

Processo de Ouvidoria da Unipampa: Análise dos relatórios de gestão (2020-2024)

Rafaela Moraes Rodrigues Machado (UNIPAMPA)

Graciela Peres Ricardo (UNIPAMPA)

Catia Raquel Felden (UNIPAMPA)

Resumo: Este estudo, de caráter qualitativo e descritivo, tem como objetivo geral analisar a atuação da Ouvidoria da Universidade Federal do Pampa (Unipampa) entre 2020 e 2024, baseando-se nos relatórios anuais de gestão, a fim de identificar possíveis pontos de melhoria na prestação do serviço. A ouvidoria consiste em um importante canal de comunicação entre o cidadão e a gestão pública, essencial para a defesa de direitos e interesses da sociedade. A sua relevância no Brasil está ligada à transição do modelo de administração burocrático para o modelo gerencial, impulsionada pelo viés democrático trazido pela Constituição Federal de 1988 e, posteriormente, pela Lei nº 13.460/2017. Os resultados mostram que a Ouvidoria da Unipampa atende as manifestações com agilidade operacional e que o assunto mais frequente é "Educação Superior". Concluiu-se que os relatórios de gestão não são específicos em relação aos sub assuntos das manifestações e que, apesar da alta taxa de resolutividade, há um baixo número de respostas às pesquisas de satisfação por parte dos usuários. Sugere-se um trabalho mais intensivo de divulgação dos serviços da ouvidoria junto à comunidade acadêmica e recomenda-se o uso de ferramentas de Inteligência Artificial para maior celeridade do processo.

Palavras-Chave: *Ombudsman*; Gestão Participativa; Serviço Público.

1. Introdução

A Ouvidoria é reconhecida como um mecanismo fundamental para a defesa dos direitos e interesses da sociedade, atuando como um canal de comunicação entre o cidadão e a gestão pública. Sua relevância transcende a simples mediação de conflitos, consolidando-se como uma ferramenta de controle social e transparência. Conforme Tácito (1988), a Ouvidoria “habilita a defesa dos interesses legítimos e os direitos fundamentais tanto do indivíduo quanto da comunidade”, destacando seu papel essencial na garantia da cidadania. Diante disso, é necessário analisar os desafios e desdobramentos enfrentados por esse canal na prestação de seus serviços.

A história da Ouvidoria no Brasil está intrinsecamente ligada à evolução do modelo de administração pública. Após um longo período de predominância do modelo burocrático, que gerou formalismo excessivo e rigidez hierárquica, a redemocratização do país e a promulgação da Constituição Federal de 1988, conhecida como "Constituição Cidadã", trouxeram um novo paradigma. A Carta Magna de 1988, com ênfase na participação popular, pavimentou o caminho para a transição para um modelo gerencial de administração, no qual o foco se deslocou da mera aplicação de regras para a busca por eficiência e atendimento das necessidades do cidadão.

Nesse cenário de mudança, a Ouvidoria ressurgiu no Brasil como uma ferramenta estratégica para o aprimoramento dos serviços públicos. Sua instituição, impulsionada por marcos legais como a Lei nº 13.460/2017 (Lei de Defesa dos Direitos do Usuário de Serviços Públicos), reforça a importância de um canal formal para o recebimento de manifestações. A obrigatoriedade de elaborar relatórios de gestão anuais, conforme o Artigo 14 da referida lei, demonstra o compromisso com a transparência e a *accountability*, e transforma as Ouvidorias em fontes valiosas de dados para a melhoria contínua dos processos e serviços.

Neste contexto, o objetivo geral deste estudo é realizar uma análise dos relatórios de gestão da Ouvidoria de uma universidade pública federal, referente ao período de 2020 a 2024. Para atingir esse propósito, a pesquisa se desdobra em três objetivos específicos: descrever o processo de tratamento das manifestações recebidas pela Ouvidoria, identificar as tendências no perfil dessas manifestações e reconhecer oportunidades de melhoria nos relatórios de gestão. A análise detalhada dos relatórios permite uma visão abrangente do fluxo de trabalho, da natureza das manifestações e da percepção dos usuários sobre o serviço.

A pesquisa se justifica pela sua relevância no campo da gestão pública, contribuindo para aprofundar o entendimento sobre o papel da Ouvidoria no âmbito institucional, além de oferecer um diagnóstico sobre a implementação de ações estratégicas que fortaleçam o diálogo com a comunidade, promovam a transparência e elevem a qualidade dos serviços prestados.

2. Fundamentação teórica

O referencial teórico inicia-se com a apresentação dos modelos da Administração Pública, na sequência discorre-se sobre o marco teórico da criação das ouvidorias, passando pelas suas origens e variações em outros países, até chegar no Brasil como uma ferramenta de participação popular no contexto da redemocratização e da implementação de um novo modelo de administração pública. Na sequência, analisa-se o processo de ouvidoria na Unipampa, suas formas de atendimento ao cidadão e fluxograma do processamento interno das manifestações.

Além disso, apresenta-se o estado da arte das pesquisas sobre o assunto “Ouvidoria” nos últimos cinco anos.

2.1 A Constituição Cidadã e o Modelo Gerencial de Administração Pública

A Constituição Federal promulgada em 1988 é amplamente conhecida como a “Constituição Cidadã”, apelido que representa a ideia central dos constituintes, uma vez que o país vivia um período de pós-ditadura recente. Neste período, a participação popular na política e na sociedade sofreu intensa repressão, de forma que o processo de redemocratização emergiu com a responsabilidade de dar voz às demandas dos diversos estratos sociais. Isto se materializou em diversos artigos da Carta Magna, com destaque para o Artigo 37, §3º, incisos I, II e III, o qual foi alterado em 1998 pela Emenda Constitucional nº 19:

§ 3º A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente:

I - as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços;

II - o acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre ato de governo, observado o disposto no art. 5º, X e XXXIII;

III - a disciplina da representação contra o exercício negligente ou abusivo de cargo, emprego ou função na administração pública.

(Brasil, 1988)

À época da promulgação da Constituição Federal, a administração pública brasileira vivia um período de crise do modelo burocrático, com fortes resquícios de práticas patrimonialistas, caracterizando um modelo híbrido (Rua, 1999). Coutinho (2000) destaca que este período foi marcado pela falta de comprometimento, responsabilidade e criatividade dos funcionários, pois a mistura dos modelos gerou excesso de formalismo das regras e rotinas administrativas, num ambiente de trabalho impessoal com uma rígida hierarquia. Para Bresser Pereira (1996), o modelo burocrático de administração pública enfrentava um período de esgotamento no país e problemas graves de legitimação frente às demandas da cidadania. Ainda segundo o autor,

“Este fato não era grave enquanto prevalecia um Estado pequeno, cuja única função era garantir a propriedade e os contratos. (...) No momento, entretanto, que o Estado se transformou no grande Estado social e econômico do século XX, assumindo um número crescente de serviços sociais - a educação, a saúde, a cultura, a previdência e a assistência social, a pesquisa científica - e de papéis econômicos - regulação do sistema econômico interno e das relações econômicas internacionais, estabilidade da moeda e do sistema financeiro, provisão de serviços públicos e de infraestrutura, - nesse momento, o problema da eficiência tornou-se essencial.” (Bresser Pereira, 1996, página 5)

Nesse contexto, surgiu no Brasil, em meados da década de 90, o Modelo Gerencial de Administração Pública. Conforme Bresser Pereira (1996), este modelo é marcado pela descentralização administrativa, pelo controle *a posteriori* e, principalmente, foco nas necessidades do cliente, que, no caso da administração pública, é o cidadão. O modelo gerencial, segundo Coutinho (2000), teve forte influência das experiências bem-sucedidas de

empresas privadas que colocaram as necessidades de seus clientes no centro de suas ações. Nessa mesma linha, Bresser Pereira (1998) argumenta que o modelo gerencial ofereceu aos cidadãos o respeito e atenção que estes não tinham na vigência do modelo burocrático. Osborne e Gaebler (1994) argumentam que, se nas empresas o foco era a satisfação dos clientes, para os órgãos do governo era primordial agradar os grupos de interesse, prática que demonstra resquícios do modelo patrimonialista.

Na visão de Coutinho (2000), quando as organizações públicas se voltam aos cidadãos, surge uma preocupação em atendê-los com qualidade e maior eficiência, o que incentiva a competição entre as organizações. O autor, no entanto, pondera que os valores democráticos devem ser preservados acima de qualquer ação voltada à eficiência, pois o objetivo maior do Estado é o interesse público e os servidores públicos têm o dever de preservar os direitos de todos os cidadãos, não somente os direitos dos usuários diretos dos serviços. A própria nomenclatura “Servidor público” surgiu com o advento da Constituição Federal de 1988 e remete à ideia de que a pessoa ocupante do cargo está à disposição do cidadão, constituindo a ponte entre Estado e sociedade (Coutinho, 2000).

Os autores Osborne e Gaebler (1994) discutiram em sua obra *Reinventando o Governo: Como o Espírito Empreendedor Está Transformando o Setor Público* sobre a mudança de uma sociedade de classes relativamente homogêneas para uma sociedade plural, com diversidade cultural até mesmo dentro de uma mesma classe, e como isto influenciou na aceitação dos serviços públicos oferecidos. Ainda, citam exemplos práticos de como a sociedade passou de uma postura passiva para uma postura reativa diante da ineficiência do aparelho estatal:

“Nossos pais ficavam na fila por horas para licenciar um veículo e não reclamam. Nós, hoje, ficamos furiosos se tivermos que enfrentar a mesma fila. Nossos pais aceitavam a escola pública como algo que lhes era dado e que não era passível de mudanças. Nós, hoje, organizamos comitês, exigimos novos programas, conseguimos recursos (...).”

(Osborne e Gaebler, 1994, página 183)

Assim, a implementação do modelo gerencial exigiu novas práticas que privilegiasse a conveniência dos cidadãos-usuários. Para Coutinho (2000), é essencial que a população tenha opções de atendimento e saiba onde obter informações sobre a qualidade e disponibilidade dos serviços, além de ter acesso simplificado aos canais de reclamação quando necessário. O modelo gerencial, como mencionado anteriormente, tem fortes heranças da cultura empresarial, e o controle de qualidade é uma característica forte dessa importação de modelo do setor privado para o público. Em 1997, Osborne e Plastrik discutiram instrumentos de controle de qualidade dos serviços públicos e destacaram o estabelecimento de padrões de serviço, formas de reparação ao usuário, garantia de qualidade, inspetores de qualidade e *ombudsman*, que são as ouvidorias. Nos próximos tópicos, será apresentado um breve histórico da criação da figura da ouvidoria no mundo e como foi implementada no Brasil.

2.2 Histórico das ouvidorias no mundo e no Brasil

Segundo Silva e Oliveira (2020), a instituição da ouvidoria surgiu na Suécia em meados dos anos 1800, quando o cargo de *justitieombudsman* foi criado com a função de receber queixas e fiscalizar os atos da burocracia sueca. O detentor do cargo era eleito pelo Parlamento e o mesmo

não tinha a prerrogativa de anular atos administrativos e aplicar punições aos servidores, no entanto, conforme defende Tácito (1988), a manifestação do ouvidor em processos penais pode contribuir de forma expressiva para a contenção dos abusos do poder administrativo.

O aparecimento da figura do ouvidor em outros países, como a Finlândia e a Dinamarca, só aconteceu após a Primeira Guerra Mundial, e, somente na década de 60, foi instituída em países da Europa e da América do Norte (Santos et al., 2019). No Brasil colonial, existiu a figura do ouvidor-geral, que atuava como os “ouvidos do rei” e deveria garantir a aplicação correta das leis da metrópole, sendo, assim, uma parte do sistema de Justiça na época. Após um longo período de pouca expressividade, a primeira ouvidoria do Brasil foi criada na cidade de Curitiba (Quintão, 2019), em 1986.

A Constituição Federal de 1988 trouxe vários dispositivos que incentivam a participação popular, no entanto, a previsão das ouvidorias assumiu status constitucional apenas no ano de 2004, por meio da Emenda Constitucional nº 45, que versa sobre a criação das ouvidorias do Ministério Público e do Conselho Nacional de Justiça. Outro marco legal com menção expressa às ouvidorias foi a sanção da Lei nº 13.460/2017, conhecida como Lei de Defesa dos Direitos do Usuário de Serviços Públicos. Esta lei traz regramentos básicos para a defesa dos direitos dos usuários de serviços públicos, prestados de forma direta ou indireta, pelos órgãos e entes públicos. A ouvidoria ganha destaque no Artigo 13, no qual são apresentadas suas atribuições:

Art. 13. As ouvidorias terão como atribuições precípua, sem prejuízo de outras estabelecidas em regulamento específico:

I - promover a **participação do usuário na administração pública**, em cooperação com outras entidades de defesa do usuário;

II - acompanhar a prestação dos serviços, visando a garantir a sua **efetividade**;

III - **propor aperfeiçoamentos** na prestação dos serviços;

IV - auxiliar na **prevenção e correção** dos atos e procedimentos incompatíveis com os princípios estabelecidos nesta Lei;

V - propor a **adoção de medidas** para a defesa dos direitos do usuário, em observância às determinações desta Lei;

VI - receber, analisar e encaminhar às autoridades competentes as **manifestações**, acompanhando o tratamento e a efetiva conclusão das manifestações de usuário perante órgão ou entidade a que se vincula; e

VII - promover a adoção de **mediação e conciliação** entre o usuário e o órgão ou a entidade pública, sem prejuízo de outros órgãos competentes.

(Brasil, 2017, grifos nossos)

Assim, observa-se que os legisladores consideraram a instituição da ouvidoria como necessária para a efetivação da comunicação entre o Estado e os usuários dos serviços públicos. No Artigo 14, inciso II, surge a obrigatoriedade da elaboração de relatórios de gestão anuais, os quais devem expor, de maneira acessível, o quantitativo de manifestações recebidas e os motivos dessas manifestações, além de uma análise dos pontos recorrentes e as providências adotadas pela administração pública.

2.3 Processo da ouvidoria na Unipampa

A Universidade Federal do Pampa (Unipampa), como órgão da administração pública federal, utiliza o sistema único de recebimento de manifestações Fala.BR, plataforma sob

responsabilidade da Ouvidoria-Geral da União (OGU), ligada à Controladoria-Geral da União (CGU). Esta unificação foi determinada pelo Decreto nº 9.492/2018, que regulamenta a Lei nº 13.460/2018. Conforme o Decreto, a unidade setorial que recebe uma manifestação tem o prazo de trinta dias, contados da data do recebimento, para apresentar resposta conclusiva, sendo que o prazo pode ser prorrogado por igual período.

No âmbito da Unipampa, tem-se a Resolução CONSUNI/UNIPAMPA nº 320, que estabelece o regimento interno da ouvidoria e a Instrução Normativa UNIPAMPA nº 15, que estabelece o procedimento para elaboração das respostas às manifestações recebidas pela instituição. Tal procedimento foi esquematizado em forma de fluxograma, a fim de facilitar a compreensão (Figura 1).

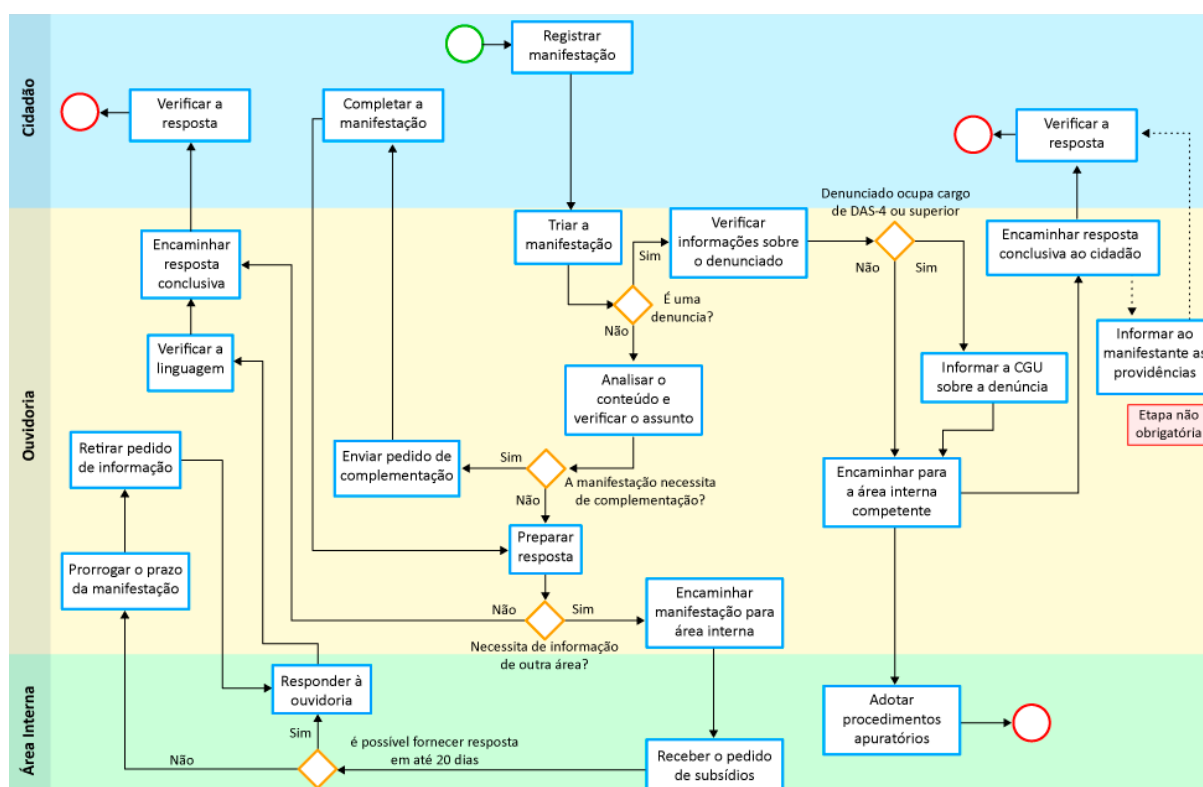


Figura 1. Fluxograma do processo interno de tratamento das manifestações recebidas pelo sistema
 Fonte: Página da Ouvidoria no site da Unipampa.

Conforme a Figura 1, as manifestações passam por uma primeira etapa de triagem quanto à sua natureza. Sendo uma denúncia, a manifestação passa por um processo diferenciado que dependerá se o denunciado ocupa cargo de confiança do nível DAS-4 ou superior. No caso de não ser uma denúncia, a manifestação é analisada quanto ao seu conteúdo e, posteriormente, pode haver a necessidade de um pedido de complementação de informações ao cidadão bem como o encaminhamento para parecer da área interna. Após a conclusão do atendimento, o sistema Fala.BR apresenta uma pesquisa de satisfação de preenchimento opcional. Os dados coletados são enviados à CGU, que disponibiliza as informações no painel interativo

Resolveu?, no qual é possível consultar indicadores e estatísticas das ouvidorias da esfera federal.

De acordo com o site da ouvidoria da Unipampa, o atendimento é prestado por uma equipe de três servidores efetivos, os quais devem desempenhar suas atividades pautados nas regras, princípios e valores estabelecidos pelo Código de Ética da Ouvidoria da Unipampa, aprovado em fevereiro de 2025 por meio da Resolução CONSUNI/UNIPAMPA nº 432. A estrutura da ouvidoria da Unipampa conta, ainda, com o Conselho de Usuários de Serviços Públicos, em atendimento à previsão do Artigo 24-C do Decreto nº 9.492/2018. Conforme o Decreto nº 9.492/2018, qualquer pessoa pode ser voluntária e os conselheiros exercem suas atribuições por meio de enquetes disponibilizadas em um sistema eletrônico específico integrado à plataforma Fala.BR.

Além da constituição do Conselho de Usuários de Serviços Públicos, tem-se como mecanismo de participação ativa o canal Simplifique!, o qual é um desdobramento do Decreto nº 9.094/2017, que também regulamenta dispositivos da Lei nº 13.460/2017. Nos Artigos 13 e 14, o decreto disciplina a disponibilização de um formulário eletrônico para que os usuários façam sugestões de melhorias ao identificarem falhas e, ainda, que possam questionar a exigência de documentos. As solicitações de simplificação são analisadas pelo Comitê Permanente de Desburocratização da Unipampa, que emite relatórios a fim de prover subsídios para eventuais mudanças que contribuam para desburocratizar o processo e gerar agilidade nos atendimentos. A Constituição Federal traz diversas menções ao direito à informação em seus dispositivos, de forma que no ano de 2011 foi sancionada a Lei nº 12.527, conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI). Dentre as previsões da LAI, tem-se a criação do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) nos órgãos e entidades do poder público, com o objetivo de facilitar o acesso às informações públicas. As funções do SIC, no entanto, são comumente confundidas com as funções da Ouvidoria, ou até mesmo pensa-se que são nomenclaturas diferentes para o mesmo serviço. Assim, faz-se necessário distinguir as atribuições de cada sistema: o SIC tem como objetivo orientar o público quanto ao acesso a informações, protocolização de documentos e requerimentos, bem como prover informações sobre a tramitação de documentos nas repartições (Brasil, 2011). Por sua vez, a Ouvidoria está ligada ao recebimento de reclamações, sugestões, elogios e denúncias.

2.4 O estado da arte das pesquisas sobre “ouvidoria”

Os estudos de Brandão de Souza & Santiago (2023) e Oliveira et al. (2024) tiveram como objetivo em comum avaliar as manifestações recebidas pelas ouvidorias de instituições de ensino superior, sendo uma universidade pública e uma universidade privada, respectivamente. De forma mais específica, Brandão de Souza & Santiago (2023) buscaram relacionar os principais assuntos das manifestações às unidades administrativas da instituição pesquisada e observaram que a conduta docente foi o assunto mais frequente. Já Oliveira et al. (2024) conduziram a análise pela ótica da avaliação institucional promovida pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), no sentido de mensurar o conhecimento dos alunos de cada curso sobre o serviço prestado pela ouvidoria. Essa análise enfatizou a importância da divulgação do serviço dentro da instituição. As duas pesquisas concluíram que as ouvidorias são essenciais para uma gestão democrática e participativa e, além disso, destacaram a necessidade de engajamento e articulação entre todos os membros da comunidade acadêmica para seu pleno funcionamento.

Ainda, Brandão de Souza & Santiago (2023) sugerem, como medidas preventivas, a capacitação de servidores para a mediação de conflitos e também a oferta de cursos e palestras com a temática da paz nas instituições.

O estudo de Meinhardt & Cezar da Rosa (2022) também abordou a avaliação institucional da CPA, com o objetivo de analisar a articulação entre o trabalho da Comissão e das ouvidorias de três universidades comunitárias do Rio Grande do Sul. As autoras concluíram que é imprescindível fortalecer o trabalho conjunto, por meio do cruzamento de informações obtidas pelas duas instâncias e, assim, fornecer subsídios para que a gestão seja mais assertiva e voltada às reais demandas da comunidade acadêmica.

Por sua vez, os autores Nobre Neto & Moura (2023) direcionaram sua pesquisa para a temática da efetividade da comunicação das ouvidorias da Ebsrh e, nessa mesma linha, Gonzalez & Souza (2024) avaliaram a qualidade das respostas da ouvidoria da Secretaria de Saúde do Distrito Federal. O estudo de Nobre Neto & Moura (2023) vai ao encontro dos achados de Oliveira et al. (2024) no que se refere à divulgação das atividades da ouvidoria, que pode ser promovida por meio de treinamentos, oficinas e distribuição de materiais educativos. Na visão de Gonzalez & Souza (2024), a linguagem constitui um importante instrumento de poder, pois pode ser utilizada para superar problemas, mas também para estabelecer relações de dominação social. Assim, Nobre Neto & Moura (2023) e Gonzalez & Souza (2024) convergem ao concluir que as respostas aos usuários devem ser redigidas de forma objetiva e com o emprego da linguagem cidadã, pois, nas palavras de Gonzalez & Souza (2024), “é preciso quebrar o elo dos discursos que mantenham o *status quo* e das relações assimétricas de poder”.

Em seu estudo, Valente et al. (2022) investigaram a implementação da Inteligência Artificial nos processos das ouvidorias e detectaram que esta é uma ferramenta ainda pouco explorada, apesar de seu elevado potencial. Os autores concluíram que apenas atividades de repetição e de baixo poder decisório devem ser automatizadas, a fim de tornar o processo mais célere sem ferir princípios éticos e o devido processo legal.

Alves et al. (2023) buscaram, por meio de sua pesquisa, identificar a existência de um modelo ideal de ouvidoria, baseado no Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública proposto pela CGU. Os autores inferiram que não há modelo ideal, pois cada ouvidoria tem suas particularidades. No entanto, salientam que existem ações fundamentais para que qualquer ouvidoria melhore o nível de maturidade, como, por exemplo, a ampla divulgação dos atos e relatórios e a facilitação do acesso ao canal de recebimento das manifestações.

Assim como Oliveira et al. (2024), Nobre Neto & Moura (2023) e Valente et al. (2022), Santos et al. (2019) salientaram a importância da divulgação do serviço das ouvidorias ao cidadão, de forma que este efetivamente saiba da existência do setor e de suas atribuições, pois, na visão dos autores, “se o estímulo e a divulgação são ausentes ou fracos, como o cidadão pode manifestar-se, uma vez que ele sequer reconhece a existência ou funcionalidade da ouvidoria pública?”.

3. Método de pesquisa

Esta pesquisa é caracterizada por uma abordagem qualitativa com fins descritivos. Segundo Gil (2008), as pesquisas com finalidade descritiva têm como foco a descrição das características de uma população ou fenômeno, bem como a percepção de relações entre variáveis. A pesquisa documental foi o instrumento utilizado para a coleta de dados. Gil (2008) categoriza os relatórios

de órgãos governamentais como registros institucionais escritos e, ainda, como documentos de segunda mão, pois podem ser reelaborados em função dos objetivos da pesquisa. Este método foi escolhido por entender-se que a análise dos relatórios de gestão da ouvidoria da Unipampa poderia prover indícios quanto a efetivação da participação dos usuários na instituição, bem como contribuir para a melhoria dos serviços prestados, conforme preconiza a Lei nº 13.460/2017. Como estratégia para a interpretação dos dados coletados, adotou-se a técnica da análise de conteúdo, que, segundo Gil (2008), provê condições para a percepção de amplas generalizações ao confrontar novas informações com as informações já existentes.

A fim de identificar tendências e inovações nas pesquisas recentes sobre as ouvidorias, foi feito um levantamento dos artigos publicados nos últimos cinco anos. Essa busca foi feita no dia 16 de maio de 2025 no portal Periódicos Capes, utilizando-se a palavra “ouvidoria” como termo de busca. Ainda, aplicou-se um filtro em relação ao Ano de criação, no qual delimitou-se o período de 2020 a 2025. Para seleção dos oito artigos que foram apresentados no referencial teórico, os critérios utilizados foram a afinidade com o objetivo desta pesquisa ou a relação com a área da administração pública.

Os relatórios de gestão da ouvidoria da Unipampa foram obtidos por meio do site da ouvidoria da instituição na aba “Relatórios”, na qual se encontram relatórios semestrais publicados desde o ano de 2013 e relatórios anuais publicados a partir de 2020. Para este estudo, optou-se pela análise dos relatórios anuais de gestão.

4. Resultados

Foram analisados os dados extraídos dos relatórios de gestão anuais da Ouvidoria da Universidade Federal do Pampa (Unipampa) no período de 2020 a 2024 e, com base nos documentos disponibilizados, observou-se que a eficácia da Ouvidoria da Universidade vai além do volume de manifestações, ela é medida, principalmente, por sua capacidade de resposta e resolução.

O Decreto nº 9.492/2018 estabelece um prazo de 30 dias para a resposta conclusiva às manifestações, prorrogável por igual período. A Ouvidoria utiliza três abordagens principais para atender às demandas recebidas: resposta imediata, consulta ou encaminhamento aos setores competentes e orientação direta ao cidadão. Os relatórios da Ouvidoria da Universidade Federal do Pampa (Unipampa) indicam uma média de 20,08 dias para o atendimento das manifestações, o que demonstra que as respostas aos cidadãos estão ocorrendo dentro de um prazo satisfatório e em conformidade com as normativas estipulados pela Lei nº 13.460/2017 e pelo Decreto nº 9.492/2018.

A existência de um fluxograma do processo interno de tratamento das manifestações na Unipampa (Figura 1) corrobora essa busca por um processo padronizado e eficiente. Esse dado ressalta a agilidade operacional da Ouvidoria em processar as manifestações recebidas, um aspecto crucial para a conveniência dos cidadãos-usuários (Coutinho, 2000). Essa agilidade operacional se reflete nos dados da Tabela 1, que apresenta a distribuição dos tipos de manifestações recebidas pela Ouvidoria ao longo do período analisado. Nela, é possível observar o volume total e a variação anual de cada tipo de demanda, como solicitações, reclamações e denúncias.

Tabela 1. Distribuição dos tipos de Manifestações registradas na Ouvidoria no período de 2020 a 2024.

Manifestações	2020	2021	2022	2023	2024
Comunicação	106	86	119	162	59
Denúncia	15	5	11	20	31
Elogio	30	21	19	37	12
Reclamação	48	138	96	119	110
Solicitação	305	166	140	116	143
Sugestão	3	3	1	4	4
Total	507	419	386	458	359

Fonte: Dados dos relatórios de gestão da ouvidoria da Unipampa.

Conforme, a Resolução nº 320/2021 do Conselho Universitário (CONSUNI), a Ouvidoria da Unipampa publica relatórios periódicos, por isso é importante notar que as demandas e assuntos registrados são sazonais, variando de acordo com as datas, eventos e publicações do Calendário Acadêmico. Assim, surgem situações específicas de cada período, como matrículas e o SISU (Sistema de Seleção Unificada), que influenciam o tipo e o volume de manifestações recebidas, e essa sazonalidade é evidente na Tabela 2, que apresenta os dez assuntos mais frequentes no período de 2020 a 2024.

Tabela 2. Top 10 assuntos mais frequentes no período de 2020 a 2024

Assuntos	Total da Frequência
Educação Superior	455
Outros em Administração	176
Processo Seletivo	165
Conduta Docente	134
Matrículas	86

SISU	76
Atendimento	53
Concurso	45
Relações de Trabalho	42
Verificações, Declarações, Certificado ou Diploma	39

Fonte: Dados dos relatórios de gestão da ouvidoria da Unipampa.

A plataforma Fala.BR oferece uma pesquisa de satisfação para avaliar o atendimento recebido pelas Ouvidorias. Com o objetivo de analisar essa percepção, a Tabela 3 apresenta os resultados das pesquisas de satisfação sobre o serviço prestado pela Ouvidoria da Unipampa, no período de 2020 a 2024, disponibilizados no Painel Resolveu?.

Tabela 3. Resultados das pesquisas de satisfação entre 2020 e 2024

Ano	Manifestações Registradas	Resolutividade	Resposta Das Pesquisas de Satisfação	Satisfação Média do Usuário	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
2020	507	100%	41	67,07%	4,88%	24,39%
2021	419	98,62%	25	60%	20%	16%
2022	386	100%	17	75%	5,88%	11,76%
2023	458	100%	22	53,41%	13,64%	31,82%
2024	359	99,71%	21	25%	4,76%	61,90%

Fonte: Dados disponibilizados pelo painel Resolveu?

A disponibilização da pesquisa de satisfação na plataforma, após a conclusão do atendimento, demonstra alinhamento com o modelo gerencial de administração pública. Conforme Coutinho (2000), o foco nas necessidades do cidadão-usuário e a busca por maior eficiência no atendimento implicam a avaliação da qualidade dos serviços por parte dos usuários. No entanto, observa-se um baixo número de respostas à pesquisa de satisfação comparado ao quantitativo

de manifestações recebidas, o que demonstra que o usuário geralmente utiliza o serviço, mas não fornece *feedback* sobre o atendimento recebido.

5. Discussão

A discussão é fundamentada no arcabouço teórico que delinea a evolução das ouvidorias e sua centralidade na defesa dos direitos dos cidadãos, conforme proposto por Tácito (1998). O estudo de Oliveira et al. (2024) destaca o papel da ouvidoria como um canal informal e independente essencial para aprimorar a gestão acadêmica e fortalecer a democracia. Em consonância com essa perspectiva, os relatórios da Ouvidoria da Universidade Federal do Pampa (Unipampa) revelam que os cidadãos podem utilizar esse canal para encaminhar as seguintes manifestações: solicitações, comunicações, reclamações, elogios e sugestões, todas visando a melhoria contínua da Universidade.

As tipologias de manifestação predominantes na Ouvidoria da Unipampa são solicitações e comunicações (Tabela 1), isso reflete o papel da ouvidoria como um canal essencial de mediação entre o Estado e o cidadão, um conceito alinhado com a dimensão funcional da Ouvidoria discutida por Santos et al. (2019). A diversidade e a distribuição dos assuntos mais frequentes recebidos pela Ouvidoria (Tabela 2), destaca sua função como um espaço vital para a participação cidadã, o controle social e a transparência, conforme reflete Santos et al. (2019). A baixa incidência de sugestões pode ser um desafio para a promoção de um engajamento proativo dos usuários, conforme apontam Alves et al. (2023) e Santos et al. (2019), que salientam a importância da ampla divulgação e da facilitação do acesso aos canais de recebimento das manifestações para aumentar a participação. Os elogios, por sua vez, são indicadores positivos de satisfação, alinhados à preocupação com a qualidade e eficiência no atendimento que o modelo gerencial busca incutir (Coutinho, 2000). Em relação às denúncias, embora menos frequentes, reforçam o papel da ouvidoria como um mecanismo de controle social e combate à corrupção, uma função que Tácito (1988) já destacava ao afirmar que a ouvidoria “habilita a defesa dos interesses legítimos e os direitos fundamentais tanto do indivíduo quanto da comunidade”. As reclamações mais frequentes na Ouvidoria da Unipampa, conforme a (Tabela 2), parecem estar predominantemente alinhadas com as características do modelo burocrático de administração pública, a maioria das queixas recebidas referem-se a questões relacionadas à aplicação e execução de normativas acadêmicas e administrativas, bem como a processos de seleção e gestão de pessoal, que são aspectos centrais de uma administração pautada por essa lógica. Este modelo, de acordo com Coutinho (2000), se caracteriza pela ênfase na formalidade das regras, na rigidez hierárquica e na impessoalidade. Os achados deste estudo, identificaram “Conduta Docente” e “Processo Seletivo” entre os assuntos mais recorrentes, vão ao encontro dos estudos de Brandão de Souza & Santiago (2023) e Oliveira et al. (2024), que também destacaram a frequência de temas sensíveis em Ouvidorias de instituições de ensino superior. As pesquisas de ambos os autores revelaram que a conduta docente foi o tema mais frequente, constatação que é similar ao que se observa nos relatórios da Unipampa, nos quais a conduta docente também se destaca entre os assuntos mais recorrentes (Tabela 2). A recorrência desses assuntos sugere que as manifestações não são apenas sobre falhas na prestação de serviços, mas também sobre a rigidez de procedimentos e a necessidade de aprimorar a mediação de conflitos na gestão acadêmica. Nesse sentido, a abordagem desses autores reforça a ideia de que a Ouvidoria, para ser uma ferramenta de gestão

participativa, deve ir além do simples registro de demandas, é fundamental, como sugerido por Nobre Neto & Moura (2023), investir em uma comunicação mais efetiva com o cidadão. Da mesma forma, Gonzalez & Souza (2024) salientam que a linguagem clara e objetiva é essencial para quebrar as barreiras burocráticas e fortalecer a relação com o usuário, garantindo que o canal de ouvidoria seja percebido como um facilitador, e não apenas mais um estágio no processo formal. Coutinho (2000), ao descrever a crise do modelo burocrático, destaca que este foi marcado por um excesso de formalismo das regras e rotinas administrativas, gerando um ambiente de trabalho impessoal e com rígida hierarquia. Embora haja queixas sobre serviços e atendimento, processos acadêmicos e administrativos, e à conduta de agentes públicos, que tocam em aspectos do modelo gerencial, focado em eficiência e satisfação do usuário, o volume e a natureza geral dos assuntos indicam que os desafios percebidos pelos usuários estão mais ligados à rigidez, complexidade ou falhas dentro do arcabouço burocrático da instituição.

As reclamações analisadas não apresentaram evidências significativas de alinhamento com o modelo patrimonialista, que envolveria uso privado de recursos públicos ou favoritismo. Isso está em consonância com a diferenciação de modelos feita por Osborne e Gaebler (1994), que argumentam que a lógica patrimonialista se concentra em agradar a grupos de interesse, em contraste com a ênfase na satisfação do cliente do modelo gerencial.

Os dados apresentados na pesquisa de satisfação (Tabela 3), mostram uma discrepância entre a alta taxa de resolutividade declarada pela Ouvidoria e a percepção de satisfação dos usuários. Isto aponta para a necessidade de uma análise mais aprofundada sobre a solução efetiva de suas demandas, mesmo quando elas são formalmente "resolvidas". Conforme Coutinho (2000), o modelo gerencial de administração pública tem como foco a qualidade do atendimento e a satisfação do cidadão. Nesse sentido, uma alta taxa de resolução formal das demandas não se traduz, necessariamente, em alta satisfação, pois, como defendem Nobre Neto & Moura (2023), a efetividade da ouvidoria está diretamente ligada à qualidade das respostas e à eficiência da comunicação. Essa lacuna sugere que, apesar da eficácia operacional, a Ouvidoria da Unipampa pode se beneficiar de uma estratégia de comunicação mais robusta para engajar a comunidade. A percepção do usuário sobre a solução de sua demanda, mesmo quando ela é formalmente resolvida, depende da clareza e da linguagem utilizada. Esse aspecto é reforçado por Gonzalez & Souza (2024), que apontam para a necessidade de usar uma linguagem cidadã, clara e objetiva, quebrando o "elo dos discursos que mantêm o status quo e das relações assimétricas de poder". Portanto, para que a Ouvidoria alcance um nível de maturidade mais elevado, alinhado como os pressupostos do modelo gerencial, como sugerido por Alves et al. (2023), é fundamental que ela invista tanto na eficiência de seus processos quanto na transparência e na forma como se comunica com seu público.

Nesse contexto, o Painel Resolveu? da Controladoria-Geral da União (CGU) é uma ferramenta interativa que materializa esse requisito, ele reúne e disponibiliza informações sobre as manifestações de ouvidoria recebidas diariamente pela Administração Pública brasileira, fortalecendo a participação do usuário na administração pública e permitindo que cidadãos e gestores acessem, examinem e comparem os dados de forma rápida e dinâmica, o que reforça o papel da ouvidoria como um instrumento de transparência e de fomento ao controle social. Esse mecanismo reflete a evolução de uma sociedade que passou de uma postura passiva para uma postura mais reativa e exigente diante da ineficiência estatal, como apontado por Osborne e Gaebler (1994).

6. Conclusões

O estudo teve como objetivo geral fornecer subsídios para o aprimoramento do serviço de Ouvidoria da Universidade Federal do Pampa (Unipampa), por meio da análise de seus relatórios anuais de Ouvidoria. Em relação aos objetivos específicos, a pesquisa descreveu o processo de tratamento das manifestações, que ocorre predominantemente por meio da plataforma Fala.BR, seguindo um fluxograma de triagem e encaminhamento (Figura 1). Esse processo formalizado reflete a natureza da administração pública que, mesmo buscando aprimoramento, ainda lida com as características do modelo burocrático (Bresser Pereira, 1996; Coutinho, 2000), o que se manifesta nas naturezas das reclamações mais frequentes.

A análise dos assuntos das manifestações, conforme abordado nas discussões dos resultados, indica um contínuo alinhamento das demandas com características do modelo burocrático de administração pública. Isso sugere que, embora o Brasil tenha migrado para o Modelo Gerencial de Administração Pública a partir da década de 90, com foco na eficiência e satisfação do cidadão (Bresser Pereira, 1996; Osborne e Gaebler, 1994), a Unipampa ainda enfrenta desafios na rigidez dos processos e na clareza das informações, características intrínsecas à burocracia. Cabe ressaltar que a interpretação dos relatórios da Ouvidoria da Universidade Federal do Pampa (Unipampa) mostrou-se um desafio, especialmente na identificação dos sub assuntos mais reclamados, devido à falta de clareza e detalhamento adequados nas categorizações.

Em relação ao reconhecimento de oportunidades de melhoria, os relatórios anuais da Unipampa, embora contenham dados quantitativos sobre a tipologia das manifestações (comunicação, denúncia, elogio, reclamação, solicitação, sugestão) e os assuntos mais recorrentes (como processo seletivo e graduação), ainda podem ser aprimorados para que as informações sejam mais detalhadas, claras e acessíveis a todos os que os consultam. Essa lacuna, na completude e na transparência, limita a capacidade de direcionar ações de melhoria de forma precisa, impactando diretamente no foco do modelo gerencial, nas necessidades do cidadão, conforme destacado por Coutinho (2000). A busca contínua por aprimoramento na qualidade das respostas e na satisfação dos usuários é fundamental para que a Ouvidoria da Universidade consolide seu papel como um canal eficaz de controle social e melhoria contínua dos serviços. Para isso, futuras ações devem considerar a capacitação da equipe, como sugerido por Brandão de Souza & Santiago (2023), a fim de garantir que as respostas sejam não apenas corretas, mas também satisfatórias e compreensíveis, aderindo ao que é preconizado pelo modelo gerencial de atendimento ao cliente. Para isso, é essencial ir além dos dados numéricos de resolatividade e realizar uma análise qualitativa das respostas. Essa abordagem, está alinhada ao estudo de Gonzalez & Souza (2024), que permite investigar a profundidade e a clareza da comunicação, buscando entender as razões da insatisfação e identificando oportunidades de desburocratização dos processos.

Neste estudo, identifica-se que o incentivo à participação em pesquisas de satisfação da Ouvidoria é indispensável. A baixa adesão a essas pesquisas impede a coleta de dados essenciais para a análise aprofundada das reclamações e a estruturação de melhorias contínuas. Ao aumentar a taxa de resposta, a Ouvidoria poderá obter novas compreensões sobre as necessidades e percepções dos usuários, permitindo um planejamento mais assertivo de ações, conforme salientado por Alves et al. (2023) e Santos et al. (2019). A adesão e fomento à Plataforma Virtual dos Conselhos de Usuários de Serviços Públicos da CGU, quando houver novas diretrizes, também será fundamental para ampliar essa participação. A intensificação das

estratégias de comunicação, análise qualitativa e engajamento nas respostas de pesquisas de satisfação do usuário são passos primordiais para que a Unipampa possa consolidar uma administração pública cada vez mais alinhada aos princípios do modelo gerencial, atendendo plenamente às expectativas do cidadão contemporâneo, conforme preconizado por Bresser Pereira (1996) e Osborne e Gaebler (1994), que enfatizam a eficiência e a satisfação do cidadão como pilares dessa abordagem.

Por fim, o presente estudo reitera a importância da Ouvidoria como um instrumento de gestão democrática e de controle social, e com base nos achados da literatura recente, sugere-se que a Ouvidoria da Unipampa explore novas ferramentas e abordagens para otimizar suas operações e fortalecer seu papel institucional como, por exemplo, por meio da implementação de Inteligência Artificial (IA) para atividades repetitivas. Conforme Valente et al. (2022), a IA pode tornar o processo mais célere, permitindo que os três servidores da ouvidoria da Unipampa se dediquem ao tratamento de casos mais complexos, à produção dos relatórios de gestão e também à participação em capacitações. Além disso, este estudo sugere que a Ouvidoria e a Comissão Própria de Avaliação (CPA) trabalhem de forma articulada. Conforme defendem Meinhardt & Cezar da Rosa (2022), o cruzamento de informações obtidas por ambas as instâncias pode fornecer subsídios mais robustos para a gestão, permitindo uma tomada de decisão mais assertiva e voltada às reais demandas da comunidade acadêmica. Essa integração também estaria em sintonia com a busca por um nível de maturidade mais elevado, conforme o modelo proposto por Alves et al. (2023), que enfatiza a importância da ampla divulgação de atos e relatórios para a melhoria contínua da Ouvidoria.

Referências

ALVES, Luciane Fatima; PANTALEÃO, Carlos Henrique Zanelato; BEZERRA, Renata Camacho; PEREIRA, Eliane Nascimento. A atuação da ouvidoria na gestão estratégica e participativa das instituições públicas: uma revisão sistemática. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, [S. l.], v. 14, n. 1, 2023. DOI: [10.61164/rmm.v14i1.2029](https://doi.org/10.61164/rmm.v14i1.2029). Disponível em: <https://revista.unipacto.com.br/index.php/multidisciplinar/article/view/2029/2579>. Acesso em 04 jun. 2025.

BRANDÃO DE SOUZA, Fabrício; SANTIAGO, Alvany Maria dos Santos. Os principais assuntos das manifestações registradas na Ouvidoria Geral da Univasf. **Revista Semiárido De Visu**, [S. l.], v. 11, n. 3, p. 719–736, 2023. DOI: 10.31416/rsdv.v11i3.622. Disponível em: <https://semiaridodevisu.ifserto-pe.edu.br/index.php/rsdv/article/view/622>. Acesso em: 8 jul. 2025.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República, [2023]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 18 maio 2025.

BRASIL. Lei nº 13.460, de 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/113460.htm#art25. Acesso em: 17 maio 2025.

BRASIL. Decreto nº 9.492, de 05 de setembro de 2018. Regulamenta a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017 e altera o Decreto nº 8.910, de 22 de novembro de 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2018/Decreto/D9492.htm. Acesso em: 18 maio 2025.

BRASIL. Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017. Regulamenta dispositivos da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, institui o Cadastro de Pessoas Físicas - CPF como instrumento suficiente e substitutivo para a apresentação de dados do cidadão no exercício de obrigações e direitos e na obtenção de benefícios, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/decreto/d9094.htm. Acesso em: 18 maio 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 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2011-2014/2011/Lei/L12527.htm. Acesso em: 4 jul 2025.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, 47(1), 1996. Disponível em: <https://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf> Acesso em: 17 maio 2025.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a Cidadania: A Reforma Gerencial Brasileira na Perspectiva Internacional**. Brasília: ENAP; São Paulo: Editora 34, 1998. Disponível em: <https://estadoadministracaoofcap.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/10/bresser-pereira-1998.pdf>. Acesso em: 18 maio 2025.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). Painel Resolveu?, Brasília: CGU, 2025. Disponível em: <https://centralpaineis.cgu.gov.br/visualizar/resolveu>. Acesso em: 9 jul. 2025.

COUTINHO, Marcelo James Vasconcelos. Administração Pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**, Brasília, n. 3, p. 40-73, jul./set. 2000. Disponível em: <https://gestaosocial.paginas.ufsc.br/files/2011/06/Adm.P%C3%BAblica-voltada-ao-cidad%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 17 maio 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo, Atlas, 2008.

GONZALEZ, Carolina Gonçalves; SOUSA, Adriana Matos. Análise de discurso de resposta e revisão de manifestações de ouvidoria da Secretaria de Saúde do Distrito Federal. **Cadernos de Linguagem e Sociedade**, [S. l.], v. 25, n. 1, p. 120–139, 2024. DOI: 10.26512/les.v25i1.45532. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/les/article/view/45532>. Acesso em: 8 jul. 2025.

MEINHARDT, Moana; CEZAR DA ROSA, Isabel Cristina. A articulação entre a ouvidoria e a autoavaliação institucional: fortalecendo o processo de planejamento e a gestão universitária. **Revista Pedagógica**, [S. l.], v. 24, n. 1, p. 1–23, 2022. DOI: 10.22196/rp.v24i1.7197. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/pedagogica/article/view/7197>. Acesso em: 8 jul. 2025.

NOBRE NETO, Pedro Germano; MOURA, Flávia de Almeida. Comunicação em Ouvidoria: um modelo de prática organizacional para os hospitais universitários federais. **Cambiassu: Estudos em Comunicação**, v. 18, n. 32, p. 32–50, 7 Dez 2023. Disponível em: <https://periodicoeletronicos.ufma.br/index.php/cambiassu/article/view/22757>. Acesso em: 8 jul 2025.

OLIVEIRA, Vinicius Soares; ANASTÁCIO, Thais de Oliveira; NOGUEIRA, Dayana Maciel Sanabria Romeiro; CORREA, Nidian Souza Ribeiro; DOS SANTOS, José Alexandre. A ouvidoria acadêmica promovendo a gestão participativa. **Revista Foco**, Curitiba, v. 17, n. 1, p. 01-18, 2024. DOI: 10.54751/revistafoco.v17n1-018. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/4056> Acesso em: 8 jul. 2025.

OSBORNE, David. GAEBLER, Ted. **Reinventando o Governo. Como o Espírito Empreendedor Está Transformando o Setor Público**. Brasília, DF: MH Comunicação, ENAP, 1994.

OSBORNE, David; PLASTRIK, Peter. **Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for reinventing government**. New York: Addison Wesley, 1997.

QUINTÃO, Thales Torres. Reflexões e dilemas sobre a ouvidoria pública no Brasil: uma análise das ouvidorias do Poder Executivo federal. **Revista Do Serviço Público**, 70(2), p. 297-324, 2019. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3382/2292>. Acesso em 19 maio 2025.

RUA, Maria das Graças. (1999), “Administração Pública Gerencial e Ambiente de Inovação: o que há de novo na Administração Pública Federal Brasileira”, in PETRUCCI, Vera; Schwarz, Leticia (orgs), **Administração Pública Gerencial: a Reforma de 1995**. Brasília: Editora da UnB; ENAP.

SANTOS, Aline Regina; COSTA, Jane Iara Pereira da; BURGER, Fabrício; TEZZA, Rafael. O papel da ouvidoria pública: uma análise a partir das dimensões funcional, gerencial e cidadã. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 70, n. 4, p. 630-657, 2019. DOI: 10.21874/rsp.v70i4.3200. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3200>. Acesso em: 8 jul. 2025.

SILVA, José Irivaldo Alves Oliveira; OLIVEIRA, Thiago Francisco Silva de. Ouvidoria e gestão pública: uma relação necessária. **Revista HOLOS**, 5, p. 1–32, 2020. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/8459/pdf> Acesso em 18 maio 2025.

TÁCITO, Caio. Ombudsman - O Defensor do Povo. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, 171, p. 15–26, 1988. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rda/article/view/45696/44035>. Acesso em: 17 maio 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA. Ouvidoria, 2025. Disponível em: <https://sites.unipampa.edu.br/ouvidoria/>. Acesso em 28 maio 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA. Instrução Normativa nº 15, de 02 de dezembro de 2024. Bagé: Reitoria, 2024. Disponível em: https://sei.unipampa.edu.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=1763261&id_orgao_publicacao=0. Acesso em: 5 jul. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA. Conselho Universitário. Resolução nº 320, de 24 de junho de 2021. Estabelece o regimento interno da Ouvidoria no âmbito da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) e revoga CONSUNI/UNIPAMPA nº 40, de 24 de novembro de 2011 e nº 59, de 27 de junho de 2013. Bagé: UNIPAMPA, 2021. Disponível em: https://sites.unipampa.edu.br/consuni/files/2021/06/res-320_2021-novo-regimento-ouvidoria-2.pdf. Acesso em: 5 jul. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA. Relatórios de gestão Ouvidoria 2020-2021. Disponível em: https://sites.unipampa.edu.br/ouvidoria/files/2022/03/relatorio_de_gestao_ouvidoria_2020_2021.pdf. Acesso em: 20 maio 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA. Relatórios de gestão Ouvidoria 2022. Disponível em: https://sites.unipampa.edu.br/ouvidoria/files/2023/03/2022_relatorio_de_gestao_ouvidoria.pdf. Acesso em: 20 maio 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA. Relatórios de gestão Ouvidoria 2023. Disponível em: https://sites.unipampa.edu.br/ouvidoria/files/2024/03/2023_relatorio_de_gestao_ouvidoria.pdf. Acesso em: 22 maio 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA. Relatórios de gestão Ouvidoria 2024. Disponível em: https://sites.unipampa.edu.br/ouvidoria/files/2025/02/2024_relatorio_de_gestao_ouvidoria.pdf. Acesso em: 22 maio 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA. Conselho Universitário. Resolução nº 432, de 20 de fevereiro de 2025. Aprova o Código de Ética da Ouvidoria. Bagé: UNIPAMPA, 2025. Disponível em: https://sites.unipampa.edu.br/consuni/files/2025/02/res-432_2025-codigo-de-etica-da-ouvidoria.pdf. Acesso em: 5 jul. 2025.

VALENTE, Hilca Maria Lopes Sá; VERONEZE, Gabriela de Mattos; OLIVEIRA, Marcelo Albuquerque de; VIEIRA, Raimundo Kennedy. O aprimoramento dos serviços de ouvidoria pública com o uso de inteligência artificial: uma revisão integrativa. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 8, n. 11, p. 71564–71577, 2022. DOI: 10.34117/bjdv8n11-055. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/53849>. Acesso em: 8 jul. 2025.