avaliação das atividades das Ouvidorias. Contudo, 12 (doze) instituições não mencionaram se realizam avaliações de suas Ouvidorias. Apesar disso, é importante destacar, que todas as instituições da Rede Federal podem ser avaliadas pelos usuários que assim desejarem, por meio da pesquisa de satisfação disponibilizada pela plataforma Fala.BR, logo após o recebimento das respostas às suas manifestações.

Algumas dessas instituições informaram que realizam autoavaliação institucional por meio da Comissão Própria de Avaliação (CPA). Além de mencionar a avaliação dos relatórios anuais das Ouvidorias e dos ciclos avaliativos da CGU.

Entretanto, apenas 6 (seis) instituições relataram o desenvolvimento de práticas avaliativas próprias para conhecer o impacto das Ouvidorias de forma mais específica e contextualizada. Tais iniciativas demonstram uma abordagem personalizada e diligente quanto às demandas institucionais e dos usuários atendidos pelas Ouvidorias. Nesse contexto, a adoção de avaliações diversificadas é essencial para possibilitar que as Ouvidorias desempenhem um papel estratégico no fortalecimento da gestão pública participativa, na prevenção e mediação de conflitos, na promoção da transparência de suas atividades e na melhoria do clima institucional.

4.2 Análise de dados das Ouvidorias das Universidades Federais

Na presente pesquisa, buscou-se levantar informações de 27 (vinte e sete) universidades federais das diversas regiões e das unidades federativas do Brasil, conforme evidencia o quadro 10 a seguir.

Quadro 10 - Universidades federais participantes da pesquisa no Brasil - 2024

Instituição (Sigla)	Nome	Estado	Região
1 UFAC	Universidade Federal do Acre	AC	Norte
2 UFAM	Universidade Federal do Amazonas	AM	Norte
3 UNIFAP	Universidade Federal do Amapá	AP	Norte
4 UFPA	Universidade Federal do Pará	PA	Norte
5 UNIR	Universidade Federal de Rondônia	RO	Norte
6 UFRR	Universidade Federal de Roraima	RR	Norte
7 UFT	Universidade Federal do Tocantins	TO	Norte
8 UFAL	Universidade Federal de Alagoas	AL	Nordeste
9 UFBA	Universidade Federal da Bahia	BA	Nordeste
10 UFC	Universidade Federal do Ceará	CE	Nordeste
11 UFMA	Universidade Federal do Maranhão	MA	Nordeste
12 UFPB	Universidade Federal da Paraíba	PB	Nordeste
13 UFPE	Universidade Federal de Pernambuco	PE	Nordeste
14 UFPI	Universidade Federal do Piauí	Piauí	Nordeste
15 UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte	RN	Nordeste
16 UFS	Universidade Federal de Sergipe	SE	Nordeste
17 UNB	Universidade de Brasília	DF	Centro-Oeste

18 UFG	Universidade Federal de Goiás	GO	Centro-Oeste
19 UFMT	Universidade Federal de Mato Grosso	MT	Centro-Oeste
20 UFMS	Universidade Federal do Mato Grosso do Sul	MS	Centro-Oeste
21 UFES	Universidade Federal do Espírito Santo	ES	Sudeste
22 UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais	MG	Sudeste
23 UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro	RJ	Sudeste
24 UNIFESP	Universidade Federal de São Paulo	SP	Sudeste
25 UFPR	Universidade Federal do Paraná	PR	Sul
26 UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	RS	Sul
27 UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina	SC	Sul

Fonte: elaborado pela autora, dados da pesquisa (2024).

A tabela 6, abaixo, apresenta os tipos de canais de participação social na Ouvidoria das universidades federais. É essencial que cada instituição pública ofereça canais de comunicação acessíveis e inclusivos a diversos segmentos da comunidade. A transparência não apenas fortalece a confiança da sociedade nas instituições públicas, como também assegura o direito de participação previsto na Lei nº 13.460/2017, que dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da Administração Pública.

Tabela 6 - Tipos de canais de participação social nas Ouvidorias das universidades federais no Brasil - 2024

Instituição (Sigla)	Tipos de canais de participação social	Quantidade
UFRJ	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i> , carta, <i>whatsapp</i>	6
UFAC	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i> , carta	5
UFAL	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i> , processo administrativo interno	5
UNIR	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i> , <i>whatsapp</i>	5
UFBA	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i> , <i>whatsapp</i>	5
UFC	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i> , <i>whatsapp</i>	5
UNIFESP	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i> , <i>online</i>	5
UFG	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i> , <i>whatsapp</i>	5
UFMA	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i> , carta	5
UFMG	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i> , carta	5
UFMS	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i> , carta	5
UFMT	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i> , <i>whatsapp</i>	5
UFPA	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i> , <i>whatsapp</i>	5
UFRN	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i> , <i>whatsapp</i>	5
UFT	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i> , <i>whatsapp</i>	5
UFRR	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i> , <i>whatsapp</i>	5
UFPR	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i>	4
UFRGS	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i>	4
UFPB	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i>	4
UNB	Fala.BR, presencial, telefone, carta	4
UFES	Fala.BR, presencial, telefone, <i>whatsapp</i>	4
UFS	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i>	4
UFSC	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i>	4
UNIFAP	Fala.BR, presencial, telefone, <i>e-mail</i>	4

UFPI	Fala.BR, presencial, telefone	3
UFPE	Fala.BR, presencial, videoconferência	3
UFAM	Fala.BR, presencial, e-mail	3

Fonte: elaborada pela autora, a partir de dados do Fala.BR/CGU (2024).

Os dados da pesquisa revelam que, das 27 (vinte e sete) universidades federais, a maioria, 16 (dezesesseis) utilizam entre 6 (seis) e 5 (cinco) tipos diferentes de canais para promover a participação social na Ouvidoria. Esse resultado demonstra o compromisso das universidades federais com a sociedade, ao criar condições para que as pessoas possam encaminhar as suas manifestações às Ouvidorias.

Dessa forma, as universidades federais reafirmam seu papel como instituições públicas que valorizam a escuta ativa e a construção coletiva de soluções, contribuindo para a melhoria contínua de seus serviços e para o fortalecimento da cidadania.

O quadro 11 apresenta informações sobre as ações para prevenção de conflitos nas universidades federais.

Quadro 11 - Ações para prevenção de conflitos nas universidades federais no Brasil - 2024

Instituição (Sigla)	Sim / Não	Ações realizadas
UFAC	Sim	Diálogos informativos sobre os prejuízos que uma lide traz a alguém que não busca reflexão e mediação.
UFAL	Sim	São realizadas capacitações voltadas ao tema.
UNIR	Sim	Como forma de orientação com reunião sobre os direitos e deveres dos grupos e sobre o canal da Ouvidoria.
UFBA	Sim	As práticas adotadas se referem ao papel de “Ouvidoria Itinerante” configurada por meio de diálogos intersetoriais cujos objetivos são concernentes à orientação geral, no âmbito sociopedagógico. Tem-se priorizado a construção de diálogos com as unidades acadêmicas e administrativas para socialização de práticas de comunicação não violenta.
UFC	Sim	A Ouvidoria coloca-se à disposição para ouvir e facilitar o diálogo com os usuários, com o objetivo de explorar possíveis soluções para as questões trazidas por eles antes mesmo da formalização de uma manifestação.
UFG	Sim	Recomendações institucionais; comunicação institucional (com a comunidade acadêmica); solução de demandas de infraestrutura e recursos humanos; diálogo dos gestores com as partes envolvidas; ações formativas (palestras, oficinas).
UFMA	Sim	Há sempre diálogos com as Unidades, a fim de que as questões sejam resolvidas na Unidade, de modo pacífico e eficiente. É realizado esclarecimentos sobre o tema em boletim informativo da Integridade e palestras da Unidade de Gestão da Integridade em parceria com a Ouvidoria.
UFMG	Sim	O Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos, atua em atendimentos individuais e/ou coletivos, reuniões, encaminhamentos, entre outros, e contribui para a melhoria das relações e condições de trabalho dos servidores, no que diz respeito às questões funcionais.
UFMS	Sim	Não mencionou quais foram as ações realizadas de prevenção de conflitos.
UFMT	Sim	Reuniões e diálogos com os servidores em conjunto com a atuação da comissão de ética.
UFPA	Sim	Cursos periódicos de capacitação em Técnica de Negociação e Gestão de Conflitos, Relações Interpessoais e Comunicação Assertiva para os servidores.

UFPB	Sim	Nos setores em que a Ouvidoria identifica a ocorrência de conflitos de maneira recorrente atua em diálogo junto aos gestores e técnicos para buscar soluções conjuntas. A Ouvidoria também é acionada por gestores em situações que ainda não resultaram em uma manifestação, mas que tem potencial para se tornar mais gravosa.
UFPE	Sim	Cursos e oficinas de Comunicação Não-Violenta, Escuta Empática, e Constelação Sistêmica, dentre outros, além de promover os círculos de diálogos decorrentes de demandas das unidades administrativas da UFPE.
UNIFAP	Sim	Disponibilização de manual que inclui direitos e responsabilidades dos usuários; postagens nas redes sociais da Ouvidoria sobre assédios, conflitos interpessoais, direitos e deveres, respeito ao próximo; palestras e campanhas educativas sobre o tema.
UFPR	Sim	A instituição incentiva a adoção de boas práticas em gestão/administração e inclui regularmente cursos/treinamentos em nível gerencial voltados para o tema.
UFRGS	Sim	Vem atuando junto à Comissão de Ética, Corregedoria e Núcleo de Extensão AMPARE: Assédio Moral - Projeto de Acompanhamento e Reparação, bem como participando de eventos promovidos por outras instâncias da Universidade.
UFRJ	Sim	Quando os demandantes chegam à Ouvidoria é porque já tentaram uma solução nas Unidades da UFRJ.
UFRN	Sim	Dispõe da Comissão de Humanização das Relações de Trabalho (CHRT), que atua de forma preventiva, educativa e interventiva nas situações que envolvem a humanização das relações de trabalho.
UFRR	Sim	Palestras, treinamentos e reuniões (setoriais e de gestão) visando boas práticas e de conscientização quanto às práticas e condutas a serem evitadas dentro e fora do ambiente de trabalho.
UFS	Sim	Participação da Ouvidoria em palestras, mesas redondas, além de distribuição e divulgação de folders, cartilhas.
UFT	Sim	Campanhas e capacitação com palestras e debates sobre o tema.
UNB	Sim	A Ouvidoria possui assento no Conselho de Administração e no Conselho Universitário, onde são apresentadas as recomendações de melhoria e prevenção de conflitos. Criação da Secretaria de Direitos Humanos que tem por objetivo propor, desenvolver e garantir políticas educacionais e institucionais de enfrentamento às desigualdades, opressões e preconceitos contra mulheres, pessoas LGBTQIA+, negras e negros e indígenas.
UNIFESP	Sim	Atuamos em parceria com a Câmara de Mediação de Conflitos (CAMU) em eventos formativos, reuniões e realizamos a capacitação interna da equipe.
UFES	Não	Não mencionou ações de prevenção de conflitos.
UFAM	Não	Não mencionou ações de prevenção de conflitos.
UFPI	Não	Não mencionou ações de prevenção de conflitos.
UFSC	Não	Não mencionou ações de prevenção de conflitos.

Fonte: elaborada pela autora, a partir de dados do Fala.BR/CGU (2024).

Os dados da pesquisa revelam que, das 27 (vinte e sete) universidades federais, 23 (vinte e três) Ouvidorias indicaram que desenvolvem ações para a prevenção de conflitos. Em contrapartida, apenas 4 (quatro) Ouvidorias afirmaram que suas instituições não desenvolvem iniciativas com esse propósito.

Entre as instituições que responderam positivamente, as principais ações de prevenção de conflitos mencionadas foram: a) diálogos com servidores e gestores; b) atendimento individual e/ou coletivo; c) realização de eventos, campanhas educativas, palestras, mesas redondas, reuniões, cursos e oficinas periódicas sobre comunicação não-violenta, escuta empática, constelação sistêmica; d) distribuição e divulgação de manual, folder, cartilha, boletim informativo e postagens nas redes sociais sobre o tema.

Esse cenário reflete uma tendência positiva na adoção de práticas preventivas no ambiente acadêmico das universidades federais. A implementação de ações preventivas vai além de responder a manifestações pontuais. Trata-se de promover uma cultura institucional pautada no diálogo, na escuta ativa e na resolução antecipada de problemas, contribuindo para instituir ambientes institucionais mais harmoniosos e colaborativos.

Por outro lado, a ausência de tais práticas em algumas universidades evidencia desafios ainda presentes, como a falta de recursos, capacitação ou reconhecimento da importância da prevenção de conflitos como instrumento para fortalecer a convivência pacífica no espaço acadêmico. Nesse sentido, é fundamental que as políticas institucionais sejam formuladas para ampliar o alcance dessas ações, integrando-as de forma transversal às estratégias de gestão e aos planos de governança.

O quadro 12 apresenta informações sobre as ações para mediação de conflitos na Ouvidoria das universidades federais.

Quadro 12 - Ações para mediação de conflitos na Ouvidoria das universidades federais no Brasil - 2024

Instituição (Sigla)	Sim / Não	Ações realizadas
UFAC	Sim	Convida-se as partes e apresenta-se os melhores caminhos para uma convivência pacífica.
UFAL	Sim	Reuniões com os envolvidos.
UFAM	Sim	O Ouvidor se reúne com os responsáveis/envolvidos para mediar a resolução do conflito.
UFBA	Sim	Após a consulta dos setores e o acordo das partes acerca da possibilidade de mediação de conflitos, inicia-se um ciclo de reuniões e diálogos, por meio de um planejamento sistemático por situação, através do uso de técnicas tais como: escuta ativa, estabelecimento de vínculos, construção coletiva de alternativas com os interessados, entre outras técnicas afins.
UFC	Sim	Atua na mediação de conflitos que surgem a partir das manifestações recebidas, busca-se pelo consenso entre as partes envolvidas. Existe o projeto de Mediação das Relações Interpessoais nos contextos de trabalho que realiza atividades de promoção de saúde nos diversos setores da Universidade, difundindo discussões sobre a melhoria das relações socioprofissionais, como também realiza e conduz a mediação das relações interpessoais.
UFES	Sim	Em algumas situações, as partes agendam reuniões para diálogo com a Ouvidoria.
UFG	Sim	Mediação de conflitos em nível de conciliação; capacitação em gestão do conflito (gestores).
UFMA	Sim	A Unidade presta as orientações, possibilidades e apoio em parceria com a Ouvidoria.
UFMG	Sim	As Unidades Acadêmicas ou setores, ao receberem as demandas, atuam de forma inicial no tratamento e resolução de problemas. A Ouvidoria é tida como segunda instância nos casos em que a circunstância não teve solução imediata na unidade.
UFMS	Sim	A atuação das unidades é voltada para a resolução dos conflitos. No Regulamento da Ouvidoria estabelece, em seu art. 25, que servidor, contratado, voluntário, estudante, terceirizado e estagiário da UFMS que desejar realizar manifestações na Ouvidoria, exceto denúncias, deverá, previamente ao registro, acionar as instâncias internas da Universidade competentes pelo assunto.

UFMT	Sim	Participação de reuniões com algumas unidades para debater sobre alternativas de resolução de conflitos. Intermediamos a resposta da unidade junto ao manifestante como orientação.
UFRN	Sim	A ouvidora explica as vantagens de resolver os conflitos diretamente nos setores envolvidos e oferece orientações sobre como proceder para alcançar uma solução amigável, o que promove um ambiente mais colaborativo e também pode solucionar as questões de forma mais célere.
UFPB	Sim	Quando existe margem para mediação, a juízo do ouvidor e interesse entre as partes envolvidas.
UNIR	Sim	Apenas como forma de orientação.
UFPI	Sim	Atua na mediação com o estabelecimento de diálogos com as partes.
UFPR	Sim	Não especificou as ações realizadas.
UFRGS	Sim	Quando há interesse dos envolvidos e a Ouvidoria identifica que há abertura para tanto, utiliza-se o diálogo como instrumento para a redução das tensões e, quando possível, para a resolução de conflitos.
UFRJ	Sim	Quando recebemos uma demanda, analisamos a possibilidade da mediação entre o cidadão e o gestor, para que não haja o escalonamento do conflito. A ouvidoria oferece a escuta ativa e a mediação através do diálogo e solução pacífica do problema.
UNB	Sim	Havendo necessidade a Ouvidoria promove reuniões com as partes envolvidas no conflito, atuando como terceiro imparcial. E também auxilia às unidades administrativas e acadêmicas nas tratativas para resolução dos problemas que são mais recorrentes.
UNIFAP	Sim	A Ouvidoria na fase preliminar de análise da denúncia identifica se o tipo de conflito é pertinente de conciliação, se for, é realizada reunião com as partes e o setor do servidor envolvido para tentativa de conciliação.
UFS	Não	Não mencionou o desenvolvimento de ações para mediação de conflitos.
UFSC	Não	Não mencionou o desenvolvimento de ações para mediação de conflitos.
UFT	Não	Não mencionou o desenvolvimento de ações para mediação de conflitos.
UNIFESP	Não	Não mencionou o desenvolvimento de ações para mediação de conflitos.
UFPA	Não	Não mencionou o desenvolvimento de ações para mediação de conflitos.
UFPE	Não	Não mencionou o desenvolvimento de ações para mediação de conflitos.
UFRR	Não	Não mencionou o desenvolvimento de ações para mediação de conflitos.

Fonte: elaborada pela autora, a partir de dados do Fala.BR/CGU (2024).

Os dados da pesquisa mostram que, das 27 (vinte e sete) universidades, 20 (vinte) delas declararam implementar ações de mediação de conflitos. Essas práticas estão alinhadas às normativas vigentes que orientam as Ouvidorias quanto à promoção do diálogo, da pacificação social e da construção de soluções colaborativas para os desafios enfrentados no ambiente acadêmico.

Entre as principais ações de mediação de conflitos, as Ouvidorias destacaram:

- a) convida-se as partes e apresenta-se os melhores caminhos para uma convivência pacífica;
- b) reuniões com os envolvidos para mediar a resolução do conflito;
- c) ciclo de reuniões e diálogos, por meio de um planejamento sistemático por situação, através do uso de técnicas (escuta ativa, estabelecimento de vínculos, construção coletiva de alternativas com os interessados);
- d) a unidade presta as orientações, possibilidades e apoio em parceria com a Ouvidoria;
- e) participação de reuniões com algumas unidades para debater sobre alternativas de resolução de conflitos;
- f) escuta ativa e a mediação através do diálogo e solução pacífica do problema;
- g) explica as vantagens de resolver os conflitos diretamente nos setores envolvidos e oferece

orientações sobre como proceder para alcançar uma solução amigável; h) promove reuniões com as partes envolvidas no conflito, atuando como terceiro imparcial; i) mediação de conflitos em nível de conciliação e capacitação em gestão do conflito.

Por outro lado, o levantamento aponta que, 7 (sete) Ouvidorias universitárias não mencionaram qualquer iniciativa direcionada à mediação de conflitos. Esse dado revela a existência de lacunas na implementação de políticas públicas para a resolução de conflitos nos ambientes acadêmicos e administrativos das universidades federais.

A mediação de conflitos, além de ser recomendada na Lei nº 13.460/2017, desempenha um papel essencial no fortalecimento do diálogo institucional e na mitigação de conflitos que podem comprometer o desempenho acadêmico, as relações institucionais e o bem-estar da comunidade universitária.

Para avançar nesse aspecto, é fundamental que as universidades federais que ainda não adotam essas práticas busquem alternativas como, a formação continuada de suas equipes, o estabelecimento de parcerias com especialistas em mediação, entre outras práticas.

A tabela 7, apresenta informações sobre a fase em que está o processo de implementação da Câmara de Mediação de Conflitos (CMC) no âmbito das Ouvidorias de 27 (vinte e sete) universidades federais.

Tabela 7 - Câmara de Mediação de Conflitos nas universidades federais no Brasil - 2024

Situação	Quantidade
Instituições com CMC implementada	5
Instituição em fase de estruturação da CMC	1
Instituições em fase inicial de discussão para estruturação da CMC	3
Instituições que ainda não iniciaram discussões para estruturação da CMC	18

Fonte: elaborada pela autora, a partir de dados do Fala.BR/CGU (2024).

Os dados da pesquisa revelam que, das 27 (vinte e sete) universidades federais, 5 (cinco), UFG, UFMS, UFPE, UFRN e UNIFESP declararam possuir uma Câmara de Mediação de Conflitos (CMC) em funcionamento. A UFT encontra-se em fase de estruturação da CMC, enquanto 3 (três) instituições, UFAL, UFMG e UFPR informaram que já iniciaram a discussão para a implementação desse mecanismo.

Entretanto, o levantamento também destaca que 18 (dezoito) universidades federais ainda não deram início à discussão ou ações para a criação da CMC, evidenciando uma carência significativa na adoção desse instrumento de mediação de conflitos.

A baixa adesão das universidades federais à instalação das CMCs pode ser atribuída a diversos fatores. Para superar essas barreiras, é necessário que as instituições invistam em políticas institucionais que priorizem a mediação de conflitos como uma prática integrada aos seus planos de governança.

O avanço nesse campo pode incluir a capacitação de equipes, parcerias com entidades especializadas e a inclusão da CMC nos planejamentos estratégicos das universidades. Ao adotar essa perspectiva, as universidades não apenas fortalecem suas estruturas de governança, mas também promovem ambientes mais colaborativos, inclusivos e alinhados às demandas da sociedade contemporânea.

A tabela 8 apresenta a quantidade de Processos Administrativos Disciplinares (PADs) instaurados nas universidades federais no período de janeiro de 2022 a dezembro de 2023.

Tabela 8 – Processos Administrativos Disciplinares instaurados nas universidades federais no Brasil – 2022-2023

Instituição (Sigla)	Quantidade de PADs
UFPR	59
UFC	38
UNB	37
UFPA	29
UFSC	26
UFMS	21
UFBA	15
UFPB	15
UFRGS	14
UFS	13
UFG	12
UFMT	12
UFAL	11
UNIR	11
UFPI	11
UFT	10
UFAM	6
UFAC	5
UFPE	4
UFRR	3
UNIFAP	2
UFRJ	*
UFES	*
UFMA	*
UFMG	*
UFRN	**
UNIFESP	**

Nota: * não foi informado; ** informação incompleta.

Fonte: elaborada pela autora, a partir de dados do Fala.BR/CGU (2024).

Os dados apresentados na tabela revelam que, das 27 (vinte e sete) universidades federais pesquisadas, 6 (seis), não forneceram informações sobre a quantidade de PADs instaurados no período de 2 (dois) anos. Das 21 (vinte e uma) instituições que responderam à pesquisa, 6 (seis), registraram entre 59 (cinquenta e nove) e 21 (vinte e um) PADs. 10 (dez) universidades, informaram que abriram entre 15 (quinze) e 10 (dez) processos, enquanto 5 (cinco) instituições, reportaram a abertura de um número mais modesto, variando entre 6 (seis) e 2 (dois) PADs.

Esses dados destacam a predominância do uso de PADs como resposta a conflitos no ambiente acadêmico-administrativo, em detrimento de práticas de mediação. Esta situação pode estar relacionada a uma cultura institucional que privilegia a aplicação de sanções para tratar questões disciplinares, em vez de buscar soluções com ênfase no diálogo.

Essa realidade aponta para a necessidade de as universidades discutirem a importância do desenvolvimento de políticas públicas que promovam a criação de CMC. Esse movimento pode ser acompanhado pelo desenvolvimento de planos para a capacitação de servidores e outras iniciativas que possam fortalecer os laços institucionais, melhorar a convivência e minimizar a judicialização de questões internas.

A tabela 9 mostra a quantidade de servidores que atuam nas Ouvidorias das universidades federais.

Tabela 9 – Servidores das Ouvidorias nas universidades federais no Brasil – 2024

Instituição (Sigla)	Quantidade de servidores não efetivos e tipo de contrato	Total de servidores
UFBA	1 terceirizado, 1 estagiário	7
UFRN	1 terceirizado, 1 bolsista	7
UFES	1 estagiário	7
UFC	-	6
UFRJ	-	6
UNB	-	6
UFPE	-	6
UFMG	-	4
UNIFESP	-	4
UFAL	-	4
UFRGS	-	4
UFPI	-	4
UFAM	-	3
UFG	-	3
UFMS	-	3
UFSC	-	3
UNIFAP	-	3
UFPR	-	3
UFPB	-	3
UFAC	-	2
UFMA	-	2

UFMT	-	2
UNIR	-	2
UFS	-	2
UFT	-	2
UFPA	-	2
UFRR	-	1

Fonte: elaborada pela autora, a partir de dados do Fala.BR/CGU (2024).

Os dados apresentados na tabela indicam que, das 27 (vinte e sete) universidades federais que participaram da pesquisa, a maioria, ou seja, 19 (dezenove) instituições, declararam dispor de equipes compostas por 3 (três) a 7 (sete) servidores em suas Ouvidorias. Em contrapartida, 7 (sete) universidades, afirmaram contar com 2 (dois) servidores, enquanto apenas 1 (uma) instituição, reportou ter somente 1 (um) servidor responsável por essa função.

Esses números evidenciam o reconhecimento, por parte das universidades federais, da relevância estratégica das Ouvidorias para o atendimento ao público, constituído pela comunidade acadêmico-administrativa interna e pela comunidade externa. A alocação de servidores em número compatível com a demanda de trabalho é um indicador de que essas instituições buscam fortalecer a atuação das Ouvidorias. Essa configuração é essencial para buscar maior efetividade dos canais de comunicação e sua capacidade de absorver, processar e responder às demandas com habilidade e comprometimento, alinhando-se aos princípios de transparência e participação social que regem a gestão pública. Por outro lado, os dados também sugerem que há espaço para aprimorar em determinadas instituições, especialmente aquelas que contam com equipes reduzidas, o que pode comprometer a celeridade e a qualidade no atendimento às demandas das Ouvidorias.

A tabela 10 apresenta os tipos de práticas de avaliação das Ouvidorias nas universidades federais.

Tabela 10 – Práticas de avaliação das Ouvidorias nas universidades federais no Brasil - 2024

Instituição (Sigla)	Tipos de práticas de avaliação	Quantidade
UFPA	CPA, CGU, Fala.BR	3
UFRGS	Avaliação interna, avaliação externa/INEP, MMOUP	3
UFG	Pesquisa de satisfação, relatório anual, reuniões	3
UFAL	Modelo Maturidade Ouvidoria Pública, CPA, CGU	3
UFAC	CPA, Painel Resolveu?	2
UFRN	CPA, relatório anual	2
UFMA	Fala.BR, CPA	2
UFAM	Relatório anual; Painel Resolveu?	2
UFC	Fala.BR	1

UFMT	Fala.BR, CGU, formulário pesquisa de satisfação	1
UFPE	CPA	1
UNIFESP	CGU	1
UFT	Fala.BR	1
UFS	Fala.BR	1
UNB	Fala.BR	1
UFRJ	CPA	1
UFPR	CPA	1
UFPI	Fala.BR	1
UFPB	Fala.BR	1
UNIR	Não foi informado	0
UNIFAP	Não foi informado	0
UFSC	Não foi informado	0
UFRR	Não foi informado	0
UFBA	Não foi informado	0
UFES	Não foi informado	0
UFMG	Não foi informado	0
UFMS	Não foi informado	0

Fonte: elaborada pela autora, a partir de dados do Fala.BR/CGU (2024).

Os dados apresentados na tabela 10 evidenciam que, das 27 (vinte e sete) universidades federais, 19 (dezenove), declararam adotar algum tipo de prática de avaliação das atividades das Ouvidorias. Por outro lado, 8 (oito), afirmaram não realizar essas avaliações. É relevante ressaltar que todas as instituições federais de ensino são passíveis de avaliação por parte dos usuários, por meio da pesquisa de satisfação, disponibilizada pela plataforma Fala.BR, logo após o envio das respostas às manifestações. Além disso, as Ouvidorias Federais têm a obrigação legal de prestar contas por meio da publicação de um relatório anual, conforme previsto na legislação vigente.

No que diz respeito às práticas institucionais de avaliação, 4 (quatro) universidades, informaram realizar 3 (três) tipos diferentes de avaliação. Outras 4 (quatro), indicaram adotar 2 (duas) práticas de avaliação. Já 11 (onze) instituições disseram limitar-se a apenas 1 (uma) prática.

É importante ressaltar que apenas 3 (três) universidades, mencionaram realizar avaliações conduzidas diretamente pelas suas Ouvidorias: avaliação interna, pesquisa de satisfação e formulário de pesquisa de satisfação. Esse dado destaca uma abordagem mais personalizada e voltada para as especificidades das demandas institucionais e dos usuários atendidos. Tais ações refletem o potencial de aprimoramento contínuo da atuação das Ouvidorias, em busca da promoção de práticas de gestão mais participativa e de acordo com as necessidades da comunidade acadêmico-administrativa.

4.3 Análise comparativa entre os dados da pesquisa nas instituições da RFEPCT e nas Universidades Federais

A tabela a seguir apresenta informações sobre os tipos de canais de participação social disponibilizados pelas Ouvidorias nas universidades federais e nas instituições da RFEPCT.

Tabela 11 - Canais de Atendimento das Ouvidorias:
Universidades e RFEPCT no Brasil - 2024

Tipos de canais de atendimento das Ouvidorias	Universidades Federais (27 unidades) %	RFEPCT (42 unidades) %	Diferença na utilização dos canais de comunicação %
Fala.BR	100	100	0
Presencial	100	92,86	7,14
Telefone	92,59	78,57	14,02
E-mail	85,19	88,10	2,91
Carta	22,22	07,14	15,08
Whatsapp	40,74	19,05	21,69
Outros	11,11	14,28	3,17

Fonte: elaborada pela autora, a partir de dados do Fala.BR/CGU (2024).

A tabela anterior evidencia que em comparação entre as universidades e as unidades da RFEPCT, o *WhatsApp* (21,69%), a *Carta* (15,08%) e o *Telefone* (14,02%) são os canais de comunicação que apresentaram maiores diferenças quanto ao grau de utilização. Além disso, os dados revelam que os canais de comunicação que apresentaram as menores diferenças são o *E-mail* (2,91%) e a *Plataforma Fala.BR* (0%), sendo que este último é o principal canal de participação social disponibilizado pelas Ouvidorias.

De acordo com Martins e Nunes (2021), o aspecto essencial para o aprimoramento da Ouvidoria é sua capacidade de se consolidar como um espaço que impulsiona a participação comunitária. Ao atuar como um canal democrático de diálogo, a Ouvidoria desempenha um papel fundamental no processo de comunicação sobre as demandas da comunidade com os gestores da instituição. Esse intercâmbio contribui para possíveis ajustes nas práticas institucionais, influenciando nas políticas e na estrutura da Instituição de Ensino Superior.

A seguir, a tabela 12, busca verificar o quanto as universidades federais e as unidades da RFEPECT desenvolvem ações para prevenção de conflitos.

Tabela 12 - Ações para prevenção de conflitos nas universidades federais e nas instituições da RFEPECT no Brasil - 2024

Ações para prevenção de conflitos	Universidades (27) %	RFEPECT (42) %
Sim	85,19	52,38
Não	14,81	47,62

Fonte: elaborada pela autora, a partir de dados do Fala.BR/CGU (2024).

Como pode ser observado na tabela anterior, os dados revelam que, enquanto 85,19% das Ouvidorias das universidades federais declararam desenvolver ações para prevenção de conflitos, 47,62% das Ouvidorias da RFEPECT informaram que tal prática institucional ainda não ocorre.

Portanto, são claras as evidências de que as unidades da RFEPECT necessitam refletir sobre a ampliação do planejamento e do desenvolvimento de políticas institucionais voltadas para a prevenção de conflitos e, assim, reduzir os riscos de registros de reclamações/manifestações nas Ouvidorias. Tais ações podem potencializar os espaços de participação social, tanto da comunidade interna, como da comunidade externa das instituições da RFEPECT.

Em ambientes educacionais, segundo Gatti & Barreto (2021, p. 89), a prevenção de conflitos “requer a implementação de práticas dialógicas, a promoção da cultura da paz e o incentivo à participação ativa dos atores institucionais na busca por soluções colaborativas e sustentáveis”. Além disso, a capacidade da Ouvidoria em mediar conflitos de forma imparcial e efetiva contribui para manter relações saudáveis entre estudantes, professores e servidores.

A prevenção de conflitos é essencial para salvaguardar a qualidade da educação, a integridade institucional e o bem-estar da comunidade acadêmica nas universidades federais e nos institutos federais, por serem instituições públicas, possuem uma responsabilidade ampliada na gestão de conflitos, considerando a diversidade de atores envolvidos e os impactos sociais de suas decisões.

Portanto, a ausência de ações de prevenção de conflitos nas instituições federais de ensino compromete não apenas o funcionamento das Ouvidorias, mas também a credibilidade institucional e o bem-estar da comunidade acadêmica e externa. A adoção de estratégias preventivas, como a capacitação em mediação, a

criação de espaços de escuta e a formulação de políticas institucionais claras, é fundamental para garantir um ambiente acadêmico saudável, produtivo e socialmente responsável.

A tabela 13 apresenta informações sobre ações para mediação de conflitos nas universidades federais e nas instituições da RFEPCCT.

Tabela 13 - Ações para mediação de conflitos nas universidades federais e nas instituições da RFEPCCT no Brasil - 2024

Ações para mediação de conflitos	Universidades Federais (27 unidades) %	RFEPCCT (42 unidades) %
Sim	74,07	42,86
Não	25,93	57,14

Fonte: elaborada pela autora, a partir de dados do Fala.BR/CGU (2024).

As Ouvidorias desempenham papel fundamental na mediação de conflitos e na promoção de ambientes institucionais saudáveis. Segundo a Controladoria-Geral da União (CGU), as Ouvidorias são instâncias responsáveis por “promover a adoção de mediação e conciliação entre o usuário e o órgão ou a entidade pública, sem prejuízo de outros órgãos competentes” (CGU, 2019, p.20). Quando as instituições não investem em ações preventivas, as Ouvidorias tornam-se sobrecarregadas com demandas reativas, o que pode comprometer sua eficiência e não gerar credibilidade junto à comunidade acadêmica.

Além disso, a ausência de ações preventivas e de mediação de conflitos pode resultar no aumento da judicialização das relações acadêmicas e institucionais, elevando custos administrativos e prejudicando a reputação da instituição.

Conforme Falcão e Ribeiro (2021), a ouvidoria pública atua como um instituto de controle e participação social, assim sendo, um instrumento normativo que presta apoio ao cidadão em sua interação com o Estado. Nesse sentido, uma das principais funções da Ouvidoria é a resolução de conflitos, tornando o diálogo com o cidadão uma dimensão essencial para atingir seus objetivos institucionais.

No que se refere à comunidade interna (estudantes, docentes e técnicos administrativos), a falta de ações preventivas e de mediação de conflitos pode gerar um ambiente de trabalho e estudo hostil, caracterizado por assédios, discriminação e outros tipos de violência institucional. A ausência de mecanismos preventivos pode resultar na evasão estudantil, na desmotivação dos docentes e técnicos e na redução do rendimento acadêmico.

A comunidade externa também é impactada negativamente pela ausência de políticas de prevenção e mediação de conflitos, pois as universidades e os institutos federais possuem um papel social relevante na formação de profissionais, no desenvolvimento de pesquisas e na produção de conhecimento. Conflitos mal geridos podem afetar parcerias institucionais, desestimular investimentos em pesquisa e prejudicar a imagem pública da instituição. Segundo Oliveira e Souza (2020, p. 87):

As universidades públicas são espaços de excelência acadêmica e inovação social, mas enfrentam desafios significativos na gestão de conflitos. A ausência de estratégias proativas pode afastar parceiros estratégicos, dificultar a captação de recursos e reduzir a capacidade da instituição de impactar positivamente a sociedade (Oliveira; Souza, 2020, p. 87).

Do ponto de vista legal, a Lei n. 13.460/2017, que dispõe sobre a participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos, prevê que as Ouvidorias devem atuar para ampliar e potencializar a resolução de conflitos e a melhoria dos serviços prestados. A falta de políticas institucionais que integrem as Ouvidorias no planejamento estratégico da instituição compromete a implementação dessa legislação, podendo acarretar sanções administrativas e a necessidade de intervenção de órgãos de controle.

Na tabela 14 são apresentadas as informações sobre as fases do processo de implementação de Câmaras de Mediação de Conflitos no âmbito das universidades federais e da RFEPCCT.

Tabela 14 - Câmara de Mediação de Conflitos nas universidades federais e nas instituições da RFEPCCT no Brasil - 2024

Instituições/CMC	Universidades Federais (27 unidades) %/quantidade	RFEPCCT (42 unidades) %/quantidade
Implementada	18,52 (5)	2,38 (1)
Em fase de estruturação	3,70 (1)	2,38 (1)
Em fase inicial de discussão para estruturação	11,11 (3)	11,90 (5)
Ainda não iniciaram discussões para estruturação	66,67 (18)	83,34 (35)

Fonte: elaborada pela autora, a partir de dados do Fala.BR/CGU (2024)

Os resultados do estudo indicam que as universidades federais estão na sua fase inicial de implementação das CMCs, pois do total de 27 universidades, somente 5 (cinco) estão implementadas e 1 (uma) está em fase de estruturação. Por outro

lado, a realidade da RFEPCT indica que do total de 42 de suas unidades, somente 1 (uma) foi implementada a CMC, enquanto 1 (uma) está em fase de estruturação e 35 (trinta e cinco) ainda não iniciaram discussões para estruturação.

Tal disparidade pode ser explicada, em parte, a partir das diferenças do tempo de existência entre as universidades federais e a RFEPCT, uma vez que esta última foi constituída somente em 2008, com a publicação da Lei 11.892 (Brasil, 2008). Em que pese tais diferenças, os dados da pesquisa revelam que os esforços para implementação de ações de mediação de conflitos têm sido realizados principalmente por servidores que atuam nas Ouvidorias dessas instituições. Portanto, há ainda um longo caminho a percorrer para os avanços no processo de implementação de Câmaras de Mediação de Conflitos, com o objetivo de contribuir para o trabalho das Ouvidorias nas universidades federais e nas instituições da RFEPCT.

Em um cenário educacional em constante mudanças, é relevante adotar as práticas educativas institucionais que ampliem as capacidades de atendimento das demandas da sociedade. A criação de Câmara de Mediação de Conflitos (CMC) nas instituições da RFEPCT é uma medida que pode fortalecer a resolução de disputas de maneira efetiva e menos burocrática. Conforme Oliveira e Santos (2022, p. 112), “a implementação de câmaras de mediação em instituições de ensino contribui significativamente para a resolução pacífica de conflitos, promovendo um ambiente acadêmico mais harmônico e produtivo”.

A tabela 15 mostra a quantidade de PADs instaurados nas universidades federais e nas instituições da RFEPCT no período de janeiro de 2022 a dezembro de 2023.

Tabela 15 – PADs instaurados nas universidades federais e nas instituições da RFEPCT no Brasil em 2022-2023

Universidades Federais (27 unidades)	Quantidade de PADs	Instituições da RFEPCT (42 unidades)	Quantidade de PADs
UFPR	59	IFG	76
UFC	38	IFPE	74
UNB	37	IFSULDEMINAS	59
UFPA	29	IFPB	57
UFSC	26	IFFAR	46
UFMS	21	IFMT	38
UFBA	15	IFSP	37
UFPB	15	IFSPE	35
UFRGS	14	IFAC	24
UFS	13	IFTM	23

UFG	12	IFNMG	20
UFMT	12	IFRS	20
UFAL	11	IFC	20
UNIR	11	Colégio Pedro II	19
UFPI	11	IFMA	19
UFT	10	IFF	16
UFAM	6	IFB	16
UFAC	5	IFAM	16
UFPE	4	IFPI	15
UFRR	3	IFSUL	15
UNIFAP	2	CEFET-MG	14
UFRJ	*	IFMG	14
UFES	*	IF BAIANO	14
UFMA	*	IFSC	12
UFMG	*	IFCE	12
UFRN	**	IFPR	10
UNIFESP	**	IFES	10
		IFRO	10
		IF GOIANO	8
		IFRJ	8
		IFAP	8
		CEFET-RJ	7
		IFAL	6
		IFBA	6
		IFMS	2
		IFTO	2
		IFRR	0
		IFPA	*
		IFMGSE	*
		UTFPR	*
		IFRN	**
		IFS	**

Nota: * não foi informado ** informação incompleta
 Fonte: elaborada pela autora, Fala.BR/CGU (2024).

Os dados apresentados na tabela 15 indicam que duas instituições da RFEPCT registraram os maiores números de PADs instaurados ao longo de dois anos, com 76 (setenta e seis) e 74 (setenta e quatro) casos, respectivamente IFG e IFPE.

Um segundo grupo de instituições com elevado grau de incidência de PADs é constituído pela UFPR e IFSULDEMINAS, com 59 casos cada uma delas.

Quando comparados esses 2 (dois) grupos de instituições, várias unidades da RFEPCT apresentam o maior número de casos de PADs instaurados no mesmo período. Uma possível explicação para essa disparidade pode ser em decorrência da diferença de tempo de criação dessas instituições. As universidades federais tiveram

maior tempo para consolidar as suas estruturas administrativas, organizacionais e normativas, em comparação com as instituições da RFEPECT, cujo período de criação ocorreu somente a partir de 2008.

Quando se analisa a natureza das atividades entre as universidades federais e as instituições da RFEPECT tem que se levar em consideração que as universidades atuam no ensino superior e no tripé ensino, pesquisa e extensão. As instituições da Rede Federal, por sua vez, atuam na educação básica, com oferta de cursos técnicos de nível médio (modalidades integrada, subsequente, concomitante e de Educação de Jovens e Adultos), na educação profissional e tecnológica (EPT) desde a Educação Básica até a pós-graduação. Além disso, a Lei 11.892/2008 também prevê a atuação da RFEPECT na verticalização do ensino e na integração das atividades de ensino, pesquisa e extensão (Brasil, 2008).

Com relação ao tripé, ensino, pesquisa e extensão, as universidades atuam há mais tempo de forma mais profunda e complexa nessas atividades, enquanto as instituições da RFEPECT passaram a assumir mais fortemente a integração dessas atividades a partir da lei 11.892/2008.

Numa comparação entre as quantidades de PADs instaurados nas universidades e nas instituições da RFEPECT, os dados da pesquisa evidenciam, que as universidades por razões históricas, de natureza de atuação e até mesmo pelo número de servidores, infere-se que elas têm melhores condições para atuar nas atividades de prevenção e mediação de conflitos, portanto, historicamente foram criando melhores condições para a implantação de Câmaras de Mediação de Conflitos, diferentemente das instituições da Rede Federal que estão ainda na fase inicial.

Na RFEPECT, quanto à estrutura de Ouvidorias, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) é a instituição que apresenta a situação mais peculiar. Além de ter 1 (uma) Ouvidora-geral, a UTFPR também possui Ouvidoria para atendimento da comunidade em cada um dos seus *campi*. Portanto, essa instituição possui Ouvidoria na Unidade Reitoria e em mais 13 (treze) *campi* (UTFPR, 2006).

No contexto dos planos de governança e das práticas institucionais de *Accountability*, cada instituição de ensino deve buscar melhorias contínuas quanto às políticas públicas de prevenção e mediação de conflitos. Além disso, a possibilidade de criação de CMCs nessas instituições pode promover ambientes acadêmico-administrativos mais transparentes e harmoniosos.

A tabela 16 mostra a quantidade de servidores que atuam nas Ouvidorias das universidades federais e das instituições da RFEPCCT.

Tabela 16 – Servidores que atuam nas Ouvidorias das universidades federais e das instituições da RFEPCCT no Brasil – 2024

Universidades Federais (27 unidades)	Quantidade de servidores	Instituições da RFEPCCT (42 unidades)	Quantidade de servidores
UFBA	7	UTFPR	15
UFRN	7	IFPA	6
UFES	7	IFPB	4
UFC	6	IFAL	3
UFRJ	6	IFMA	3
UNB	6	IFRN	3
UFPE	6	IFMGSE	3
UFMG	4	IFBA	2
UNIFESP	4	IF BAIANO	2
UFAL	4	IFCE	2
UFRGS	4	IFPI	2
UFPI	4	Colégio Pedro II	2
UFAM	3	IFSP	2
UFG	3	IFPR	2
UFMS	3	IFB	2
UFSC	3	IFTO	2
UNIFAP	3	IFMS	2
UFPR	3	IFES	2
UFPB	3	IFSULDEMINAS	2
UFAC	2	CEFET-MG	2
UFMA	2	IFRJ	2
UFMT	2	IFFAR	2
UNIR	2	IFRS	2
UFS	2	IFSUL	2
UFT	2	IFSC	2
UFPA	2	IFAC	1
UFRR	1	IFAM	1
		IFAP	1
		IFRO	1
		IFRR	1
		IFPE	1
		IFSPE	1
		IFS	1
		IFG	1
		IF GOIANO	1
		IFMT	1
		IFMG	1
		IFNMG	1
		IFTM	1
		IFF	1
		CEFET-RJ	1
		IFC	1

Fonte: elaborada pela autora, Fala.BR/CGU (2024).

A análise comparativa entre os dados das Ouvidorias da RFEPCT e das universidades federais evidencia disparidades significativas na estrutura de pessoal alocado para as atividades da Ouvidoria.

No âmbito da Rede Federal, verifica-se uma predominância de equipes reduzidas: das 42 unidades participantes da pesquisa, 18 declararam contar com apenas dois servidores e 17 com apenas um. Tal configuração fragiliza o desempenho das Ouvidorias, especialmente no que se refere à capacidade de resposta tempestiva às manifestações, ao tratamento adequado das demandas e à implementação de práticas educativas voltadas à prevenção e à mediação de conflitos.

Em contrapartida, no contexto das universidades federais, os dados indicam uma estrutura mais fortalecida. Das 27 instituições respondentes, 19 afirmaram dispor de equipes compostas por três a sete servidores. Esse quantitativo mais expressivo sugere um esforço institucional no fortalecimento desse canal de comunicação com a comunidade acadêmica, permitindo maior eficiência na qualidade do atendimento das demandas, na capacidade proativa de atuação e na gestão de conflitos no ambiente acadêmico.

A tabela 17 mostra a quantidade dos tipos de práticas de avaliação das Ouvidorias das universidades federais e das instituições da RFEPCT.

Tabela 17 – Tipos de práticas de avaliação nas Ouvidorias das universidades federais e das instituições da RFEPCT no Brasil – 2024

Universidades Federais (27 unidades)	Quantidade de práticas de avaliação	Instituições da RFEPCT (42 unidades)	Quantidade de práticas de avaliação
UFPA	3	IFG	3
UFRGS	3	IFTO	2
UFG	3	IFB	2
UFAL	3	Colégio Pedro II	2
UFAC	2	IFSP	2
UFRN	2	IFPR	2
UFMA	2	UTFPR	2
UFAM	2	IFSUL	2
UFC	1	IFSC	2
UFMT	1	IFC	1
UFPE	1	IFRS	1
UNIFESP	1	IFFAR	1
UFT	1	CEFET-RJ	1
UFS	1	IFRJ	1
UNB	1	IFF	1
UFRJ	1	IFTM	1
UFPR	1	IFES	1

UFPI	1	IF GOIANO	1
UFPB	1	IFRN	1
UNIR	0	IFPI	1
UNIFAP	0	IFPE	1
UFSC	0	IFMA	1
UFRR	0	IFCE	1
UFBA	0	IF BAIANO	1
UFES	0	IFBA	1
UFMG	0	IFAL	1
UFMS	0	IFRR	1
		IFRO	1
		IFPA	1
		IFAC	1
		IFAM	0
		IFAP	0
		IFPB	0
		IFSPE	0
		IFS	0
		IFMT	0
		IFMS	0
		IFMG	0
		IFMGSE	0
		IFNMG	0
		IFSULDEMINAS	0
		CEFET-MG	0

Fonte: elaborada pela autora, Fala.BR/CGU (2024).

A análise entre os dados das Ouvidorias da Rede Federal e das universidades federais evidencia um cenário que predomina pouca sistematização e baixa autonomia no processo de avaliação.

Na Rede Federal, 30 das 42 unidades afirmaram realizar algum tipo de avaliação das atividades da Ouvidoria, ao passo que 12 relataram não adotar esse procedimento. Chama a atenção o fato de que apenas 6 instituições desenvolvem práticas avaliativas próprias, voltadas à análise do impacto da Ouvidoria de forma contextualizada.

No contexto das universidades federais, 19 das 27 instituições também informaram adotar práticas avaliativas, enquanto 8 não o fazem. Destaca-se, entretanto, que apenas 3 universidades realizam avaliações conduzidas diretamente pelas próprias Ouvidorias.

Em ambas, observa-se que, apesar da presença de iniciativas avaliativas, a consolidação de uma cultura de avaliação sistemática, crítica e participativa nas

Ouvidorias ainda representa um desafio. O desenvolvimento de metodologias próprias e o fortalecimento da atuação autônoma das Ouvidorias no processo avaliativo são elementos fundamentais para promover a escuta qualificada, a melhoria contínua dos serviços e a efetividade institucional.

CAPÍTULO 5. AVALIAÇÃO E VALIDAÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL

Na etapa de avaliação e validação do Relatório Técnico, como Produto Educacional (PE), foram convidados pareceristas *ad hoc* com experiência em Ouvidoria na RFEPCT.

A partir de um formulário eletrônico disponível no *Google Forms*, os avaliadores tiveram acesso ao arquivo digital do Relatório Técnico para, em seguida, realizar a avaliação e a validação do PE. Participaram dessa etapa 9 (nove) pareceristas *ad hoc* de diferentes regiões do Brasil e de distintas instituições da RFEPCT. A partir da sua experiência em Ouvidoria, os pareceristas puderam emitir as suas avaliações dos quesitos, com as seguintes opções de alternativas: insatisfatório, regular, satisfatório e muito satisfatório, conforme pode ser observado na tabela a seguir.

Tabela 18 - Avaliação do Produto Educacional - PE por Ouvidores(as) como avaliadores(as) *ad hoc*: 2025

N.	Quesitos	Insatisfatório %	Regular %	Satisfatório %	Muito Satisfatório %
1	Apresentação visual geral do PE	-	11,1	33,3	55,6
2	Estrutura e a organização do PE	-	11,1	55,6	33,3
3	Objetivo, coerência e a coesão textual das seções e dos tópicos do Relatório Técnico	-	11,1	33,3	55,6
4	Clareza e objetividade para o público-alvo do PE	-	-	33,3	66,7
5	Nível de qualidade das figuras e tabelas para a finalidade do Relatório Técnico	-	22,3	44,4	33,3
6	Relevância do tema para a atuação mais efetiva da Ouvidoria na RFEPCT	-	-	22,2	77,8
7	Potencial de contribuição do conteúdo do PE nas práticas cotidianas das Ouvidorias da RFEPCT	-	-	33,3	66,7
8	Possibilidade de contribuição do conteúdo do Relatório Técnico para a ampliação da compreensão e do reconhecimento da importância do tema Ouvidoria na RFEPCT	-	-	44,4	55,6
9	Nível de contribuição do PE para incentivar a implementação de estratégias de prevenção e mediação de conflitos nas Ouvidorias da RFEPCT	-	-	22,2	77,8
10	Potencial de adaptabilidade e replicabilidade textual do conteúdo do PE pelo público-alvo interessado em aprofundar o conhecimento do tema Ouvidoria como espaço de participação social, prevenção e mediação de conflitos	-	-	33,3	66,7

Fonte: dados da pesquisa, 2025.

Os quesitos 6 e 9, “*Relevância do tema para a atuação mais efetiva da Ouvidoria na RFEPECT*” e “*Nível de contribuição do PE para incentivar a implementação de estratégias de prevenção e mediação de conflitos nas Ouvidorias da RFEPECT*”, receberam o melhor nível de avaliação, com 77,8% de nível *muito satisfatório*. E se forem somados os níveis “*muito satisfatório*” e “*satisfatório*”, esses mesmos quesitos alcançaram a melhor avaliação (100%) dos pareceristas.

Os quesitos 4, 7, 8 e 10, também tiveram uma avaliação muito boa, quando somadas as alternativas “*muito satisfatório*” e “*satisfatório*” alcançaram os 100%.

Os quesitos 1, 2, e 3 (*Apresentação visual geral do PE; Estrutura e organização do PE; Objetivo, coerência e a coesão textual das seções e dos tópicos do Relatório Técnico;*) obtiveram um menor nível de avaliação, com indicações da necessidade de maior atenção e potencial para melhorias.

De acordo com os avaliadores do PE, o quesito 5 - “*Nível de qualidade das figuras e tabelas para a finalidade do Relatório Técnico*” - merece maior atenção e as respostas indicam que esses aspectos podem ser melhorados, com o objetivo de qualificar ainda mais o aspecto visual do Produto Educacional.

No quadro seguinte pode-se verificar a percepção dos avaliadores *ad hoc* sobre a relevância do trabalho da Ouvidoria na RFEPECT. Cada avaliador poderia apontar até duas (2) contribuições do conteúdo do presente Relatório Técnico, consideradas importantes para a ampliação dos conhecimentos dessa temática.

Quadro 13 - Percepção dos avaliadores *ad hoc* sobre a relevância do trabalho da Ouvidoria na RFEPECT

N.	Contribuições do Produto Educacional	Frequência de respostas em %
01	Contribui para ampliar os conhecimentos sobre práticas de mediação de conflitos	55,6
02	Estimula boas práticas de atuação nas Ouvidorias da RFEPECT	55,6
03	Auxilia nas práticas de prevenção de conflitos	44,4
04	Possibilita a implantação de câmaras de mediação de conflitos	33,3
05	Favorece a ampliação das práticas de participação social	22,2

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Segundo os avaliadores, as duas principais contribuições do Produto Educacional sobre Ouvidoria são: - ampliar os conhecimentos sobre práticas de mediação de conflitos; - estimular boas práticas de atuação nas Ouvidorias da RFEPECT.

Os avaliadores também destacaram as seguintes contribuições do Produto Educacional: - auxiliar nas práticas de prevenção de conflitos; - possibilitar a implantação de câmaras de mediação de conflitos; - favorecer a ampliação das práticas de participação social.

No quadro a seguir, os pareceristas apresentam as principais recomendações para aprimoramento ou oportunidade de melhorias do Relatório Técnico – PE.

Quadro 14 - Recomendações dos Pareceristas *Ad Hoc* para aprimoramento do Relatório Técnico como Produto Educacional - PE

1	incluir elementos visuais mais significativos e uma padronização gráfica mais refinada.
2	incluir resumos ou sínteses parciais ao final de capítulos.
3	implementar seções de síntese ao final dos capítulos para facilitar o uso prático e consulta rápida por ouvintes.
4	diminuir partes repetitivas do texto.
5	balancear melhor o nível técnico com a necessidade de praticidade do público-alvo.
6	substituir figuras genéricas por infográficos próprios baseados nos dados da pesquisa e padronizar formatação.
7	acrescentar um guia prático mais direto de aplicação, como fluxogramas, modelos de protocolo, roteiros de atendimento ou scripts de mediação - para facilitar a operacionalização por profissionais da ponta.
8	abordar com maior profundidade os obstáculos enfrentados pelas ouvidorias — como resistência institucional, despreparo técnico, ausência de equipe multidisciplinar.
9	discutir os desafios estruturais com mais ênfase pode contribuir para ampliação da compreensão sobre a importância do tema.
10	apresentar estudos de caso reais ou experiências concretas em ouvidorias da RFEPCT que tiveram êxito fortaleceria ainda mais.
11	incluir material complementar operacional (resumos executivos, cartilhas, slides) para aumentar o seu alcance prático.
12	refletir sobre como o relatório técnico possa contribuir para a função educativa e transformadora nas ouvidorias da RFEPCT.
13	implementar métricas de avaliação que permitam observar (monitorar) se as práticas de prevenção e mediação de conflitos propostas estão sendo efetivas.
14	incluir a proposta de análise periódica dos dados de uso da ouvidoria e o impacto das correções realizadas a partir das manifestações recebidas.
15	incluir estudos de casos reais e exemplos práticos de ouvidorias de instituições que tenham implementado com sucesso práticas de prevenção e mediação de conflitos
16	reduzir o escopo do PE nos moldes de artigo científico, conforme indica a Capes no estudo "O relatório técnico: científico e acadêmico", produto do Grupo de Trabalho de Produção Técnica (GTPT).
17	aperfeiçoar alguns elementos, tais como: apresentação visual, estrutura e organização do produto.
18	empregar mais imagens visuais, com destaques em formato de figuras, quadros e organogramas, para que a finalidade do PE seja alcançada com êxito.
19	incorporar o item 2 - ouvidoria - estudo teórico, nos itens 3, 4 e 5, de forma a estabelecer diálogo dos teóricos com os dados apresentados das experiências de boas práticas.
20	incluir "estudos de caso".
21	incluir e "roteiro prático", com "passo a passo" para fortalecer a mediação de conflitos nas instituições.
22	divulgar o Relatório Técnico com outras Ouvidorias.

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Algumas recomendações dos pareceristas, embora pertinentes e importantes, não puderam ser incorporadas ao Produto Educacional, pois gerariam a necessidade de criação de apêndices e, em alguns casos, afastar-se-iam do escopo do Relatório Técnico, tornando o texto demasiadamente extenso. Considerando que o PE é de acesso livre e pode receber colaborações futuras, em outras oportunidades, pessoas e instituições interessadas na temática poderão realizar os ajustes e complementações que julgarem necessárias.

As recomendações relacionadas a acréscimos e/ou à criação de outros produtos educacionais poderão ser implementadas a partir de demandas específicas que surjam das experiências das Ouvidorias, bem como de novas contribuições das instituições da RFEPCT.

Após a etapa da Banca de Defesa, foi possível atender algumas recomendações dos pareceristas *ad hoc* e dos Avaliadores da Banca Examinadora da Dissertação e de validação do Produto Educacional. Nesse sentido, a versão final do texto do PE passou a contemplar algumas das seguintes recomendações:

- a) inclusão de elementos visuais mais significativos (figuras e quadros), com uma padronização gráfica mais refinada;
- b) acréscimo de um roteiro prático com "passo a passo" para fortalecer a mediação de conflitos nas instituições públicas, sistematizado a partir de ações e estratégias de mediação;
- c) incorporação de um Guia Prático de atendimento de mediação de conflitos, com ênfase nas suas etapas, a fim de facilitar a aplicação por profissionais que atuam diretamente nas instituições públicas;
- d) adição de uma proposta de análise periódica dos dados de uso da Ouvidoria, com base em um Planejamento Estratégico Institucional, visando ao aprimoramento contínuo;
- e) abordagem mais aprofundada dos obstáculos enfrentados pelas Ouvidorias, com destaque para resistências institucionais, necessidade de maior preparação técnica e ausência de equipe multidisciplinar;
- f) apontamento dos desafios estruturais, como forma de ampliar a compreensão sobre a importância das Ouvidorias e das Câmaras de Mediação de Conflitos, enquanto dimensões integrantes dos planos de governança e ações de *accountability* das instituições da RFEPCT;

- g) ampliação dos apontamentos acerca da contribuição do Relatório Técnico para a função educativa e de aperfeiçoamento dos serviços das Ouvidorias da RFEPECT;
- h) previsão de divulgação do Relatório Técnico para as Ouvidorias da RFEPECT e das Universidade Federais.

Os avaliadores também apresentaram uma proposta sobre a possibilidade de redução do escopo do PE, com o objetivo de melhor caracterizá-lo como relatório de natureza técnica e científica. Compreende-se que essa sugestão pode ser uma oportunidade para a realização de pesquisas futuras para aprofundamento no estudo da temática Ouvidoria na RFEPECT.

A partir do quadro a seguir, pode-se conhecer o resultado da validação do Relatório Técnico como Produto Educacional, que corrobora a importância no aprofundamento nos conhecimentos sobre atuação da Ouvidoria na RFEPECT.

Quadro 15 - Validação do Relatório Técnico como Produto Educacional por Servidores que atuam em Ouvidorias da RFEPECT - 2025

1	O Produto Educacional apresenta qualidade acadêmica consistente, com temática atual e alinhada aos desafios enfrentados pelas Ouvidorias da Rede Federal. A abordagem teórica é bem estruturada e os dados empíricos reforçam a relevância do tema. No entanto, sua aplicabilidade prática ainda pode ser ampliada com a inclusão de materiais operacionais, como roteiros, fluxogramas ou exemplos práticos. De modo geral, trata-se de um trabalho promissor, que contribui significativamente para o fortalecimento das práticas de participação social e mediação de conflitos nas instituições públicas de ensino.
2	O produto apresentado revela-se de grande relevância para as Ouvidorias em geral, uma vez que aborda uma temática que permeia cotidianamente a atuação dessas unidades. Ao tratar de forma clara, teórica e prática os conceitos e ações voltados para o enfrentamento de situações sensíveis, o material se mostra não apenas informativo, mas também orientador. A sua aplicação prática nas rotinas das Ouvidorias pode fortalecer os mecanismos de acolhimento, escuta qualificada e encaminhamento adequado das demandas recebidas. Além disso, o conteúdo contribui para a disseminação de boas práticas e para o aperfeiçoamento contínuo dos serviços prestados à sociedade. Considerando o contexto do Programa Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação, o produto adquire ainda maior relevância, podendo assumir um papel estratégico na orientação das ações das Ouvidorias e das demais instâncias envolvidas, colaborando para a construção de ambientes institucionais mais seguros, éticos e respeitosos. Dessa forma, recomenda-se a validação e ampla divulgação do material, em razão de seu potencial de contribuir significativamente para o aprimoramento das atividades desenvolvidas pelas Ouvidorias e para o fortalecimento da cultura de integridade e respeito no serviço público.

3	A validação do Produto Educacional foi conduzida com responsabilidade e alinhamento ao propósito do trabalho, que é fortalecer a atuação das Ouvidorias na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica como espaços legítimos de participação social e mediação de conflitos. Quanto à qualidade, o material apresenta sólida fundamentação teórica e metodológica, com referências atuais e pertinentes às práticas institucionais de ouvidoria, especialmente nas dimensões educativa, preventiva e de gestão democrática. A linguagem adotada é acessível sem renunciar ao rigor técnico, e o conteúdo é organizado de forma clara, permitindo que o leitor compreenda, reflita e aplique as orientações propostas. O cuidado gráfico e a estruturação textual também evidenciam um compromisso com a qualidade formal do relatório técnico, respeitando o formato exigido para este tipo de produção acadêmico-profissional. No que diz respeito à aplicabilidade, o Produto demonstra forte aderência à realidade das instituições da RFEPT, abordando desafios concretos enfrentados pelas Ouvidorias, como o recebimento e a mediação de conflitos, a escuta ativa, o fomento à cultura da paz e o fortalecimento dos canais de participação social. A proposta de atuação está ancorada em práticas já desenvolvidas por algumas instituições da Rede e apresenta, de forma cuidadosa, caminhos possíveis para replicação e adaptação por outras unidades. A validação externa por especialistas da área de ouvidoria, conforme relatado no próprio documento, reforça a credibilidade da proposta. O uso de um formulário eletrônico para coleta de pareceres e sugestões foi uma escolha metodológica pertinente, que permitiu a coleta de contribuições qualificadas para o aperfeiçoamento do material. Por fim, ressalto que o Produto não apenas cumpre os objetivos de um Relatório Técnico no contexto do ProfEPT, como também se configura como uma ferramenta prática e inspiradora para fortalecer a escuta institucional, promover ambientes educativos mais acolhedores e contribuir para a consolidação das Ouvidorias como instrumentos de mediação e transformação institucional.
4	A qualidade é satisfatória e pode ser aprimorada caso se reduza o escopo textual, para otimizar a leitura, conforme indicado nas recomendações. O trabalho é aplicável ao público-alvo definido como está, mas pode ser ainda mais bem recepcionado se adequado conforme sugestão. (<i>ver quadro sobre “Recomendações dos Pareceristas Ad Hoc para aprimoramento do Relatório Técnico como Produto Educacional – PE”</i>)
5	O PE demonstra bons fundamentos, elevado rigor técnico, pertinência acadêmica, clareza no propósito e aplicabilidade concreta no contexto das Ouvidorias da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Deste modo, confirma-se a sua efetividade no alcance do objetivo proposto, que é fortalecer a participação social, fomentar práticas de mediação de conflitos e promover a consolidação da gestão democrática nas instituições públicas de educação. Diante do exposto, apresento parecer favorável à validação do Produto Educacional.
6	Tema de muita relevância em se tratando de Instituições de Ensino. A proposta encontra relação com as práticas cotidianas vivenciadas pela comunidade acadêmica onde os instrumentos de diálogo e mediação oferecidos pela Ouvidoria são, sem dúvida, de grande utilidade nos desafios encontrados.
7	O Produto Educacional do tipo Relatório Técnico/Livro Digital apresenta potencial teórico-científico e com os ajustes sugeridos (apresentação visual, estrutura e organização) recomenda-se a sua aprovação e validação. (<i>ver quadro sobre “Recomendações dos Pareceristas Ad Hoc para aprimoramento do Relatório Técnico como Produto Educacional – PE”</i>)
8	Extremamente relevante para os Ouvidores de toda Rede Federal.

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Por fim, como evidenciam os pareceres listados no quadro anterior, o Relatório Técnico intitulado “Ouvidoria na RFEPT: espaço de participação social, prevenção e mediação de conflitos” foi, por unanimidade, validado pelos pareceristas *ad hoc* como

Produto Educacional integrante da Dissertação “Ouvidoria, participação social e práticas educativas: caminhos para mediação de conflitos na RFEPECT”.

Nesse processo de avaliação e validação, os pareceristas evidenciaram os seguintes aspectos do Produto Educacional:

- a. qualidade acadêmica consistente, com temática atual e alinhada aos desafios enfrentados pelas Ouvidorias da Rede Federal.
- b. abordagem teórica bem estruturada e com dados empíricos que reforçam a relevância do tema.
- c. sólida fundamentação teórica e metodológica, com referências atuais e pertinentes às práticas institucionais de Ouvidoria.
- d. temática de muita relevância para instituições de ensino.
- e. proposta com evidência de práticas cotidianas vivenciadas pela comunidade acadêmica nas quais os instrumentos de diálogo e mediação da Ouvidoria são importantes diante dos desafios.

Deste modo, os pareceres confirmam a efetividade no alcance dos objetivos propostos, que validam a construção do Relatório Técnico como Produto Educacional alinhado e integrado ao propósito da pesquisa que deu origem à presente dissertação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A integração de ações preventivas, educativas e mediadoras de conflitos reafirma o compromisso das instituições federais de ensino superior com a construção de ambientes cooperativos e voltados para o desenvolvimento humano e social.

A adoção de práticas institucionais preventivas de conflitos, a exemplo da Comunicação Não-Violenta (CNV) e da mediação facilitativa, demonstra como estratégias focadas na empatia e no diálogo entre as pessoas, podem transformar potenciais focos de conflito em possibilidades de aprendizado mútuo.

Nesse cenário, as Ouvidorias das instituições públicas de ensino superior emergem como canais estratégicos para a participação social e, ao mesmo tempo, com práticas institucionais de transparência no cumprimento de seus objetivos e finalidades. À vista disso, as Ouvidorias devem funcionar, não apenas como instâncias de acolhimento de manifestações, mas, sobretudo, como espaços de prevenção e mediação de conflitos. Ao aliar escuta ativa e práticas educativas na prevenção de conflitos, as Ouvidorias potencializam a ampliação dos ambientes de compreensão dos direitos das pessoas, em concomitância com responsabilidades dos cidadãos e a autonomia dos sujeitos sociais.

Os resultados do presente estudo, indicam que integração das atividades das Ouvidorias da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica (RFEPECT) com as Câmaras de Mediação de Conflitos (CMCs) reforça o compromisso institucional com práticas humanizadas de prevenção e mediação de conflitos entre as unidades da RFEPECT e os diversos setores que integram essas instituições.

Tal integração pode permitir que as instituições da RFEPECT avancem na resolução consensual de disputas e na construção de ambientes institucionais harmoniosos quanto ao desenvolvimento dos seus serviços, em cumprimento de sua função social.

Os resultados da presente pesquisa revelam que as Ouvidorias podem ser fortalecidas com o desenvolvimento de práticas institucionais de prevenção de conflitos. Tais ações podem ser potencializadas com a criação de Câmaras de Mediação de Conflitos (CMCs) em redes de cooperação entre as instituições públicas de ensino superior. A cooperação interinstitucional como forma de organização e funcionamento das CMCs pode, sobretudo, reduzir os conflitos ao possibilitar que os

agentes que colaboram com as práticas de mediação sejam constituídos por servidores públicos de outras instituições.

Esse movimento pode auxiliar na transformação de conflitos em oportunidades de diálogo entre a comunidade e a instituição e, por conseguinte, colaborar no desenvolvimento institucional e no atendimento das necessidades das comunidades envolvidas no processo.

Quanto aos principais achados da pesquisa e dos resultados dela, podem ser destacados os seguintes aspectos:

1. Os principais canais de comunicação e atendimento disponibilizados pelas Ouvidorias da RFEPECT e das universidades federais são a Plataforma Fala.BR, acolhimento presencial, suporte por telefone e acompanhamento por E-mail.
2. Enquanto 85,19% das Ouvidorias das universidades públicas federais declaram que desenvolvem ações para **prevenção de conflitos**, somente 52,38% das Ouvidorias das instituições da RFEPECT afirmam que desenvolvem essas práticas.
3. Enquanto 74,07% das Ouvidorias das universidades públicas federais declaram que desenvolvem ações para **mediação de conflitos**, somente 42,86% das Ouvidorias das instituições da RFEPECT afirmam que desenvolvem essas práticas.
4. Das 27 universidades federais participantes da pesquisa, 5 (cinco) delas possuem Câmaras de Mediação de Conflitos (CMCs), enquanto das 42 (quarenta e duas) unidades da RFEPECT que responderam ao questionário, apenas 1 (uma) possui CMC.

Portanto, ainda há muitos espaços para que as instituições da RFEPECT avancem no planejamento de ações para prevenção e mediação de conflitos. Assim também, pode-se afirmar que convém a essas instituições ampliar as discussões acerca da importância da criação de Câmaras de Mediação de Conflitos.

Quanto a esse desafio, convém considerar que o propósito das CMCs não é retirar o espaço dos gestores, pois o papel da Ouvidoria não é exercer a função de gestão. Nesse sentido, para que cada unidade da RFEPECT crie condições para institucionalizar a CMC, além do apoio da Reitoria, é necessário planejar diligentemente na instituição as vias e as etapas desse processo. Ademais, caminhar

na direção da implementação de CMC, implica na formação de mediadores e facilitadores, com cursos de formação específica sobre Ouvidoria e Mediação de Conflitos.

É importante destacar, por fim, que as ações de prevenção e mediação de conflitos das Ouvidorias não podem ser analisadas de forma desconectada dos planos e ações de governança, bem como das práticas de *accountability* de cada instituição. São, portanto, ações de gestão que devem ser planejadas e desenvolvidas de forma integrada.

As ações de governança e *accountability* são estratégias fundamentais de gestão para possibilitar a transparência e a responsividade das instituições públicas, no cumprimento de suas funções sociais. Quando bem implementadas, tais ações criam mecanismos internos que permitem prevenção e mediação de conflitos em busca da resolução de problemas dentro de cada setor, antes que as demandas sejam levadas à Ouvidoria.

Ao receber manifestações da comunidade acadêmico-administrativa e da sociedade, sistematizá-las e devolvê-las com análises e recomendações à administração superior, as Ouvidorias influenciam diretamente nas práticas de gestão e na formulação de políticas institucionais mais responsivas.

Considerar as ações das Ouvidorias de forma dissociada da governança e da *accountability* institucional, implica em negligenciar a sua relevância como práticas de gestão que devem reputar a responsividade dos agentes públicos nas instituições de educação. Inseridas no contexto da governança pública, as ações das Ouvidorias devem ser compreendidas como parte de um sistema integrado de gestão institucional, do qual as práticas de *accountability* são constituintes.

Como evidenciam os resultados da presente pesquisa, as unidades de Ouvidoria na RFEPCT estão ainda em sua fase inicial na implementação das Câmaras de Mediação de Conflitos e há muito espaço para aperfeiçoamento. Todavia, ainda que estejam em condições de aprimoramento, não podem ser consideradas meras extensões ou apêndices da instituição, como se fossem instâncias separadas do corpo principal. Nesse sentido, considera-se fundamental o desenvolvimento de políticas institucionais que possibilitem a integração das Ouvidorias no planejamento estratégico e de governança da instituição. Tal dinâmica deve ser associada à implementação concomitante de práticas de *accountability* como oportunidade para verificação do cumprimento das finalidades primordiais das instituições das RFEPCT.

Portanto, os resultados da pesquisa evidenciam que, no contexto das práticas de prevenção e mediação de conflitos, as unidades da RFEPT necessitam refletir de forma mais profunda acerca do planejamento e do desenvolvimento de políticas institucionais voltadas para a prevenção de conflitos. Tais políticas, acompanhadas de ações concretas, podem reduzir os riscos de registros de reclamações / manifestações desnecessárias nas Ouvidorias.

O envio de reclamações ou manifestações às Ouvidorias, sem antes esgotar as possibilidades para solucionar os problemas e conflitos dos servidores públicos, prestadores de serviços, ou explorar todos os caminhos das instâncias administrativas específicas para resolução de cada problema, provoca aumento de retrabalho dos servidores ou amplificam as tensões e os conflitos já existentes entre os agentes dos serviços públicos.

Portanto, a formação continuada sobre Ouvidoria para a comunidade administrativa/acadêmica e sua integração aos planos de governança e práticas de *accountability*, aliadas à implementação de estratégias institucionais de prevenção de conflitos, poderão contribuir para reduzir o número de manifestações. À vista disso, as Ouvidorias públicas não podem ser consideradas como depositárias de frustrações e queixas pessoais infundadas, de disputas políticas entre grupos ou de meras reclamações resultantes da pouca disponibilidade das pessoas em buscar soluções consensualizadas e negociadas nas instâncias administrativas específicas para resolução de conflitos.

Assim, as Ouvidorias devem ser reconhecidas como espaços institucionais de escuta ativa dos agentes públicos e da comunidade externa, como instância com capacidade tecnicamente qualificada para mediação de conflitos e como espaço social de referência para a retroalimentação dos processos decisórios, atuando não apenas reativamente, mas, sobretudo, de forma propositiva.

A Ouvidoria, a partir de suas ações e práticas de mediação na articulação com as comunidades interna e externa, deve ser considerada como instância institucional que pode contribuir para o planejamento estratégico e o desenvolvimento das atividades da instituição.

REFERÊNCIAS

ABO. Revista Brasileira de Ouvidores/Ombudsman. Mediação e ações colaborativas são os diferenciais da Ouvidoria da Unicamp. **ABO**: Campinas (SP), 01 abr. 2021. Disponível em: <https://abonacional.org.br/noticias/a93636c8-25f3-45b7-a14a-e958455c7392>. Acesso em: 15 abr. 2024.

ALMEIDA, Néri de Barros; KASSISSE, Dora Maria Grassi. Gestão universitária e mediação de conflitos. *In*: RABINOVICI, Andea; BOIN, Carla; ZAPPAROLLI, Celia Regina. (orgs). **Mediação e Práticas Restaurativas nas Universidades: experiências e inspirações**. Diadema: V&V Editora, 2022.

ALVES, Juliana Cruz. **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. Dissertação (Mestrado). UFES: Vitória, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufes.br/items/7470a2f6-2a7e-4d01-8c6c-11339b56b276>. Acesso em 15 de abr. 2024.

BEZERRA, Daniela de Souza; MACHADO, Flávia Pereira; BARBOSA, Walmir. **O IFG no tempo presente**: possibilidades e limites no contexto das reconfigurações institucionais (de 1990 a 2015), v.2. *In*: BARBOSA (org.), [et al.]. Goiânia: IFG, 2016, p. 45-72.

BOGDAN, Roberto C.; BIKLEN, Sari Knopp. **A investigação qualitativa em educação**. Porto/Portugal: Porto Editora, 1994.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 28 abr. 2024.

BRASIL. **Decreto 9492/2018, de 05 de setembro de 2018**. Regulamenta a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, que dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública federal. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9492.htm. Acesso em abr. 2024.

BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta do Ministério de Planejamento e da Controladoria Geral da União N. 001/2016**: Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33947>. Acesso em 11 fev. 2024.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em 23 jul. 2024.

BRASIL. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm. Acesso em 14 jul. 2024.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.** Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 da Constituição Federal; e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em 14 jul. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.140, de 26 junho de 2015.** Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm. Acesso em 13 jan. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.460, 26 de junho de 2017.** Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13460.htm. Acesso em 14 jul. 2024.

BRASIL. **Ouvidoria:** tipos de canais de participação - 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/central-de-conteudos/perguntas-frequentes-2019#Resp3>. Acesso em abr. 2024.

BRASIL. **Ouvidoria:** tipos de manifestação - 2023. Disponível em: https://www.gov.br/gestao/pt-br/canais_atendimento/ouvidoria/ouvidoria-tipos-de-manifestacao. Acesso em: 11 abr. 2024.

BRASIL. **Portaria Normativa CGU nº 116/2024, de 18 de março de 2024.** Estabelece orientações para o exercício das competências das unidades do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal. Disponível em: <https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/central-de-conteudos/legislacao/arquivos/portarias/portaria-normativa-cgu-no-116-consolidada.pdf>. Acesso em abr. 2024.

BRITO, Wanderley Azevedo. Planejamento de Produtos, Tecnologias e Processos Educacionais. In: **Metodologia de Pesquisa:** material didático. Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica - ProfEPT. Anápolis: IFG / ProfEPT, 2023. Disponível em: <http://www.ifg.edu.br/profept>. Acesso em 1 abr. 2024.

CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES.** Disponível em: <https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#/>. Acesso em 11 dez. 2023.

CGU. Controladoria-Geral da União. **Plataforma Integrada de Ouvidoria e acesso à Informação – Fala.BR.** Disponível em: <https://falabr.cgu.gov.br/web/home>. Acesso em abr. 2024.

CGU. Controladoria-Geral da União. **Relatório de Avaliação da Rede Federal de Educação Profissional Tecnológica:** Ciclo 2021. Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/planejamento/pt-br/acesso-a-informacao/participacao->

social/conselhos-e-orgaos-colegiados/cmap/politicas/2021/gastos-diretos/rfepct-relatorio-de-avaliacao.pdf. Acesso em 13 abr. 2024.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 125/2010**. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário.

Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/156>. Acesso em mar. 2025.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. Série: Provas e concursos (Campus). 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COMPARATO, Bruno Konder. Ouvidorias públicas como instrumentos para o fortalecimento da democracia participativa e para a valorização da cidadania. In: MENEZES, Ronald do Amaral, (orgs.) [et al.]. **Ouvidoria pública brasileira: reflexões, avanços e desafios**. Brasília: Ipea, 2016, p. 43-53. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/9710>. Acesso em 07 jul. 2024.

FALCÃO, Rosa Ângela de Brito; RIBEIRO, Edilene Maria Vasconcelos. A Ouvidoria como espaço de mediação de conflitos na Administração Pública no Brasil. In: BRITO, Maria Ivoneide de Lima; PFAFFENSELLER, Ana Claudia de Almeida; BERTACHINI, Luciana (orgs.). **Ouvidoria brasileira: cenários e desafios**, Brasília: Editora UnB, 2021, p. 259-270. Disponível em: <https://livros.unb.br/index.php/portal/catalog/download/105/281/982?inline=1>. Acesso em 11 jul. 2024.

FRANÇA, Anderson Romerio Rosas. **A ouvidoria como instrumento de participação social no âmbito do Instituto Federal do Pará (IFPA)**. Dissertação (Mestrado Profissional). Universidade Federal do Piauí (UFPI), 2021. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11351863. Acesso em: 11 dez. 2024.

FRIGOTTO, Gaudêncio. A polissemia da categoria trabalho e a batalha das ideias nas sociedades de classe. **Revista Brasileira de Educação**, São Paulo, v. 14 n. 40, p.173, 2009.

FIORELLI, José Osmir; FIORELLI, Maria Rosa; MALHADAS JUNIOR, Marcos Julio Olivé. **Mediação e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2008.

GATTI, M.; BARRETO, J. Cultura da paz e prevenção de conflitos no ambiente educacional. **Revista Brasileira de Mediação e Conciliação**, v. 5, n. 2, p. 78-95, 2021. Disponível em: <https://revistamediacao.org.br/artigo123>. Acesso em: 1 mar. 2025.

GAULIA, Cristina Tereza; PACHECO, Nívea Maria Dutra. Mediação de conflitos – um novo paradigma. **Revista Direito em Movimento**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, p. 32-50, 1º sem. 2019. Disponível em: <https://ojs.emerj.com.br/index.php/direitoemmovimento/article/view/62/33>. Acesso em: 1 mar. 2025.

GESSER, Grazielle Alano. **Accountability e transparência como elementos de governança nas universidades públicas brasileiras**. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/205596>. Acesso em: 19 fev. 2025.

GUILLEN, Victor Fairen. Normas y notas sobre al ombudsman de Suecia. **Revista de Estudios Políticos**. Nueva Época, n. 21, mayo-junio, 1981, pp. 127-150. Disponível em: <https://www.cepc.gob.es/sites/default/files/2021-12/15932repne021125.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2024.

GUTIÉRREZ, Jean-Denis R.; DURAN, María Virginia M. El Sentido Histórico de la Institución del Ombudsman: Orígenes. **Sapienza Organizacional**, vol. 6, núm. 12, 2019, Julio-, pp. 108-143. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/5530/553066097007/553066097007.pdf>. Acesso em 19 dez. 2024.

IFG. Instituto Federal de Goiás. **Estatuto do IFG**. Goiânia: IFG, 2018. Disponível em: https://www.ifg.edu.br/attachments/article/11547/Estatuto_IFG_2018.pdf. Acesso em 21 nov. 2024.

IFG. Instituto Federal de Goiás. **Resolução Consup/IFG n. 004/2016**: Aprova o regulamento da Ouvidoria do IFG. Disponível em: <https://www.ifg.edu.br/attachments/article/209/resolucao0042016.pdf>. Acesso em 21 abr. 2024.

KEUNECKE, Lucas Peter; TELES, João; MELO, Pedro Antônio de. Práticas de accountability: transparência e prestação de contas nas instituições públicas de ensino superior da região sul do Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 13, n. 3, p. 98-117, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/70502>. Acesso em: 16 fev. 2025.

LAGASTRA, Valéria Ferioli. Conflito, autocomposição e heterocomposição. *In* BACELLAR, Roberto Portugal. LAGASTRA, Valéria Ferioli. (coord.). **Conciliação e mediação ensino em construção**. 1ª ed. 2016. IPAM/ENFAM.

LIMA-NETO, Fernando; DURÁN, Paulo Renato Flores. Ouvidorias públicas e conselhos de políticas: avanços e desafios na democratização da participação social e nas relações entre Estado e sociedade. *In*: MENEZES, R. A.; CARDOSO, A. S. R. (orgs.). **Ouvidoria pública brasileira: reflexões, avanços e desafios**. Brasília: Ipea, 2016. p. 55-77. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/6601>. Acesso em 13 nov. 2024.

LIRA, R. P. Paradigmas de ouvidoria pública e proposta de mudança. *In*: MENEZES, R. A.; CARDOSO, A. S. R. (orgs.). **Ouvidoria pública brasileira: reflexões, avanços e desafios**. Brasília: Ipea, 2016. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/6601>. Acesso em 14 nov. 2024.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

LUTHANS, F., Rosenkrantz, S. A., & Hennessey, H. W. What do successful managers really do? An observation study of managerial activities. *In: Managerial Work*, Routledge: 2019, pp. 165-180.

MARTINS, Paulo Fernando de Melo; NUNES, Enedina Betânia Leite de Lucena Pires. A Ouvidoria Universitária como instrumento de concretização do direito à educação por meio da melhoria na prestação dos serviços públicos. *In: BRITO, Maria Ivoneide de Lima; PFAFFENSELLER, Ana Claudia de Almeida; BERTACHINI, Luciana (orgs.). Ouvidoria brasileira: cenários e desafios*. Brasília: Universidade de Brasília, 2021, p. 227-238. Disponível em: <https://livros.unb.br/index.php/portal/catalog/download/105/281/982?inline=1>. Acesso em 11 fev. 2025.

MATIAS-PEREIRA, José. Governança no Setor Público: Foco na melhoria da gestão, transparência e qualidade dos serviços públicos. *In: Encontro da ANPAD 2022*, on-line. Anais [s.n.], 2022. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/6e0917469214d8fbd8c517dc6b8dcf.pdf>. Acesso em: 01 mai. 2024.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

MEC. Conselho Nacional de Educação. Conselho Pleno. **Resolução CNE/CP nº 1, de 5 de janeiro de 2021**. Define as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Profissional e Tecnológica. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 6 jan. 2021. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=167931-rcp001-21&category_slug=janeiro-2021-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 02 abr. 2024.

MEC. Ministério da Educação. **Plataforma Nilo Peçanha - PNP**. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/pnp>. Acesso em mar. 2025.

MELO, Alessandro Franco de; ROCHA, Georges Souto. Os órgãos de controle e a prestação de contas anuais nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia como meio para melhoria do processo de ensino-aprendizagem. **Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica**, v. 2, n. 19, p. e9676, 2020. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/RBEPT/article/view/9676>. Acesso em: 18 fev. 2025.

MEULEMAN, Louis. **Public Management and the Metagovernance of Hierarchies, Networks and Markets**. The feasibility of designing and managing governance style combinations. Physic-Verlag, Heidelberg, 2008.

MORAIS, Marília Gabrielly Dantas de; LIMA, Francisco Felipe Ramos Rodrigues; SILVA, Napiê Galvê Araújo. O Papel da Auditoria Interna na Promoção da Accountability nas Instituições de Ensino Superior do Rio Grande do Norte. **Revista da CGU**, v. 15, n. 27, p. 1-20, 2023. Disponível em: https://revista.cgu.gov.br/Revista_da_CGU/article/view/511. Acesso em: 22 fev. 2025

MOREIRA, Larisse Maria Ferreira; SANTOS, Jean Lopes dos; HOLANDA, Maria Thais Pinheiro. **Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman (ABO)**, v. 6, n. 5, p. 148, 2022. Disponível em: <https://revista.abonacional.org.br/revista>. Acesso em: 18 mai. 2024.

OECD. **Government at a Glance: Latin America and the Caribbean 2020**. Paris: OECD Publishing, 2020. Disponível em: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-latin-america-and-the-caribbean-2020_13130fbb-en. Acesso em: 01 mai. 2024.

OLIVEIRA, A.; SANTOS, R. Mediação institucional e gestão de conflitos nas universidades. **Revista de Administração Pública e Mediação**, v. 7, n. 1, p. 105-120, 2022. Disponível em: <https://revistamediacao.org.br/artigo456>. Acesso em: 2 mar. 2025.

OLIVEIRA, Valéria Rezende. O processo de participação social nos planos plurianuais do Governo Federal. In: SILVA, Eduardo Moreira da; BARROS, Leonardo Soares (orgs.). **Experiência de Participação Institucionalizada**. Belo Horizonte: UFMG, 2013, p. 20-46. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/participacao/images/pdfs/participacao/livro%20experincias%20de%20participacao%20institucionalizada.pdf>. Acesso em 01 mai. 2024.

PALUDO, Augustinho. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 3.ed., 2013.

PASQUALI, Josiane Costa; NOTTAR, Daiane Inacio da Silva; MELLO, Gilmar Ribeiro de. Práticas de governança pública e sua relação com o desempenho das universidades federais brasileiras. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 19, n. 5 anos, p. 202–221, 2021. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/ccsaemperspectiva/article/view/27368>. Acesso em: 22 fev. 2025.

PEÑA SANDOVAL, Harbey (2013). Ombuds: Una oportunidad para resolver conflictos al interior de las empresas, universidades y entidades públicas. **Confluencia: análisis, experiencia y gestión de conflictos**, 83 – 111, 2013. Disponível em: <https://babel.banrepcultural.org/digital/collection/p17054coll23/id/703>. Acesso em: 17 jan. 2025.

PEREIRA, Luiz Augusto Caldas. **Institutos Federais: o desafio da (re) significação**. In: BARBOSA, Walmir (orgs.) [et al.]. **A Rede Federal e o IFG em perspectiva: desafios institucionais e cenários futuros**. Goiânia: IFG, 2016, v.3, p. 13-25. Disponível em: <https://editora.ifg.edu.br/editoraifg/catalog/download/13/12/34?inline=1>. Acesso em 01 mai. 2024.

PEREZ, José Roberto Rus; BARREIRO, Adriana Eugênia Alvim; PASSONE, Eric (org.). **Construindo a Ouvidoria no Brasil: avanços e perspectivas**. Campinas, SP: UNICAMP/Ouvidoria, 2011. Disponível em:

https://www2.unesp.br/Home/ouvidoria_ses/contruindo_ouvidoria_brasil_07102011_publication_new_file.pdf. Acesso em 01 mai. 2024.

PETERS, B. G. **A boa governança** (Prefácio), *In*: BRASIL. Guia da política de governança pública. Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018, p. 13. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica> Acesso: 01 mai. 2024.

RAMALHO, Maria Augusta Pretti; KASSISSE, Dora Maria Grassi. Câmara de mediação e ações colaborativas da Unicamp: histórico da idealização à implementação e práticas. *In*: RABINOVICI, Andea; BOIN, Carla; ZAPPAROLLI, Celia Regina. (orgs). **Mediação e Práticas Restaurativas nas Universidades: experiências e inspirações**. Diadema: V&V Editora, 2022. Disponível em: <https://repositorio.unifesp.br/items/ef0f17fd-9f2f-48e8-aa6e-e539cbf7f98e>. Acesso em 01 fev. 2024.

RICHE, Cristina Ayoub [et al.]. **Revista da AGU**. Brasília: EAGU, 2021, Trimestral, v. 20, n. 01, jan/mar, p. 239-263.

RICHE, Cristina Ayoub. **Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman**. São Paulo: ABO, Ano 6 – nº 5 – 2022, Anual, p. 109-120. Disponível em: <https://revista.abonacional.org.br/revista>. Acesso em: 16 jul. 2024.

ROBBINS, Stephen P., Timothy A. Judge, Filipe Sobral. **Comportamento organizacional** [tradução Rita de Cássia Gomes]. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA, A. C. A governança nas instituições de ensino superior públicas brasileiras: uma análise dos parâmetros e fundamentos. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, v. 16, n. 4, p. 1-20, 2021. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/17085>. Acesso em: 16 fev. 2025.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. [Tradução Mário Vilela]. São Paulo: Ágora, 2006.

ROSENBERG, Marshall B. **A linguagem da paz em um mundo de conflitos: sua próxima fala mudará seu mundo**. [Tradução Grace Patricia Close Deckers]. São Paulo: Palas Athena, 2019.

SANTOS, Aline Regina [et al.]. **Revista do Serviço Público**. Brasília: Enap, 2019, Trimestral, out/dez, p. 630-657. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3200>. Acesso em: 03 set. 2023.

SAVIANI, Dermeval. **Sobre a concepção de politecnia**. Rio de Janeiro: Fiocruz. Politécnico da Saúde Joaquim Venâncio, 1989.

SCHIFFRIN *apud* COLAIÁCOVO, Juan Luis; COLAIÁCOVO, Cynthia Alexandra. **Negociação, mediação e arbitragem**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Forense, 1999.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. As ouvidorias virtuais em instituições de ensino brasileiras. **Organicom**, São Paulo, Brasil, v. 7, n. 12, p. 130–149, 2010. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139052>. Acesso em: 13 abr. 2024.

SILVA, D. P.; SOUZA, E. Q. Maturidade de governança e criação de valor público em instituições federais de ensino superior. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 31, n. 118, p. 301-322, 2023. Disponível em: https://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S1414-40772023000100301&script=sci_arttext. Acesso em 11 fev. 2025.

SILVA, José Irivaldo Alves Oliveira; OLIVEIRA, Thiago Francisco de. Ouvidoria e gestão pública: uma relação necessária. **HOLOS**, [S. l.], v. 5, p. 1–32, 2020. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/8459>. Acesso em: 14 jun. 2024.

SILVA, Shirley Carmem da. Sopros de mudança e ventos de expansão: a educação profissional no Brasil e em Goiás de 2008 a 2015. *In*: BARBOSA (org.), [et al.]. **O IFG no tempo presente**: possibilidades e limites no contexto das reconfigurações institucionais (de 1990 a 2015). Goiânia: IFG, 2016, v.2, p. 99-120. Disponível em: <https://editora.ifg.edu.br/editoraifg/catalog/view/12/11/33>. Acesso em jan. 2024.

SINGH, Vaishali. Role of institutions in public management: developing case studies for divergent policy systems. **Front. Polit. Sci.** 6, april, (2024). Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpos.2024.1258811/full>. Acesso em: 11 jun. 2024.

SIOLI, Francisco Javier Alés. La radiografía del conflicto. **Quaderni di Conciliazone**, n. 7, Edizioni AV, Università deli Studi di Cagliari. Cagliari (Itália), 2017. Disponível em: <https://web.unica.it/unica/protected/165273/0/def/ref/MAT165105/>. Acesso em: 17 dez. 2024.

SOUZA, Franciscléia de Oliveira. **Modelo de maturidade das ouvidorias públicas**: avanços e desafios para a sua implementação nos Institutos Federais de Educação. Dissertação (mestrado Profissional). Universidade Federal do Piauí (UFPI), 2023. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=14243787. Acesso em: 11 dez. 2024.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a Pesquisa Qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNICAMP. Universidade Estadual de Campinas. Resolução GR 32/2019. Cria a **Câmara de Mediação e Ações Colaborativas da Unicamp**. Disponível no link: <https://www.pg.unicamp.br/norma/17564/0>. Acesso em 05 mar. 2025.

UTFPR. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. **Regulamento da Ouvidoria da UTFPR**: Deliberação do Conselho Universitário N. 16, de 29 setembro de 2006. Disponível em: <https://www.utfpr.edu.br/contato/ouvidoria/legislacao-e-sistemas>. Acesso em 17 fev. 2025.

VASCONCELOS, Carlos Eduardo de. **Mediação de conflitos e práticas restaurativas**. 5ª. ed., São Paulo: Editora Método, 2017.

VASCONCELOS, Carlos Eduardo de. **Mediação de conflitos e práticas restaurativas**. 8ª. ed., Rio de Janeiro: Editora Método, 2023.

VIDOR, Alexandre Martins; PACHECO, Eliezer Moreira; PEREIRA, Luiz Augusto Caldas. **Institutos Federais Lei 11.892, de 29/12/2008**: comentários e reflexões. Brasília: IFRN, 2009. Disponível em: <https://memoria.ifrn.edu.br/bitstream/handle/1044/1071/Institutos%20Federais%20Comentarios%20e%20Reflexoes%20-%20Ebook.pdf>. Acesso em 1 dez. 2024.

VINHA, Telma. Prefácio I. *In*: RABINOVICI, Andea; BOIN, Carla; ZAPPAROLLI, Celia Regina. (orgs). **Mediação e Práticas Restaurativas nas Universidades**: experiências e inspirações. Diadema: V&V Editora, 2022. Disponível em: <https://repositorio.unifesp.br/items/ef0f17fd-9f2f-48e8-aa6e-e539cbf7f98e>. Acesso em 01 dez. 2024.

WARAT, Luiz Alberto. **O ofício do mediador**. Florianópolis: Habitus, 2001.

WARAT, Luiz Alberto. **O ofício do mediador**. 1 ed. Florianópolis: Emais, 2023.

APÊNDICE I

Instituto Federal de Goiás (IFG)

Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT)

Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT)

Mestranda: HELOISA HELENA LOPES DOS SANTOS CAIXETA

Orientador: Prof. Dr. Wanderley Azevedo de Brito

Linha de Pesquisa: Práticas Educativas em EPT

Título da Dissertação: Ouvidoria, participação social e práticas educativas: caminhos para mediação de conflitos na RFEPCT

QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS: OUVIDORIAS DA RFEPCT

1 - IDENTIFICAÇÃO DA INSTITUIÇÃO E DA OUVIDORIA

- Qual o nome da instituição?
- Quantos servidores atuam na Ouvidoria da instituição?
- Qual cargo ou função de cada integrante da Ouvidoria? No caso de Ouvidor (a), especificar se é docente ou técnico-administrativo (a).
- Há quanto tempo cada servidor atua na Ouvidoria?
- Anexar o regulamento vigente da instituição para funcionamento da Ouvidoria.
- Quais são os três tipos predominantes de manifestações que são encaminhados à Ouvidoria da instituição? (Por exemplo: reclamação, denúncia, solicitação, sugestão, elogio, simplifique, outros).

2 - PARTICIPAÇÃO SOCIAL

- Quais são os canais de participação social existentes na Ouvidoria da instituição? (Por exemplo, atendimento presencial, telefone, whatsapp, e-mail, Fala.BR, outros).
- Qual é o canal de participação social da Ouvidoria frequentemente mais utilizado?
- Em relação ao canal de participação social avaliativo da instituição:
 - a) há um Conselho de Usuários? b) Se a resposta for afirmativa, qual a quantidade de conselheiros? c) Qual periodicidade de atuação do Conselho de Usuários? d) Como é a atuação do Conselho de Usuários?

3 - PREVENÇÃO INTERNA ANTES DO ENCAMINHAMENTO DAS MANIFESTAÇÕES

- Na instituição, há uma área específica (setor) onde algumas manifestações podem ser solucionadas a partir de iniciativas de diálogos entre as partes interessadas antes de serem encaminhadas para a Ouvidoria?
- Se a resposta for afirmativa, qual o nome do setor? E como funciona?
- Na instituição há práticas para incentivar a adoção de providências nos próprios setores onde originam as manifestações, antes de serem encaminhadas para a Ouvidoria?
- Se a resposta for afirmativa, quais são as práticas adotadas?

4 - PREVENÇÃO E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

- A Ouvidoria da instituição atua na prevenção de conflitos? Se a resposta for afirmativa, aponte quais são práticas educativas desenvolvidas pela Ouvidoria para prevenção de conflitos?
- A administração (gestores de diferentes níveis) da instituição estimula o desenvolvimento de práticas para incentivar a prevenção de conflitos e melhorar os ambientes institucionais? Se a resposta for afirmativa, aponte quais são os principais mecanismos institucionais de prevenção de conflitos?
- A Ouvidoria atua na mediação de conflitos de algumas manifestações recebidas? Se a resposta for afirmativa, como funciona essa prática de mediação de conflitos?

5 - CÂMARA ADMINISTRATIVA DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

- Na instituição, há uma estrutura específica, como um Núcleo ou uma Câmara Administrativa, voltada para a mediação de conflitos?
- Se existe o Núcleo ou a Câmara Administrativa de Mediação de Conflitos, quando ela foi implementada (mês/ano)?
Qual o nome da Câmara?
Qual setor da instituição ela está vinculada?
- Nesta pergunta e nas próximas, se não houver Câmara Administrativa de Mediação de Conflitos na instituição, como resposta aplique o texto: “A questão não se aplica a esta instituição”.
- Quais são os tipos de práticas restaurativas de mediação de conflitos utilizadas pelo Núcleo ou pela Câmara Administrativa de Mediação de Conflitos? (Por exemplo, Mediação Facilitadora, Círculos Restaurativos, Programas de Prevenção e Educação, outros).
- Quantas sessões de mediação de conflitos foram conduzidas e quantos acordos foram alcançados de janeiro de 2022 a dezembro de 2023?
Caso o Núcleo ou Câmara Administrativa de Mediação de Conflitos não estivesse implementada durante esse período, fornecer os números a partir do momento da sua implementação.
- Anexar o regulamento vigente da instituição para funcionamento do Núcleo ou Câmara Administrativa de Mediação de Conflitos.

6 - PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DISCIPLINARES

- Considerando o período de janeiro de 2022 a dezembro de 2023:
 - a) Qual a quantidade de Processos Administrativos Disciplinares (PADS) abertos no período de janeiro de 2022 a dezembro de 2023, **se na Instituição não existe Câmara Administrativa de Mediação de Conflitos?**
 - b) Qual a quantidade de Processos Administrativos Disciplinares (PADs) abertos **antes** da implementação do Núcleo ou Câmara Administrativa de Mediação de Conflitos?
Nesta pergunta e na próxima, se não houver Câmara Administrativa de Mediação de Conflitos na instituição, como resposta aplique o texto: “A questão não se aplica a esta instituição”.
 - c) Qual a quantidade de Processos Administrativos Disciplinares (PADs) abertos **após** a implementação do Núcleo ou Câmara Administrativa de Mediação de Conflitos?

7 - PRÁTICAS DE AVALIAÇÃO DA OUVIDORIA

- A instituição desenvolve práticas de avaliação (autoavaliação e avaliação externa) da Ouvidoria? Se a resposta for afirmativa, aponte quais são os principais instrumentos institucionais de autoavaliação e avaliação externa da Ouvidoria? Exemplos: Comissão Própria de Avaliação (CPA), outras.

APÊNDICE II

Instituto Federal de Goiás (IFG)

Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT)

Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT)

Mestranda: HELOISA HELENA LOPES DOS SANTOS CAIXETA

Orientador: Prof. Dr. Wanderley Azevedo de Brito

Linha de Pesquisa: Práticas Educativas em EPT

Título da Dissertação: Ouvidoria, participação social e práticas educativas: caminhos para mediação de conflitos na RFEPCT

PRODUTO EDUCACIONAL

**OUVIDORIA NA RFEPCT: ESPAÇO DE PARTICIPAÇÃO SOCIAL,
PREVENÇÃO E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS**



INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS - IFG

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E
TECNOLÓGICA - PROFEPT**

MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA

HELOISA HELENA LOPES DOS SANTOS CAIXETA

PRODUTO EDUCACIONAL

**OUVIDORIA NA RFEPT: ESPAÇO DE PARTICIPAÇÃO SOCIAL, PREVENÇÃO
E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS**

Relatório Técnico apresentado como avaliação parcial do Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica – ProfEPT, do Instituto Federal de Goiás – IFG, sob a Orientação do Prof. Dr. Wanderley Azevedo de Brito

Linha de Pesquisa: Práticas Educativas em Educação Profissional e Tecnológica (EPT)

Anápolis - GO
2025

RESUMO

O presente Produto Educacional (PE), na modalidade de Relatório Técnico/Livro Digital, está integrado à pesquisa que deu origem à dissertação “Ouvidoria, participação social e práticas educativas: caminhos para mediação de conflitos na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica”. Essa pesquisa foi desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), do Instituto Federal de Goiás (IFG). O PE tem como objetivo fornecer orientações com base no referencial teórico, para a atuação efetiva das Ouvidorias na RFEPT como espaço de mediação de conflitos. A metodologia utilizada no PE abrange uma revisão bibliográfica que, além do estudo da legislação e do referencial teórico-prático sobre o tema, aborda ações da Ouvidoria como espaço de prevenção e mediação de conflitos. Os resultados da pesquisa subsidiaram a construção de um Relatório Técnico/Livro Digital, que apresenta conceitos de participação social, técnicas de prevenção e mediação de conflitos, além de boas práticas de atuação das Ouvidorias na RFEPT. A versão inicial do PE passa por validação de especialistas na área de Ouvidoria na RFEPT, selecionados como avaliadores *ad hoc*. O principal objetivo dessa etapa será colher contribuições para o seu aperfeiçoamento. Os resultados da avaliação subsidiam ajustes e melhorias na organização e no conteúdo do Livro Digital, preparando-o para sua aplicação. O PE destaca os seguintes achados da pesquisa das Ouvidorias da RFEPT: 1) Os principais canais de comunicação e atendimento são a Plataforma Fala.BR, suporte presencial, acolhimento por telefone e acompanhamento por E-mail; 2) Cerca de 52,38% das Ouvidorias desenvolvem essas práticas de ações para prevenção de conflitos; 3) Somente 42,86% das Ouvidorias das instituições da RFEPT afirmam que desenvolvem essas práticas para mediação de conflitos; 4) Das 42 (quarenta e duas) unidades da RFEPT que responderam à pesquisa, apenas 1 (uma) possui Câmara de Mediação de Conflitos.

PALAVRAS-CHAVE: Ouvidoria; Participação Social; Prevenção de Conflitos, Mediação de Conflitos; Rede Federal; Accountability.

ABSTRACT

This Educational Product (EP), in the form of a Technical Report/Digital Book, is part of the research that gave rise to the dissertation "Ombudsman, social participation and educational practices: paths for conflict mediation in the Federal Network of Professional, Scientific and Technological Education". This research was developed in the Postgraduate Program in Professional and Technological Education (ProfEPT), of the Federal Institute of Goiás (IFG). The EP aims to provide guidance based on the theoretical framework for the effective performance of the Ombudsman's Offices in the RFEPCT as a space for conflict mediation. The methodology used in the EP includes a bibliographic review that, in addition to the study of the legislation and the theoretical-practical framework on the subject, addresses the actions of the Ombudsman's Office as a space for conflict prevention and mediation. The results of the research supported the construction of a Technical Report/Digital Book, which presents concepts of social participation, techniques for conflict prevention and mediation, in addition to good practices for the performance of the Ombudsman's Offices in the RFEPCT. The initial version of the EP is validated by specialists in the area of Ombudsman at RFEPCT, selected as ad hoc evaluators. The main objective of this stage will be to gather contributions for its improvement. The results of the evaluation support adjustments and improvements in the organization and content of the Digital Book, preparing it for its application. The EP highlights the following findings from the survey of the RFEPCT Ombudsman Offices: 1) The main communication and service channels are the Fala.BR Platform, in-person support, telephone support and follow-up by E-mail; 2) Approximately 52.38% of the Ombudsman Offices develop these practices of actions for conflict prevention; 3) Only 42.86% of the Ombudsman Offices of the RFEPCT institutions state that they develop these practices for conflict mediation; 4) Of the 42 (forty-two) RFEPCT units that responded to the survey, only 1 (one) has a Conflict Mediation Chamber.

KEY-WORDS: Ombudsman; Social Participation; Conflict Prevention; Conflict Mediation; Federal Network; Accountability.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Plataforma Fala.BR	17
Figura 2	Canais de comunicação entre as instituições públicas e os usuários dos serviços públicos	18
Figura 3	Conflitos em ambientes institucionais	19
Figura 4	Modelos ou escolas de mediação de conflitos	23
Figura 5	Câmara de Mediação da UNIFESP (CAMU)	33
Figura 6	Estratégias de accountability em instituições públicas	56
Figura 7	Implementação de planos de governança e práticas de accountability na RFEPCT	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Canais de atendimento das Ouvidorias: Universidades e RFEPCT	48
Tabela 2	Ações para prevenção de conflitos nas Universidades Federais e na RFEPCT	49
Tabela 3	Ações para mediação de conflitos nas Universidades Federais e na RFEPCT	50
Tabela 4	Câmara de Mediação de Conflitos nas Universidades Federais e na RFEPCT	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Coleta e registro de dados de manifestações de Ouvidoria	60
Quadro 2	Produtos finais de análise dos dados de manifestações de Ouvidoria	62

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 METODOLOGIA DO PRODUTO EDUCACIONAL	12
1.1 Planejamento	12
1.2 Tipo, público-alvo, nível e modalidade de ensino	12
1.3 Instituição e sujeitos para aplicação, avaliação, validação, registro e divulgação	13
2 OUVIDORIA: ESTUDO TEÓRICO	14
2.1 Ouvidoria em instituições públicas de educação	14
2.2 Práticas de participação social em Ouvidorias	15
2.3 Práticas de prevenção de conflitos em Ouvidorias	19
2.4 Práticas de mediação de conflitos em Ouvidorias	21
2.4.1 Roteiro prático para fortalecer a mediação de conflitos	24
2.5 Câmaras de mediação de conflitos	27
2.6 Práticas de Ouvidorias na Educação Profissional e Tecnológica	29
3 PRÁTICAS DE OUVIDORIAS NAS UNIVERSIDADES	31
3.1 Experiências de boas práticas de Ouvidoria nas Universidades Federais	32
4 PRÁTICAS DE OUVIDORIAS NA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA	36
4.1 Experiências de boas práticas de Ouvidoria na RFEPCT	36
4.2 Políticas de Mediação de Conflitos	39
5 AÇÕES E ESTRATÉGIAS DE PRÁTICAS EDUCATIVAS PARA PREVENÇÃO E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS	41
5.1 Guia prático de atendimento de mediação de conflitos	42
6 DESAFIOS DAS PRÁTICAS EDUCATIVAS DE OUVIDORIAS EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO	46
7 O QUE REVELAM OS DADOS DA PESQUISA	48
8. OUVIDORIA INTEGRADA AO PLANO DE GOVERNANÇA E ACCOUNTABILITY NA RFEPCT	52
8.1 Governança e Accountability na RFEPCT	52
8.2 Proposta de análise periódica dos dados de uso da Ouvidoria com base num Planejamento Estratégico	60
CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
REFERÊNCIAS	66

INTRODUÇÃO

O estabelecimento de práticas de Ouvidoria pública é um acontecimento recente na história das instituições brasileiras, no mundo de modo geral, tais atividades tiveram origem na Suécia durante o século XIX, quando o parlamento sueco designou um ouvidor para resolver problemas sociais na ausência do rei. Com o tempo, tais práticas se espalharam para outros países.

No Brasil, como forma de planejar o desenvolvimento institucional, nas últimas décadas as Ouvidorias surgem e vêm se estruturando, como estratégias de gestão na perspectiva democrática, com a finalidade de contribuir para o alcance dos seus objetivos.

Na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPECT), criada pela Lei 11.892/2008, cada instituição possui uma Ouvidoria, cuja finalidade essencial visa a promover a participação cidadã da comunidade interna e externa, em busca da melhoria dos serviços públicos prestados à sociedade. A Ouvidoria constitui-se em um dos canais de comunicação e interação entre a sociedade e as instituições.

A sociedade é composta por diferentes grupos com interesses muitas vezes concorrentes entre si. Tais grupos podem desenvolver conflitos em razão das disputas de interesses na busca pelos seus objetivos. Desse modo, como os conflitos são inevitáveis em qualquer sociedade ou entidade, as unidades RFEPECT não são exceções.

Conforme Falcão e Ribeiro (2021), a ouvidoria pública atua como um instituto de controle e participação social, assim sendo, um instrumento normativo que presta apoio ao cidadão em sua interação com o Estado. Nesse sentido, uma das principais funções da Ouvidoria é a resolução de conflitos, tornando o diálogo com o cidadão um elemento essencial para atingir seus objetivos institucionais.

A Ouvidoria pode ser compreendida como um canal disponível para responder “às demandas da sociedade em relação ao desenvolvimento cultural, científico e tecnológico, por meio de uma relação dialogal, fraterna, ágil, responsável e, essencialmente, ética” (Martins & Nunes, 2021, p. 231).

Nas Ouvidorias das instituições da RFEPECT, a participação do cidadão pode ser realizada por meio do registro de manifestações (reclamação, denúncia, sugestão,

elogio, solicitação e simplifique) pelos seus canais de atendimento: plataforma integrada de Ouvidoria e acesso à informação (Fala.BR), presencial, telefônico, carta, correspondência eletrônica, entre outros. A Ouvidoria deve, portanto, possibilitar a interlocução e a mediação entre os diferentes segmentos internos e externos, por meio do recebimento, da análise e do encaminhamento da resposta de manifestações apresentadas pelos cidadãos e/ou usuários.

De acordo com Martins e Nunes (2021), o aspecto essencial para o aprimoramento da Ouvidoria é sua capacidade de se consolidar como um espaço que impulsiona a participação comunitária. Ao atuar como um canal democrático de diálogo, ela desempenha um papel fundamental no processo de comunicação sobre as demandas da comunidade com os gestores da instituição. Esse intercâmbio contribui para possíveis ajustes nas práticas institucionais, influenciando nas políticas e na estrutura da Instituição de Ensino Superior.

A Ouvidoria é um espaço de prevenção de conflitos, que por meio do recebimento das manifestações, pode identificar problemas potenciais antes que se tornem em conflitos. As instituições da RFEPECT devem investir na prevenção de conflitos como estratégia essencial para a gestão institucional. A prevenção reduz a judicialização de demandas e melhora a relação entre os diferentes segmentos da comunidade acadêmica.

Em ambientes educacionais, segundo Gatti & Barreto (2021, p. 89), a prevenção de conflitos “requer a implementação de práticas dialógicas, a promoção da cultura da paz e o incentivo à participação ativa dos atores institucionais na busca por soluções colaborativas e sustentáveis”. Além disso, a capacidade da Ouvidoria em mediar conflitos de forma imparcial e eficiente contribui para manter relações saudáveis entre estudantes, professores e servidores.

O entendimento desse processo é vital para que a comunidade saiba como e quando recorrer à Ouvidoria para resolver disputas de maneira construtiva. Nessa direção, a ausência de uma cultura de mediação pode comprometer a celeridade dos processos administrativos e reduzir a confiança da comunidade acadêmica nas instâncias internas instituídas para auxiliar na solução de conflitos.

Em um cenário educacional em constante mudanças, é relevante adotar as práticas educativas institucionais que ampliem as capacidades de atendimento das demandas da sociedade. A criação de Câmara de Mediação de Conflitos (CMC) nas instituições da RFEPECT é uma medida que pode fortalecer a resolução de disputas

de maneira efetiva e menos burocrática. Conforme Oliveira e Santos (2022, p. 112), “a implementação de câmaras de mediação em instituições de ensino contribui significativamente para a resolução pacífica de conflitos, promovendo um ambiente acadêmico mais harmônico e produtivo”.

O fortalecimento da Ouvidoria e da CMC como espaço dinâmico, sensível, ágil e assertivo em suas atividades, alinha-se às necessidades de instituições públicas. Ao adotar práticas de mediação de conflitos, a RFEPECT pode demonstrar o seu compromisso com uma educação de qualidade e em conformidade com as necessidades sociais, educacionais, tecnológicas e inovadoras.

Nesse processo, é importante alertar quanto aos desafios da integração entre as ações institucionais para o desenvolvimento de planos de governança e práticas de *accountability* nas unidades da RFEPECT. Tais ações constituem estratégias que visam o alcance das finalidades e dos objetivos das Ouvidorias para o atendimento das demandas da sociedade.

Nessa perspectiva, o presente Produto Educacional (PE) denominado “*Ouvidoria na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica: espaço de participação social, prevenção e mediação de conflitos*”, tem como objetivo geral fornecer orientações para a atuação efetiva das Ouvidorias na RFEPECT, como espaço de mediação. Tal estratégia, além da prevenção de conflitos e do desenvolvimento de ações que possam favorecer o clima institucional e fortalecer a gestão democrática, visa a contribuir para melhorar os serviços institucionais prestados à sociedade.

Os objetivos específicos do presente Produto Educacional são:

- Capacitar a comunidade acadêmica-administrativa da Rede Federal no conhecimento teórico-prático sobre o funcionamento e atuação da Ouvidoria;
- Apresentar o papel da Ouvidoria como facilitadora da comunicação entre a sociedade e a gestão da RFEPECT;
- Explorar as práticas de prevenção e mediação de conflitos realizadas através da Ouvidoria;
- Sensibilizar estudantes, docentes e servidores sobre a importância de utilizar a Ouvidoria como canal de participação social para o registro de suas manifestações e solicitar atendimento institucional ágil e de qualidade.

O Produto Educacional está vinculado à Área de Concentração em Educação Profissional e Tecnológica (EPT) da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), com enfoque na gestão democrática, no desenvolvimento de competências profissionais/sociais e no aprimoramento do ambiente de aprendizagem e trabalho.

Espera-se que esse Produto Educacional possa contribuir para a área de EPT, ao estimular o fortalecimento da gestão democrática na RFEPCT, destacando a Ouvidoria como uma instância vital para a participação ativa de estudantes, professores e servidores na tomada de decisões. Além disso, o PE busca estabelecer aderência à Linha de Pesquisa em Práticas Educativas em EPT, contribuindo para a compreensão e aprimoramento dessas práticas educativas nesse contexto.

O público-alvo do presente Produto Educacional é constituído por ouvidores, gestores, técnico-administrativos e outros membros da comunidade acadêmica e administrativa nas instituições da Rede Federal.

1. METODOLOGIA DO PRODUTO EDUCACIONAL

1.1. Planejamento

As instituições de ensino que buscam demonstrar compromisso com a transparência, a participação social, a prevenção e a mediação de conflitos, tendem a fortalecer sua imagem institucional. Isso pode resultar em maior confiança por parte da comunidade acadêmica contribuindo para a sustentabilidade e o fortalecimento da RFEPECT.

Na metodologia utilizada na construção do Produto Educacional, além do estudo da legislação e do referencial teórico-prático sobre o tema, há reflexões sobre ações que abordam a Ouvidoria como espaço de prevenção e mediação de conflitos.

O Produto Educacional visa a apresentar contribuições que possam incidir, por meio da mediação, em um número maior de efeitos positivos quanto à atuação da Ouvidoria. Visando assim, cuidar da qualidade das atividades ofertadas à sociedade, além da prevenção de conflitos e do desenvolvimento de ações que possam contribuir para a melhoria do clima institucional.

1.2. Tipo, público-alvo, nível e modalidade de ensino

O tipo e o formato do Produto Educacional foram definidos a partir do estudo do referencial teórico e dos dados de uma pesquisa realizada em 2024 no Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT).

Os resultados da pesquisa subsidiaram a construção de um Relatório Técnico, na forma de material textual digital que aborda conceitos de participação social, técnicas de prevenção e mediação de conflitos, além de boas práticas de atuação da Ouvidoria na RFEPECT e nas Universidades Federais.

O público-alvo do Produto Educacional é constituído por ouvidores, gestores, técnico-administrativos e outros membros da comunidade acadêmica nas instituições da Rede Federal. Os níveis e as modalidades de ensino a serem alcançados são todos, pois Ouvidoria é um tema transversal.

1.3. Instituição e sujeitos para aplicação, avaliação, validação, registro e divulgação

As instituições e os sujeitos para a validação e a aplicação do PE são as Ouvidorias e os servidores, respectivamente, da Rede Federal. O arquivo do Produto Educacional foi disponibilizado no formato digital, possibilitando o acesso da comunidade acadêmica-administrativa e a divulgação das informações. Ele busca fortalecer os resultados da pesquisa, sendo um recurso teórico-prático sobre a atuação efetiva da Ouvidoria de práticas educativas de prevenção e mediação de conflitos e na promoção da participação social.

Após essa etapa, a versão inicial do Relatório Técnico, em formato digital, foi submetida à avaliação/validação de especialistas na área de Ouvidoria da RFEPCT, selecionados como avaliadores *ad hoc*. A metodologia foi constituída a partir de um formulário disponibilizado eletronicamente por meio do *Google Forms*. O principal objetivo foi colher as contribuições, com vistas ao aperfeiçoamento do PE. Os resultados dessa etapa de avaliação subsidiaram os ajustes e as melhorias na organização e no conteúdo do Relatório Técnico para sua aplicação.

O PE será divulgado no Portal EduCAPES (<https://educapes.capes.gov.br/>), com acesso aberto e gratuito, no Site do ProfEPT (<https://profeppt.ifes.edu.br/>), no Observatório do ProfEPT no link: (<https://obsprofeppt.midi.upt.iftm.edu.br/>) e no Repositório Digital do IFG (ReDi), a partir do seguinte link: <https://repositorio.ifg.edu.br/>.

2. OUVIDORIA: ESTUDO TEÓRICO

2.1 Ouvidoria em instituições públicas de educação

A Ouvidoria pública pode ser entendida como uma instituição com capacidade para mediar os cidadãos no processo de interlocução com a Administração Pública. Nessa perspectiva, a Ouvidoria deve ser compreendida como uma instância de participação social ativa no exercício da cidadania, com o objetivo de viabilizar melhorias dos serviços públicos prestados à sociedade.

A Lei nº 13.460/2017 estabelece as normas básicas relativas à participação, proteção e defesa dos direitos dos usuários dos serviços públicos prestados direta ou indiretamente pela administração pública. Os tipos de manifestações são reclamações, denúncias, sugestões, elogios e outros pronunciamentos de usuários sobre a prestação de serviços públicos e atuação dos agentes públicos na prestação e fiscalização desses serviços (BRASIL, 2017).

A manifestação é uma forma de o cidadão expressar para a Ouvidoria os seus anseios, as suas angústias, dúvidas e opiniões, bem como a sua satisfação com os atendimentos ou serviços recebidos. Assim, pode auxiliar o Poder Público a aprimorar a gestão de políticas e serviços, ou a combater a prática de atos ilícitos (Ouvidorias.gov).

As ouvidorias públicas visam promover a melhoria da qualidade do serviço público a partir da livre manifestação do cidadão. Assim, assumem distintos papéis que englobam aspectos funcionais, como receber e analisar as manifestações; aspectos gerenciais, que envolvem a transformação das manifestações em possibilidades de melhoria no serviço público; e aspectos de cidadania, ao possibilitar que o cidadão exerça seu direito de participar na administração pública, fomentando o controle social (Santos *et al.*, 2019, p. 630).

A Ouvidoria pública desempenha um papel essencial na promoção da participação cidadã, constituindo-se como um canal de comunicação e interação entre os cidadãos e as instituições.

Uma das premissas para o estabelecimento de uma Ouvidoria é que ela deve conhecer o cidadão: compreendê-lo e acolhê-lo em sua integralidade, reconhecendo seus anseios, especificidades e o contexto no qual está inserido. [...] no seu trabalho cotidiano, diante das manifestações que recebe, podemos afirmar que o Ouvidor busca modelar o espaço comunicativo e axiológico: ele é um gestor das

emoções e da razão, que dá concretude ao direito de manifestação e petição por parte dos cidadãos (Riche, 2022. p. 112).

A Lei nº 12.527/2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI), dispõe sobre os procedimentos a serem observados pela administração pública, com o objetivo de atender ao direito fundamental dos cidadãos ao acesso às informações públicas previsto no artigo 37 da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 2011).

De acordo com o artigo 9º da LAI, o acesso a informações públicas será assegurado mediante a criação de um Serviço de Informações ao Cidadão (SIC) nos órgãos e entidades do poder público, em locais apropriados para atender e orientar o público sobre o acesso a informações, informar sobre a tramitação de documentos e protocolizar documentos e requerimentos de acesso a informações (Brasil, 2011).

Desse modo, qualquer interessado poderá apresentar pedido de acesso a informações à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, por qualquer meio legítimo, devendo o pedido conter a identificação do requerente e a especificação da informação requerida (Brasil, 2011).

Há uma estreita relação entre a Lei nº 13.460/2017 e a Lei nº 12.527/2011, pois ambas tratam sobre a transparência e o acesso às informações na Administração Pública. A gestão participativa contribui para a construção de uma relação de confiança entre os cidadãos e a instituição, fortalecendo a legitimidade e a efetividade do trabalho realizado. Segundo Comparato (2016, p. 44), a experiência das Ouvidorias públicas

que ao mesmo tempo em que fiscalizam o exercício do poder, constituem-se como um instrumento relevante de participação popular. Enquanto a maioria dos mecanismos de democracia participativa introduz a participação popular na definição e a formulação de políticas públicas, mesmo que apenas em caráter consultivo, as ouvidorias influenciam o aspecto decisivo da implementação das políticas.

Entende-se que as Ouvidorias públicas são espaços de participação popular que fiscalizam o exercício do poder e influenciam a implementação das políticas públicas, diferentemente de outros mecanismos de democracia participativa que envolvem a participação do público apenas na formulação de políticas.

2.2 Participação social em Ouvidorias

A Ouvidoria como espaço de participação social é fundamental para fortalecer a democracia, promover a transparência e assegurar que as vozes dos cidadãos

sejam ouvidas e consideradas no trabalho de gestão das instituições e na formulação de políticas públicas.

Segundo Silva e Silva (2021), após a promulgação da Constituição brasileira de 1988, as instituições públicas criaram canais de comunicação para ampliar a disseminação de informações e fortalecer a consciência da população sobre seus direitos perante a administração pública. Entre esses canais, a Ouvidoria se destaca como um espaço que pode reforçar a participação social, contribuir para o aprimoramento da democracia e desempenhar um papel estratégico como mecanismo de gestão nas instituições.

Convém destacar que a Ouvidoria pode desempenhar um papel ativo na promoção da participação social, incentivando os cidadãos a se envolverem na tomada de decisões, por meio de consultas públicas, audiências, sugestões de políticas públicas, entre outras formas de engajamento.

A partir destas determinações da Constituição Federal de 1988 e de outras previsões legais, foram criados vários espaços e instrumentos de participação social no âmbito da Administração Pública. Os conselhos de políticas públicas e as conferências nacionais, por exemplo, são atualmente mecanismos de participação social plenamente incorporados à prática da gestão dos governos. Mas, além deles, a experiência brasileira de democracia participativa apresenta hoje um conjunto variado de processos, procedimentos e espaços institucionais de interação, participação e diálogo entre Estado e sociedade (Oliveira, 2013 p. 33).

Nesse contexto, as Ouvidorias públicas e os conselhos de políticas representam duas experiências, mantendo todas as diferenças estruturais e normativas, que visam promover o diálogo entre Estado e sociedade, por meio da adoção de formas participativas que estimulem a cidadania ativa. Portanto, a busca pelo fortalecimento da democracia política ocorre, necessariamente, pelo protagonismo e engajamento da sociedade nesses espaços públicos (Lima-Neto; Durã, 2016). Conforme os mesmos autores:

A importância, tanto das ouvidorias como dos conselhos de políticas, atesta a necessidade de valorização dessas modalidades de espaços públicos de participação da sociedade. Longe de funcionarem somente como arenas de articulação e representação de interesses difusos, essas instituições participativas revitalizam o potencial de empoderamento e de engajamento cívico da própria sociedade. Ou seja, são espaços onde a sociedade pode demandar diretamente seus pleitos aos atores estatais, além de participar da formulação e avaliação das políticas públicas (Lima-Neto; Durã, 2016, p. 72).

Nessa perspectiva, Piegas (2021) também afirma que a essência de uma ouvidoria pública está em sua capacidade de promover a participação social, como um canal que leva à gestão as questões que devem ser debatidas e verificadas, de modo a possibilitar, desde o início possíveis mudanças com base nas demandas apresentadas pelos cidadãos.

No caso das Ouvidorias da RFEPCT, a participação social do cidadão pode ser realizada por meio do registro de manifestação pelos canais de atendimento disponíveis: presencial, telefônico, carta, correspondência eletrônica e pela Plataforma Integrada de Ouvidoria e acesso à Informação do Poder Executivo Federal (Fala.BR). Em algumas unidades de Ouvidoria da Rede Federal há também a disponibilidade de canais de atendimento, a partir de manifestação por *whatsapp*, entre outras possibilidades.

Conforme o artigo 16 do Decreto 9492/2018, as manifestações (denúncias, elogios, reclamações, sugestões e solicitações) devem ser encaminhadas, de preferência, por meio eletrônico, utilizando o Fala.BR, de uso obrigatório para órgãos da Administração Pública Federal.

Figura 1: Plataforma Fala.BR



Fonte: Ouvidorias.gov (2025).

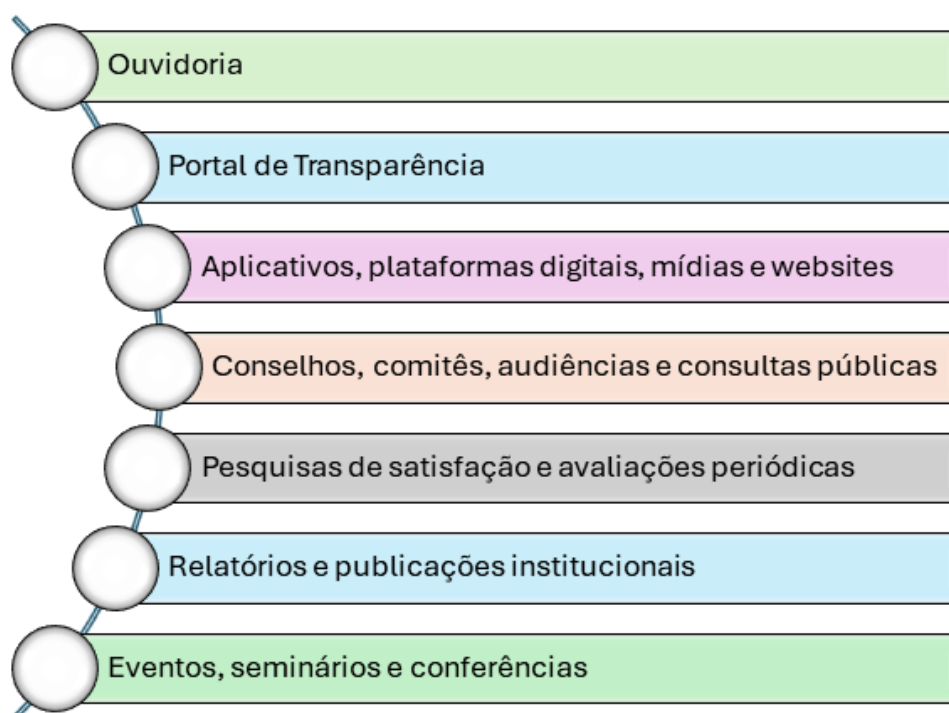
A Plataforma Fala.BR está disponível a partir do seguinte link:

<https://falabr.cgu.gov.br/web/home>

De acordo Silva e Silva (2021, p. 178), a “administração pública conta com instrumentos disponíveis para o exercício do controle pela sociedade como os Portais de Transparência, a Lei de Acesso à Informação e a observação atenta aos locais onde são executadas as políticas públicas”.

Assim, os usuários dos serviços públicos podem acompanhar as implementações das políticas públicas educacionais na Rede Federal, por meio de diversos canais de comunicação, como mostra a figura a seguir.

Figura 2: Canais de comunicação entre as instituições públicas e os usuários dos serviços públicos



Fonte: elaborado, pelos autores (2025).

Esses canais auxiliam para que os cidadãos possam participar e monitorar a implementação de políticas públicas educacionais na Rede Federal. De acordo com Silva e Silva (2021, p. 189), “a sociedade deve exercer seu direito de participação e controle social, para cobrar da administração pública mais eficiência e efetividade na prestação dos serviços públicos, sejam eles quais forem”. Segundo esses autores:

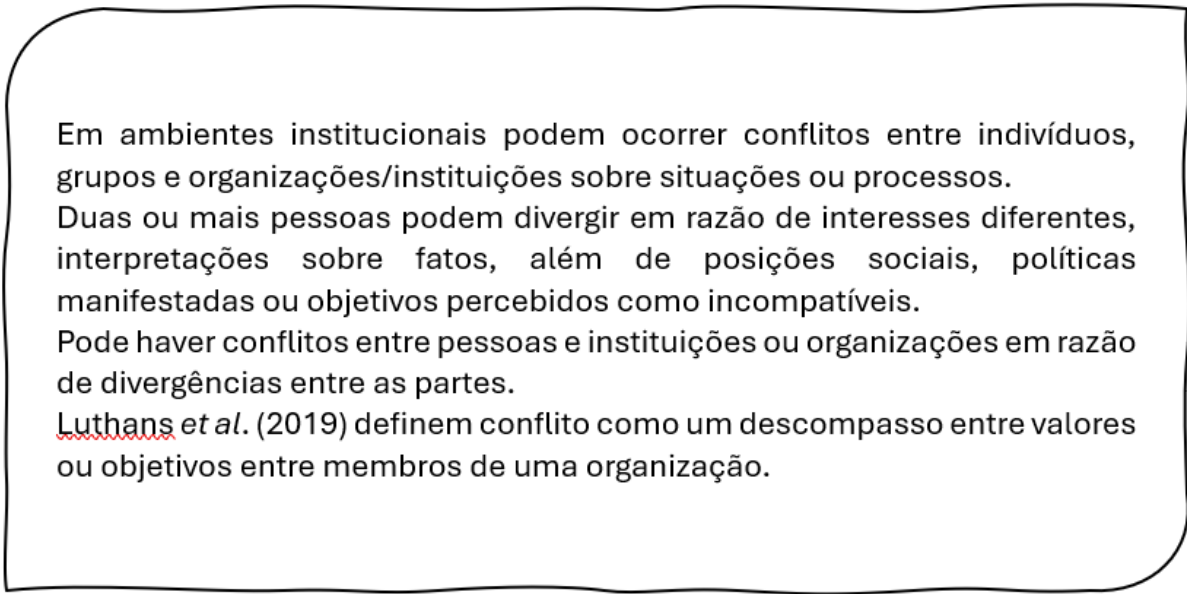
É preciso que o controle social aconteça na prática, para que não fique apenas em lei e que a sociedade civil ocupe de modo pleno e efetivo esses diversos espaços de participação social. Assim, conclui-se que só existirá cidadania quando houver o bom senso dos poderes em conceder direitos plenos à sociedade, aí então se terá uma democracia de fato (Silva; Silva, 2021, p. 189).

Dessa maneira, a cidadania plena só será alcançada quando houver comprometimento e responsabilidade por parte da administração pública em assegurar integralmente os direitos da população, possibilitando, assim, a concretização de uma verdadeira democracia.

2.3 Prevenção de conflitos em Ouvidorias

Antes de explorar o tema da prevenção, é primordial discutir o significado da palavra “conflitos” em ambientes de trabalho, no contexto de Ouvidorias:

Figura 3: Conflitos em ambientes institucionais



Em ambientes institucionais podem ocorrer conflitos entre indivíduos, grupos e organizações/instituições sobre situações ou processos. Duas ou mais pessoas podem divergir em razão de interesses diferentes, interpretações sobre fatos, além de posições sociais, políticas manifestadas ou objetivos percebidos como incompatíveis. Pode haver conflitos entre pessoas e instituições ou organizações em razão de divergências entre as partes. Luthans et al. (2019) definem conflito como um descompasso entre valores ou objetivos entre membros de uma organização.

Fonte: organizado, pelos autores (2025).

Nos locais de trabalho, há conflitos relacionados a tarefas ou funções de trabalho, também em relação a deveres, prazos, recursos ou políticas do local de trabalho. Às vezes também há os chamados de conflitos relacionais, afetivos ou socioemocionais, que dizem respeito às interações interpessoais entre indivíduos dentro de uma organização ou instituição.

Segundo Fiorelli *et al.* (2008), a mediação preventiva consiste em elaborar ações para detectar mudanças que causarão potenciais focos de conflito, porque as questões emocionais desempenham um papel essencial na futura formulação de alternativas e tomada de decisão. Ela também envolve a adoção de medidas capazes de gerenciar esses conflitos antes que seus efeitos indesejáveis ocorram, ampliando, assim, os benefícios da mudança desejada ou, pelo menos, reduzindo seus custos de implementação.

Rosenberg (2006), afirma que a Comunicação Não-Violenta (CNV) nos ajuda a focar nos sentimentos e necessidades comuns a todos, ao invés de nos comunicarmos através de rótulos desumanizadores ou padrões habituais que soam

como exigências e geram antagonismo, promovendo a violência contra nós mesmos, os outros e o mundo ao nosso redor. A CNV capacita as pessoas a participarem de diálogos criativos, permitindo que desenvolvam soluções plenamente satisfatórias por conta própria. Assim,

quando utilizamos a CNV em nossas interações — com nós mesmos, com outra pessoa ou com um grupo —, nós nos colocamos em nosso estado compassivo natural. Trata-se, portanto, de uma abordagem que se aplica de maneira eficaz a todos os níveis de comunicação e a diversas situações: relacionamentos íntimos; famílias; escolas; organizações e instituições; terapia e aconselhamento; negociações diplomáticas e comerciais; disputas e conflitos de toda natureza (Rosenberg, 2006, p. 27).

Dessa forma, ao se empregar a CNV nos relacionamentos interpessoais dentro de organizações e instituições, esse método se mostra eficaz em várias situações, incluindo desacordos e conflitos de todo tipo.

De acordo com Rosenberg (2006), faz parte do processo da CNV as ações concretas observadas e que afetam o bem-estar das pessoas. Isso inclui as necessidades, os valores, os desejos e os sentimentos de cada pessoa em relação ao que se observa na realidade. O autor enfatiza que:

Ao mostrar como nos concentrarmos naquilo que realmente desejamos, em vez de naquilo que há de errado com os outros ou com nós mesmos, a CNV nos dá as ferramentas e a compreensão de que precisamos para criar um estado mental mais pacífico (Rosenberg, 2006, p. 322).

Assim sendo, a comunicação não-violenta fornece os recursos e o entendimento necessários que, quando colocados em prática, criam um ambiente com mais harmonia e promovem a prevenção de conflitos nos locais de trabalho.

Considerando essa realidade, pode-se afirmar que a Ouvidoria é também um espaço de prevenção de conflitos. Por meio de suas atividades, como o recebimento de manifestações, a Ouvidoria pode identificar potenciais problemas antes que se transformem em conflitos mais complexos. Além disso, podem sugerir práticas educativas e políticas institucionais que visem evitar conflitos no futuro.

De acordo com Perez *et al.* (2011), a atuação dos Ouvidores deve ser de caráter mediador, promovendo o diálogo e a participação entre as partes envolvidas, possibilitando que sugestões e soluções para as questões levantadas sejam abordadas. Deste modo, eles devem direcionar seus esforços e atividades para falhas

operacionais, estruturais e relacionadas aos recursos humanos, com o objetivo de promover a correção e a melhoria contínua. Conforme o autor:

Em se tratando de um espaço democrático é desejável que todos possam expor suas ideias e comentários e realizar suas solicitações transformando as Ouvidorias em espaços de aprendizado para o exercício da cidadania. Aos ouvidores cabe aliar à prática diária a constante busca de formação e conhecimentos, procurando qualificarem-se cotidianamente, para atuar com profissionalismo e responsabilidade, neste singular ofício de mediação que faz “ecoar a voz do cidadão” (Perez *et al.*, 2011, p. 69).

Nesse contexto, a prevenção de conflitos é uma das funções principais das Ouvidorias na Rede Federal. Através da escuta ativa das demandas da comunidade acadêmica-administrativa e da identificação de questões que podem gerar atritos, pode atuar de forma proativa.

Isso inclui a orientação sobre procedimentos institucionais, a promoção de ações educativas para prevenir condutas inapropriadas e a mediação informal de disputas. A prevenção de conflitos evita custos desnecessários com processos judiciais ou administrativos.

2.4 Mediação de conflitos em Ouvidorias

Nesse tema, é necessário aprofundar a definição de “conflito” no contexto da Ouvidoria. De acordo com Gaulia e Pacheco (2019), o termo “conflito” não possui uma definição única, pois seu entendimento pode variar dependendo da perspectiva profissional. Por exemplo, se for consultado um advogado, ele poderá afirmar que “conflito” é um litígio entre duas partes. Por outro lado, se for procurada a opinião de um psicólogo, ele poderá definir o conflito como um ponto crucial que, se administrado adequadamente, pode levar ao crescimento e amadurecimento dos indivíduos envolvidos.

Segundo Lagastra, conflito é:

um choque de posições divergentes, ou seja, de intenções, condutas diferentes, que aparecem num momento de mudança na vida de uma ou ambas as partes. E, de forma simplista, pode-se dizer que o conflito é o resultado normal das diferenças humanas e da insatisfação de suas necessidades (Lagastra, 2016, p. 228).

Ainda no esforço de contribuir na compreensão do tema conflito, nos espaços de mediação de uma Ouvidoria, Vasconcelos (2023, p. 39) considera que:

Conflito é o dissenso latente, que se manifesta numa disputa. Decorre de expectativas, valores e interesses contrariados. Embora seja contingência da condição humana, portanto, algo natural – numa disputa conflituosa costuma-se tratar a outra parte como adversária, infiel ou inimiga. Cada uma das partes da disputa tende a concentrar todo o raciocínio e elementos de prova na busca de novos fundamentos para reforçar a sua posição unilateral, na tentativa de enfraquecer ou destruir os argumentos da outra parte. Esse estado emocional estimula as polaridades e dificulta a percepção do interesse comum.

Logo, entende-se que o conflito é uma consequência natural das diferenças humanas e da frustração diante de necessidades não atendidas. Ele reflete a diversidade de experiências, expectativas e desejos humanos, e a maneira como são abordados pode determinar se o resultado será positivo ou negativo para as partes envolvidas.

Segundo Warat (2001, p. 82), a mediação “mostra o conflito como uma confrontação construtiva, revitalizadora, o conflito como uma diferença energética, não prejudicial, como um potencial construtivo”. Ele afirma que:

A mediação é, assim, uma forma alterativa (com o outro) de intervenção nos conflitos. Falar da alteridade é dizer muito mais coisas que a sempre referência a um procedimento cooperativo, solidário, de mútua autocomposição. Estamos falando de uma possibilidade de transformar o conflito e de nos transformarmos no conflito, tudo graças à possibilidade assistida de poder nos olharmos a partir do olhar do outro, nos colocarmos no lugar do outro para entendê-lo e nos entendermos. O duplo olhar no outro. O olhar duplamente direcionado ao outro (Warat, 2023, p. 57).

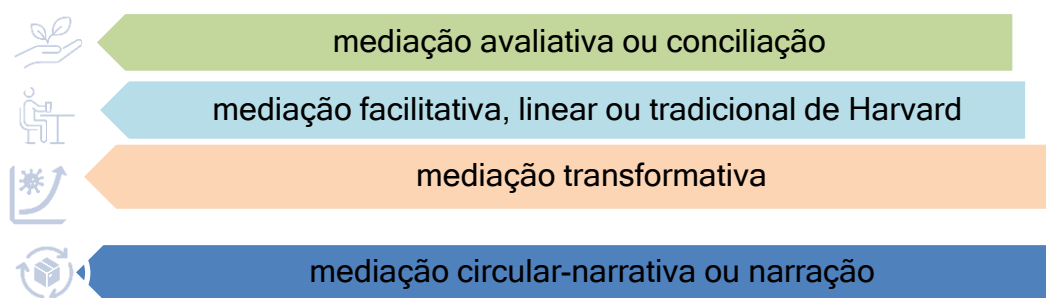
Assim sendo, a mediação de conflitos é um processo estruturado e imparcial de facilitação de diálogo entre partes em conflito, com o objetivo de ajudá-las a encontrar soluções mutuamente satisfatórias. O mediador atua como um terceiro neutro, facilitando a comunicação, promovendo o entendimento mútuo, identificando interesses subjacentes e auxiliando na criação de acordos duradouros.

A comunicação não agressiva entre as partes é, portanto, pode ser recuperada por meio da restauração do diálogo, sendo a reconstrução das relações contínuas o objetivo da mediação. Nessa direção, a meta é alcançar a pacificação do conflito por meio da comunicação clara, direta e objetiva, sem ressentimentos, e pela escuta ativa e compreensão das diferenças nas relações, com os familiares, de vizinhança, nas escolas ou nas pessoas jurídicas.

Dessa forma, não se busca apenas encerrar uma disputa entre as partes, o que acontece com o acordo estabelecido, mas também resgatar a comunicação entre as partes envolvidas e solucionar o conflito no plano das emoções e sentimentos, para que todos possam voltar para suas casas, empresas ou comunidades com a convicção de que encontraram juntos uma solução ideal.

Conforme Vasconcelos (2023), existem diversos modelos ou escolas de mediação, como mostra a figura a seguir:

Figura 4: Modelos ou escolas de mediação de conflitos



Fonte: Adaptado de Vasconcelos (2023).

Geralmente, orienta-se, seja qual for o modelo escolhido, a realização de reuniões preparatórias ou entrevistas preliminares. Em todos os modelos, os princípios da Escola de Harvard são considerados, com variações nas ênfases em determinadas abordagens, dependendo das características dos relacionamentos envolvidos, dos encontros e dos métodos dos mediadores.

A mediação facilitativa, de acordo com Vasconcelos (2023), é a mais tradicional, derivada dos conceitos da negociação fundamentada em interesses, desenvolvidos na Universidade de Harvard. De fato, a partir daqueles estudos e práticas, iniciou-se, nas décadas de 1960 e 1970, uma transformação na abordagem dos conflitos e litígios. Segundo o mesmo autor,

a depender da natureza do conflito, das características socioculturais dos mediandos e das habilidades do mediador, modelos ou estilos de mediação podem ser diferentes. Ademais, esses modelos não são estanques, pois, a depender das circunstâncias e da vontade dos mediandos, a condução pode ser alterada (Vasconcelos, 2023, p. 183).

Warat (2023, p. 171) pontua que:

A cultura da mediação tem como uma de suas principais finalidades ajudar a que se possa aprender como repensar o pensamento. O começo é o esquecer o que se sabe, produzir o dessaber holístico. Mais vale uma cabeça que totaliza no esquecido do que a que a enche. A passagem do saber à sabedoria, do ter informação ao compreender com o ser exige um percurso de desaprendizagem. A inflexão entre o saber e a sabedoria exige um ponto de esquecimento, um saber no esquecido que termina sendo a sabedoria. O sábio desaprende o que sabe. Isso quer dizer que subtrai do plano consciente a informação, seu saber, para diluí-lo, metabolizá-lo, incorporá-lo, como saber recalcado no campo do inconsciente.

Sob essa visão, a mediação de conflitos mostra a importância da escuta ativa, da empatia e do entendimento das necessidades e sentimentos das partes envolvidas. Esse caminho permite que os mediadores ajudem as partes a encontrarem soluções criativas e mutuamente satisfatórias, promovendo uma compreensão mais profunda e práticas mais duradouras de resolução de conflitos.

Ademais, é importante acrescentar que a implementação de práticas de mediação de conflitos pode ser antecedida por ações institucionais que visem a *prevenção de conflitos*. Nesse caminho, acredita-se que o planejamento de práticas educativas que visem a *prevenção de conflitos* pode contribuir para a redução dos níveis de inconformidade dos serviços institucionais, tanto daqueles que se referem às atividades meio, quanto aos das atividades fim.

2.4.1 - Roteiro prático com "passo a passo" para fortalecer a mediação de conflitos nas instituições públicas

O roteiro a seguir tem por objetivos: a) implementação e fortalecimento das práticas de mediação de conflitos como estratégia de gestão institucional; b) promoção do diálogo e prevenção de litígios.

Tal roteiro está sistematizado a partir de ações e estratégias de mediação de conflitos.

Passo 1: Diagnóstico Institucional

✓ Ações:

- Mapear os tipos de conflitos mais frequentes na instituição (relacionais, administrativos, organizacionais e outros);
- Levantar dados históricos de conflitos (relatórios da Ouvidoria, Recursos Humanos, Comissão de Ética e outros);
- Consultar os servidores e gestores sobre a percepção de conflitos existentes.

✓ Recursos sugeridos:

- Questionários, grupos focais, análise de registros institucionais.

Passo 2: Sensibilização e mobilização da alta gestão

✓ Ações:

- Apresentar à alta gestão a importância estratégica da mediação de conflitos;
- Relacionar os benefícios da mediação com os objetivos institucionais (ex.: clima organizacional, produtividade, redução de processos administrativos ou judiciais);
- Buscar o apoio formal da direção para institucionalização da mediação.

✓ Recursos sugeridos:

- Reuniões de apresentação, minutas de portarias, entre outros recursos.

Passo 3: Criação de um Núcleo ou Câmara de Mediação de Conflitos

✓ Ações:

- Definir a estrutura organizacional responsável (ex.: Ouvidoria, Recursos Humanos, Gabinete da Direção, entre outras);
- Publicar ato normativo de criação (Portaria ou Resolução);
- Estabelecer competências, fluxos e procedimentos básicos de atendimento.

✓ Recomendações:

- Criar mecanismos institucionais para que a equipe tenha independência técnica e administrativa para atuar com imparcialidade.

Passo 4: Capacitação da equipe mediadora

✓ Ações:

- Promover cursos de formação em mediação de conflitos;
- Realizar capacitação prática com simulações de casos reais;
- Incentivar a participação em redes, fóruns ou eventos de mediação.

✓ Temas sugeridos:

- Comunicação não-violenta, escuta ativa, gestão de conflitos, negociação colaborativa, ética na mediação.

Passo 5: Implementação de fluxo de atendimento para Mediação

✓ Etapas mínimas do fluxo:

- Recepção da demanda (espontânea ou por encaminhamento);
- Análise de viabilidade da mediação;

- Convite e aceite das partes envolvidas;
- Realização da sessão de mediação (presencial ou virtual);
- Registro do termo de entendimento (se houver acordo);
- Acompanhamento e avaliação dos resultados.

✓ Importante:

- Criar mecanismos institucionais para estimular a voluntariedade e preservar o sigilo durante todo o processo.

Passo 6: Integração com a Ouvidoria e outros canais de escuta institucional

✓ Ações:

- Criar fluxo de comunicação entre a Ouvidoria e o Núcleo de Mediação;
- Definir critérios para encaminhamento de manifestações com potencial de mediação;
- Estabelecer indicadores de acompanhamento (ex.: número de casos mediados, índice de resolutividade, satisfação das partes).

Passo 7: Divulgação interna e promoção da mediação de conflitos

✓ Ações:

- Realizar campanhas institucionais sobre a mediação de conflitos;
- Divulgar canais de acesso e os benefícios da mediação;
- Promover eventos internos como palestras, rodas de conversa e seminários sobre diálogo, convivência e prevenção de conflitos.

Passo 8: Monitoramento, avaliação e melhoria contínua

✓ Ações:

- Criar relatórios periódicos sobre os resultados da mediação institucional.
- Coletar *feedbacks* das partes atendidas;
- Promover revisões periódicas nos fluxos e procedimentos com base nos resultados.

✓ Indicadores sugeridos:

- Quantidade de acordos firmados;
- Tempo médio de resolução;
- Satisfação das partes;
- Redução de conflitos recorrentes.

Passo 9: Articulação com o Planejamento Estratégico da Instituição

✓ Ações:

- Integrar os resultados da mediação aos indicadores de desempenho institucional;

- Relacionar a mediação aos objetivos estratégicos da institucional (ex.: clima organizacional, participação social, qualidade de gestão);
- Apresentar os avanços da mediação nos relatórios de gestão.

Passo 10: Fortalecimento da cultura institucional de diálogo e convivência

✓ Ações:

- Incentivar a criação de espaços permanentes de escuta e diálogo institucional;
- Incorporar práticas de comunicação não-violenta no dia a dia da gestão;
- Estimular a mediação como primeira opção na resolução de conflitos internos antes de medidas disciplinares ou judiciais.

2.5 Câmaras de Mediação de Conflitos (CMCs)

As Câmaras de Mediação de Conflitos (CMCs) são espaços formais para a resolução consensual de disputas internas, constituídos por mediadores capacitados e imparciais. A criação delas representa um aprimoramento nas práticas de mediação, ao oferecer um ambiente institucionalizado e especializado para lidar com conflitos.

A Ouvidoria da Unicamp, criada em 2003, é pioneira na implantação de Câmara de Mediação e Ações Colaborativas, no âmbito das universidades brasileiras. Esse diferencial da Ouvidoria da Unicamp teve início em 2019, por meio da Resolução GR 32/2019 que permitiu a implantação de um trabalho que atua principalmente em torno de relações interpessoais e busca desenvolver ações efetivas para diminuir o número de conflitos, de sindicâncias, de processos administrativos e até mesmo de processos judiciais (ABO, 2021).

Segundo Vinha (2022), a criação da Câmara de Mediação e o treinamento contínuo de mediadores surgem da intenção de reduzir o número de sindicâncias e processos que ultrapassam o âmbito administrativo e são encaminhados ao judiciário. Esse método de resolução de conflitos exige muito tempo e nem sempre é acompanhado de ações preventivas e educativas, que são previstas ao serem abordadas pela mediação.

A estratégia para o funcionamento da Câmara de Mediação de Conflitos é que as suas ações sejam desenvolvidas por meio de voluntários e dependem da adesão das partes envolvidas no conflito. Com o objetivo de não visar o estabelecimento de intimações como nos processos disciplinares, espera-se haver maior adesão das partes e ampliação da efetividade nas estratégias de mediação.

Conforme, Vinha (2022), as Câmaras de Mediação incentivam o diálogo como a abordagem inicial para tentar solucionar o conflito. Elas mostram que a mediação

também possui um aspecto preventivo, impedindo que os problemas se estendam, colaborando para aprimorar as relações interpessoais, promovendo a responsabilização e o engajamento recíproco.

De acordo com Ramalho e Kassisse (2022), devem constar nos normativos das Câmaras de Mediação:

Os assuntos que não podem ser tema da Câmara de Mediação, tais como: assuntos que envolvam pessoas jurídicas com ou sem contrato/convênio com a universidade, casos de assédio moral envolvendo servidores/as docentes e não docentes [...], assuntos com implicação financeira para a universidade, assuntos que são objeto de sindicância administrativa ou processo administrativo disciplinar, assuntos que demonstram que houve potencial descumprimento dos regimentos [...] ou da legislação vigente, dentre outros (Ramalho; Kassisse, 2022, p. 99).

Nesse sentido, é fundamental que as Ouvidorias busquem construir regulamentos para a CMC, com detalhamento acerca dos assuntos que podem ser considerados ou excluídos, além de ações que visam manter a ética, a imparcialidade e a integridade dos trabalhos dos mediadores no processo de mediação de conflitos.

De acordo com Almeida e Kassisse (2022), a transformação social em andamento exige que o processo de aprendizagem esteja alinhado com ela em todas as fases de formação. Isso significa que a cultura de paz, da colaboração e do diálogo precisa ter uma presença concreta tanto no aprendizado formal quanto no aprendizado informal proporcionado pela cultura institucional. Nessa direção, compreende-se que a Câmara de mediação de conflitos é uma das iniciativas que visam promover o fortalecimento de uma cultura institucional inclusiva, baseada na atuação técnica, empática, imparcial e focada na solução pacífica de conflitos.

Segundo Almeida e Kassisse (2022), a implementação bem-sucedida e duradoura de Câmaras de Mediação de Conflitos depende de instituições que compreendam o valor dessa iniciativa e estejam permanentemente comprometidas com práticas humanizadas, justas e responsáveis. Para isso, é necessário que a comunidade esteja preparada para adotar processos que ainda não são comuns. Essa preparação deve esclarecer que a mediação de conflitos, mais do que uma forma de solucionar dificuldades nas relações interpessoais, é um compromisso ético com a transformação social.

Os responsáveis pela implantação de CMC devem:

Informar adequadamente a comunidade sobre o que é a mediação de conflitos, como funciona a câmara de mediação de conflitos, como deve ser feito o encaminhamento dos casos e o que se pode esperar concretamente de sua atuação é fundamental para a criação da cultura da confiança referida (Almeida; Kassisse, 2022, p. 152).

A comunicação abrangente e detalhada é essencial para a construção de uma cultura de confiança, pois permite que todos os membros da comunidade compreendam o propósito e o valor da mediação de conflitos, bem como os benefícios que ela pode trazer para a resolução de conflitos e para a promoção de um ambiente institucional mais harmonioso.

A Ouvidoria pode atuar em parceria com as Câmaras de Mediação de Conflitos colaborando com a análise e encaminhamento das demandas aos setores responsáveis, fortalecendo a capacidade das instituições de gerenciar conflitos de maneira justa e eficaz.

2.6 Ouvidorias na Educação Profissional e Tecnológica (EPT)

A Resolução do Conselho Nacional de Educação (CNE) Nº 1, de 05 de janeiro de 2021, que define as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Profissional e Tecnológica (EPT), estabelece o trabalho como princípio educativo e a formação humana integral (MEC, 2021). Esses são pressupostos que constituem a Rede Federal e perpassam por suas finalidades e objetivos.

A EPT abrange um conjunto de práticas educacionais que visa preparar os estudantes jovens e adultos para o exercício de atividades profissionais técnicas através da articulação entre teoria e prática, “que não é uma formação meramente teórica, mas uma formação prática em que a teoria é compreendida como algo que informa a prática” Saviani (1989, p. 40). Assim, as instituições da RFEPT, portanto, atuantes na EPT, visam ofertar cursos técnicos de nível médio, cursos de graduação e pós-graduação, com o objetivo de formação profissional e de preparação das pessoas para a vida.

Segundo o artigo 39 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) nº 9394/96, a educação profissional e tecnológica, no cumprimento dos objetivos da educação nacional, integra-se aos diferentes níveis e modalidades de educação e às dimensões do trabalho, da ciência e da tecnologia (Brasil, 1996).

A EPT não se limita apenas à formação técnica, mas também engloba o desenvolvimento de habilidades tecnológicas, científicas, sócio emocionais e

culturais. Isso inclui a capacidade de trabalho em equipe, a resolução de problemas, a comunicação eficaz e a adaptabilidade, que são habilidades essenciais para o sucesso no mundo do trabalho. De acordo com Frigotto (2009, p. 173),

captar os sentidos e significados do trabalho na experiência social e cultural das massas de trabalhadores é tarefa complexa e implica analisar como se produz a sociedade nos âmbitos da economia, da cultura, da política, da arte e da educação.

Nesse sentido, os estudantes são estimulados a refletir sobre o seu papel na sociedade e compreender como o trabalho está relacionado à transformação social, capacitando-os para enfrentar os desafios no mundo do trabalho. Os estudantes têm a oportunidade de vivenciar situações reais de trabalho por meio de estágios, projetos de pesquisa e extensão.

As Ouvidorias das instituições pertencentes a RFEPECT, portanto, visam desempenhar um papel essencial na promoção da participação cidadã e na melhoria dos serviços públicos prestados à sociedade. Elas constituem canais de comunicação e interação entre os cidadãos e as instituições. Segundo Santos *et al.* (2019, p. 630):

As ouvidorias públicas visam promover a melhoria da qualidade do serviço público a partir da livre manifestação do cidadão. Assim, assumem distintos papéis que englobam aspectos funcionais, como receber e analisar as manifestações; aspectos gerenciais, que envolvem a transformação das manifestações em possibilidades de melhoria no serviço público; e aspectos de cidadania, ao possibilitar que o cidadão exerça seu direito de participar na administração pública, fomentando o controle social.

Assim, as Ouvidorias públicas buscam aprimorar a qualidade do serviço público, transformar as manifestações recebidas em oportunidades de melhoria do serviço público; e permitir que o cidadão exerça seu direito de participação na administração pública e na promoção do controle social.

3. PRÁTICAS DE OUVIDORIA NAS UNIVERSIDADES

Segundo Scroferneker (2010), a primeira Ouvidoria entre as instituições brasileiras de ensino superior, foi implantada em 1992 na Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Esse processo foi lento e gradativo, alcançando em 2008, 48 instituições de ensino cadastradas no Fórum Nacional de Ouvidores Universitários (FNOU), classificadas em particulares (31%), estaduais (29%), federais (27%), comunitárias (11%) e municipais (2%).

Nas décadas seguintes, o número de Ouvidorias continuou crescendo, em razão do processo de interiorização, da ampliação dos mecanismos de avaliação das instituições de ensino superior pelo Ministério de Educação, além da complexidade no desenvolvimento integrado das atividades de ensino, pesquisa e extensão (Silva e Oliveira, 2020; Alves, 2014).

Acrescenta-se a isso, a ampliação de políticas públicas que possibilitaram a entrada de grupos sociais historicamente excluídos. Ademais, o aumento do número de unidades e estudantes no ensino superior, realidade essa que provocou uma amplificação das demandas orçamentárias para sobrevivência dessas instituições.

Na Conferência Estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação de Goiás, realizada em 21 de março de 2024, entre os dados apresentados pela presidente da Capes, ela afirma que “o Brasil tinha 42 universidades federais e 121 campi em 2002 e hoje tem 69 e 314 respectivamente” (Capes, 2024). De acordo com o artigo 207 da Constituição Federal de 1988, as “universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (Brasil, 1988).

Os ambientes universitários são cada vez mais complexos, de convivência diferentes perfis de sujeitos, interesses e desafios conflituosos trazidos pela convivência de múltiplos e distintos grupos sociais, integrantes das comunidades interna e externa dessas instituições. Conforme autoras:

A universidade precisa estimular o papel da alteridade, do reconhecimento do outro, do espaço do outro, com e como uma política social de enfrentamento de seus problemas, que proteja sua força de trabalho, reflexo de uma política de primeiro nível, engajada e organizada pelos servidores e para os servidores (Brito; Aguiar, 2021, p. 222).

Este cenário das universidades passou a exigir a ampliação e o aperfeiçoamento de espaços institucionais de participação social, prevenção e mediação de conflitos: as Ouvidorias.

3.1 Experiências de boas práticas de Ouvidoria nas Universidades Federais (dados da pesquisa)

Como experiências de boas práticas, seguem as universidades federais que implementaram as Câmaras de Mediação de Conflitos, conforme dados da pesquisa em 2024.

A Ouvidoria da **Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)** foi instituída em 24 de setembro de 1999. Sua atuação na mediação de conflitos baseia-se no diálogo sobre as vantagens de resolver divergências diretamente nos setores envolvidos, oferecendo orientações para alcançar uma solução amigável. Essa abordagem promove um ambiente mais colaborativo e pode agilizar a resolução das questões.

A Comissão de Humanização das Relações de Trabalho (CHRT) está vinculada à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Ela atua de forma preventiva, educativa e interventiva nas situações que envolvem a humanização das relações de trabalho.

Nos atendimentos realizados pela CHRT, com o objetivo de mediar essas relações, é aberta uma escuta em reunião com os atores envolvidos nas situações conflituosas. Após esse acolhimento, diversos desdobramentos podem ocorrer, dependendo da avaliação da equipe técnica da comissão e da disponibilidade dos envolvidos na situação mencionada.

A Ouvidoria da **Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS)** foi regulamentada pela Resolução Nº 250, de 28 de março de 2023. A atuação das unidades da UFMS é voltada para a resolução dos conflitos. O Regulamento da Ouvidoria estabelece que servidores, contratados, voluntários, estudantes, terceirizados e estagiários que desejarem realizar manifestações, exceto denúncias, devem, antes do registro, acionar as instâncias internas da universidade competentes pelo assunto.

A Câmara de Mediação de Conflitos é regulamentada pela Resolução Nº 55-COUN/UFMS, de 9 de outubro de 2020, e sua Secretaria-Executiva está vinculada à

Reitoria, sendo o Corregedor o Secretário. A Resolução está disponível a partir do seguinte link:

<https://boletimoficial.ufms.br/bse/publicacao?id=406475>

As mediações de Conflitos seguem a dinâmica das mediações judiciais, incluindo a declaração de abertura, a fala dos mediandos, a técnica do resumo e outras técnicas próprias da mediação, como inversão de papéis entre os sujeitos envolvidos no conflito, sessão privada, recontextualização, entre outras.

A seguir são apresentados alguns dados da Ouvidoria e da Câmara de Mediação da **Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP)**.

Figura 5: Câmara de Mediação da UNIFESP (CAMU)

A Ouvidoria da Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP) foi instituída pela Portaria nº 2.515, de 21 de dezembro de 2007.

A Câmara de Mediação da UNIFESP (CAMU) foi criada pela Resolução Nº 162, de 14 de novembro de 2018, e é um órgão assessor da Reitoria. A Resolução está disponível no link:

<https://camarademediacao.unifesp.br/images/Resolucao162.pdf>

O Regimento interno da CAMU:

https://site.unifesp.br/camarademediacao/images/Resolucao_216_Regimento_Interno_CAMU_27dez2021.pdf

A prevenção de conflitos é desenvolvida em parceria com a CAMU em eventos formativos, reuniões e capacitação interna da equipe. As práticas de mediação de conflitos estão publicadas em:

<https://site.unifesp.br/camarademediacao/>

Fonte: UNIFESP, 2025.

A **Universidade Federal de Goiás (UFG)** por meio da Resolução CONSUNI Nº 03/2009, de 27 de março de 2009, instituiu a sua Ouvidoria. Entre as ações de prevenção utilizadas estão: recomendações institucionais, comunicação com a

comunidade acadêmica, solução de demandas relacionadas à infraestrutura e recursos humanos, diálogo dos gestores com as partes envolvidas e ações formativas como palestras e oficinas. A mediação de conflitos é realizada por meio da conciliação e da capacitação dos gestores.

A Câmara de Prevenção e Resolução Administrativa de Conflitos (CPRAC), foi instituída através da Resolução - CONSUNI Nº 22, de fevereiro de 2019, mas suas atividades iniciaram a partir de 2017 com a implementação de um projeto piloto. A Resolução está disponível no link:

https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1/o/Resolucao_02_2019.pdf

A CPRAC está ligada à Coordenação de Processos Administrativos, vinculada ao Gabinete da Reitoria. A câmara de mediação da UFG desenvolve múltiplas atividades: círculos de paz em parceria com a equipe do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor, palestras sobre comunicação não-violenta, gestão de conflitos e técnicas de negociação voltadas para unidades/órgãos, capacitações em parceria com a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas como enfrentamento e combate ao assédio moral, assédio sexual e outras formas de discriminação, realização de eventos interinstitucionais sobre boas práticas em gestão de conflitos com outras instituições federais de ensino superior e termos de cooperação técnica na implantação de Câmaras de Mediação.

No que se refere aos procedimentos utilizados na mediação de conflitos, na maioria dos casos é adotada a escola de mediação circular narrativa de Sarah Cobb. No entanto, em situações em que não há vínculo duradouro ou afetos envolvidos, recorre-se à escola de Harvard. Durante as sessões, são utilizadas práticas restaurativas, com a possível participação de especialistas em temas específicos, advogados, representantes do núcleo de acessibilidade, membros de atléticas, coordenadores de cursos e diretores de unidades acadêmicas.

A Ouvidoria Geral da **Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)**, foi instituída pela Resolução Nº 3/2012, de 24 de maio de 2012. As ações de prevenção são realizadas por meio de cursos e oficinas sobre comunicação não-violenta, escuta empática, constelação sistêmica, entre outros, além da promoção de círculos de diálogo decorrentes de demandas das unidades administrativas.

Há um Convênio de Cooperação Técnica, realizado entre a UFPE e o Tribunal de Justiça de Pernambuco, que teve como finalidade a criação da Câmara de Conciliação, Mediação e Arbitragem (CCMA). O Convênio tem vigência de três anos, podendo ser prorrogado.

A CCMA é vinculada ao Núcleo de Prática Jurídica do Centro de Ciências Jurídicas da UFPE. Nas mediações de conflitos é utilizada a técnica da mediação facilitadora, também conhecida como mediação tradicional, mediação satisfativa, ou modelo tradicional-linear de Harvard. Outras informações sobre a CCMA estão disponíveis no link:

<https://www.ufpe.br/coord-bacharelado-direito/npj>

4. PRÁTICAS DE OUVIDORIAS NA RFEPCT

A Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, institui a RFEPCT e cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia que tem por finalidade ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os níveis e modalidades, formar e qualificar cidadãos com objetivo de atuação profissional nos vários setores da economia e promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior (Brasil, 2008).

A Rede Federal é integrante da administração pública federal indireta, composta por 64 instituições, sendo 38 Institutos Federais (IF's), 2 CEFET's, 22 escolas técnicas vinculadas a universidades, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) e o Colégio Pedro II (CGU, 2022). Conforme o parágrafo único do artigo 1º da Lei 11.892, de 2008, as instituições mencionadas acima possuem natureza jurídica de autarquia, dotadas de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, exceto as escolas técnicas vinculadas a universidades (Brasil, 2008).

A RFEPCT “congrega um conjunto de instituições com objetivos similares, que devem interagir de forma colaborativa, construindo a trama de suas ações tendo como fios as demandas de desenvolvimento socioeconômico e inclusão social” (Vidor; Pacheco; Pereira, 2009, p. 16).

A análise dos objetivos da Lei nº 11.892/2008 mostra que a instituição da Rede Federal e criação dos IFs atenderam aos anseios dos setores produtivos e empresariais de ofertar percursos formativos variados, consistentes e hábeis fundamentados em competências e habilidades profissionais bem como na criação e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas direcionadas para a produção (Bezerra; Machado; Barbosa, 2016).

Considerando os princípios, objetivos e finalidades da RFEPCT para a formação integral da classe trabalhadora, a educação profissional e tecnológica cada vez mais permeia os processos educativos, visando ao desenvolvimento das potencialidades socioeconômicas locais, regionais e nacionais.

4.1 Experiências de boas práticas de Ouvidoria na RFEPCT

A partir das experiências de implementação de Ouvidorias nas universidades, com a nova institucionalidade das unidades da RFEPCT, a partir da Lei 11.892/2008, nasceu também a necessidade de criação e ampliação das Ouvidorias nas instituições

da Rede Federal. Como experiências de boas práticas, seguem algumas das instituições da Rede Federal que atuam na prevenção e na mediação de conflitos. Com destaque da fase de implementação das Câmaras de Mediação de Conflitos, conforme dados da pesquisa em 2024.

O **Colégio Pedro II**, instituiu a primeira Ouvidoria da Rede Federal em 02 de fevereiro de 2004, na qual a Portaria 37/2023 – CPII referenda a sua criação. Apesar de ainda não ter sido iniciada a discussão para estruturação da Câmara de Mediação de Conflitos, a instituição atua na prevenção por meio de ações de humanização e estímulo ao melhor convívio escolar, alinhando-se à natureza do trabalho educativo. Atua em cooperação com os *campi* e com instituições parceiras que desenvolvem projetos ou programas reconhecidos e conforme as suas demandas. O diálogo não-violento constitui o fundamento de todas as formas consensuais de resolução de conflitos.

A Ouvidoria-Geral do **Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG)** foi instituída pela Portaria 686/2014, em 20 de maio de 2014. O IFMG é a única instituição da RFEPECT que implementou a Câmara de Conciliação e Mediação de Conflitos, por meio da Portaria Nº 959/2020, vinculada à Ouvidoria, conforme o link:

<https://www.ifmg.edu.br/portal/noticias/portaria-institui-camaras-de-conciliacao-e-mediacao-de-conflitos-no-ifmg/portaria-959-2020-criacao-das-camaras-de-conciliacao-do-ifmg.pdf/view>

As ações de prevenção de conflito no IFMG são promovidas por meio do estímulo ao diálogo, da realização de encontros e reuniões, do atendimento pelos setores demandados e de capacitações. Quando há solicitação de uma das partes envolvidas no conflito, a Ouvidoria agenda a atividade de mediação.

O tipo de prática restaurativa de mediação de conflitos utilizada pela Câmara de Conciliação e Mediação de Conflitos do IFMG é a **mediação facilitadora**, com o objetivo de estimular o diálogo entre as partes envolvidas em um conflito. Informações sobre a Câmara do IFMG estão disponíveis a partir do seguinte link:

<https://www.ifmg.edu.br/portal/ouvidoria/camaras-de-conciliacao-e-mediacao-de-conflitos-do-ifmg>

O **Instituto Federal de São Paulo (IFSP)** criou a Ouvidoria pela Resolução do Conselho Superior nº 872/2013, em 04 de junho de 2013. É a única instituição da RFEPECT que a Câmara de Mediação está em fase de estruturação. O IFSP tem buscado alternativas para resolução pacífica de conflitos, alguns servidores estão fazendo curso em mediação de conflitos. É realizada orientação aos gestores nos casos em que se verifica a necessidade de mediação, de forma a evitar a escalada do conflito entre as partes.

O **Instituto Federal Sul-rio-grandense (IFSul)** estabelece os procedimentos internos da Ouvidoria pela Instrução Normativa IFSul nº 13, de 29 de janeiro de 2024. A instituição está na fase inicial de discussão para estruturação da Câmara de Mediação com a realização do curso de mediação de conflitos para os servidores. Atua em ações institucionais sobre prevenção e mediação de conflitos. O IFSul desloca uma equipe de mediadores até os campi e ouve as partes envolvidas e propõe acordos. As ações institucionais sobre prevenção de conflitos estão disponíveis no link:

<https://www.ifsul.edu.br/espaco-inclusao-ifsul-livre-de-assedio>

O **Instituto Federal de Goiás (IFG)**, por meio da Resolução do Conselho Superior Nº 004, de 22 de fevereiro de 2016, aprovou o regulamento da Ouvidoria.

Essa decisão institucional possibilitou a disponibilidade de um canal que permite a ampliação da participação social, com vistas às ações que buscam melhorias dos serviços ofertados.

Em relação à Câmara de Mediação de Conflitos, o IFG está na fase inicial de discussão para a sua estruturação. Foi instituída pela Portaria nº 2128 - REITORIA/IFG, de 27 de setembro de 2024 uma política de prevenção e resolução administrativa de conflitos, vinculada à Diretoria Executiva, que prevê a implementação de três eixos: informação e mobilização, formação e capacitação e mediação de conflitos, com a criação de um núcleo de mediação de conflitos. A Portaria está disponível no link:

<https://www.ifg.edu.br/attachments/article/9286/Portaria%20normativa%202128%20-%20media%C3%A7%C3%A3o%20de%20conflitos.pdf>

A instituição atua na prevenção de conflitos através de palestras sobre comunicação assertiva e relacionamento interpessoal, além do diálogo com os servidores.

4.2 Políticas de Mediação de Conflitos

Conforme, Silva e Silva (2021, p 186) “a Ouvidoria promove aproximação dos cidadãos junto à administração pública, criando um diálogo visando à construção de políticas públicas mais eficientes e eficazes”. De acordo com Falcão e Ribeiro:

A utilização da mediação de contendas no palco das ouvidorias públicas possibilita a valorização da cidadania e dá maior visibilidade às ações da administração pública, ao mesmo tempo em que permite o monitoramento da efetividade dessas ações, uma vez que possibilita o controle social das políticas públicas, que, em última instância, representam as ações dos serviços públicos, as quais devem garantir efetivo exercício dos direitos fundamentais (Falcão; Ribeiro, 2021, p. 260).

As instituições públicas de ensino superior têm a responsabilidade de executar e fortalecer políticas públicas que promovam a atuação das Ouvidorias como agentes ativos na prevenção e mediação de conflitos. Segundo a proposta de Vasconcelos:

A implementação da cultura de resolução de conflitos por meio da mediação, como política pública, nos diversos segmentos do sistema educacional, visando auxiliar na resolução extrajudicial de conflitos de qualquer natureza, utilizando mediadores externos ou capacitando alunos e professores para atuarem como facilitadores de diálogo na resolução e prevenção dos conflitos surgidos nesses ambientes (Vasconcelos, 2023, p. 427).

Assim, se torna necessário a efetivação de políticas públicas de criação de Câmaras de Mediação de Conflitos, como espaços especializados para transformar divergências em oportunidades de diálogo, aprendizado e desenvolvimento institucional.

De acordo com Ramalho e Kassisse (2022), é previsto que a câmara consiga resolver situações de conflitos entre colegas, sejam estudantes, professores ou funcionários técnico-administrativos. Vários problemas que levam as pessoas a buscarem a Ouvidoria são questões de processos de mediação e poderão contribuir para a criação de políticas de convivência harmônica e tolerância nos *campi*.

Essa e outras iniciativas devem consolidar práticas educativas que respondam de maneira eficaz e inclusiva às necessidades da comunidade acadêmica-administrativa, ao mesmo tempo em que contribuem para atender às demandas mais amplas da sociedade, promovendo um ambiente educativo pautado pela convivência harmoniosa, pelo respeito à diversidade e pelo fortalecimento da cidadania.

5. AÇÕES E ESTRATÉGIAS DE PRÁTICAS EDUCATIVAS PARA PREVENÇÃO E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

O conhecimento dos fundamentos teóricos e práticos de mediação de conflitos, incluindo seus princípios e técnicas, são ações fundamentais para compreender a importância do trabalho da Ouvidoria como promotora e construtora de diálogos e consensos como canal facilitador na resolução de problemas e disputas entre os cidadãos e as instituições. De acordo com Falcão e Ribeiro (2021, p. 262):

Ao cumprir seu papel de porta-voz do cidadão na administração pública, a ouvidoria tem se revelado um meio eficaz de interação entre o órgão e a sociedade, alcançando uma verdadeira sinergia na defesa dos direitos do cidadão, de modo a confluir soluções de conflitos extrajudiciais no campo institucional.

Nesse sentido, a Ouvidoria deve ser entendida como uma instância que pretende criar espaços públicos que visam a funcionar como meios de interação e mediação de conflitos entre as pessoas e as instituições e os órgãos públicos. Esse movimento possibilita a construção de *práticas educativas de mediação de conflitos*, quanto à avaliação dos serviços públicos oferecidos pelas instituições, em cumprimento às suas finalidades e em atendimento aos direitos das pessoas.

As práticas educativas e restaurativas possuem um papel fundamental na mediação de conflitos, pois proporcionam a construção de ambientes propícios para a resolução pacífica de disputas e promovem o desenvolvimento de habilidades de comunicação, empatia e negociação. Segundo Vasconcelos (2017, p. 276, 277):

As experiências vêm indicando que, para que ocorram desenvolvimentos significativos das práticas restaurativas no ambiente escolar, abrangendo os encontros e círculos restaurativos, é necessário, inicialmente, todo um trabalho interno de sensibilização e capacitação dos vários atores nesses métodos de diálogo. No contexto de uma grande mudança no âmbito da educação, os governos e secretarias de educação precisam perceber que, em sociedades complexas como as de hoje, novas habilidades e competências comunicativas são indispensáveis, para que se ampliem os diálogos e as oportunidades.

Assim sendo, as Ouvidorias podem ser consideradas como espaços formativos, a partir de *práticas de mediação de conflitos*, que possibilitam a comunicação mais efetiva entre os diversos sujeitos envolvidos na relação entre a sociedade e os setores da Administração Pública.

A seguir, são explicitados os níveis de práticas de mediação de conflitos internos nas instituições públicas:

- a) Em cada setor da instituição, com base nos regulamentos internos;
- b) No nível hierárquico imediatamente superior ao setor envolvido;
- c) Caso o conflito envolva dois ou mais setores, levar ao conhecimento de todos os setores envolvidos e buscar uma solução conjunta;
- d) Se não houver resolução, registrar a manifestação na Ouvidoria;
- e) Persistindo o conflito, mesmo após a resposta da Ouvidoria, encaminhar o caso à Câmara de Mediação de Conflitos.

Entende-se que é importante analisar as *práticas educativas de mediação de conflitos* que ajudam na solução de disputas, no aprimoramento dos relacionamentos interpessoais, na possível redução de abertura de processo administrativo disciplinar e na melhoria do clima institucional. Conforme, Riche *et al.* (2021. p. 256):

A Ouvidoria no contexto de Administração Pública consensual e dialógica, no papel institucional diferenciado de promover o acesso autônomo à atuação consensual, e de tratar, de forma qualificada, pela técnica da mediação, a comunicação entre sociedade e instituição. Como resultado, gerar economicidade e racionalidade de investimento público no tratamento dos conflitos de interesses.

Nesse cenário, a Ouvidoria pode constituir-se como um canal de comunicação permanente e atuante na dupla prevenção de conflitos: primeiro, entre as pessoas que integram as instituições, a partir das suas diferenças; segundo entre os interesses da sociedade e o funcionamento das instituições.

Esse movimento ganha força a partir da promoção da transparência, do respeito às pessoas e aos usuários dos serviços públicos e da busca contínua por melhorias. Tudo isso pode contribuir para criar ambientes institucionais socialmente participativos, fecundos e mediados por relações interpessoais e institucionais profícuas e equilibradas.

5.1 Guia Prático de atendimento de mediação de conflitos para facilitar a aplicação por profissionais da ponta em instituições públicas

O objetivo do Guia Prático é fornecer um roteiro simples, objetivo e aplicável para condução de mediação de conflitos interpessoais no ambiente institucional, com foco em escuta qualificada, neutralidade e busca de soluções colaborativas.

Etapas da Mediação de Conflitos

a) Preparação prévia (antes da sessão)

- Recebimento da demanda: Analisar brevemente o caso, compreender o contexto geral e verificar se o conflito pode ser mediado;
- Contato inicial com as partes: realizar convite às partes envolvidas de forma voluntária, explicando o objetivo da mediação e garantindo a confidencialidade;
- Agendamento: definir local e horário adequados, em ambiente reservado e neutro.

b) Abertura da sessão de mediação

- Recepção das partes: Acolher as partes com postura empática e respeitosa;
- Apresentação do mediador: Nome, função e papel de neutralidade;
- Explicação das regras básicas da mediação:
 - Voluntariedade;
 - Confidencialidade;
 - Escuta respeitosa e sem interrupções;
 - Tempo de fala equilibrado para todos;
- Consentimento: confirmar se as partes estão de acordo em participar da mediação.

c) Exposição das percepções pelas partes

- Fala inicial de cada parte;
- Pergunta norteadora: *“Você poderia esclarecer o que aconteceu e como está se sentindo em relação a isso?”*
- Garantir tempo igual de exposição;
- Evitar interrupções;
- Reformulação da questão pelo mediador;
- Validar sentimentos e reformular os principais pontos de cada fala, assegurando que todos se sintam compreendidos.

d) Identificação dos pontos de conflito

- Mapeamento das questões: levantar os interesses, necessidades e preocupações de cada parte;
- Exploração de interesses: perguntas úteis:
 - “*O que é mais importante para você nesta situação?*”
 - “*O que você espera que aconteça daqui para frente?*”
- Não fazer julgamento ou tomada de partido.

e) Estímulo à escuta e reconhecimento

- Promover momentos de escuta ativa entre as partes;
- Incentivar que cada um tente compreender o olhar do outro;
- Técnicas recomendadas:
 - Parafraseamento;
 - Perguntas abertas;
 - Validação de sentimentos.

f) Construção de alternativas de solução

- Estimular a geração de propostas pelas próprias partes;
- Exemplo de pergunta: “*Que soluções vocês imaginam para que essa situação melhore para ambos?*”
- Se necessário, o mediador pode ajudar na formulação de opções, sempre mantendo a neutralidade.

g) Negociação e acordo

- Facilitar a negociação de forma colaborativa;
- Buscar pontos de convergência;
- Incentivar a construção de um acordo viável, realista e satisfatório para todos;
- Se houver consenso, formalizar o acordo por escrito (quando aplicável), deixando claro:
 - Compromissos de cada parte;

- Prazos (se houver);
- Forma de acompanhamento (se necessário).

h) Encerramento da sessão

- Agradecer a participação e o empenho das partes.
- Reforçar a importância do cumprimento dos acordos;
- Informar, se for o caso, sobre formas de acompanhamento ou novas sessões.

i) Pós-Mediação (acompanhamento)

- Caso acordado, realizar acompanhamento para verificar o cumprimento dos combinados;
- Estar disponível para nova mediação se o conflito reaparecer ou se surgirem novas questões.

6. DESAFIOS DAS PRÁTICAS EDUCATIVAS DE OUVIDORIAS EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO

A atuação das Ouvidorias públicas busca traduzir uma ação pedagógica na sua articulação com a sociedade, uma vez que possibilitam aos cidadãos mais conhecimento sobre seus próprios direitos e responsabilidades, estimulando a autonomia qualificada dos sujeitos sociais. De acordo com Piegas (2021, p. 100):

Há um movimento explícito para que as pessoas não só exerçam seu direito de serem ouvidas, como também, tenham a garantia de que os registros encaminhados aos órgãos competentes ganhem a devida importância e sejam tratados de forma equânime.

Espera-se que as Ouvidorias se constituam em ambientes favoráveis para que a comunicação entre as partes envolvidas seja valorizada e encorajem as pessoas nas práticas de respeito às diferenças nas relações sociais. Os autores Perez *et al.* (2011, p. 95) assinalam que:

A Ouvidoria promove a qualificação do interesse individualizado como expressão de um interesse maior, coletivo. Essa condição, de extrair o interesse público da manifestação privada, posto que uma reclamação valha em si mesma, transcende o emissor e o destinatário, edifica o equilíbrio e contribui decisivamente para que a Ouvidoria seja um “campo de mediação”.

Assim, as *práticas educativas de mediação* das Ouvidorias podem potencializar a capacidade de transformar os interesses individuais em expressões do interesse coletivo, social. Tal movimento ganha forças para se concretizar, quando as Ouvidorias trabalham para valorizar cada manifestação recebida, a partir da compreensão da totalidade da sociedade, ou seja, para além dos interesses das pessoas diretamente envolvidas no conflito. Conforme Martins & Nunes, (2021, p. 233):

A função das Ouvidorias Públicas deve ser aperfeiçoada no contexto da procura pela efetividade da prestação dos serviços públicos, tendo como objetivo o respeito aos direitos humanos fundamentais, que estão relacionados com esses serviços. Dessa forma, constitui instrumento valioso aos gestores públicos, uma vez que observa os verdadeiros anseios da sociedade, que se manifestam por esse meio.

Considerando a complexidade de organização e funcionamento das instituições e o volume de manifestações encaminhadas às Ouvidorias, a atividade de

mediação de conflitos pode ser desenvolvida por um grupo de especialistas que atuam na área.

A Câmara de Mediação de Conflitos é ainda uma opção pouco utilizada nas instituições públicas. Elas visam desenvolver práticas educativas de mediação, visando melhorar os padrões sociais de convivência e contribuir para reduzir as causas da violência. Tais práticas buscam substituir estratégias baseadas na cultura punitiva e judicializada por condutas fundamentadas no diálogo, na consciência e responsabilização das partes e no estímulo à disposição para ouvir em busca do entendimento mútuo. Conforme Falcão & Ribeiro (2021, p. 257):

As formas consensuais de solução de conflitos são uma alternativa que o legislador encontrou para buscar efetividade às garantias constitucionais do processo, como o devido processo legal, a razoável duração do processo, bem como aos princípios do Direito Processual Civil, quais sejam, os princípios da celeridade e da economia processual, de modo que as pessoas tenham acesso a uma prestação jurisdicional rápida e razoável.

Assim sendo, as Ouvidorias públicas podem, em parceria com as CMCs, desenvolver estratégias preventivas, identificar padrões recorrentes de problemas e promover soluções que não apenas resolvem conflitos imediatos, mas também contribuem para a melhoria contínua dos ambientes institucionais.

Nessa direção, as *práticas educativas de mediação* se convertem em oportunidades para aprimorar os mecanismos de redução da violência de conflitos e, ao mesmo tempo, contribuem para elevar a qualidade dos serviços públicos oferecidos à sociedade.

7. O QUE REVELAM OS DADOS DA PESQUISA

É apresentado a seguir alguns dados da pesquisa “*Ouvidoria, participação social e práticas educativas: caminhos para mediação de conflitos na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica*” (Caixeta, 2025), desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT).

Foi realizada a análise comparativa entre os dados da pesquisa nas instituições da RFEPT e nas universidades federais.

A tabela a seguir apresenta informações sobre os tipos de canais de participação social disponibilizados pelas Ouvidorias nas universidades federais e nas instituições da RFEPT.

Tabela 1: Canais de Atendimento das Ouvidorias: Universidades e RFEPT no Brasil

Tipos de canais de atendimento das Ouvidorias	Universidades Federais (27 unidades) %	RFEPT (42 unidades) %	Diferença na utilização dos canais de comunicação %
Fala.BR	100	100	0
Presencial	100	92,86	7,14
Telefone	92,59	78,57	14,02
E-mail	85,19	88,10	2,91
Carta	22,22	7,14	15,08
WhatsApp	40,74	19,05	21,69
Outros	11,11	14,28	3,17

Fonte: dados da pesquisa, organizados pelos autores (2024).

A tabela anterior evidencia que em comparação entre as universidades e as unidades da RFEPT, o *WhatsApp* (21,69%), a *Carta* (15,08%) e o *Telefone* (14,02%) são os canais de comunicação que apresentaram maiores diferenças quanto ao grau de utilização. Além disso, os dados revelam que os canais de comunicação que apresentaram as menores diferenças são o *E-mail* (2,91%) e a *Plataforma Fala.BR* (0%), sendo que este último é o principal canal de participação social disponibilizado pelas Ouvidorias.

A seguir, a tabela 2, busca verificar o quanto as universidades federais e as unidades da RFEPT desenvolvem ações para prevenção de conflitos.

Tabela 2: Ações para prevenção de conflitos nas universidades federais e nas instituições da RFEPCT no Brasil

Ações para prevenção de conflitos	Universidades Federais (27 unidades) %	RFEPCT (42 unidades) %
Sim	85,19	52,38
Não	14,81	47,62

Fonte: dados da pesquisa, organizados pelos autores (2024).

Como pode ser observado na tabela anterior, os dados revelam que, enquanto 85,19% das Ouvidorias das universidades federais declararam desenvolver ações para prevenção de conflitos, 47,62% das Ouvidorias da RFEPCT informaram que tal prática institucional ainda não ocorre.

Portanto, são claras as evidências de que as unidades da RFEPCT necessitam refletir sobre a ampliação do planejamento e do desenvolvimento de políticas institucionais voltadas para a prevenção de conflitos e, assim, reduzir os riscos de registros de reclamações/manifestações nas Ouvidorias. Tais ações podem potencializar os espaços de participação social, tanto da comunidade interna, como da comunidade externa das instituições da RFEPCT.

A prevenção de conflitos em ambientes acadêmicos é essencial para salvaguardar a qualidade da educação, a integridade institucional e o bem-estar da comunidade acadêmica nas universidades federais e nos institutos federais, por serem instituições públicas, possuem uma responsabilidade ampliada na gestão de conflitos, considerando a diversidade de atores envolvidos e os impactos sociais de suas decisões.

Portanto, a ausência de ações de prevenção de conflitos nas instituições federais de ensino compromete não apenas o funcionamento das Ouvidorias, mas também a credibilidade institucional e o bem-estar da comunidade acadêmica e externa. A adoção de estratégias preventivas, como a capacitação em mediação, a criação de espaços de escuta e a formulação de políticas institucionais claras, é fundamental para garantir um ambiente acadêmico saudável, produtivo e socialmente responsável.

A tabela 3 apresenta informações sobre ações para mediação de conflitos nas universidades federais e nas instituições da RFEPCT.

Tabela 3: Ações para mediação de conflitos nas universidades federais e nas instituições da RFEPCCT no Brasil

Ações para mediação de conflitos	Universidades Federais (27 unidades) %	RFEPCCT (42 unidades) %
Sim	74,07	42,86
Não	25,93	57,14

Fonte: dados da pesquisa, organizados pelos autores (2024).

As Ouvidorias desempenham papel fundamental na mediação de conflitos e na promoção de ambientes institucionais saudáveis. Segundo a Controladoria-Geral da União (CGU), as Ouvidorias são instâncias responsáveis por “promover a adoção de mediação e conciliação entre o usuário e o órgão ou a entidade pública, sem prejuízo de outros órgãos competentes” (CGU, 2019, p.20). Quando as instituições não investem em ações preventivas, as Ouvidorias tornam-se sobrecarregadas com demandas reativas, o que pode comprometer sua eficiência e não gerar credibilidade junto à comunidade acadêmica.

Além disso, a ausência de ações preventivas e de mediação de conflitos pode resultar no aumento da judicialização das relações acadêmicas e institucionais, elevando custos administrativos e prejudicando a reputação da instituição.

No que se refere à comunidade interna (estudantes, docentes e técnicos administrativos), a falta de ações preventivas e de mediação de conflitos pode gerar um ambiente de trabalho e estudo hostil, caracterizado por assédios, discriminação e outros tipos de violência institucional. A ausência de mecanismos preventivos pode resultar na evasão estudantil, na desmotivação dos docentes e técnicos e na redução do rendimento acadêmico.

A comunidade externa também é impactada negativamente pela ausência de políticas de prevenção e mediação de conflitos, pois as universidades e os institutos federais possuem um papel social relevante na formação de profissionais, no desenvolvimento de pesquisas e na produção de conhecimento. Conflitos mal geridos podem afetar parcerias institucionais, desestimular investimentos em pesquisa e prejudicar a imagem pública da instituição. Segundo Oliveira e Souza (2020, p. 87):

As universidades públicas são espaços de excelência acadêmica e inovação social, mas enfrentam desafios significativos na gestão de conflitos. A ausência de estratégias proativas pode afastar parceiros estratégicos, dificultar a captação de recursos e reduzir a capacidade da instituição de impactar positivamente a sociedade (Oliveira; Souza, 2020, p. 87).

Do ponto de vista legal, a Lei n. 13.460/2017, que dispõe sobre a participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos, prevê que as Ouvidorias devem atuar para ampliar e potencializar a resolução de conflitos e a melhoria dos serviços prestados. A falta de políticas institucionais que integrem as Ouvidorias no planejamento estratégico da instituição compromete a implementação dessa legislação, podendo acarretar sanções administrativas e a necessidade de intervenção de órgãos de controle.

Na tabela 4 são apresentadas as informações sobre as fases do processo de implementação de Câmaras de Mediação de Conflitos (CMCs) no âmbito das universidades federais e da RFEPCT.

Tabela 4: Câmara de Mediação de Conflitos (CMC) nas universidades federais e nas instituições da RFEPCT no Brasil

Instituições/CMC	Universidades Federais (27 unidades) %/quantidade	RFEPCT (42 unidades) %/quantidade
Implementada	18,52 (5)	2,38 (1)
Em fase de estruturação	3,70 (1)	2,38 (1)
Em fase inicial de discussão para estruturação	11,11 (3)	11,90 (5)
Ainda não iniciaram discussões para estruturação	66,67 (18)	83,34 (35)

Fonte: dados da pesquisa, organizados pelos autores (2024).

Os resultados do estudo indicam que as universidades federais estão na sua fase inicial de implementação das CMC, pois do total de 27 universidades, somente 5 (cinco) estão implementadas e 1 (uma) está em fase de estruturação. Por outro lado, a realidade da RFEPCT indica que do total de 42 de suas unidades, somente 1 (uma) foi implementada a CMC, enquanto 1 (uma) está em fase de estruturação e 35 (trinta e cinco) ainda não iniciaram discussões para estruturação.

Tal disparidade pode ser explicada, em parte, a partir das diferenças do tempo de existência entre as universidades federais e a RFEPCT, uma vez que esta última foi constituída somente em 2008, com a publicação da Lei 11.892 (Brasil, 2008). Em que pese tais diferenças, os dados da pesquisa revelam que os esforços para implementação de ações de mediação de conflitos têm sido realizados principalmente por servidores que atuam nas Ouvidorias dessas instituições. Portanto, há ainda um longo caminho a percorrer para os avanços no processo de implementação de Câmaras de Mediação de Conflitos, com o objetivo de contribuir para o trabalho das Ouvidorias nas universidades federais e nas instituições da RFEPCT.

8. OUVIDORIA INTEGRADA AO PLANO DE GOVERNANÇA E *ACCOUNTABILITY* NA RFEPCT

Nas instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT), muitas vezes integrantes da comunidade interna ou externa acionam diretamente os serviços da Ouvidoria e enviam reclamações ou manifestações, sem antes esgotar as possibilidades para solucionar os problemas e conflitos dos servidores públicos, prestadores de serviços, ou explorar todos os caminhos das instâncias administrativas específicas para resolução de cada assunto ou serviço.

Antes de encaminhar manifestações para a Ouvidoria, principalmente as reclamações, as pessoas precisam considerar a possibilidade de recorrer aos meios internos e aos recursos administrativos de solução de conflitos, a partir das estratégias de planejamento para governança institucional.

Como já analisado, as Ouvidorias são constituídas como canais de comunicação entre a administração, a comunidade administrativo-acadêmica e a comunidade externa, promovendo a transparência, a responsividade e a melhoria contínua dos serviços prestados pelas instituições públicas.

A implementação de planos de governança e *accountability* é essencial para fortalecer as unidades da RFEPCT, em busca da gestão transparente e responsiva. É pois, nesse contexto, que se desenvolvem as atividades das Ouvidorias.

A governança pública e a *accountability* são estratégias fundamentais de gestão para possibilitar a transparência, a eficácia social e a responsividade das instituições públicas. Quando bem implementadas, elas criam mecanismos internos que permitem a resolução de problemas dentro de cada setor antes que as demandas sejam levadas à Ouvidoria. No entanto, quando esses planos são inexistentes ou falhos, ocorrem diversos problemas que impactam diretamente o funcionamento da Ouvidoria pública.

8.1 Governança e *Accountability* na RFEPCT

A governança nas Instituições de Ensino Superior (IES) públicas brasileiras tem sido objeto de estudo em diversas pesquisas recentes. Rocha (2021), por

exemplo, analisa os parâmetros e fundamentos de governança nas universidades públicas federais, destacando a importância de práticas que promovam a transparência e a eficácia administrativa.

Além disso, estudos como o de Silva e Souza (2023) investigam a relação entre o nível de maturidade da governança e a criação de valor público nas universidades federais, evidenciando que instituições com práticas de governança mais desenvolvidas tendem a oferecer serviços de maior qualidade à sociedade.

Na RFEPECT a governança pública compreende os mecanismos de liderança, estratégia e acompanhamento que permitem avaliar, direcionar e monitorar a atuação dessas instituições, assegurando a prestação de serviços à sociedade.

A Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que instituiu a RFEPECT, estabelece em seu artigo 6º que os Institutos Federais têm por finalidades e características:

- I - ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas na atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional;
- II - desenvolver a educação profissional e tecnológica como processo educativo e investigativo de geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais;
- III - promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, otimizando a infraestrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão;
- IV - orientar sua oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais, identificados com base no mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural no âmbito de atuação do Instituto Federal;
- V - constituir-se em centro de excelência na oferta do ensino de ciências, em geral, e de ciências aplicadas, em particular, estimulando o desenvolvimento de espírito crítico, voltado à investigação empírica;
- VI - qualificar-se como centro de referência no apoio à oferta do ensino de ciências nas instituições públicas de ensino, oferecendo capacitação técnica e atualização pedagógica aos docentes das redes públicas de ensino;
- VII - desenvolver programas de extensão e de divulgação científica e tecnológica;
- VIII - realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico;
- IX - promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais, notadamente as voltadas à preservação do meio ambiente (Brasil, 2008).

Essas finalidades e características ressaltam a importância de práticas de governança que visam assegurar a prestação de contas e a transparência na gestão

dessas instituições. Além disso, a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, dispõe sobre a participação, proteção e defesa dos direitos dos usuários dos serviços públicos da administração pública, estabelecendo diretrizes para a atuação das Ouvidorias.

O artigo 13 desta lei determina que:

Os órgãos e as entidades públicas deverão instituir ouvidorias responsáveis pela promoção da participação do usuário na administração pública, no acompanhamento da prestação dos serviços e na defesa dos direitos dos usuários (Brasil, 2017).

Essa legislação reforça a necessidade de estruturas de governança que possam assegurar a efetividade das Ouvidorias.

Nas instituições públicas de ensino superior, incluindo as da RFEPCT, a governança é regida por um conjunto de normativas que asseguram a gestão eficaz e responsável. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) estabelece a autonomia administrativa e acadêmica das instituições, mas também reforça a necessidade de avaliação e acompanhamento da Educação Profissional e Tecnológica. O Art. 42-B, contido no Capítulo III, Da Educação Profissional e Tecnológica estabelece que:

A oferta de educação profissional técnica e tecnológica será orientada pela avaliação da qualidade das instituições e dos cursos¹ referida no inciso VII-A do caput do art. 9º desta Lei, que deverá considerar as estatísticas de oferta, fluxo e rendimento, a aprendizagem dos saberes do trabalho, a aderência da oferta ao contexto social, econômico e produtivo local e nacional, a inserção dos egressos no mundo do trabalho e **as condições institucionais de oferta** (Brasil, 1996).

Além disso, a Lei nº 12.527/2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI), determina que os gestores devem fornecer informações claras e acessíveis à sociedade.

Em um estudo realizado por Keunecke, Teles e Melo (2020) sobre práticas de *accountability*, transparência e prestação de contas nas instituições públicas de ensino superior, indica que elas ainda são incapazes de dar pleno atendimento à LAI, indicam fragilidades quanto à transparência pública. Segundo esses autores, “o descumprimento de diversos aspectos legais implica na oferta de um conteúdo desqualificado pela administração” Keunecke, Teles e Melo (2020, p. 115).

¹ Grifos nossos.

Isso dificulta a construção de ambientes propícios à publicidade da transparência das contas públicas e, conseqüentemente, a *accountability*. O conceito de *accountability*, portanto, refere-se à responsabilidade e à prestação de contas da administração pública perante a sociedade, certificando que as suas ações sejam transparentes, operativas e voltadas ao interesse público.

Muitas vezes as instituições públicas têm dificuldades para disponibilizar de forma clara aos cidadãos as informações nos seus portais governamentais de comunicação. Como uma prática de gestão essencial na governança pública, a *accountability* visa estabelecer a **responsabilização** dos servidores e gestores no cumprimento de suas funções e pelo impacto de suas decisões. Nesse sentido, no caso das instituições de ensino superior, muitas vezes não há uma relação significativa de sustentação entre as variáveis de governança e as práticas de *accountability* no cumprimento das atividades de ensino, pesquisa, extensão e inovação (Pasquali, Nottar e Mello, 2021).

A transparência e a prestação de contas são pilares fundamentais da *accountability* nas instituições públicas de ensino superior. Todavia, muitas vezes os portais eletrônicos das instituições públicas de ensino superior apresentam um baixo nível de transparência (Keunecke, Teles e Melo, 2020). Isso pode frustrar a possibilidade de a sociedade realizar o acompanhamento social mais efetivo dos serviços públicos.

Em instituições públicas de ensino superior, a *accountability* pode ser aplicada por meio de diferentes estratégias, incluindo:

a) **Transparência na gestão:** A divulgação clara e acessível de informações sobre orçamento, decisões administrativas e indicadores de desempenho permite que a comunidade acadêmica e a sociedade acompanhem e avaliem a atuação da instituição.

b) **Criação de canais de participação:** Fóruns, conselhos consultivos e instâncias deliberativas abertas à comunidade acadêmica possibilitam um diálogo mais próximo entre gestores, professores, estudantes e técnicos administrativos.

c) **Mecanismos e fluxos de acompanhamento interno:** Adoção de auditorias, corregedorias e sistemas de avaliação e acompanhamento que identifiquem e corrijam problemas antes que se tornem questões recorrentes encaminhadas à Ouvidoria.

d) **Capacitação de Gestores e Servidores:** Promover formação continuada sobre boas práticas administrativas e resolução de conflitos pode aprimorar os serviços públicos e reduzir a necessidade de acionamento da Ouvidoria.

Figura 6: Estratégias de *accountability* em instituições públicas



Fonte: elaborado pelos autores, 2025.

Na implementação de políticas de governança, a gestão da integridade dos serviços públicos e a responsabilização (*accountability*) dos servidores e gestores nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) são cruciais para promover uma gestão responsável e ética. A integridade dos serviços públicos e a responsabilização dos seus agentes envolvem a colaboração de vários setores de diferentes níveis da instituição. Assim, cada um deve contribuir de forma colaborativa para promover uma gestão transparente, responsável e ética.

Essa abordagem integrada entre setores e agentes públicos institucionais fortalece a capacidade das Ouvidorias em lidar com as demandas da comunidade acadêmico-administrativa interna, mas também da comunidade externa.

Nesse sentido, a Auditoria Interna pode desempenhar um papel significativo na promoção da *accountability* nas instituições de ensino superior. Moraes, Lima e Silva (2023, p. 213) destacam que os gestores da IES “compreendem as contribuições da auditoria interna para o controle e processos das instituições, além de fazer a devida prestação de contas e transparência para sociedade”. Essa compreensão facilita a

implementação de recomendações para aprimorar a governança e reduzir o volume de reclamações direcionadas às Ouvidorias.

Sendo assim, a prestação de contas para a comunidade é um componente essencial da *accountability* nas instituições públicas. Sobre essa questão, Melo e Rocha (2020, p. 4) afirmam que “a prestação de contas parte da obrigação social e pública de prestar informações sobre algo pelo qual a Administração Pública é responsável, sendo esse conceito base da transparência e do controle social”.

Nas instituições das RFEPECT, a prestação de contas anuais aos órgãos de controle interno e externo, além da demonstração de gestão mais eficaz e transparente, pode contribuir para assegurar a sustentação entre as variáveis de governança e *accountability*, no desenvolvimento das atividades fim e meio dessas instituições. Nessa direção, Melo e Rocha (2020, p. 6) ressaltam que:

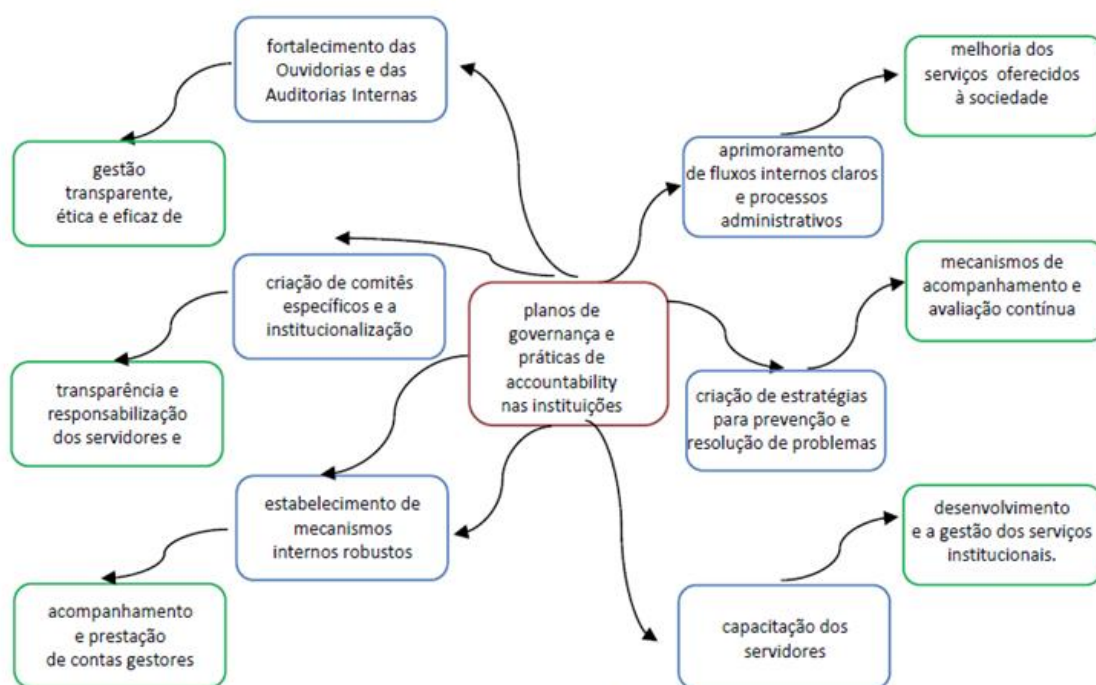
A prestação de contas, no seu sentido mais amplo trazido pela ideia de *accountability*, quando aplicado ao controle externo, torna-se um marco teórico fundamental para a determinação de qual aspecto da gestão será examinado e cobrado dos administradores públicos: a legalidade, a economicidade, a eficiência, a eficácia e a efetividade, sendo esta uma importante ferramenta para instrumentalizar o próprio controle a ser executado

No âmbito das instituições das RFEPECT, os desafios trazidos pelo *accountability* apontam para a importância da capacitação de agentes públicos, em busca de padronizar os procedimentos de verificação da prestação de contas, ampliando a segurança jurídica nas relações entre a administração e os cidadãos que buscam os serviços públicos. Sendo assim, a implementação de planos de governança e práticas de *accountability* nas instituições da RFEPECT requer:

- a) O fortalecimento das Ouvidorias e das Auditorias Internas, promovendo a gestão transparente, ética e eficaz;
- b) O aprimoramento de fluxos internos claros e processos administrativos, que visam contribuir para a melhoria contínua dos serviços oferecidos à sociedade;
- c) A criação de comitês específicos e a institucionalização de processos que promovam a transparência e a responsabilização dos servidores e gestores institucionais;

- d) A criação de estratégias para prevenção e resolução de problemas e o estabelecimento de mecanismos de acompanhamento e avaliação contínua;
- e) O estabelecimento de mecanismos internos robustos de avaliação, acompanhamento e prestação de contas;
- f) A capacitação dos servidores para aprimorar o desenvolvimento e a gestão dos serviços institucionais.

Figura 7: Implementação de planos de governança e práticas de *accountability* nas instituições da RFEPCT



Fonte: Os autores, 2025

Essas medidas e ações podem contribuir para a redução do número de reclamações encaminhadas às Ouvidorias, pois os membros da comunidade acadêmica passam a ter seus problemas resolvidos de forma mais ágil nos próprios setores responsáveis por cada conjunto de atividades institucionais (Gesser, 2018). O aperfeiçoamento da governança pode ser maximizado quando as práticas são consideradas parte integral das ações da instituição e incorporadas ao seu cotidiano. Isso demanda mudanças na cultura organizacional e valoriza a governança, a *accountability* e a transparência institucionais.

Nas instituições de ensino superior, a ausência ou fragilidade de mecanismos internos de prevenção e mediação de conflitos fazem com que um grande volume de reclamações e demandas seja direcionado à Ouvidoria sem que as instâncias administrativas tenham sido devidamente acionadas. Isso pode resultar em uma sobrecarga do setor, que passa a lidar com questões que poderiam ser resolvidas em nível interno, desperdiçando recursos e tempo de servidores que atuam na Ouvidoria.

Dessa forma, a implementação de fluxos claros de atendimento interno, a capacitação dos servidores para lidar com demandas administrativas e a criação de espaços formais de mediação de conflitos são medidas fundamentais para auxiliar a Ouvidoria no cumprimento da sua função, atuando como um canal de interlocução com a comunidade (interna e externa) e aperfeiçoamento institucional.

Nesse contexto, é essencial que as instituições de ensino superior e a Educação Profissional e Tecnológica desenvolvam e aprimorem seus planos de governança e *accountability*. Tais ações se justificam porque a ineficácia desses planos, pode gerar ambientes de pouca transparência e baixa responsividade por parte dos servidores e gestores institucionais. Sem planos e estratégias adequadas de governança e *accountability*, problemas estruturais e falhas administrativas podem emergir e persistir, provocando um aumento no número de reclamações e manifestações na Ouvidoria, recorrentes e até mesmo insatisfação generalizada da comunidade interna ou externa.

Não é demais alertar para os riscos de baixa efetividade nas ações de mediação de conflitos dentro das instituições. Como a maioria das instituições de ensino superior ainda não conta com Câmaras de Mediação de Conflitos, as Ouvidorias acabam assumindo um papel que não é sua função primária, lidando com disputas internas que poderiam ser resolvidas por meios mais adequados.

O planejamento é um instrumento de gestão que permite compreender a realidade, avaliar as alternativas disponíveis, delinear um cenário futuro de atuação e reavaliar constantemente as direções escolhidas. Nesse contexto, trata-se de um recurso fundamental para que a Ouvidoria defina sua finalidade na instituição, estabeleça os objetivos a serem atingidos, elabore um plano de trabalho, organize os fluxos de atendimento, entre outros aspectos (Enap, 2018).

Assim, a integração entre planejamento e gestão estratégica, acompanhada de práticas de governança e *accountability* são essenciais para elevar a qualidade do bom funcionamento das instituições de ensino superior. Esse movimento aplicado à

administração pública colabora para fortalecer as práticas democráticas de gestão e, ao mesmo tempo, aprimorar o cumprimento da função social das instituições públicas de educação.

Tudo isso pode contribuir para a transparência da gestão institucional, da responsividade dos agentes públicos, para o bom funcionamento da Ouvidoria e, por fim, para o cumprimento da função social das instituições públicas de educação.

8.2 Proposta de análise periódica dos dados de uso da Ouvidoria com base num Planejamento Estratégico Institucional

a) Finalidade da análise

Realizar uma análise sistemática e periódica dos dados de uso da Ouvidoria, de modo a:

- Identificar gargalos e oportunidades de melhoria nos processos institucionais;
 - Avaliar o impacto das ações corretivas implantadas a partir das manifestações recebidas;
 - Contribuir para o cumprimento dos Objetivos Estratégicos institucionais, especialmente:
- ✓ Objetivo 1: Ampliar a participação da comunidade nos processos decisórios;
- ✓ Objetivo 2: Fortalecer a capacitação contínua dos servidores para melhoria da gestão pública.

b) Procedimento de coleta e registro dos dados

No quadro, a seguir, mostra a coleta e registro de dados de manifestações recebidas pela Ouvidoria com a utilização de uma planilha.

Quadro 1: Coleta e registro de dados de manifestações de Ouvidoria

Campo	Descrição
Número total de manifestações recebidas	Quantitativo mensal
Encaminhamentos ao setor responsável	Controle de fluxo interno
Recebimento da resposta	Registro de prazos e eficiência
Envio da resposta ao usuário	Tempo de resposta e qualidade

Campo	Descrição
Status da manifestação	Resolvida / Parcialmente resolvida / Não resolvida
Sugestões e soluções propostas	Análise qualitativa das soluções sugeridas
Manifestações recorrentes	Identificação de temas repetitivos
Observações relevantes	Aspectos críticos ou urgentes

Fonte: elaborado pelos autores, 2025.

c) Análise Periódica (mensal, trimestral e anual)

- Análise quantitativa:

- Volume de manifestações por tipo e tema;
- Taxa de resolutividade (% de manifestações efetivamente resolvidas);
- Tempo médio de resposta.

- Análise qualitativa:

- Principais motivos de insatisfação ou conflito;
- Avaliação da adequação das respostas institucionais;
- Identificação de áreas/setores com maior número de manifestações ou dificuldades de resposta;
- Foco nas manifestações não resolvidas e recorrentes.

- Elaboração de um relatório mensal com destaque para:

- ✓ Temas mais recorrentes;
- ✓ Casos não resolvidos e suas justificativas;
- ✓ Recomendações de ações corretivas ou preventivas.

d) Interface com o Planejamento Estratégico Institucional

Contribuição para o objetivo estratégico 1: Participação da comunidade

- A Ouvidoria passa a ser monitorada como canal efetivo de escuta ativa e de retroalimentação dos processos decisórios;
- As análises das manifestações serão compartilhadas com a gestão, conselhos e comissões internas como subsídio para tomada de decisão.

Contribuição para o objetivo estratégico 2: capacitação dos servidores

- Os dados da Ouvidoria identificarão demandas de capacitação, por exemplo:
 - ✓ Temas com alto índice de insatisfação por falhas no atendimento;
 - ✓ Necessidade de formação em comunicação, mediação de conflitos, ou atendimento ao público;
 - ✓ Gaps processuais que indicam necessidade de treinamento técnico ou gerencial.

e) Produtos finais da análise

No quadro 2 mostra os produtos finais para análise dos dados de manifestações recebidas pela Ouvidoria.

Quadro 2: Produtos finais de análise dos dados de manifestações da Ouvidoria

Produto	Periodicidade
Relatório mensal de atendimento da Ouvidoria	Mensal
Painel de indicadores com evolução dos dados	Trimestral
Relatório anual de análise de tendências e impacto	Anual
Sugestões de melhorias institucionais baseadas nas manifestações	Conforme identificação

Fonte: elaborado pelos autores, (2025).

f) Encaminhamentos propostos

- Inclusão de um painel de acompanhamento da Ouvidoria nas reuniões periódicas de gestão institucional;
- Compartilhamento dos principais dados e análises com os setores envolvidos para *feedback* e melhorias contínuas;
- Reavaliação periódica dos indicadores e metodologias de análise, visando aprimoramento constante.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As Ouvidorias das instituições da RFEPECT e das Universidades Federais emergem como canais estratégicos de comunicação para a participação cidadã, a transparência e o controle social, atuando não apenas como instâncias de acolhimento de manifestações, mas inclusive como espaços de prevenção e mediação de conflitos. Ao aliar escuta ativa e práticas educativas, as Ouvidorias potencializam a ampliação dos canais de comunicação entre as instituições públicas de ensino superior e a comunidade, seja interna ou externa.

A ausência ou a fragilidade de ações de prevenção de conflitos pode gerar riscos significativos para a governança institucional, afetando as Ouvidorias, a gestão acadêmica e administrativa, além de aumentar os riscos de enfraquecimento do relacionamento com as comunidades interna e externa. Quando a instituição falha na implementação de ações preventivas, as Ouvidorias podem ser sobrecarregadas com manifestações de reclamações e denúncias que poderiam ser resolvidas antecipadamente por meio de estratégias de diálogo e conciliação. Além disso, a ausência de mecanismos de prevenção pode comprometer a credibilidade da Ouvidoria, transformando-a em um órgão meramente reativo e pouco eficaz.

A adoção de práticas preventivas, a exemplo da Comunicação Não-Violenta (CNV) e da mediação facilitativa, demonstra como estratégias focadas na empatia, na escuta mais profunda do ser humano, no diálogo dentro das instituições para a resolução pacífica de problemas, podem transformar potenciais focos de conflitos em possibilidades de aprendizado mútuo e, assim, melhorar a qualidade das interações humanas.

A mediação de conflitos, constitui-se ação institucional relevante para a formação e a manutenção de ambientes institucionais saudáveis, contribuindo para a proteção dos direitos dos membros da comunidade acadêmica além da promoção de uma cultura institucional baseada nos princípios da transparência de instituições e agentes públicos e de participação democrática

A integração de ações preventivas, educativas e mediadoras reafirma o compromisso da RFEPECT e das Universidades Federais com a construção de ambientes cooperativos e com a possibilidade de redução de abertura de processos administrativos disciplinares.

A atuação em conjunto das Ouvidorias com as Câmaras de Mediação de Conflitos (CMCs) reforça o compromisso com práticas humanizadas, permitindo que as instituições avancem na resolução consensual de disputas. É essencial que as instituições invistam em políticas públicas que fortaleçam a atuação das Ouvidorias e a criação de CMCs consolidando práticas que atendam as necessidades das comunidades acadêmica e externa, em busca do cumprimento da função social das instituições de ensino superior.

Quanto aos principais achados da pesquisa/dissertação² que deu origem ao presente Produto Educacional, podem ser destacados os seguintes aspectos:

1. Os principais canais de comunicação e atendimento disponibilizados pelas Ouvidorias da RFEPCT e das universidades federais são: Plataforma Fala.BR, suporte presencial, acolhimento por telefone e acompanhamento por E-mail.
2. Enquanto 85,19% das Ouvidorias das universidades públicas federais declaram que desenvolvem ações para **prevenção de conflitos**, somente 52,38% das Ouvidorias das instituições da RFEPCT afirmam que desenvolvem práticas de prevenção de conflitos.
3. Enquanto 74,07% das Ouvidorias das universidades públicas federais declaram que desenvolvem ações para **mediação de conflitos**, somente 42,86% das Ouvidorias das instituições da RFEPCT afirmam que desenvolvem essas práticas.
4. Das 27 (vinte e sete) universidades federais participantes da pesquisa, 5 (cinco) delas possuem Câmaras de Mediação de Conflitos, enquanto das 42 (quarenta e duas) unidades da RFEPCT que responderam ao questionário, apenas 1 (uma) possui CMC.

Portanto, ainda há muitos espaços para que as instituições da RFEPCT avancem no planejamento de ações para prevenção e mediação de conflitos. Assim também pode-se afirmar que tais instituições podem ampliar as discussões acerca da possibilidade de criação de Câmaras de Mediação de Conflitos.

² Ouvidoria, participação social e práticas educativas: caminhos para mediação de conflitos na RFEPCT (Caixeta, 2025).

É importante destacar, por fim, que as ações de prevenção e mediação de conflitos das Ouvidorias não podem ser analisadas de forma desconectada dos planos e ações de governança, bem como das práticas de *accountability* de cada instituição. São, portanto, ações de gestão que devem ser planejadas e desenvolvidas de forma integrada.

As ações de governança e *accountability* são estratégias fundamentais de gestão para possibilitar a transparência, cumprimento da função social e a responsividade das instituições públicas. Quando bem implementadas, elas criam mecanismos internos que permitem a mediação de conflitos e a resolução de problemas dentro de cada setor antes que as demandas sejam levadas à Ouvidoria.

Ao coletar manifestações da comunidade acadêmico-administrativa e da sociedade, sistematizá-las e devolvê-las com análises e recomendações à administração superior, as Ouvidorias influenciam diretamente a formulação de políticas institucionais mais responsivas.

Considerar as ações das Ouvidorias de forma dissociada da governança e da *accountability* institucional, implica em negligenciar a sua relevância como práticas de gestão que devem considerar a participação social. Inseridas no contexto da governança pública, as ações das Ouvidorias devem ser compreendidas como parte de um sistema integrado de gestão.

Assim, as Ouvidorias devem ser reconhecidas como espaços institucionais de escuta ativa, qualificada e de retroalimentação dos processos decisórios, atuando não apenas reativamente, mas, sobretudo, de forma propositiva.

A Ouvidoria, a partir de suas ações e práticas de mediação na articulação com as comunidades interna e externa, deve ser considerada como instância institucional que pode contribuir para o planejamento estratégico e o desenvolvimento das atividades da instituição.

REFERÊNCIAS

- ABO - Revista Brasileira de Ouvidores/Ombudsman. Mediação e ações colaborativas são os diferenciais da Ouvidoria da Unicamp. **ABO**: Campinas (SP), 01 abr. 2021. Disponível em: <https://abonacional.org.br/noticias/a93636c8-25f3-45b7-a14a-e958455c7392>. Acesso em: 15 jan. 2025.
- ALMEIDA, Néri de Barros; KASSISSE, Dora Maria Grassi. Gestão universitária e mediação de conflitos. *In*: RABINOVICI, Andrea; BOIN, Carla; ZAPPAROLLI, Celia Regina. (orgs). **Mediação e Práticas Restaurativas nas Universidades**: experiências e inspirações. Diadema: V&V Editora, 2022.
- ALVES, Juliana Cruz. **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. Dissertação (Mestrado). UFES: Vitória, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufes.br/items/7470a2f6-2a7e-4d01-8c6c-11339b56b276>. Acesso em 15 jan. 2025.
- BEZERRA, Daniela de Souza; MACHADO, Flávia Pereira; BARBOSA, Walmir. **O IFG no tempo presente**: possibilidades e limites no contexto das reconfigurações institucionais (de 1990 a 2015), v.2. *In*: BARBOSA, W. (org.), [et al.]. Goiânia: IFG, 2016, p. 45-72.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 18 fev. 2025.
- BRASIL. **Decreto nº 9.492, de 5 de setembro de 2018**: Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública federal. Institui o Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9492.htm. Acesso em 23 jan. 2025.
- BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em 23 jan. 2025.
- BRASIL. **Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm. Acesso em 14 fev. 2025.
- BRASIL. **Lei nº 12.527 de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 da Constituição Federal; e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em 14 jan. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.460, de junho de 2017.** Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13460.htm. Acesso em 14 jan. 2025.

BRITO, Maria Ivoneide de Lima; AGUIAR, Larissa dos Santos. Estado, políticas de avaliação e de controle e alguns efeitos na saúde do trabalhador da UnB: o olhar da ouvidoria. In: BRITO, Maria Ivoneide de Lima; PFAFFENSELLER, Ana Claudia de Almeida; BERTACHINI, Luciana (orgs.). **Ouvidoria brasileira: cenários e desafios** [recurso eletrônico]. Brasília: Universidade de Brasília, 2021, p. 203-226. Disponível em: <https://livros.unb.br/index.php/portal/catalog/download/105/281/982?inline=1>. Acesso em 11 fev. 2025.

CAIXETA. Heloisa Helena Lopes dos Santos. **Ouvidoria, participação social e práticas educativas: caminhos para mediação de conflitos na RFEPCT.** 2025. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica – ProfEPT) – Instituto Federal de Goiás, Anápolis, 2025. Disponível em: <https://www.ifg.edu.br/profept?showall=&start=15>. Acesso em: 01 abr. 2025.

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Coordenação-Geral de Comunicação Social (CGCOM). **Ciência precisa de investimentos públicos e privados, destaca CAPES, 2024.** Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/assuntos/noticias/ciencia-precisa-de-investimentos-publicos-e-privados-destaca-capes>. Acesso em 07 mar. 2025.

CGU - Controladoria-Geral da União. **Manual de Ouvidoria Pública.** Brasília: CGU, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/ouvidoria/arquivos/manual-de-ouvidoria-publica-2019.pdf/view>. Acesso em: 02 mar. 2025.

CGU - Controladoria Geral da União. **Relatório de Avaliação da Rede Federal de Educação Profissional Tecnológica: Ciclo 2021.** Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/planejamento/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/cmap/politicas/2021/gastos-diretos/rfepct-relatorio-de-avaliacao.pdf>. Acesso em 13 fev. 2025.

COMPARATO, Bruno Konder. Ouvidorias públicas como instrumentos para o fortalecimento da democracia participativa e para a valorização da cidadania. In: MENEZES, Ronald do Amaral, (orgs.) [et al.]. **Ouvidoria pública brasileira: reflexões, avanços e desafios.** Brasília: Ipea, 2016, p. 43-53. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/9710>. Acesso em 07 fev. 2025.

CPII - Colégio Pedro II. Portaria 37/2023 – CPII, de 06 de janeiro de 2023. **Referenda a criação da Ouvidoria do Colégio Pedro II.** Disponível em: https://www.cp2.g12.br/legislacao_ouvidoria.html. Acesso em 17 fev. 2025.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. **Gestão em Ouvidoria.** Brasília: Enap, 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/3149>. Acesso em 08 fev. 2025.

FALCÃO, Rosa Ângela de Brito; RIBEIRO, Edilene Maria Vasconcelos. A Ouvidoria como espaço de mediação de conflitos na Administração Pública no Brasil. *In*: BRITO, Maria Ivoneide de Lima; PFAFFENSELLER, Ana Claudia de Almeida; BERTACHINI, Luciana (orgs.). **Ouvidoria brasileira: cenários e desafios**. Brasília: Editora UnB, 2021, p. 259-270. Disponível em: <https://livros.unb.br/index.php/portal/catalog/download/105/281/982?inline=1>. Acesso em 11 fev. 2025.

FIORELLI, José Osmir; FIORELLI, Maria Rosa; MALHADAS JUNIOR, Marcos Julio Olivé. **Mediação e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2008.

FRIGOTTO, Gaudêncio. A polissemia da categoria trabalho e a batalha das ideias nas sociedades de classe. **Revista Brasileira de Educação**, São Paulo, v. 14, n. 40, p.173, 2009. Disponível em: <http://educa.fcc.org.br/pdf/rbedu/v14n40/v14n40a14.pdf>. Acesso em 02 mar. 2025.

GATTI, M.; BARRETO, J. Cultura da paz e prevenção de conflitos no ambiente educacional. **Revista Brasileira de Mediação e Conciliação**, v. 5, n. 2, p. 78-95, 2021. Disponível em: <https://revistamediacao.org.br/artigo123>. Acesso em: 1 mar. 2025.

GAULIA, Cristina Tereza; PACHECO, Nívea Maria Dutra. Mediação de conflitos – um novo paradigma. **Revista Direito em Movimento**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, p. 32-50, 1º sem. 2019. Disponível em: <https://ojs.emerj.com.br/index.php/direitoemmovimento/article/view/62/33>. Acesso em: 1 mar. 2025.

GESSER, Grazielle Alano. **Accountability e transparência como elementos de governança nas universidades públicas brasileiras**. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/205596>. Acesso em: 19 fev. 2025.

IFG - Instituto Federal de Goiás. Portaria nº 2128 - REITORIA/IFG, de 27 de setembro de 2024. Institui a **Política de Prevenção e Resolução Administrativa de Conflitos do IFG**. Disponível em: <https://www.ifg.edu.br/attachments/article/9286/Portaria%20normativa%202128%20-%20media%C3%A7%C3%A3o%20de%20conflitos.pdf>. Acesso em 15 fev. 2025.

IFG - Instituto Federal de Goiás. Resolução CONSUP Nº 04/2016, de 22 de fevereiro de 2016. Regulamento da **Ouvidoria do IFG**. Disponível em: <https://www.ifg.edu.br/attachments/article/209/resolucao0042016.pdf>. Acesso em 18 de fev. 2025.

IFMG - Instituto Federal de Minas Gerais. **Câmara de Conciliação e Mediação de Conflitos do IFMG, 2025**. Disponível em: <https://www.ifmg.edu.br/portal/ouvidoria/camaras-de-conciliacao-e-mediacao-de-conflitos-do-ifmg>. Acesso em 17 fev. 2025.

IFMG - Instituto Federal de Minas Gerais. Portaria 686/2014, em 20 de maio de 2014. Institui a **Ouvidoria-Geral do IFMG**. Disponível em: <https://www.ifmg.edu.br/porta/ouvidoria/Portaria6862014CriaodaOuvidoriaGeraldolF MG.pdf>. Acesso em 17 fev. 2025.

IFMG - Instituto Federal de Minas Gerais. Portaria Nº 959/2020. Aprova a **Câmara de Conciliação e Mediação de Conflitos do IFMG**. Disponível em: <https://www.ifmg.edu.br/porta/noticias/portaria-institui-camaras-de-conciliacao-e-mediacao-de-conflitos-no-ifmg/portaria-959-2020-criacao-das-camaras-de-conciliacao-do-ifmg.pdf/view>. Acesso em 15 fev. 2025.

IFSP - Instituto Federal de São Paulo. Resolução do Conselho Superior nº 872/2013, em 04 de junho de 2013. Aprova o Estatuto que criou a **Ouvidoria do IFSP**. Disponível em: https://www.ifsp.edu.br/images/reitoria/docs/ESTATUTO_IFSP-_Resoluo_872-2013_-_ALTERAO_da_Resoluo_01-2009.pdf. Acesso em 17 fev. 2025.

IFSUL - Instituto Federal Sul-rio-grandense. Instrução Normativa IFSul nº 13, de 29 de janeiro de 2024. Estabelece os procedimentos internos da **Ouvidoria do IFSul**. Disponível em: https://ifsul.edu.br/images/atosnormativos/INs/INSTRUCAO_NORMATIVA_IFSUL_N_13_DE_29_DE_JANEIRO_DE_2024.pdf. Acesso em 18 fev. 2025.

KEUNECKE, Lucas Peter; TELES, João; MELO, Pedro Antônio de. Práticas de accountability: transparência e prestação de contas nas instituições públicas de ensino superior da região sul do Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 13, n. 3, p. 98-117, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/70502>. Acesso em: 16 fev. 2025.

LAGASTRA, Valéria Ferioli. Conflito, autocomposição e heterocomposição. *In* BACELLAR, Roberto Portugal. LAGASTRA, Valéria Ferioli. (coord.). **Conciliação e mediação ensino em construção**. 1ª ed. 2016. IPAM/ENFAM.

LIMA NETO, Fernando; DURÁN, Paulo Renato Flores. Ouvidorias públicas e conselhos de políticas: avanços e desafios na democratização da participação social e nas relações entre Estado e sociedade. *In*: MENEZES, R. A.; CARDOSO, A. S. R. (orgs.). **Ouvidoria pública brasileira: reflexões, avanços e desafios**. Brasília: Ipea, 2016. p. 55-77. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/6601>. Acesso em 15 fev. 2025.

LUTHANS, F., Rosenkrantz, S. A., & Hennessey, H. W. What do successful managers really do? An observation study of managerial activities. *In*: **Managerial Work**, Routledge: 2019, pp. 165-180.

MARTINS, Paulo Fernando de Melo; NUNES, Enedina Betânia Leite de Lucena Pires. A Ouvidoria Universitária como instrumento de concretização do direito à educação por meio da melhoria na prestação dos serviços públicos. *In*: BRITO, Maria Ivoneide de Lima; PFAFFENSELLER, Ana Claudia de Almeida; BERTACHINI, Luciana (orgs.). **Ouvidoria brasileira: cenários e desafios**. Brasília: Universidade de Brasília, 2021, p.

227-238. Disponível em:

<https://livros.unb.br/index.php/portal/catalog/download/105/281/982?inline=1>. Acesso em 11 fev. 2025.

MEC. Conselho Nacional de Educação. Conselho Pleno. **Resolução CNE/CP nº 1, de 5 de janeiro de 2021**. Define as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Profissional e Tecnológica. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 6 jan. 2021. Disponível em:

http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=167931-rcp001-21&category_slug=janeiro-2021-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 02 fev. 2025.

MELO, Alessandro Franco de; ROCHA, Georges Souto. Os órgãos de controle e a prestação de contas anuais nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia como meio para melhoria do processo de ensino-aprendizagem. **Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica**, v. 2, n. 19, p. e9676, 2020.

Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/RBEPT/article/view/9676>. Acesso em: 18 fev. 2025.

MORAIS, Maríllia Gabrielly Dantas de; LIMA, Francisco Felipe Ramos Rodrigues; SILVA, Napiê Galvê Araújo. O Papel da Auditoria Interna na Promoção da Accountability nas Instituições de Ensino Superior do Rio Grande do Norte. **Revista da CGU**, v. 15, n. 27, p. 1-20, 2023. Disponível em:

https://revista.cgu.gov.br/Revista_da_CGU/article/view/511. Acesso em: 22 fev. 2025

OLIVEIRA, A.; SANTOS, R. Mediação institucional e gestão de conflitos nas universidades. **Revista de Administração Pública e Mediação**, v. 7, n. 1, p. 105-120, 2022. Disponível em: <https://revistamediacao.org.br/artigo456>. Acesso em: 2 mar. 2025.

OLIVEIRA, Ana Paula; SOUZA, Roberto. Gestão de Conflitos nas Universidades Públicas: impactos institucionais e sociais. **Educação & Sociedade**, v. 41, n. 3, p. 80-95, 2020. Disponível em: <https://educacaoesociedade.org.br/oliveirasouza2020>. Acesso em: 02 mar. 2025.

OLIVEIRA, Valéria Rezende. O processo de participação social nos planos plurianuais do Governo Federal. *In*: SILVA, Eduardo Moreira da; BARROS, Leonardo Soares (orgs.). **Experiência de Participação Institucionalizada**. Belo Horizonte: UFMG, 2013, p. 20-46.

PASQUALI, Josiane Costa; NOTTAR, Daiane Inacio da Silva; MELLO, Gilmar Ribeiro de. Práticas de governança pública e sua relação com o desempenho das universidades federais brasileiras. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 19, n. 5 anos, p. 202-221, 2021. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/ccsaemperspectiva/article/view/27368>. Acesso em: 22 fev. 2025.

PEREZ, José Roberto Rus; BARREIRO, Adriana Eugênia Alvim; PASSONE, Eric (org.). **Construindo a Ouvidoria no Brasil: avanços e perspectivas**. Campinas, SP: UNICAMP/Ouvidoria, 2011.

PIEGAS, Biolange Oliveira. Uma abordagem sobre o papel estratégico das ouvidorias públicas. *In*: BRITO, Maria Ivoneide de Lima; PFAFFENSELLER, Ana Claudia de Almeida; BERTACHINI, Luciana (orgs.). **Ouvidoria brasileira: cenários e desafios**. Brasília: Universidade de Brasília, 2021, p. 99-113. Disponível em: <https://livros.unb.br/index.php/portal/catalog/download/105/281/982?inline=1>. Acesso em 11 fev. 2025.

RAMALHO, Maria Augusta Pretti; KASSISSE, Dora Maria Grassi. Câmara de mediação e ações colaborativas da Unicamp: histórico da idealização à implementação e práticas. *In*: RABINOVICI, Andrea; BOIN, Carla; ZAPPAROLLI, Celia Regina. (orgs.). **Mediação e Práticas Restaurativas nas Universidades: experiências e inspirações**. Diadema: V&V Editora, 2022.

RICHE, Cristina Ayoub [*et al.*]. **Revista da AGU**. Brasília: EAGU, 2021, Trimestral, v. 20, n. 01, jan/mar, p. 239-263.

RICHE, Cristina Ayoub. **Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman**. São Paulo: ABO, Ano 6 – nº 5 – 2022, Anual, p. 109-120. Disponível em: <https://revista.abonacional.org.br/revista>. Acesso em: 16 jan. 2025.

ROCHA, A. C. A governança nas instituições de ensino superior públicas brasileiras: uma análise dos parâmetros e fundamentos. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, v. 16, n. 4, p. 1-20, 2021. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/17085>. Acesso em: 16 fev. 2025.

SAVIANI, Dermeval. **Sobre a concepção de politecnia**. Rio de Janeiro: Fiocruz. Politécnico da Saúde Joaquim Venâncio, 1989.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. As ouvidorias virtuais em instituições de ensino brasileiras. **Organicom**, São Paulo, Brasil, v. 7, n. 12, p. 130–149, 2010. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139052>. Acesso em: 13 fev. 2025.

SILVA, D. P.; SOUZA, E. Q. Maturidade de governança e criação de valor público em instituições federais de ensino superior. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 31, n. 118, p. 301-322, 2023. Disponível em: https://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S1414-40772023000100301&script=sci_arttext. Acesso em 11 fev. 2025.

SILVA, José Irivaldo Alves Oliveira; OLIVEIRA, Thiago Francisco de. Ouvidoria e gestão pública: uma relação necessária. **HOLOS**, [S. l.], v. 5, p. 1–32, 2020. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/8459>. Acesso em: 14 jan. 2025.

SILVA, Luis Victor Leal Leite da; SILVA, Sérgio Braz da. Controle social na Administração Pública: instrumento de exercício da cidadania. In: BRITO, Maria Ivoneide de Lima; PFAFFENSELLER, Ana Claudia de Almeida; BERTACHINI, Luciana (orgs.). **Ouvidoria brasileira: cenários e desafios**. Brasília: Universidade de Brasília, 2021, p. 176-191. Disponível em: <https://livros.unb.br/index.php/portal/catalog/download/105/281/982?inline=1>. Acesso em 11 fev. 2025.

SANTOS, Aline Regina [et al.]. O papel da Ouvidoria Pública: uma análise a partir das dimensões funcional, gerencial e cidadã. **Revista do Serviço Público**. Brasília: Enap, 2019, Trimestral, out/dez, p. 630-657. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3200>. Acesso em: 03 fev. 2025.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. [Tradução Mário Vilela]. São Paulo: Ágora, 2006.

UNICAMP - Universidade Estadual de Campinas. Resolução GR 32/2019. Cria a **Câmara de Mediação e Ações Colaborativas da Unicamp**. Disponível no link: <https://www.pg.unicamp.br/norma/17564/0>. Acesso em 05 mar. 2025.

UFG - Universidade Federal de Goiás. Resolução CONSUNI Nº 03/2009, de 27 de março de 2009. Institui a **Ouvidoria da UFG**. Disponível em: <https://ouvidoria.ufg.br/p/2392-resolucao-consuni-03-2009>. Acesso em 15 fev. 2025.

UFG - Universidade Federal de Goiás. Resolução - CONSUNI Nº 22, de fevereiro de 2019. Aprova a **Câmara de Prevenção e Resolução Administrativa de Conflitos da UFG**. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1/o/Resolucao_02___2019.pdf. Acesso em 15 fev. 2025.

UFPE - Universidade Federal de Pernambuco. Resolução Nº 3/2012, de 24 de maio de 2012. Institui a **Ouvidoria-Geral da UFPE**. Disponível em: <https://www.ufpe.br/ouvidoriageral>. Acesso em 15 fev. 2025.

UNIFESP - Universidade Federal de São Paulo. **Câmara de Mediação da Unifesp**, 2025. Disponível em: <https://site.unifesp.br/camarademediacao/>. Acesso em 15 fev. 2025.

UNIFESP - Universidade Federal de São Paulo. Portaria nº 2515, de 21 de dezembro de 2007. Cria a **Ouvidoria da Unifesp**. Disponível em: <https://ouvidoria.unifesp.br/institucional/ouvidoria>. Acesso em 15 fev. 2025.

UNIFESP - Universidade Federal de São Paulo. Resolução Nº 162, de 14 de novembro de 2018. Cria a **Câmara de Mediação da Unifesp**. Disponível em: <https://camarademediacao.unifesp.br/images/Resolucao162.pdf>. Acesso em 15 fev. 2025.

UNIFESP - Universidade Federal de São Paulo. Resolução nº 216, de 27 de dezembro de 2021. Cria o **Regimento Interno da Câmara de Mediação da Unifesp**. Disponível em:

https://site.unifesp.br/camarademediacao/images/Resolucao_216_Regimento_Interno_CAMU_27dez2021.pdf. Acesso em 15 fev. 2025.

UFMS - Universidade Federal do Mato Grosso do Sul. Resolução Nº 55-COUN/UFMS, de 9 de outubro de 2020. Aprova o regulamento da **Câmara de Mediação de Conflitos da UFMS**. Disponível em:

<https://boletimoficial.ufms.br/bse/publicacao?id=406475>. Acesso em 15 fev. 2025.

UFMS - Universidade Federal do Mato Grosso do Sul. Resolução Nº 250-COUN/UFMS, de 28 de março de 2023. Aprova o regulamento da **Ouvidoria da UFMS**. Disponível em: <https://boletimoficial.ufms.br/bse/publicacao?id=484832>. Acesso em 15 fev. 2025.

VASCONCELOS, Carlos Eduardo de. **Mediação de conflitos e práticas restaurativas**. 5ª. ed., São Paulo: Editora Método, 2017.

VASCONCELOS, Carlos Eduardo de. **Mediação de conflitos e práticas restaurativas**. 8ª. ed., Rio de Janeiro: Editora Método, 2023.

VIDOR, Alexandre Martins; PACHECO, Eliezer Moreira; PEREIRA, Luiz Augusto Caldas. **Institutos Federais Lei 11.892, de 29/12/2008: comentários e reflexões**. Brasília: IFRN, 2009.

VINHA, Telma. **Prefácio I**. In: RABINOVICI, Andrea; BOIN, Carla; ZAPPAROLLI, Celia Regina. (orgs). **Mediação e Práticas Restaurativas nas Universidades: experiências e inspirações**. Diadema: V&V Editora, 2022.

WARAT, Luiz Alberto. **O ofício do mediador**. Florianópolis: Habitus, 2001.

WARAT, Luiz Alberto. **O ofício do mediador**. 1 ed. Florianópolis: Emais, 2023.