

Curso de Ouvidoria e Atendimento ao Cidadão



NOME DO CURSO:**Ouvidoria e Atendimento ao Cidadão**

O curso de Ouvidoria e Atendimento ao Cidadão aborda os fundamentos normativos, operacionais e estratégicos necessários para a estruturação e gestão eficiente de canais de escuta pública e privada. A formação abrange desde o embasamento legal, respaldado pela Lei de Acesso à Informação e pelo Código de Defesa do Usuário do Serviço Público, até a implementação de metodologias para mediação de conflitos, tratamento de denúncias, tratamento de dados pessoais conforme a LGPD e elaboração de relatórios gerenciais para a melhoria contínua dos serviços. Os participantes dominam a gestão de demandas, a condução de investigações preliminares, a preservação do sigilo e a implementação de indicadores de desempenho, capacitando-se para atuar em ouvidorias públicas, privadas e do terceiro setor com foco na transparência e na governança pública.

#Ouvidoria #AtendimentoAoCidadao #TransparenciaPublica
#GestaoPublica #AcessoAInformacao #LGPD
#MediacaoDeConflitos #GovernancaPublica #DireitosDoUsuario
#ServicoPublico

O QUE VOCÊ VAI APRENDER:

- Fundamentos legais e conceituais das ouvidorias públicas e privadas.
- Aplicação prática da Lei de Acesso à Informação e do Código de Defesa do Usuário.

- Técnicas de recepção, triagem, classificação e navegação de manifestações.
- Metodologias de mediação, conciliação e mediação de conflitos organizacionais.
- Protocolos de proteção ao denunciante e preservação do sigilo e anonimato.
- Adequação do tratamento de manifestações às diretrizes da LGPD.
- Construção e análise de indicadores de desempenho e relatórios de gestão.
- Uso da ouvidoria como ferramenta de governança e melhoria de processos.

PÚBLICO-ALVO:

- Ouvidores, assistentes e analistas de ouvidorias públicas e privadas.
- Gestores públicos, servidores e agentes políticos envolvidos na transparência.
- Profissionais de compliance, governança, auditoria e controle interno.
- Advogados, consultores e especialistas em direito administrativo e do consumidor.
- Profissionais de atendimento ao cliente que buscam especialização no setor público.

Módulo 1: Introdução às Ouvidorias e Fundamentos Institucionais

Aula 1.1: Histórico e Evolução da Ouvidoria no Brasil e no Mundo

A trajetória histórica das ouvidorias remonta ao modelo do Ombudsman sueco estabelecido no início do século XIX, cujo propósito inicial centralizava-se no controle externo da administração pública e na salvaguarda dos direitos fundamentais dos cidadãos contra abusos estatais. No contexto brasileiro, a absorção desse instituto ocorreu de forma gradual a partir do processo de redemocratização, ganhando impulso com a Constituição Federal de 1988, que consagrou os princípios da publicidade, eficiência e participação social na administração pública. Essa evolução histórica permitiu que a ouvidoria deixasse de ser um mero balcão de reclamações passivo para se consolidar como uma instância estratégica de mediação e governança institucional.

Na contemporaneidade, o papel da ouvidoria expandiu-se do setor público para o setor privado e o terceiro setor, adaptando suas rotinas operacionais para atender às exigências de transparência e integridade corporativa. A evolução regulatória brasileira consolidou a ouvidoria como um canal essencial para a prestação de contas, permitindo que a sociedade civil monitore a qualidade dos serviços prestados. Entender essa trajetória é crucial para o profissional da área, pois a eficácia de uma ouvidoria depende da compreensão de sua missão constitucional de promover a cidadania ativa e a transformação organizacional contínua.

Aula 1.2: Princípios Constitucionais da Administração Pública Aplicados à Ouvidoria

A atuação das ouvidorias na esfera pública está rigorosamente vinculada aos princípios expressos e implícitos do artigo 37 da Constituição Federal de 1988, notadamente a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. O princípio da legalidade estabelece que o ouvidor atue estritamente sob os limites fixados na legislação vigente, enquanto a impessoalidade exige o tratamento isento e neutro de todas as manifestações recebidas, vedando favorecimentos ou perseguições aos envolvidos. A moralidade administrativa orienta a conduta ética do agente público, exigindo decoro, lealdade institucional e compromisso inarredável com o bem comum.

A publicidade impõe a transparência nas ações da ouvidoria e no retorno prestado ao cidadão, respeitadas as hipóteses legais de sigilo, enquanto o princípio da eficiência direciona o órgão para a busca constante pela celeridade, resolutividade e simplificação dos procedimentos operacionais. A articulação harmoniosa desses princípios garante que o atendimento preste serviço de interesse público genuíno, assegurando ao manifestante o direito de obter respostas fundamentadas e tempestivas, fortalecendo a credibilidade das instituições públicas e privadas perante a sociedade civil.

Aula 1.3: Diferenças Entre Ouvidoria, Serviço de Atendimento ao Consumidor e Corregedoria

É fundamental para a governança institucional delimitar com precisão as fronteiras de atuação da ouvidoria, do Serviço de Atendimento ao Consumidor e da corregedoria, de modo a evitar a sobreposição de atribuições e o desgaste do cidadão. O Serviço de Atendimento ao Consumidor atua na linha de frente operacional, tratando de demandas primárias, operacionais e padronizadas, como cancelamentos, dúvidas frequentes e solicitações diretas. Já a ouvidoria funciona em segunda instância, recebendo demandas não solucionadas pelos canais convencionais, avaliando falhas sistêmicas nos processos institucionais e atuando de forma estratégica na mediação entre o usuário e a organização.

A corregedoria, por sua vez, detém natureza essencialmente correccional e punitiva, sendo responsável pela instauração de sindicâncias e processos administrativos disciplinares para apurar infrações funcionais de servidores ou empregados. Enquanto a ouvidoria prioriza a escuta acolhedora, a mediação e a proposição de melhorias de gestão, a corregedoria foca na apuração de autoria e materialidade de ilícitos funcionais. O conhecimento dessas distinções operacionais assegura o encaminhamento correto das demandas e evita a proliferação de procedimentos redundantes dentro das estruturas organizacionais.

Aula 1.4: Natureza Jurídica, Atribuições e Limites de Atuação do Ouvidor

A natureza jurídica da ouvidoria varia conforme sua inserção institucional, podendo figurar como órgão integrante da administração direta, entidade da administração indireta ou

compartimento interno de governança em pessoas jurídicas de direito privado. Independentemente da estrutura, a atribuição central do ouvidor é atuar como um agente transformador e imparcial, incumbido de receber, examinar e encaminhar manifestações referentes à prestação dos serviços, propondo soluções e mudanças operacionais. O ouvidor não possui poder de cogente ou capacidade de reformar decisões administrativas por ato próprio, atuando primordialmente por meio da recomendação técnica e da persuasão fundamentada.

Os limites de atuação do ouvidor são definidos pelos regimentos internos e pelas normas legais vigentes, devendo o profissional evitar a usurpação de competências exclusivas de instâncias judiciais, corregedorias ou órgãos de controle externo. O ouvidor não deve atuar como advogado do cidadão nem como defensor intransigente da instituição, mas sim como um terceiro imparcial e qualificado. A observância estrita desses limites operacionais garante a legitimidade das atuações do órgão e preserva a autonomia técnica necessária para a emissão de relatórios e recomendações e de impacto institucional.

Aula 1.5: Estrutura Organizacional e Modelos de Gestão para Ouvidorias

A definição da estrutura organizacional de uma ouvidoria deve considerar o porte da instituição, o volume estimado de demandas e o grau de complexidade dos serviços prestados. A ouvidoria deve estar posicionada de maneira estratégica na hierarquia institucional, vinculada diretamente à alta direção, como à Presidência, ao

Conselho de Administração ou à Chefia do Poder Executivo, garantindo-se assim a independência necessária para a apuração isenta das manifestações e a implementação de suas recomendações. Uma estrutura mal posicionada, submetida a setores operacionais intermediários, tende a sofrer interferências e perder sua efetividade analítica.

Os modelos de gestão aplicados às ouvidorias devem contemplar fluxos de trabalho bem padronizados, sistemas informatizados para o registro e acompanhamento de chamados e equipes multidisciplinares devidamente capacitadas em atendimento, direito administrativo e análise estatística. É imprescindível estruturar canais de entrada acessíveis e diversificados, contemplando meios digitais, telefônicos e presenciais, além de garantir recursos materiais e orçamentários adequados para a sustentabilidade do setor. A adoção de um modelo de gestão focado em resultados consolida a ouvidoria como uma ferramenta gerencial indispensável para a melhoria dos serviços e o fortalecimento do controle social.

Módulo 2: Marco Legal da Ouvidoria e Direitos do Usuário

Aula 2.1: A Lei nº 13.460 de 2017 e o Código de Defesa do Usuário do Serviço Público

A Lei Federal nº 13.460 de 2017 estabeleceu o marco regulatório sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública direta e indireta da União, Estados, Distrito Federal e Municípios. A legislação consolidou os direitos básicos dos usuários, como a igualdade de

tratamento, a acessibilidade, a eficiência e a urbanidade no atendimento, exigindo uma mudança paradigmática na cultura do setor público brasileiro. A norma estabeleceu que a ouvidoria é o órgão responsável por garantir a efetividade desses direitos, atuando como o canal direto de interlocução entre a sociedade e o Estado.

A lei determinou a obrigatoriedade do estabelecimento de prazos rígidos para a resposta às manifestações dos usuários, delimitando a responsabilidade dos gestores públicos no tratamento das demandas recebidas. O descumprimento injustificado das diretrizes estabelecidas na norma pode ensejar a apuração de responsabilidade funcional dos agentes públicos omitentes. A compreensão integral da Lei nº 13.460 de 2017 é obrigatória para qualquer profissional de ouvidoria pública, pois o texto normativo parametriza toda a atuação operacional, desde a recepção da manifestação até a resposta final conclusiva dada ao cidadão.

Aula 2.2: Regulamentação da Carta de Serviços ao Usuário e Seus Impactos

A Carta de Serviços ao Usuário é um instrumento de gestão instituído pela Lei nº 13.460 de 2017 que tem por objetivo informar o cidadão sobre os serviços prestados pelo órgão pública, as formas de acesso, os compromissos de atendimento e os padrões de qualidade estabelecidos. A elaboração desse documento exige o detalhamento claro do tempo de espera, dos documentos necessários, dos locais de atendimento e dos canais de comunicação disponíveis. A Carta de Serviços funciona como um

compromisso público e transparente da administração, permitindo que o usuário cobre padrões objetivos de qualidade na prestação do serviço estatal.

O impacto da Carta de Serviços na rotina da ouvidoria é direto, visto que o documento serve como parâmetro legal para a verificação de eventuais falhas de atendimento apontadas nas reclamações dos cidadãos. Cabe à ouvidoria acompanhar permanentemente a atualização e a visibilidade da Carta de Serviços, recomendando ajustes sempre que constatar divergências entre o padrão informado e a execução real do serviço. A utilização da Carta de Serviços como métrica de avaliação eleva a qualidade do planejamento governamental e reduz a assimetria de informação existente entre a administração pública e os administrados.

Aula 2.3: Prazos de Resposta, Prorrogações e Penalidades Administrativas

A regulação do atendimento em ouvidorias impõe prazos peremptórios para a prestação de informações e encerramento de manifestações, visando coibir a inércia e a morosidade do aparelho estatal. Sob a égide da Lei nº 13.460 de 2017, a ouvidoria deve apresentar resposta conclusiva às manifestações no prazo de até trinta dias, prorrogável por igual período mediante justificativa expressa e demonstrada a necessidade técnica de maior dilação probatória. O controle rigoroso desses prazos deve ser automatizado via sistema de gestão de chamados para prevenir omissões e garantir o direito constitucional à tempestividade da resposta.

O descumprimento sistemático dos prazos legais sujeita os gestores e servidores responsáveis a sanções disciplinares, civis e administrativas, uma vez que a omissão injustificada caracteriza desídia funcional e descumprimento do dever de prestar contas. A ouvidoria deve monitorar os prazos internos de cada departamento demandado, emitindo alertas preventivos e reportando à alta administração os setores que apresentarem gargalos operacionais ou recalcitrância no envio das informações necessárias para a elaboração da resposta final. A gestão rigorosa do cronograma de respostas é um indicador crucial de eficiência operacional da ouvidoria.

Aula 2.4: Articulação Entre a Lei de Ouvidorias e o Marco de Governança Pública

A legislação de ouvidorias conecta-se diretamente com os arcabouços normativos de governança pública, integrando os sistemas de controle interno, gestão de riscos e integridade institucional. As diretrizes de governança exigem que as informações coletadas pelas ouvidorias sejam utilizadas como subsídios para a tomada de decisões estratégicas e para o redesenho de processos operacionais com alta incidência de falhas. A consolidação da ouvidoria dentro desse ecossistema de governança fortalece o ambiente de controle da organização, reduzindo vulnerabilidades e prevenindo desvios éticos ou operacionais.

Essa integração funcional permite que os dados extraídos das manifestações alimentem as matrizes de risco institucionais,

identificando fragilidades antes que se convertam em danos sistêmicos ou de imagem. A ouvidoria atua como uma ferramenta de escuta e monitoramento em tempo real da execução das políticas públicas, complementando a auditoria interna e os órgãos de controle externo. O alinhamento das rotinas da ouvidoria aos princípios de governança corporativa e pública assegura a prestação de serviços mais transparentes, eficientes, sustentáveis e alinhados às expectativas dos usuários.

Aula 2.5: Normas Setoriais: Ouvidorias na Saúde, Sistema Financeiro e Telecomunicações

Além da legislação geral aplicável ao setor público, diversos setores regulados possuem normas específicas que disciplinam o funcionamento de suas ouvidorias privadas ou concessionárias, como a Agência Nacional de Saúde Suplementar, o Banco Central do Brasil e a Agência Nacional de Telecomunicações. No sistema financeiro, por exemplo, resoluções do Conselho Monetário Nacional exigem que as instituições financeiras mantenham ouvidorias com atribuições específicas de mediação e reporte obrigatório de relatórios semestrais de auditoria. Essas exigências setoriais visam equilibrar as relações de consumo em mercados altamente complexos e estruturados.

No setor de telecomunicações e saúde suplementar, as agências reguladoras impõem prazos de resposta diferenciados, frequentemente menores do que os do setor público geral, além de exigirem o cumprimento de metas de resolutividade e qualidade no atendimento. O descumprimento dessas regulamentações

específicas expõe as concessionárias e empresas operadoras a pesadas multas administrativas e sanções operacionais impostas pelos órgãos fiscalizadores. O profissional de ouvidoria atuante nesses setores deve dominar detalhadamente os diplomas regulatórios pertinentes à sua área para evitar inconformidades legais que tragam prejuízos regulatórios e financeiros às instituições.

Módulo 3: Acesso à Informação e Transparência Pública

Aula 3.1: A Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527 de 2011) e Seus Impactos

A Lei de Acesso à Informação, Lei nº 12.527 de 2011, instituiu o regime de publicidade como regra geral e o sigilo como exceção no âmbito da administração pública brasileira. A norma estabeleceu procedimentos para garantir o direito constitucional de obter informações produzidas ou custodiadas pelo Estado, impactando a cultura de segredo historicamente presente nos órgãos governamentais. A lei exige a disponibilização proativa de dados nos sítios eletrônicos, bem como a criação de canais de atendimento específicos para o processamento de pedidos de informação formulados por qualquer cidadão, sem necessidade de motivação.

A implementação da norma transferiu para os órgãos públicos o ônus de provar a necessidade de restrição de acesso a qualquer dado requisitado, vinculando as hipóteses de sigilo a prazos e classificações legais estritas. Para as ouvidorias, que

frequentemente assumem a gestão ou o auxílio operacional do Serviço de Informação ao Cidadão, a aplicação da lei requer precisão técnica na identificação da natureza da informação demandada. A observância da legislação de acesso é um vetor primordial de transparência pública, exigindo que a ouvidoria adote uma postura facilitadora na entrega de respostas precisas e transparentes aos requerentes.

Aula 3.2: Transparência Ativa Versus Transparência Passiva nas Organizações

A transparência pública desdobra-se em duas vertentes operacionais complementares: a transparência ativa e a transparência passiva. A transparência ativa refere-se ao dever da organização pública de disponibilizar dados e informações de interesse geral nos seus portais oficiais de maneira proativa, intuitiva e atualizada, independentemente de qualquer provocação prévia dos cidadãos. Abrange a publicação de execuções orçamentárias, processos licitatórios, estruturas organizacionais, salários de servidores e contratos firmados, devendo seguir padrões de dados abertos para permitir a fiscalização e a reutilização das informações pela sociedade.

A transparência passiva ocorre quando a administração é provocada pelo cidadão a fornecer determinada informação específica não disponível publicamente, por meio da formulação de um pedido de acesso via Serviço de Informação ao Cidadão ou Ouvidoria. A atuação articulada entre ambas as modalidades reduz o volume de requerimentos individuais, uma vez que o

aprimoramento contínuo da transparência ativa atende preventivamente a maioria das dúvidas da população. A ouvidoria desempenha um papel fundamental ao mapear os temas mais solicitados via transparência passiva e recomendar sua inclusão nos portais de transparência ativa da instituição.

Aula 3.3: Classificação da Informação, Grau de Sigilo e Hipóteses de Restrição

A legislação brasileira estabelece que a restrição ao acesso à informação pública só é legítima quando necessária para a segurança da sociedade e do Estado, ou para a proteção da intimidade, vida privada, honra e imagem das pessoas. As informações indispensáveis à segurança estatal podem ser classificadas temporariamente nos graus ultrasecreto, secreto e reservado, com prazos máximos de sigilo definidos em lei, sendo exigida autorização formal da autoridade competente para a atribuição do grau de restrição. A classificação indevida para ocultar atos ilícitos ou incompetência administrativa configura improbidade administrativa.

Por sua vez, as informações pessoais relativas à intimidade e honra possuem acesso restrito aos agentes públicos legalmente autorizados e às próprias pessoas a que se referem, independentemente de classificação de sigilo, pelo prazo máximo de cem anos. A ouvidoria deve estar capacitada para analisar se o pedido de informação incide sobre alguma das hipóteses legais de exceção, aplicando o princípio da divisibilidade para fornecer os trechos públicos de um documento descaracterizando apenas as

partes protegidas por sigilo ou dados pessoais, garantindo o direito de acesso sem violar garantias legais.

Aula 3.4: O Papel do Serviço de Informação ao Cidadão e Sua Integração com a Ouvidoria

O Serviço de Informação ao Cidadão é a unidade física e virtual responsável por atender, orientar, protocolar e tramitar os pedidos de acesso à informação apresentados pela população à administração pública. Em muitas estruturas organizacionais, a gestão operacional desse serviço é atribuída diretamente à ouvidoria, aproveitando sua infraestrutura técnica e expertise no relacionamento com o público e no trânsito de demandas pelas áreas internas do órgão. Essa integração exige sistemas informatizados integrados capazes de distinguir pedidos de informação de manifestações típicas de ouvidoria, aplicando a legislação correta para cada tipo de fluxo.

A cooperação entre o Serviço de Informação ao Cidadão e a ouvidoria evita duplicidade de cadastros e garante a conformidade com os prazos diferenciados fixados na Lei de Acesso à Informação, que são mais exíguos do que os prazos gerais de ouvidoria. A atuação conjunta permite que os gestores analisem de forma holística os pontos de interesse da sociedade civil, identificando deficiências na prestação de informações e orientando o aperfeiçoamento da governança de dados institucionais. O alinhamento operacional dessas unidades é um fator determinante para o êxito do controle social e da transparência governamental.

Aula 3.5: Recursos Administrativos no Âmbito da Lei de Acesso à Informação

O indeferimento de um pedido de acesso à informação ou a não prestação de resposta no prazo legal faculta ao cidadão a interposição de recursos administrativos em instâncias superiores para reformar a decisão denegatória. O sistema legal prevê fases recursais sucessivas, direcionando o recurso primeiramente à autoridade hierarquicamente superior àquela que exarou a decisão, podendo chegar a órgãos centrais de controle, como a Controladoria-Geral da União no âmbito do Poder Executivo Federal. O procedimento de recurso deve ser fundamentado, exigindo a reapreciação criteriosa dos motivos que ensejaram a negativa de acesso ao dado solicitado.

A ouvidoria ou a unidade gestora deve instruir o processo recursal com pareceres técnicos e jurídicos claros, demonstrando a subsunção do caso concreto às hipóteses legais de restrição de acesso ou retificando a decisão anterior caso a negativa tenha sido indevida. O acompanhamento sistemático das decisões da comissão mista de reavaliação de informações e das controladorias permite ajustar as rotinas da ouvidoria aos entendimentos consolidados sobre o tema. A correta gestão do fluxo recursal evita contenciosos judiciais desnecessários e assegura o respeito integral às prerrogativas conferidas pela legislação ao cidadão.

Módulo 4: Tipologia das Manifestações em Ouvidoria

Aula 4.1: Caracterização e Diferenciação: Reclamação, Denúncia, Sugestão, Elogio e Solicitação

A correta triagem das manifestações que dão entrada na ouvidoria depende da compreensão de suas tipologias, que possuem conceitos, procedimentos operacionais e repercussões jurídicas distintas. A **reclamação** consiste na demonstração de insatisfação relativa à prestação de serviço público ou privado inadequado, ineficiente ou não realizado. A **denúncia** é a comunicação de prática de ato ilícito, irregularidade ou desvio conduta cuja apuração dependa da atuação dos órgãos de controle ou corregedoria. Essas duas tipologias exigem fluxos de tratamento distintos devido à natureza punitiva ou apuratória vinculada às denúncias.

Por outro lado, a **sugestão** apresenta uma proposta de ideia ou aprimoramento das políticas e serviços, enquanto o **elogio** demonstra satisfação com o atendimento ou serviço recebido. A **solicitação** envolve o pedido de adoção de uma providência concreta por parte da administração ou empresa. A adequação da classificação na fase de entrada da manifestação evita o trâmite incorreto do processo dentro da instituição, garantindo que denúncias recebam o sigilo e a apuração devidos, e que simples solicitações sejam encaminhadas diretamente aos setores operacionais competentes.

Aula 4.2: Protocolos de Recepção e Triagem de Denúncias e Irregularidades

O tratamento de denúncias requer protocolos de recepção e triagem rigorosos para avaliar a presença dos elementos mínimos de autoria e materialidade, evitando a deflagração de investigações custosas e infundadas. A triagem inicial realizada pela ouvidoria deve verificar se a manifestação contém a narrativa clara dos fatos, a indicação dos envolvidos, as circunstâncias de tempo e local, e a indicação de provas ou meios para sua obtenção. Caso a denúncia seja genérica ou careça de elementos mínimos, a ouvidoria deve solicitar esclarecimentos complementares ao denunciante antes do seu encaminhamento aos órgãos apuradores.

Caso o denunciante não complemente os dados essenciais ou a denúncia se mostre manifestamente improcedente ou desprovida de verossimilhança, a ouvidoria pode promover o arquivamento fundamentado da demanda, comunicando a decisão ao manifestante. Quando presentes os indícios mínimos de veracidade, a denúncia deve ser autuada e encaminhada de forma segura para as instâncias competentes, como corregedorias, comissões de ética ou auditoria interna. A rigorosa aplicação desses procedimentos de triagem assegura a utilização racional dos recursos de investigação da instituição e protege agentes públicos e privados contra acusações levianas.

Aula 4.3: Manejo de Reclamações de Alta Complexidade e Recorrentes

As reclamações de alta complexidade em ouvidorias envolvem múltiplos setores organizacionais, disputas interpretativas sobre direitos ou falhas sistêmicas recorrentes que afetam grande número

de usuários. O manejo dessas demandas exige do ouvidor visão sistêmica, raciocínio analítico e capacidade de interlocução interdisciplinar, ultrapassando a mera cobrança de respostas burocráticas junto aos departamentos internos. O tratamento eficaz dessas reclamações demanda reuniões técnicas, análise do histórico de atendimento do usuário e, por vezes, a elaboração de pareceres conjuntos com a procuradoria ou assessoria jurídica da instituição.

Já as reclamações recorrentes apontam para deficiências crônicas na prestação dos serviços ou falhas graves de comunicação institucional que exigem intervenções estruturais. A ouvidoria não deve tratar cada reclamação recorrente como um fato isolado, mas sim agrupá-las em clusters temáticos para demonstrar aos gestores estratégicos a necessidade de revisão de procedimentos, treinamento de pessoal ou investimentos em infraestrutura. O adequado tratamento dessas demandas reduz o atrito com o usuário e estanca a sobrecarga operacional decorrente do fluxo contínuo de reclamações repetitivas na organização.

Aula 4.4: Processamento de Sugestões e Elogios Como Ferramentas de Gestão

Sugestões e elogios são manifestações que frequentemente recebem atenção secundária nas estruturas tradicionais de ouvidoria, mas que constituem dados estratégicos para a governança e gestão do clima organizacional. O processamento adequado das sugestões exige sua análise prévia pela equipe técnica da ouvidoria e o subsequente envio aos setores finalísticos

competentes para avaliação de viabilidade técnica, operacional e financeira de sua implementação. A devolutiva ao cidadão deve informar formalmente o acolhimento da ideia proposta ou demonstrar fundamentadamente as razões técnicas que inviabilizam sua execução no momento.

Os elogios recebidos devem ser devidamente catalogados e encaminhados ao conhecimento individual do funcionário citado, às suas chefias imediatas e aos setores de gestão de pessoas para o devido registro nos assentamentos funcionais. O reconhecimento formal proveniente do usuário externo funciona como vetor motivacional para as equipes de atendimento e permite à instituição identificar boas práticas internas que podem ser replicadas em outros setores. A incorporação sistemática dessas manifestações no planejamento gerencial valoriza a participação ativa da sociedade e incentiva a melhoria do serviço.

Aula 4.5: Requisitos Formais para a Admissibilidade de Manifestações

A admissibilidade de uma manifestação em ouvidoria exige o preenchimento de requisitos formais e materiais mínimos previstos em normas regimentais, garantindo a lisura do processo administrativo de escuta. A manifestação deve ser apresentada em linguagem compreensível, contemplar a identificação do demandante exceto nas hipóteses legais de denúncia anônima e conter a especificação clara do fato contestado ou da informação requerida. Requerimentos contendo expressões ofensivas, ameaças ou descortesia manifesta podem ter seu processamento

suspenso até a adequação do texto pelo cidadão, sem prejuízo da apuração de eventuais ilícitos.

A ouvidoria deve publicar de forma ampla os seus critérios formais de admissibilidade na Carta de Serviços e no próprio sistema eletrônico de registro, de modo a orientar a sociedade sobre como formular demandas efetivas. A declaração de inadmissibilidade de qualquer manifestação deve ser expressamente motivada e notificada ao interessado, facultando-lhe a correção do vício formal constatado ou a interposição de pedido de reconsideração. A observância rigorosa das regras de admissibilidade preserva a segurança jurídica do procedimento e assegura a adequada utilização da capacidade operacional do órgão.

Módulo 5: Proteção ao Denunciante, Anonymity e Sigilo

Aula 5.1: Proteção ao Denunciante e a Lei nº 13.608 de 2018

A Lei nº 13.608 de 2018 dispõe sobre o recebimento de denúncias, a instituição de sistemas de audiência e o incentivo ao denunciante de ilícitos ou irregularidades contra a administração pública brasileira. A legislação introduziu garantias destinadas a incentivar o exercício do controle social e do relato ético, protegendo o denunciante contra retaliações administrativas, disciplinares ou financeiras decorrentes da apresentação da denúncia. A lei estabelece a obrigatoriedade de preservação da identidade do denunciante pelas unidades de ouvidoria e demais órgãos de controle que tomarem conhecimento dos fatos expostos.

O texto legal veda a aplicação de sanções arbitrárias, demissões, transferências compulsórias ou alteração desfavorável de condições de trabalho ao denunciante de boa-fé que atuar na comunicação de ilícitos funcionais ou de corrupção. A ouvidoria desempenha o papel de custodiante primária dessas garantias, sendo responsável por implementar salvaguardas operacionais no manuseio de documentos e no trâmite interno das denúncias. A efetividade da proteção ao denunciante é um pilar estruturante de programas de integridade e compliance, encorajando a revelação de fraudes e promovendo a ética pública.

Aula 5.2: Diferenças Entre Denúncia Anônima, Manifestação Sigilosa e Pseudônimo

A correta gestão do canal de denúncias exige a diferenciação técnica entre denúncia anônima, manifestação sigilosa e o uso de pseudônimos, que possuem tratamentos normativos distintos. A **denúncia anônima** ocorre quando o denunciante oculta totalmente sua identidade desde o momento do envio, não fornecendo dados pessoais capazes de identificá-lo; a aceitação desses relatos condiciona-se à presença de indícios materiais fortes. Na **manifestação sigilosa**, o cidadão identifica-se perante a ouvidoria, mas solicita expressamente que seus dados pessoais permaneçam sob reserva de sigilo, impedindo sua divulgação aos denunciados ou a terceiros.

A utilização de **pseudônimo** envolve a adoção de um nome fictício para acompanhamento do procedimento sem revelar o nome civil, mantendo similaridade operacional com a denúncia anônima no

tocante ao rastreamento do usuário. A ouvidoria deve assegurar que, na manifestação sigilosa, os dados de identificação sejam salvaguardados em módulo restrito do sistema informatizado, ao qual apenas servidores autorizados possuem credenciais de acesso. O domínio dessas distinções operacionais e jurídicas é imperativo para evitar o vazamento indevido da identidade de denunciante e a consequente nulidade do processo probatório.

Aula 5.3: Mecanismos Técnicos para a Preservação do Sigilo de Dados Pessoais

A garantia do sigilo das informações de identificação dos manifestantes exige a implementação de soluções de segurança da informação no software de gerenciamento da ouvidoria e nas rotinas administrativas. Os sistemas de informação devem contar com controle de acesso baseado em papéis, criptografia de dados em repositório e em trânsito, e registros de auditoria inalteráveis que gravem cada visualização de dados sigilosos. A ocultação automática do nome e documentos do denunciante nos extratos encaminhados para apuração nos setores internos é um requisito técnico essencial de proteção.

Além dos controles cibernéticos, a ouvidoria deve instituir rotinas operacionais estritas para o manuseio de processos físicos ou digitais, vedando a circulação de documentos com dados de qualificação expostos. Os servidores da ouvidoria devem assinar termos de confidencialidade e passar por capacitações periódicas sobre a importância da proteção de dados e a responsabilidade penal e administrativa pelo descumprimento do dever de segredo. A

falha nos mecanismos de preservação do sigilo compromete a confiança no canal e expõe a organização a sanções legais severas.

Aula 5.4: Enfrentamento e Prevenção de Retaliações Contra Denunciantes

A prevenção contra atos de retaliação exige a postura proativa da ouvidoria na supervisão do contexto funcional do denunciante, especialmente quando se trata de servidor público ou empregado da própria instituição. As sanções disfarçadas, como a atribuição de tarefas degradantes, a perda de funções comissionadas, o isolamento funcional ou a instauração de procedimentos disciplinares infundados, devem ser monitoradas de forma contínua pelo canal de ouvidoria. A constatação de qualquer indicativo de retaliação impõe o acionamento imediato da alta direção e da corregedoria para neutralizar a conduta retaliatória.

A legislação prevê que a prática de atos de retaliação contra o denunciante configura infração disciplinar grave e ato de improbidade administrativa, sujeitando os autores a penalidades severas no âmbito civil e administrativo. A ouvidoria deve atuar em coordenação com os órgãos de proteção e apoio, propondo medidas cautelares internas para afastar provisoriamente o denunciante da subordinação direta do investigado quando houver risco real de perseguição. O firme combate a atos retaliatórios ratifica a credibilidade da ouvidoria como um ambiente seguro para o relato de desconformidades éticas.

Aula 5.5: Salvaguardas em Processos Administrativos Disciplinares

Durante a instrução de Processos Administrativos Disciplinares originados de denúncias encaminhadas pela ouvidoria, o direito ao contraditório e à ampla defesa do investigado deve ser harmonizado com a preservação da identidade do denunciante sigiloso. A unidade correcedora e a comissão processante não podem acostar aos autos do processo administrativo disciplinar cópias de documentos que identifiquem o denunciante, devendo utilizar apenas o conteúdo substancial da denúncia e os elementos de prova autonomamente produzidos durante a investigação preliminar. A qualificação do denunciante deve permanecer em anexo separado e restrito.

A jurisprudência dos tribunais superiores veda que condenações disciplinares sejam fundamentadas de forma exclusiva em denúncias anônimas ou sigilosas desprovidas de elementos de prova independentes colhidos sob o crivo do contraditório. A ouvidoria deve instruir formalmente os setores apuradores sobre a obrigatoriedade de desvincular a prova da pessoa do denunciante, garantindo que o processo correccional se estruture sobre bases materiais sólidas. Essas salvaguardas evitam a anulação judicial do processo disciplinar e preservam o direito fundamental do cidadão de comunicar ilícitos com segurança.

Módulo 6: Atendimento ao Cidadão e Comunicação Pública

Aula 6.1: Princípios da Comunicação Pública não Violenta e Atendimento Humanizado

A comunicação pública eficiente no ambiente de ouvidoria requer a adoção dos princípios da Comunicação Não Violenta e do atendimento humanizado, priorizando a escuta ativa, a empatia e a neutralidade no tratamento das demandas. O cidadão que recorre à ouvidoria frequentemente se encontra em situação de vulnerabilidade, frustração ou indignação devido ao insucesso prévio na solução de seus problemas pelos canais convencionais. O atendente de ouvidoria deve desarmar posturas reativas, acolhendo o relato do usuário sem emitir julgamentos de valor antecipados ou demonstrar impaciência no atendimento.

A aplicação da Comunicação Não Violenta permite ao profissional de atendimento separar os fatos narrados pelo cidadão das cargas emocionais presentes no discurso, identificando as reais necessidades e expectativas não atendidas pela instituição. Essa postura acolhedora melhora a percepção do usuário sobre o serviço e facilita a coleta de informações precisas necessárias para o processamento técnico da demanda. O atendimento humanizado transforma o contato com a ouvidoria em uma experiência de cidadania, fortalecendo a confiança do indivíduo nas instituições democráticas e de governança corporativa.

Aula 6.2: Técnicas de Escuta Ativa, Empatia e Desescalada de Conflitos no Atendimento

A escuta ativa constitui uma técnica fundamental no atendimento presencial ou telefônico em ouvidorias, exigindo do profissional concentração total, demonstração verbal e não verbal de atenção e a formulação de perguntas aclaratórias sem interrupções

inadequadas do relato. O uso de técnicas de paráfrase, em que o atendente repete com suas próprias palavras os pontos centrais trazidos pelo usuário, confirma a compreensão correta dos fatos e valida o sentimento do cidadão, reduzindo a ansiedade e a agressividade inicial. A empatia posiciona o atendente como um facilitador técnico focado na busca por soluções.

A desescalada de conflitos exige o controle emocional do profissional, que deve manter o tom de voz calmo, firme e respeitoso mesmo diante de interlocutores alterados ou hostis, evitando respostas irônicas ou reativas. O atendente deve direcionar o foco da conversa do campo emocional para a identificação dos fatos objetivos e das alternativas viáveis no âmbito do processo administrativo. A capacitação contínua dos servidores nessas metodologias reduz o desgaste psicológico das equipes de atendimento e eleva a resolutividade do primeiro contato no setor de ouvidoria.

Aula 6.3: Linguagem Simples, Clareza e Acessibilidade Textual nas Respostas

A redação das respostas emitidas pela ouvidoria deve pautar-se pelo uso da Linguagem Simples, eliminando o jargão burocrático, o vocabulário prolixo e o excesso de termos técnicos e jurídicos que dificultam a compreensão pelo cidadão comum. O texto conclusivo deve ser estruturado de forma lógica, direta e transparente, informando claramente a decisão adotada pela instituição, os fundamentos de fato e de direito e, quando cabível, as providências de correção adotadas. A clareza textual garante o efetivo exercício

do direito à informação e prevê a reabertura desnecessária de chamados por dúvidas de interpretação.

Além da linguagem acessível, a comunicação impressa e digital produzida pela ouvidoria deve atender aos critérios de acessibilidade para pessoas com deficiência visual ou intelectual, garantindo compatibilidade com leitores de tela e formatação adequada de contraste e tipografia. As repostas dirigidas a públicos com baixo letramento devem priorizar construções frasais diretas na ordem direta e parágrafos curtos. A simplificação da linguagem pública não significa perda de rigor técnico, mas sim a tradução eficiente de decisões administrativas complexas em uma linguagem compreensível para toda a sociedade civil.

Aula 6.4: Gestão do Atendimento Presencial, Telefônico e em Meios Digitais

A operação de uma ouvidoria moderna exige a gestão integrada de múltiplos canais de atendimento, contemplando estruturas presenciais, centrais telefônicas e plataformas digitais como portais web, formulários eletrônicos e aplicativos para dispositivos móveis. O atendimento presencial deve contar com instalações físicas adequadas que garantam a privacidade do usuário no momento do relato e a plena acessibilidade a pessoas com mobilidade reduzida. O canal telefônico exige a utilização de rotinas padronizadas de recepção e gravação de chamadas, garantindo a rastreabilidade das interações efetuadas.

Nos canais digitais, a usabilidade e a arquitetura da informação do formulário web devem orientar o cidadão no preenchimento dos campos essenciais, minimizando erros e otimizando a qualidade dos dados inseridos. A integração dos diversos canais sob um único sistema gerenciador é fundamental para evitar a duplicidade de cadastros e permitir que o manifestante acompanhe o andamento de sua solicitação por qualquer via, independentemente do canal originalmente utilizado. A gestão omnichannel no setor público e privado assegura maior abrangência, eficiência e conveniência na prestação de contas ao usuário.

Aula 6.5: Atendimento a Populações Vulneráveis e Critérios de Acessibilidade

O atendimento prestado pela ouvidoria deve estar preparado para acolher populações vulneráveis e minorias, ajustando suas metodologias de escuta e linguagem para atender pessoas em situação de rua, idosos, analfabetos funcionais, povos tradicionais e pessoas com deficiência. Para esses grupos, as barreiras de acesso às ferramentas de transparência digital são elevadas, exigindo que a ouvidoria ofereça meios alternativos e simplificados de registro de manifestações, como o atendimento presencial itinerante ou o auxílio na transcrição de relatos orais. O respeito à diversidade cultural e social é imperativo categórico da atuação do ouvidor.

O cumprimento das diretrizes de acessibilidade fixadas pelo Estatuto da Pessoa com Deficiência é obrigatório nos ambientes físicos e digitais da ouvidoria, compreendendo o fornecimento de

intérpretes da Língua Brasileira de Sinais, documentos em braille e interfaces web acessíveis. As equipes de atendimento devem receber capacitações para evitar abordagens discriminatórias ou preconceituosas, garantindo um tratamento equânime e digno a todos os indivíduos. A busca pela inclusão assegura que os grupos vulneráveis tenham voz e possam exigir a correta prestação dos serviços que lhes são garantidos por lei.

Módulo 7: LGPD e Proteção de Dados na Ouvidoria

Aula 7.1: A Aplicação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709 de 2018) na Ouvidoria

A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, Lei nº 13.709 de 2018, reformulou as práticas de coleta, tratamento, armazenamento e compartilhamento de dados pessoais no setor público e privado, produzindo impactos diretos nas rotinas operacionais das ouvidorias. Como a ouvidoria lida diariamente com volumoso acervo de dados pessoais e sensíveis dos manifestantes e dos agentes citados, suas operações devem estar alinhadas aos princípios previstos na lei, como a finalidade, a adequação, a necessidade, o livre acesso e a segurança da informação. O tratamento de dados no canal deve restringir-se ao estritamente necessário para o cumprimento de suas obrigações legais.

As hipóteses autorizativas para o tratamento de dados pessoais pela ouvidoria pública fundamentam-se prioritariamente no cumprimento de obrigação legal ou regulatória e na execução de políticas públicas previstas em leis ou regulamentos. No setor

privado, somam-se a tais hipóteses o legítimo interesse e a execução de contratos. O profissional de ouvidoria deve dominar as bases legais aplicáveis a cada tipo de manifestação para assegurar que a recepção e o trâmite das demandas ocorram sob estrita conformidade regulatória, prevenindo incidentes de vazamento e responsabilização da entidade.

Aula 7.2: Tratamento de Dados Pessoais Sensíveis e Garantia do Princípio da Necessidade

Os dados pessoais sensíveis, que abrangem informações sobre origem racial ou étnica, convicção religiosa, opinião política, filiação a sindicato, dados referentes à saúde ou à vida sexual, e dados genéticos ou biométricos, exigem níveis elevados de proteção e sigilo no ambiente de ouvidoria. A coleta dessas categorias de dados pela ouvidoria deve ser excepcional, pautando-se pelo rigoroso cumprimento do princípio da necessidade, o qual veda o recolhimento de informações pessoais que não sejam indispensáveis à apuração do fato narrado na manifestação. Formulários eletrônicos não devem exigir dados sensíveis sem justificativa explícita.

Caso a narrativa apresentada pelo cidadão traga dados sensíveis desnecessários para a solução do problema, a ouvidoria deve promover a anonimização ou pseudonimização dessas informações nos relatórios e nos encaminhamentos distribuídos aos departamentos internos. O acesso aos dados sensíveis mantidos no sistema deve ser restrito exclusivamente aos operadores envolvidos na análise direta do caso e submetido a logs de controle

inalteráveis. O descumprimento das regras relativas aos dados sensíveis expõe a organização às penalidades administrativas aplicadas pela Autoridade Nacional de Proteção de Dados e ao dever de indenizar danos morais.

Aula 7.3: Mapeamento de Dados, Ciclo de Vida da Informação e Prazos de Retenção

A conformidade da ouvidoria com a proteção de dados exige a elaboração do inventário ou mapeamento do fluxo de dados pessoais coletados desde a entrada da manifestação até o seu arquivamento definitivo ou eliminação. Esse mapeamento deve documentar os tipos de dados coletados, os locais de armazenamento, os operadores com acesso aos dados, as hipóteses de compartilhamento com terceiros e os riscos associados ao tratamento. A identificação detalhada do ciclo de vida da informação é pré-condição para a implementação de medidas de segurança e para o atendimento aos direitos dos titulares de dados.

A definição do tempo de retenção dos dados pessoais arquivados na ouvidoria deve harmonizar as diretrizes da tabela de temporalidade documental do setor público com os princípios da minimização do armazenamento da legislação de proteção de dados. Decorrido o prazo legal necessário para o cumprimento das finalidades administrativas, de fiscalização ou de controle, os dados pessoais contidos nos processos encerrados devem ser eliminados com segurança ou submetidos a processo irreversível de anonimização. A manutenção indefinida de bases contendo dados

peçoais sem justificativa constitui desconformidade regulatória expressa.

Aula 7.4: Direitos dos Titulares de Dados Versus Dever de Prestação de Contas

A atuação da ouvidoria exige o constante balanceamento entre a garantia dos direitos dos titulares de dados, como o direito de acesso, correção, eliminação e oposição, e os deveres constitucionais de transparência, prestação de contas e controle social. Quando um titular solicita a eliminação de seus dados pessoais constantes do acervo da ouvidoria, o pedido deve ser analisado à luz das exceções legais de retenção, visto que o dever da administração pública de conservar registros para fins de controle e auditoria frequentemente se sobrepõe ao desejo de expurgo manifestado pelo indivíduo.

Por outro lado, quando terceiros solicitam acesso a processos de ouvidoria por meio da Lei de Acesso à Informação, a ouvidoria deve proteger os dados pessoais dos indivíduos citados na manifestação, tarjando nomes, documentos e informações que possam violar a privacidade e a intimidade de manifestantes ou servidores. Esse confronto de normas exige pareceres técnicos ponderados, aplicando a técnica do sopesamento de princípios para garantir a máxima transparência pública possível sem comprometer a inviolabilidade da vida privada e a segurança dos titulares dos dados expostos.

Aula 7.5: O Papel do Encarregado de Proteção de Dados na Articulação com a Ouvidoria

O Encarregado pelo Tratamento de Dados Pessoais, também conhecido como Data Protection Officer, atua como o canal de comunicação entre a organização, os titulares dos dados e a Autoridade Nacional de Proteção de Dados. A ouvidoria e o encarregado devem manter articulação operacional constante, estabelecendo fluxos integrados para o recebimento e resposta às requisições formuladas pelos titulares de dados que utilizam a ouvidoria como porta de entrada de suas solicitações. Em diversas instituições, a própria ouvidoria é designada como o canal oficial de atendimento do encarregado perante o público externo.

Essa cooperação institucional estende-se à apuração de incidentes de segurança da informação, vazamentos de dados e irregularidades no tratamento de informações pessoais no âmbito interno da instituição. Quando a ouvidoria recebe uma denúncia que aponte violações sistemáticas à proteção de dados por parte de algum setor da empresa ou órgão público, o fato deve ser imediatamente reportado ao encarregado para a adoção das medidas corretivas e mitigações técnicas necessárias. A sinergia entre o ouvidor e o encarregado fortalece o programa global de integridade e conformidade regulatória da entidade.

Módulo 8: Triagem, Admissibilidade e Fluxos de Encaminhamento

Aula 8.1: Metodologias de Classificação e Indexação Automática de Manifestações

A elevada volumetria de manifestações recebidas pelas ouvidorias modernas exige a implementação de metodologias padronizadas de classificação e indexação de dados, otimizadas pelo uso de taxonomias bem definidas e tecnologias de automação. A indexação categórica inicial deve atribuir à demanda a sua correta tipologia, o tema central, o setor responsável e o nível de urgência, permitindo o direcionamento automatizado do chamado aos analistas responsáveis. A utilização de vocabulários controlados previne inconsistências de cadastramento que inviabilizem a geração futura de estatísticas confiáveis sobre o serviço.

A introdução de algoritmos de processamento de linguagem natural e inteligência artificial no processo de triagem permite a leitura prévia e a sugestão automática de categorias e encaminhamentos com base nos padrões textuais presentes na manifestação. Contudo, a validação humana da triagem realizada por ferramentas automatizadas permanece indispensável para evitar equívocos de classificação em demandas complexas ou com conteúdos ambíguos. O aprimoramento contínuo das taxonomias de indexação melhora a velocidade de trâmite inicial e assegura a precisão na organização das bases de dados operacionais do setor.

Aula 8.2: Critérios de Priorização de Demandas e Gestão de Riscos no Acolhimento

A triagem de manifestações deve adotar critérios transparentes e objetivos para a priorização do atendimento, identificando demandas que exijam tratamento emergencial devido à iminência de dano grave, violações a direitos de vulneráveis ou riscos

reputacionais e operacionais críticos para a instituição. Demandas que envolvam ameaça à integridade física, interrupção de serviços essenciais, idosos, gestantes ou denúncias de corrupção de alto impacto devem receber tratamento prioritário e tramitação acelerada nos setores competentes, diferindo da ordem cronológica padrão de chegada.

A aplicação de matrizes de risco no ato do acolhimento permite à ouvidoria classificar as manifestações quanto à severidade e probabilidade do dano exposto, sinalizando aos gestores estratégicos os alertas de urgência. O estabelecimento de diferentes prazos internos de resposta com base no nível de criticidade atribuído à demanda otimiza a alocação de recursos da ouvidoria e previne o agravamento de crises operacionais. A gestão preventiva de riscos no acolhimento fortalece a função protetiva do canal e reduz os impactos negativos decorrentes de falhas institucionais não remediadas em tempo hábil.

Aula 8.3: Fluxos Internos de Encaminhamento e Pactuação de Prazos Setoriais

Após a triagem e admissibilidade, a manifestação deve ser instruída e encaminhada à unidade técnica ou operacional detentora de competência regimental para prestar os esclarecimentos necessários ou adotar as medidas corretivas solicitadas. Para garantir a fluidez desse processo, a ouvidoria deve estabelecer Acordos de Nível de Serviço e pactuar prazos internos de resposta com cada departamento da organização, prevendo margem de

tempo suficiente para a revisão técnica e a confecção da resposta conclusiva a ser enviada ao cidadão dentro do prazo legal.

O descumprimento dos prazos acordados pelos setores internos é uma das principais causas de atraso nas ouvidorias, exigindo a implementação de mecanismos automatizados de notificação e escalonamento hierárquico. Caso um departamento técnico não responda aos chamados da ouvidoria dentro do prazo interno estabelecido, o sistema deve emitir alertas automáticos para as chefias imediatas e, em caso de persistência, para a alta direção da entidade. A formalização e a cobrança rigorosa dos fluxos internos de encaminhamento garantem a coesão institucional na prestação de respostas ao público.

Aula 8.4: Devolução de Manifestações para Complementação de Dados pelo Usuário

Quando a análise inicial da manifestação constatar a ausência de informações essenciais para a sua apuração ou encaminhamento, como dados de localização, datas concretas, número de documentos ou identificação precisa do serviço afetado, a ouvidoria deve expedir pedido de complementação ao usuário. Esse pedido deve especificar em linguagem clara quais dados são necessários e fixar prazo razoável para a resposta do cidadão, sobrestando a contagem do prazo legal de resposta da ouvidoria durante o período de espera pela manifestação do interessado.

O pedido de complementação não deve ser utilizado de forma protelatória ou para impor exigências burocráticas descabidas que

desestimulem o exercício do direito de manifestação. Se o cidadão não apresentar as informações complementares solicitadas dentro do prazo estipulado e for impossível dar prosseguimento autônomo à apuração, a manifestação pode ser arquivada por insuficiência de dados, cientificando-se o demandante da decisão. A gestão transparente desse fluxo evita o acúmulo de demandas paralisadas por falta de dados básicos e instrui o usuário sobre como fornecer relatos operacionais efetivos.

Aula 8.5: Encerramento de Manifestações, Arquivamento e Comunicação Conclusiva

O encerramento de uma manifestação em ouvidoria aperfeiçoa-se com a elaboração de uma comunicação conclusiva dirigida ao manifestante, na qual a instituição apresenta a solução adotada, os esclarecimentos prestados pela área técnica ou os fundamentos para o não acolhimento da demanda. A resposta final deve ser clara, completa, objetiva e coerente com os apontamentos apresentados, evitando o envio de respostas evasivas, genéricas ou meramente formais que gerem no cidadão a percepção de ineficiência ou desaso do poder público ou privado.

Após o envio da comunicação conclusiva e o transcurso do prazo para eventual pedido de reconsideração, o processo é devidamente alterado para o status de arquivado na base de dados do sistema de ouvidoria. As informações consolidadas da demanda arquivada permanecem registradas para fins de auditoria, fiscalização e composição de relatórios estatísticos periódicos. O encerramento formal do ciclo de atendimento com uma resposta conclusiva e

instrutiva cumpre a obrigação constitucional do direito de petição e consolida o compromisso da organização com a resolutividade das demandas sociais.

Módulo 9: Investigação Preliminar e Tratamento de Denúncias

Aula 9.1: Metodologia de Análise e Investigação Preliminar de Ilícitos

A investigação preliminar conduzida no âmbito do tratamento de denúncias tem por objetivo colher elementos sumários de convicção sobre a materialidade e autoria dos fatos narrados, antes da eventual instauração de Processos Administrativos Disciplinares ou apurações correccionais de maior rigor. Essa fase preparatória não se confunde com o processo punitivo, caracterizando-se como um procedimento inquisitorial, sigiloso e simplificado destinado a filtrar acusações infundadas e embasar expedientes apuratórios sérios. A ouvidoria atua como elemento catalisador desse fluxo, instruindo o dossiê inicial com dados e documentos obtidos de fontes abertas e sistemas internos.

A metodologia de investigação preliminar envolve a análise minuciosa da narrativa, o cruzamento de informações contidas em bancos de dados institucionais, a requisição de cópias de contratos e notas fiscais, e a verificação de registros eletrônicos de acesso ou frequência. O analista de ouvidoria deve agir com estrita neutralidade, buscando tanto elementos de prova que confirmem o relato quanto evidências que descaracterizem a ocorrência da irregularidade denunciada. Essa abordagem técnica assegura que

os encaminhamentos para corregedorias ou comissões de ética estejam instruídos com justa causa probatória mínima.

Aula 9.2: Técnicas de Produção e Coleta de Provas em Ambientes Corporativos e Públicos

A coleta de provas no curso do tratamento de denúncias deve observar rigorosamente as normas constitucionais e legais que regem a licitude dos meios probatórios, vedando-se a obtenção de elementos de convicção mediante violação do sigilo de comunicações sem ordem judicial, coação ou invasão arbitrária de privacidade. No setor público e corporativo, constituem meios válidos de prova a obtenção de documentos oficiais, auditorias em sistemas informatizados, registros de log de auditoria, e depoimentos colhidos formalmente de testemunhas e servidores. A cadeia de custódia das provas produzidas deve ser preservada para garantir sua validade jurídica posterior.

Na produção de provas documentais e digitais, a equipe técnica deve atentar para a integridade dos arquivos originais, utilizando técnicas de espelhamento e extração de hashes criptográficos quando da apreensão de arquivos eletrônicos, evitando alegações de adulteração da prova. O levantamento de evidências fotográficas, vistorias no local e análises contábeis simplificadas também integram o hall de técnicas ordinárias de apuração. A correta fundamentação probatória da investigação preliminar protege o processo administrativo contra futuras arguições de nulidade impetradas pelos investigados.

Aula 9.3: Elaboração de Relatórios de Apuração Preliminar e Matriz de Evidências

O resultado das investigações preliminares promovidas ou acompanhadas pela ouvidoria deve ser formalizado em um Relatório de Apuração Preliminar, documento técnico de caráter reservado que sintetiza as diligências realizadas, os fatos apurados e a análise crítica das evidências obtidas. O relatório deve apresentar uma estrutura lógica contendo a síntese da denúncia, as diligências efetuadas, a descrição analítica dos achados e a conclusão fundamentada, recomendando o arquivamento do feito ou o seu encaminhamento para a instauração de procedimento correcional específico.

A inclusão de uma matriz de evidências ao relatório melhora o rigor técnico do documento, correlacionando cada alegação constante da denúncia às suas respectivas provas documentais ou testemunhais colhidas, apontando o grau de certeza alcançado na investigação.

O relatório não deve emitir juízos de valor pessoal ou antecipar sanções disciplinares, restringindo-se ao enquadramento estritamente fático e técnico dos achados. O documento elaborado servirá como subsídio basilar para as decisões das autoridades julgadoras e das unidades de correição e auditoria.

Aula 9.4: Interface e Encaminhamento para Corregedorias, Auditorias e Controle Externo

Quando a investigação preliminar confirmar a existência de indícios razoáveis de ilícitos administrativos, disciplinares, civis ou criminais,

a ouvidoria deve promover o encaminhamento formal dos autos aos órgãos de controle competentes. No âmbito interno, as denúncias com indícios de infração funcional devem ser remetidas à Corregedoria, enquanto inconsistências contábeis, patrimoniais ou operacionais devem ser direcionadas à Auditoria Interna. O trâmite desses documentos deve ocorrer sob estrito regime de confidencialidade e com protocolo de recebimento controlado.

Havendo indícios da prática de crimes contra a administração pública, atos de improbidade ou prejuízo ao erário, a ouvidoria, por meio da autoridade superior do órgão, deve providenciar a remessa de cópia do expediente ao Ministério Público, à Polícia Judiciária e aos Tribunais de Contas para a adoção das medidas no âmbito de suas competências constitucionais. A articulação harmoniosa e tempestiva entre a ouvidoria e os órgãos de controle interno e externo fortalece a rede de integridade pública, impedindo a impunidade de desvios éticos e recuperando ativos desviados do patrimônio coletivo.

Aula 9.5: Preservação do Contraditório e Ampla Defesa no Trâmite de Denúncias

Embora a fase de apuração preliminar travada na ouvidoria possua caráter investigativo e inquisitorial, na qual não há acusação formalizada nem aplicação imediata de penalidades, a transição para a fase correccional exige o rigoroso respeito às garantias constitucionais do contraditório e da ampla defesa. As informações e provas produzidas durante o acolhimento do expediente pela ouvidoria devem ser disponibilizadas ao investigado a partir do

momento em que este for formalmente notificado ou citado na sindicância ou no processo disciplinar, permitindo o exercício completo de sua defesa técnica.

A ouvidoria deve ter cautela para que a preservação dos direitos do investigado não comprometa a segurança do denunciante ou o sigilo das fontes de informação protegidas por lei. A redação dos relatórios deve desvincular as provas de elementos que permitam a identificação do autor da denúncia, garantindo que o direito de defesa seja exercido sobre os fatos e provas documentais acostadas aos autos, e não sobre a pessoa do denunciante. A equilibrada observância dessas garantias constitucionais assegura a validade dos procedimentos punitivos e protege a instituição contra anulações do processo na esfera judicial.

Módulo 10: Mediação, Conciliação e Resolução Alternativa de Conflitos

Aula 10.1: Conceitos de Resolução Consensual de Conflitos Aplicados à Ouvidoria

A introdução de métodos adequados de solução de controvérsias no âmbito da atuação das ouvidorias representa uma evolução do modelo tradicional punitivo e burocrático para uma postura focada na autocomposição, na eficiência administrativa e na preservação das relações interpessoais. A mediação e a conciliação aplicadas à ouvidoria buscam restabelecer o diálogo entre o cidadão e a administração ou empresa, encorajando a construção conjunta de soluções negociadas e sustentáveis para os litígios apresentados.

Essa abordagem reduz a judicialização desnecessária e acelera a resolução efetiva das controvérsias.

A adoção do modelo consensual fundamenta-se nos princípios da autonomia da vontade, da informalidade, da economia processual e da boa-fé, permitindo que as partes identifiquem os reais interesses subjacentes às suas posições rígidas manifestadas na reclamação inicial. A ouvidoria atua como uma plataforma neutra facilitadora desse encontro, proporcionando um espaço seguro para o debate construtivo e o alinhamento de expectativas. A implementação sistemática dessas metodologias eleva substancialmente a taxa de resolutividade do órgão e a satisfação geral dos usuários com os serviços prestados.

Aula 10.2: O Papel do Ouvidor Como Mediador Imparcial e Facilitador do Diálogo

Para atuar na resolução consensual de conflitos, o ouvidor deve assumir postura estritamente neutra e imparcial, despindo-se de pré-conceitos sobre a demanda e abstendo-se de advogar em favor dos interesses corporativos do órgão ou das pretensões individuais do cidadão. O ouvidor-mediador não impõe decisões nem projeta suas preferências pessoais sobre o caso, atuando ativamente na facilitação da comunicação, na remoção de ruídos informacionais e na criação de um ambiente propício à negociação direta entre as partes envolvidas.

A imparcialidade do ouvidor é a base de sua credibilidade, exigindo que o profissional se declare impedido de atuar no caso sempre que

houver conflitos de interesses pessoais, parentesco com os envolvidos ou interesse direto na matéria sob análise. O domínio de competências comportamentais de negociação, controle emocional e gestão de crises é indispensável para conduzir sessões de autocomposição com equilíbrio, assegurando que ambos os polos do conflito sintam-se ouvidos de forma justa e respeitosa durante a busca por uma solução consensual satisfatória.

Aula 10.3: Etapas do Processo de Mediação e Conciliação em Demandas de Ouvidoria

O procedimento autocompositivo conduzido pela ouvidoria deve seguir etapas sequenciais estruturadas para garantir a previsibilidade e a efetividade dos trabalhos. A primeira etapa compreende a **pré-mediação**, fase em que a ouvidoria avalia a mediabilidade do conflito e convida as partes a participarem voluntariamente do procedimento. A segunda etapa é a **abertura**, onde o ouvidor estabelece as regras de convivência, explica os objetivos da sessão, esclarece a confidencialidade do ato e pactua o compromisso de respeito mútuo durante as negociações.

Na etapa subsequente, realiza-se o **mapeamento do conflito e identificação de interesses**, momento em que cada parte expõe suas razões e o mediador extrai os pontos controvertidos e as reais necessidades subjacentes. Em seguida, passa-se à **geração e avaliação de opções**, estimulando-se a criação de propostas criativas de solução que atendam a ambos os lados. Por fim, caso haja consenso, efetua-se o **fechamento**, formalizando-se os termos do acordo alcançado em um documento vinculante que prevê

responsabilidades e prazos claros para o cumprimento integral dos compromissos pactuados.

Aula 10.4: Construção de Acordos, Termos de Ajustamento e Acompanhamento do Cumprimento

Os acordos celebrados nas sessões de mediação e conciliação de ouvidoria devem ser vertidos a termo escrito com linguagem clara, objetiva e juridicamente precisa, detalhando as obrigações de fazer, não fazer ou dar assumidas pelas partes, os responsáveis por sua execução e as datas-limite para a conclusão de cada etapa. Nos casos aplicáveis à administração pública, o instrumento pode assumir a forma de um Termo de Ajustamento de Conduta Interno ou acordo de solução consensual, observando-se os limites de indisponibilidade do interesse público e a estrita legalidade.

A atuação da ouvidoria não se encerra com a assinatura do termo de acordo, cabendo-lhe monitorar sistematicamente o cumprimento das obrigações assumidas no prazo acordado. O acompanhamento é feito mediante requisições de comprovação aos setores operacionais responsáveis e contato direto com o cidadão para confirmar a efetiva satisfação da demanda. O inadimplemento injustificado dos termos pactuados deve ser reportado às chefias superiores e à alta direção para a adoção de medidas coercitivas ou apuração de responsabilidades disciplinares.

Aula 10.5: Limites da Mediação na Administração Pública e Inafastabilidade do Interesse Público

A aplicação da mediação e conciliação no ambiente da administração pública encontra limites intransponíveis no princípio da indisponibilidade do interesse público e na legalidade estrita, diferindo da autonomia ampla de negociação inerente ao direito privado. O ouvidor-mediador não pode promover acordos que impliquem renúncia a direitos indisponíveis do Estado, perdão ilícito de débitos fiscais, descumprimento de deveres previstos em lei ou transações que contrariem exigências licitatórias e orçamentárias formais. A mediação pública foca na operacionalização da prestação do serviço e no reparo de eficiências operacionais.

As propostas de acordo desenvolvidas em mediações públicas devem ater-se às margens de discricionariedade conferidas ao gestor público pela legislação vigente, devendo contar, nos casos de maior complexidade contratual ou patrimonial, com o aval formal da assessoria jurídica ou procuradoria do órgão. O respeito rigoroso a esses limites regulatórios garante que a busca pela pacificação de conflitos não sirva de pretexto para o cometimento de improbidades administrativas ou para o desrespeito à igualdade de tratamento devida a toda a coletividade de administrados.

Módulo 11: Indicadores de Desempenho, Métricas e Relatórios

Aula 11.1: Construção e Implementação de Indicadores de Desempenho para Ouvidorias

A avaliação sistemática da eficiência e efetividade de uma ouvidoria exige a definição de um Painel de Indicadores de Desempenho alinhado ao planejamento estratégico da organização. Esses

indicadores devem ser mensuráveis, relevantes, auditáveis e periodicamente atualizados, permitindo o acompanhamento temporal da qualidade do atendimento prestado. Entre os indicadores operacionais essenciais figuram o Volume Total de Manifestações por Categoria, o Tempo Médio de Resposta, a Taxa de Resolutividade e o Índice de Satisfação do Usuário, medido por pesquisas de pós-atendimento.

A implementação dessa matriz de indicadores permite à ouvidoria transitar de um modelo puramente qualitativo de relatos pontuais para uma gestão orientada por dados quantitativos e evidências estatísticas sólidas. O monitoramento contínuo dessas métricas sinaliza a presença de gargalos operacionais no canal de ouvidoria e nos departamentos finalísticos, fornecendo alertas precoces sobre a deterioração na prestação dos serviços públicos ou privados. A análise comparativa periódica dessas informações subsidia a constante recalibragem dos processos de atendimento da entidade.

Aula 11.2: Análise Quantitativa e Qualitativa de Demandas: Identificação de Gargalos

A análise dos dados da ouvidoria deve combinar abordagens quantitativas e qualitativas para extrair diagnósticos precisos sobre o funcionamento da organização. A **análise quantitativa** identifica a frequência e a distribuição volumétrica das manifestações por unidade administrativa, área temática, canal de entrada e período do ano, destacando os setores que acumulam o maior número de reclamações. Por sua vez, a **análise qualitativa** aprofunda-se no conteúdo dos relatos para compreender as causas raiz do

insucesso nos serviços e a qualidade das respostas fornecidas pelas áreas técnicas.

A integração entre dados estatísticos e a análise textual detalhada permite à ouvidoria mapear gargalos sistêmicos, como a falta de treinamento de equipes de linha de frente, inconsistências nos sistemas de informação, lentidão em trâmites burocráticos ou ambiguidade em normas internas. Essa leitura crítica impede que a gestão interprete equivocadamente o aumento do número de chamados como uma falha isolada da ouvidoria, revelando que o aumento pode ser fruto de maior confiança no canal ou do agravamento de problemas em processos operacionais específicos.

Aula 11.3: Elaboração do Relatório Anual e Periódico de Ouvidoria: Requisitos Legais

A elaboração e publicação periódica do Relatório de Gestão da Ouvidoria constitui uma obrigação legal expressa para órgãos públicos, conforme a Lei nº 13.460 de 2017 e normas setoriais, devendo ser apresentado à alta administração e disponibilizado publicamente nos portais oficiais de transparência. O documento deve apresentar o balanço quantitativo e qualitativo das manifestações recebidas, os prazos médios de atendimento, as análises de satisfação dos usuários e a consolidação dos resultados alcançados pelo setor no período de referência.

O relatório de gestão não deve limitar-se à apresentação passiva de quadros estatísticos e gráficos explicativos, devendo conter obrigatoriamente a síntese das recomendações e sugestões

formuladas pela ouvidoria às unidades internas para a melhoria dos serviços, indicando quais foram acolhidas, quais estão em fase de implementação e as justificativas para as não acatadas. A clareza e a transparência desse relatório anual são balizas para o exercício do controle social e do acompanhamento da evolução da governança institucional pela população.

Aula 11.4: Apresentação de Relatórios Gerenciais para a Alta Direção e Tomada de Decisão

A comunicação da ouvidoria com a alta direção da entidade, composta por presidentes, diretores, secretários de estado e conselhos de administração, deve ser realizada por meio de relatórios gerenciais executivos caracterizados pela concisão, objetividade e foco na inteligência estratégica de dados. Esses documentos devem sintetizar os temas mais críticos apurados no período, destacando riscos operacionais, potenciais impactos reputacionais, desvios éticos detectados e áreas com baixo desempenho sistemático no cumprimento de prazos.

A apresentação dos dados deve utilizar técnicas de visualização de dados e dashboards interativos para facilitar a rápida assimilação das informações pelos tomadores de decisão, conectando os achados da ouvidoria aos objetivos estratégicos do órgão. O ouvidor deve utilizar esses momentos de report para propor reformas administrativas e investimentos em infraestrutura necessários para eliminar as causa raiz dos problemas crônicos relatados pelos cidadãos. A comunicação eficaz com a alta direção

eleva o valor estratégico do canal dentro da hierarquia da empresa ou governo.

Aula 11.5: Pesquisas de Satisfação do Usuário e Avaliação Contínua do Canal

A mensuração da qualidade dos serviços prestados pela ouvidoria exige a aplicação contínua de Pesquisas de Satisfação do Usuário, enviadas imediatamente após o encerramento do chamado para avaliar a experiência do cidadão com a escuta recebida. Os questionários devem mensurar aspectos como a facilidade de acesso aos canais, a cortesia do atendimento, a clareza da linguagem utilizada na resposta conclusiva e a resolutividade percebida no tratamento da demanda. A utilização de métricas como o Net Promoter Score adaptado ao setor público oferece visões objetivas do desempenho do setor.

A análise crítica dos feedbacks colhidos nas pesquisas de satisfação fornece subsídios práticos para o aprimoramento contínuo dos processos internos da própria ouvidoria, identificando necessidades de reciclagem da equipe de atendentes e falhas no software de gestão. O canal que avalia criticamente sua atuação demonstra compromisso com a excelência do serviço prestado e respeita a opinião do usuário. Os resultados das avaliações de satisfação devem ser integrados ao relatório anual de gestão, promovendo a transparência ativa dos níveis de qualidade do atendimento.

Módulo 12: Ouvidoria Como Ferramenta de Governança e Melhora Contínua

Aula 12.1: A Função Recomendações e Proposição de Melhorias em Processos e Serviços

A função precípua e de maior valor estratégico de uma ouvidoria consiste na capacidade de transformar os dados brutos obtidos do atendimento em Recomendações Técnicas formais direcionadas aos gestores para a melhoria contínua dos serviços e simplificação de rotinas operacionais. As recomendações representam proposições fundamentadas na análise sistêmica de padrões de reclamações e denúncias, indicando falhas em fluxos de trabalho, ambiguidades operacionais, lacunas de treinamento ou necessidades de alteração em regulamentos e cartas de serviços. Para possuírem efetividade, as recomendações elaboradas pela ouvidoria devem ser tecnicamente viáveis, orçamentariamente realistas e dirigidas às autoridades com competência decisória para a alteração do processo criticado. O acompanhamento do ciclo de vida dessas recomendações deve ser documentado em um plano de ação institucional, no qual se registra o aceite da recomendação pelo gestor responsável, os prazos pactuados para a implementação das mudanças e as justificativas técnicas nos casos de rejeição. Essa atuação proativa consolida a ouvidoria como agente de transformação administrativa.

Aula 12.2: Integração da Ouvidoria com o Sistema de Controle Interno e Compliance

A ouvidoria atua como uma das linhas de defesa do ecossistema de governança e integridade corporativa, devendo manter articulação sistêmica e fluxo contínuo de informações com a auditoria interna, controladoria e áreas de compliance. Enquanto o controle interno atua no desenho e checagem de controles preventivos e a auditoria valida a conformidade de processos operacionais, a ouvidoria fornece a escuta de dados sobre falhas em tempo real captadas diretamente junto ao usuário final do serviço.

A sinergia entre esses órgãos permite o compartilhamento de diagnósticos e a atuação coordenada na mitigação de riscos de corrupção, fraudes e descumprimentos regulatórios identificados no acolhimento de manifestações e denúncias. A ouvidoria deve alimentar as matrizes de risco do compliance com relatórios de vulnerabilidade setorial, enquanto o controle interno pode ser acionado para realizar auditorias temáticas específicas em unidades operacionais que acumulem volumes anômalos de reclamações gravosas. Essa cooperação fortalece a integridade institucional do órgão.

Aula 12.3: Redução da Assimetria de Informação e Promoção da Transparência Ativa

A atuação das ouvidorias contribui decisivamente para a redução da assimetria de informação que historicamente separa os usuários do serviço dos agentes responsáveis por sua gestão. Ao catalogar os questionamentos, dúvidas recorrentes e demandas de acesso à informação mais frequentes apresentadas pela população, a ouvidoria identifica com precisão os pontos cravados de opacidade

no relacionamento institucional, fornecendo dados para que a organização melhore seus canais formais de comunicação externa.

A partir desse diagnóstico de lacunas informacionais, a ouvidoria deve recomendar a inclusão dos dados mapeados nos portais de transparência ativa, na Carta de Serviços ao Usuário e nos manuais explicativos da entidade, eliminando a necessidade de o cidadão protocolar chamados individuais para obter esclarecimentos básicos. A promoção constante da transparência ativa desburocratiza a relação com o público, eleva os níveis de controle social sobre a gestão e reduz sensivelmente a sobrecarga de trabalho das equipes de atendimento de primeira e segunda instância.

Aula 12.4: Ouvidoria Como Sensor de Gestão de Riscos Reputacionais e Operacionais

A ouvidoria funciona como um sensor de alerta precoce para a gestão de riscos reputacionais e operacionais de qualquer entidade pública ou privada, captando sinais de deterioração de serviços ou comportamentos desvios de conduta ética antes que ganhem escala ou repercussão na mídia e em órgãos externos de controle. A análise contínua das tendências de reclamações permite aos gestores identificar falhas iminentes em sistemas de informática, rupturas no fornecimento de insumos essenciais ou focos de assédio moral e má gestão em equipes operacionais.

Ao identificar um risco emergente de alto impacto, a ouvidoria tem o dever de emitir alertas gerenciais de emergência para a alta

administração, sugerindo ações de contingência imediatas para neutralizar o problema e estancar eventuais danos ao patrimônio público ou à imagem da empresa. Essa capacidade de monitoramento do ambiente operacional em tempo real converte o canal de escuta em uma ferramenta de governança corporativa, que antecipa soluções e reduz os custos associados ao gerenciamento reativo de crises institucionais consolidadas.

Aula 12.5: Estudos de Caso: Transformação de Serviços a Partir de Atuações da Ouvidoria

A análise de estudos de caso reais demonstra o potencial transformador das ouvidorias quando atuam de forma proativa na reestruturação de políticas públicas e corporativas a partir das manifestações dos usuários. Um exemplo marcante ocorre em setores de atendimento à saúde pública, onde o mapeamento do tempo excessivo de espera para agendamento de consultas especializadas via ouvidoria ensejou a completa reformulação do sistema de regulação de vagas e a contratação de plantões extras, reduzindo as filas e zerando as reclamações do setor afetado.

Outro estudo de caso relevante no setor de transporte concessionado refere-se à identificação, pela ouvidoria, de descumprimentos sistemáticos de horários operacionais e falta de acessibilidade em frotas de ônibus urbanos, com base em reclamações georreferenciadas dos passageiros. A consolidação desses dados resultou na aplicação de sanções administrativas pela agência reguladora e no aditamento contratual obrigações de renovação da frota por parte da concessionária. Esses casos

concretos comprovam que a manifestação do cidadão, quando tratada analiticamente por uma ouvidoria autônoma, é capaz de gerar melhorias sistêmicas reais na qualidade de vida da coletividade.

Módulo 13: Aspectos Comportamentais, Ética e Negociação

Aula 13.1: Postura Ética, Imparcialidade e Conflito de Interesses na Atuação do Ouvidor

A atuação dos profissionais de ouvidoria deve ser pautada por rigorosos padrões éticos de integridade, isenção, urbanidade e responsabilidade socioinstitucional, mantendo conduta irretocável tanto no exercício de suas funções quanto em seu relacionamento com os demais setores do órgão. O ouvidor deve garantir a total imparcialidade na apreciação de qualquer caso submetido à sua análise, abstendo-se de manifestar convicções ideológicas, preferências políticas ou interesses pessoais que possam comprometer a idoneidade do julgamento técnico ou gerar suspeição sobre as conclusões da ouvidoria.

A gestão do conflito de interesses é um pilar da conduta do ouvidor, exigindo o imediato alijamento do profissional da análise de qualquer manifestação na qual possua interesse direto ou indireto, relação de parentesco, amizade íntima ou inimizade notória com o manifestante ou com os agentes citados na denúncia. O profissional deve assinar formalmente declarações periódicas de impedimento e sigilo, garantindo a lisura do processo de apuração. A preservação contínua dessa independência ética é o elemento fundador da

confiança depositada pela sociedade civil na instituição da ouvidoria.

Aula 13.2: Gestão do Estresse e Mapeamento de Riscos Psicossociais na Equipe de Atendimento

Os profissionais que atuam na linha de frente e na análise das demandas de ouvidoria estão constantemente expostos a cargas emocionais elevadas, decorrentes do contato diário com narrativas de frustração, agressividade, vulnerabilidade social e conflitos interpessoais intensos. Essa exposição prolongada a ambientes de alta pressão psicológica pode gerar quadros de esgotamento profissional, ansiedade e Síndrome de Burnout na equipe, comprometendo a saúde dos trabalhadores e reduzindo a qualidade e a empatia no atendimento prestado ao público.

Diante desse cenário, a liderança da ouvidoria deve implementar estratégias contínuas de preservação da saúde mental e gestão do estresse para sua equipe, promovendo rodízio de funções entre atendimento direto e análise interna de processos, oferecendo suporte psicológico institucional e realizando treinamentos periódicos de resiliência e inteligência emocional. A criação de um ambiente de trabalho acolhedor, transparente e cooperativo dentro do setor de ouvidoria é condição prévia indispensável para que os atendentes consigam manter a urbanidade, a serenidade e a excelência operacional exigidas nas interações diárias com os usuários do sistema.

Aula 13.3: Fundamentos da Negociação Baseada em Princípios (Método Harvard) no Atendimento

A negociação baseada em princípios, desenvolvida no âmbito do Projeto de Negociação de Harvard, fornece uma estrutura conceitual de alta eficácia para a atuação dos ouvidores na solução de litígios entre cidadãos e a administração ou corporação. Essa metodologia fundamenta-se em quatro pilares operacionais: separar as pessoas do problema, focar nos interesses reais e não nas posições rígidas, criar opções de ganho mútuo antes de tomar uma decisão final, e insistir na utilização de critérios objetivos e neutros para a validação dos termos do acordo.

A aplicação desses pilares no atendimento de ouvidoria permite desarmar o tom confrontacional do manifestante e a postura defensiva dos gestores operacionais, direcionando o debate para a avaliação de parâmetros legais, normas técnicas e dados de viabilidade prática. Ao concentrar as conversas na busca por soluções objetivas que satisfaçam as necessidades essenciais de ambas as partes sem violar o interesse público, o ouvidor eleva substancialmente as chances de celebração de acordos duradouros, fortalecendo a cultura de paz e cooperação no ambiente corporativo e governamental.

Aula 13.4: Manejo de Usuários Agressivos, Recalcitrantes ou em Situação de Crise

O atendimento em ouvidorias frequentemente exige a interrupção do ciclo de hostilidade apresentado por usuários altamente

alterados, agressivos ou manifestadamente recalcitrantes, que se recusam a aceitar as limitações contratuais ou legais aplicáveis ao seu caso. Nesses cenários críticos, a equipe de atendimento não deve responder à agressividade do interlocutor com enfrentamentos pessoais, devendo aplicar técnicas de contenção verbal, mantendo tom de voz calmo, postura física neutra e reafirmando de forma serena e objetiva os parâmetros formais que regem o atendimento da instituição.

Quando o cidadão se encontra em momentos de crise emocional aguda, o atendente deve acolher o indivíduo sem validar eventuais condutas ofensivas, direcionando o foco do diálogo para os fatos objetivos que possam ser canalizados via procedimento administrativo regular. Caso o usuário persista no uso de ofensas morais, ameaças físicas ou linguagem de baixo calão, o atendente está autorizado a suspender o atendimento presencial ou telefônico de forma respeitosa, lavrando a respectiva certidão e submetendo o fato à chefia para adoção das providências cabíveis no âmbito cível e criminal.

Aula 13.5: Liderança, Gestão de Equipes e Capacitação Contínua em Ouvidorias

A liderança exercida pelo ouvidor-geral exige a integração entre visão estratégica de governança, amplo conhecimento normativo e competências humanizadas de gestão de pessoas para guiar e motivar uma equipe multidisciplinar. O gestor da ouvidoria deve instituir metas de desempenho realistas, distribuir as tarefas com equidade, promover reuniões periódicas de alinhamento e garantir

um clima organizacional saudável baseado no respeito mútuo e na colaboração. O líder atua como o principal fiador da autonomia técnica da equipe perante as pressões políticas ou operacionais externas.

A constante evolução da legislação, das tecnologias da informação e dos padrões de governança impõe a implementação de programas de capacitação e treinamento contínuo para todos os servidores integrantes da ouvidoria. Os planos de treinamento devem contemplar módulos de atualização em direito administrativo, técnicas de redação de relatórios, ferramentas digitais de análise de dados, LGPD e mediação de conflitos. O investimento permanente no desenvolvimento das competências dos colaboradores reflete diretamente na qualidade da escuta, na resolutividade dos processos e na consolidação institucional do canal de ouvidoria.

Módulo 14: Tecnologia, Automação e Transformação Digital em Ouvidorias

Aula 14.1: Sistemas Informatizados de Gestão de Ouvidorias e Arquitetura de Dados

A eficiência operacional de uma ouvidoria moderna é dependente da implementação de sistemas informatizados de gestão de chamados dotados de arquitetura de dados robusta, segura e escalável. O software especialista de ouvidoria deve realizar a gestão completa do ciclo de vida da manifestação, contemplando os módulos de cadastro, triagem automatizada, tramitação interna para

áreas técnicas, elaboração de pareceres, controle do tempo de resposta, expedição de notificações conclusivas ao usuário e geração de relatórios de gestão.

A arquitetura de dados da solução deve garantir a interoperabilidade e a fácil integração com outros sistemas de informação da entidade, como softwares de protocolo geral, plataformas de Recursos Humanos, sistemas de gestão de processos correccionais e bases de dados corporativas de atendimento ao cliente. A padronização dos bancos de dados relacionais e a adoção de conceitos de dados abertos asseguram a auditabilidade das transações realizadas e permitem a extração de inteligência analítica necessária para subsidiar diagnósticos gerenciais precisos sobre o funcionamento da organização.

Aula 14.2: Inteligência Artificial e Processamento de Linguagem Natural Aplicados à Triagem

A introdução de algoritmos de Inteligência Artificial e Processamento de Linguagem Natural nas plataformas de ouvidoria otimiza a fase de recepção e triagem das manifestações ao realizar a leitura e a interpretação preliminar automática do texto submetido pelo cidadão. Essas tecnologias conseguem identificar a tipologia da demanda, extrair entidades e nomes citados, analisar a carga sentimental do texto e sugerir os temas e departamentos responsáveis pela resposta com elevado grau de acurácia, acelerando o tempo de encaminhamento inicial.

Além da classificação automática, os modelos linguísticos avançados podem ser utilizados para verificar a presença de termos ofensivos, identificar alegações recorrentes em bases históricas e sugerir minutas preliminares de encaminhamento com base nas respostas padrão adotadas em casos análogos. Contudo, a governança do uso da Inteligência Artificial em ouvidorias deve manter a supervisão humana obrigatória sobre as recomendações do algoritmo, garantindo que o viés automatizado não resulte no arquivamento indevido de demandas legítimas nem na violação de direitos garantidos ao manifestante.

Aula 14.3: Canais Omnichannel e Experiência do Cidadão no Ambiente Digital

A implementação do conceito de atendimento omnichannel nas ouvidorias visa proporcionar ao cidadão uma experiência integrada, fluida e contínua, independentemente do canal escolhido para interagir com a instituição, seja portal web, aplicativo para smartphone, assistentes virtuais em aplicativos de mensagem, telefone ou balcão presencial. A plataforma integrada deve manter o histórico completo das interações do usuário unificado em um cadastro único, permitindo que o atendimento iniciado no meio digital possa ter prosseguimento no canal presencial sem perda de dados ou necessidade de refazer relatos.

A usabilidade dos canais digitais deve ser projetada com foco na Experiência do Usuário, garantindo interfaces limpas, formulários intuitivos e navegação simplificada que reduzam a carga cognitiva necessária para o registro de uma manifestação. O design centrado

no cidadão deve contar com validações de acessibilidade para garantir que idosos e pessoas com deficiência naveguem com autonomia nas ferramentas digitais. A modernização dos canais de entrada aproxima a sociedade da administração e fomenta o crescimento do controle social participativo.

Aula 14.4: Segurança da Informação, Criptografia e Prevenção contra Incidentes Cibernéticos

Como repositórias de dados pessoais, segredos institucionais e relatos sigilosos sobre potenciais desvios de conduta, as plataformas de ouvidoria constituem alvos críticos de ataques cibernéticos e tentativas ilegítimas de exfiltração de dados, exigindo rígidos mecanismos de segurança da informação. Os sistemas devem contar com protocolos robustos de criptografia de dados de ponta a ponta e em repouso, autenticação multifator para o acesso de analistas e restrições de endereço para o acesso aos módulos administrativos de gestão de processos sigilosos.

A implementação de políticas de segurança cibernética deve abranger planos de continuidade de negócios, rotinas automatizadas de backup externo imutável e testes periódicos de intrusão para identificação e correção de vulnerabilidades operacionais na aplicação. A equipe de ouvidoria deve ser treinada para reconhecer tentativas de engenharia social e e-mails fraudulentos que visem comprometer o acesso às bases de dados restritas do órgão. A segurança computacional do canal é a garantia da inviolabilidade das informações confiadas pelo cidadão à instituição.

Aula 14.5: Governança de Algoritmos e Transparência no Uso de Automações

A crescente automação dos fluxos de trabalho e a tomada de decisões auxiliada por algoritmos nos canais de ouvidoria impõem a adoção de princípios claros de governança algorítmica e explicabilidade dos modelos computacionais adotados. A instituição deve ser transparente quanto ao uso de ferramentas de automação na leitura, triagem ou resposta às manifestações dos cidadãos, garantindo que o usuário seja informado quando estiver interagindo com assistentes virtuais ou quando o seu chamado tiver sido processado por algoritmos de inteligência artificial.

A governança algorítmica exige a realização contínua de auditorias internas para detectar e neutralizar potenciais vieses discriminatórios nos modelos de linguagem que possam prejudicar determinados grupos sociais na triagem de suas demandas. O cidadão preserva o direito de solicitar a revisão por uma pessoa natural de qualquer decisão administrativa adotada com base em processamento automatizado de dados que afete seus interesses. O uso ético e transparente das tecnologias digitais preserva a integridade do canal de ouvidoria no ecossistema de transformação digital do setor público e privado.

Módulo 15: Ouvidoria no Setor Privado, Terceiro Setor e Compliance

Aula 15.1: Especificidades da Ouvidoria em Empresas Privadas e Governança Corporativa

A estruturação de ouvidorias no setor privado difere em diversos aspectos operacionais e estratégicos das ouvidorias públicas, atuando primordialmente como uma instância de apoio à governança corporativa, proteção do patrimônio, mitigações de riscos regulatórios e preservação da reputação da marca. Na esfera privada, a ouvidoria opera como um canal de segunda instância para solucionar conflitos de consumo não resolvidos pelo Atendimento ao Cliente, além de atuar como o canal interno para o relato de violações ao Código de Conduta e Ética da empresa.

O correto posicionamento da ouvidoria corporativa exige reporte direto ao Conselho de Administração ou ao Comitê de Auditoria, assegurando a independência funcional necessária para apurar denúncias que envolvem executivos e membros da média e alta gestão. A presença de uma ouvidoria autônoma no setor privado eleva a confiança dos acionistas, investidores e consumidores no compromisso da empresa com a transparência e a integridade de suas operações comerciais. O investimento no setor traduz-se em redução de litígios judiciais e ganhos reputacionais sustentáveis no mercado.

Aula 15.2: O Canal de Denúncias (Whistleblowing) no Escopo de Programas de Compliance

O canal de denúncias ou canal de relato ético constitui o pilar central de sustentação de qualquer Programa de Integridade e Compliance corporativo eficaz, fornecendo os meios operacionais para a detecção de práticas de corrupção, fraudes financeiras, lavagem de dinheiro, conflitos de interesse e desvios operacionais.

A gestão desse canal é frequentemente atribuída à ouvidoria corporativa ou a prestadores de serviços especializados em acolhimento sob supervisão da ouvidoria, exigindo-se salvaguardas rígidas de anonimato e proteção ao denunciante contra retaliações internas.

A efetividade do canal de denúncias corporativo depende da garantia expressa de ausência de punição ao relator de boa-fé e da pronta apuração técnica de todos os relatos recebidos com justa causa probatória. As estatísticas e achados extraídos do canal de denúncias devem ser apresentados de forma periódica ao Chief Compliance Officer e ao Comitê de Ética para subsidiar a revisão de manuais internos e o aprimoramento dos controles preventivos da organização. Um canal de denúncias ativo reduz sensivelmente o tempo de exposição da empresa a fraudes internas e irregularidades corporativas.

Aula 15.3: Combate ao Assédio Moral, Assédio Sexual e Discriminação no Ambiente Corporativo

A ouvidoria corporativa desempenha função de alta relevância no combate e erradicação do assédio moral, assédio sexual e de todas as formas de discriminação baseadas em gênero, raça, orientação sexual ou religião no ambiente de trabalho. As denúncias que envolvem essas temáticas caracterizam-se por elevado impacto emocional e sensibilidade interpessoal, exigindo protocolos especializados de atendimento humanizado, preservação da intimidade das vítimas e apuração célere e sigilosa para estancar

imediatamente a perpetuação das condutas abusivas no ambiente laboral.

As apurações dessas denúncias devem ser conduzidas por equipes treinadas em abordagens isentas e técnicas de oitiva acolhedora, colhendo indícios documentais e testemunhais com cautela para evitar a exposição indevida da vítima e garantir o contraditório aos investigados. A constatação das práticas de assédio deve resultar na aplicação imediata de sanções disciplinares previstas nos regimentos internos e na legislação trabalhista, que variam desde advertências até a demissão por justa causa dos agressores. A tolerância zero demonstrada pela empresa fortalece o ambiente de integridade e o respeito à dignidade humana.

Aula 15.4: A Atuação da Ouvidoria no Terceiro Setor e Organizações Não Governamentais

A implementação de ouvidorias no âmbito do Terceiro Setor, compreendendo Organizações Não Governamentais, fundações privadas, associações beneficentes e organizações da sociedade civil, responde à necessidade de elevar a transparência, a prestação de contas aos doadores e a responsabilidade social na aplicação dos recursos privados e públicos recebidos. Nesse ecossistema, a ouvidoria atua no acolhimento de manifestações de beneficiários dos projetos sociais, voluntários, colaboradores e financiadores, fortalecendo a credibilidade e a sustentabilidade das entidades institucionais.

As ouvidorias do terceiro setor enfrentam o desafio de operar com estruturas frequentemente enxutas e orçamentos restritos, exigindo soluções criativas de atendimento e a simplificação de processos operacionais sem perda de rigor ético e transparência. A escuta ativa dos beneficiários diretos dos programas sociais permite ajustar a execução das ações assistenciais às reais necessidades da comunidade atendida, corrigindo desvios operacionais na distribuição de auxílios e insumos. O fortalecimento da ouvidoria nas Organizações Não Governamentais amplia o impacto social dos projetos executados.

Aula 15.5: ESG (Environmental, Social, and Governance) e a Valorização da Ouvidoria

A consolidação da agenda ESG nas estratégias corporativas globais elevou a relevância das ouvidorias a patamares inéditos de centralidade, configurando-se como uma métrica concreta para a avaliação da governança social e da integridade corporativa das empresas. Na dimensão **Social**, a ouvidoria atua como garantidora dos direitos humanos, da diversidade e da proteção aos trabalhadores e consumidores; na dimensão da **Governança**, o canal assegura a transparência, a prevenção da corrupção e a ética na tomada de decisões estratégicas pelos órgãos diretivos.

Os relatórios emitidos pela ouvidoria corporativa fornecem evidências auditáveis demandadas por fundos de investimento, agências de classificação de risco e auditorias externas que avaliam o nível de conformidade ESG de uma organização. A integração da ouvidoria na estratégia ESG demonstra que a empresa possui

mecanismos reais de escuta dos seus stakeholders, capacidade de aprendizado com os próprios erros e compromisso de longo prazo com a sustentabilidade e a responsabilidade social. Essa valorização estratégica consolida a ouvidoria como um ativo reputacional das instituições modernas.

Módulo 16: Desafios Contemporâneos, Inovação e o Futuro das Ouvidorias

Aula 16.1: O Desafio do Combate às Fake News e Desinformação nos Portais de Transparência

As ouvidorias e os Serviços de Informação ao Cidadão enfrentam o desafio emergente de combater a proliferação de notícias falsas e campanhas coordenadas de desinformação que visam desacreditar as instituições públicas, manipular a opinião social e distorcer a realidade dos dados oficiais. Manifestações orquestradas fundadas em dados manipulados exigem da ouvidoria capacidade técnica para checar com agilidade as informações apresentadas, emitindo respostas fundamentadas em evidências oficiais e links para documentos autênticos custodidos nos portais estatais.

Diante do fenômeno da desinformação, a ouvidoria deve atuar em estreita colaboração com as assessorias de comunicação e inteligência institucional, identificando padrões de narrativas enganosas que afetem a prestação de serviços públicos essenciais, como campanhas de vacinação e programas sociais. O fornecimento de respostas transparentes, fundamentadas e facilmente inteligíveis ao cidadão reestabelece a verdade dos fatos

e combate os efeitos deletérios da manipulação informacional. A ouvidoria consolida-se, assim, como uma ilha de confiança e checagem da informação pública.

Aula 16.2: A Inclusão Digital e o Combate à Exclusão no Acesso às Ouvidorias

Embora a transformação digital traga ganhos de eficiência operacionais para as ouvidorias, a migração acelerada de serviços para aplicativos e portais web pode aprofundar a exclusão de parcelas expressivas da população que não possuem acesso à internet de qualidade, letramento digital ou equipamentos tecnológicos adequados. O desafio contemporâneo das ouvidorias consiste em inovar tecnologicamente sem abandonar os canais tradicionais de atendimento, garantindo que o cidadão desconectado continue a exercer plenamente seus direitos de manifestação e controle social.

Para superar o abismo digital, as ouvidorias devem desenvolver estratégias de atendimento híbrido, descentralizado e itinerante, estabelecendo postos físicos de escuta em comunidades periféricas, zonas rurais e unidades descentralizadas de prestação de serviços públicos. A capacitação de mediadores comunitários e a parceria com bibliotecas e centros de assistência social permitem auxiliar os cidadãos vulneráveis no cadastramento de suas manifestações digitais. A universalização do acesso aos canais de escuta é um compromisso democrático inegociável para a plena efetividade das ouvidorias.

Aula 16.3: Ouvidoria Proativa, Analytics e Inteligência Antecipatória de Crises

A evolução do modelo tradicional de ouvidoria reativa, que se limita a aguardar e responder aos chamados protocolados pelos usuários, caminha para a consolidação da Ouvidoria Proativa, estruturada sobre o uso de Data Analytics e inteligência estatística para prever falhas operacionais e antecipar soluções de problemas antes que atinjam o cidadão. Esse modelo avançado analisa grandes volumes de dados históricos de atendimento em tempo real, mapeando desvios nos padrões operacionais e identificando indícios de degradação da qualidade do serviço.

A inteligência antecipatória de crises permite que a ouvidoria emita recomendações preventivas aos gestores operacionais ao detectar os primeiros sinais de inconsistências na prestação dos serviços, evitando a proliferação massiva de reclamações e os consequentes danos reputacionais à entidade. Essa postura proativa transforma a ouvidoria em uma ferramenta de inteligência competitiva e estratégica de gestão pública e corporativa, elevando a eficiência na alocação de recursos e na melhoria contínua das entregas feitas à sociedade civil.

Aula 16.4: Transparência Algorítmica e o Uso Ético da Automação na Governança

À medida que a automação e as ferramentas de inteligência artificial assumem papéis mais centrais na triagem, classificação e elaboração de minutas de respostas em ouvidorias, cresce a

responsabilidade ética referente à garantia da transparência algorítmica e ao controle social sobre essas tecnologias. As instituições devem ser transparentes quanto aos critérios de programação, conjuntos de dados utilizados no treinamento e parâmetros operacionais adotados pelos softwares de atendimento, permitindo a auditoria externa e o controle de viés pelas instâncias fiscalizadoras.

A preservação da dimensão humana no atendimento público e privado é uma exigência ética inafastável, sendo vedada a substituição integral da empatia e da capacidade analítica humana por decisões automatizadas opacas em casos complexos ou que envolvam direitos fundamentais dos cidadãos. O ouvidor deve exercer a supervisão contínua sobre as ferramentas tecnológicas adotadas no setor, garantindo que a automação sirva para simplificar processos e acelerar trâmites, sem suprimir o caráter acolhedor e garantidor de direitos inerente à instituição da ouvidoria.

Aula 16.5: O Futuro da Ouvidoria Como Espaço de Co-criação de Políticas Públicas

O futuro das ouvidorias aponta para a sua consolidação não apenas como canais de resolução de litígios ou apuração de denúncias, mas como plataformas dinâmicas de participação cidadã e co-criação de políticas públicas e serviços corporativos. A integração dos dados colhidos pelas ouvidorias nos processos de planejamento orçamentário e no desenho de projetos estatais permite que as reais prioridades apontadas pela população

orientem a alocação dos recursos públicos e a estruturação de marcos regulatórios mais eficientes.

A promoção de laboratórios de inovação abertos e oficinas de design thinking impulsionados pelos insights extraídos das manifestações da ouvidoria estimula a colaboração direta entre cidadãos, servidores públicos, acadêmicos e especialistas na busca de soluções criativas para problemas complexos da gestão urbana e social. Esse modelo participativo fortalece o sentimento de pertencimento e cidadania ativa na população, consolidando a ouvidoria como uma engrenagem de democracia participativa e governança aberta, inovadora e centrada nas necessidades reais do ser humano.

Módulo Extra

Fontes de referência sugeridas para estudos complementares

- Legislação Federal Brasileira: Constituição da República Federativa do Brasil de 1988; Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011); Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018); Código de Defesa do Usuário do Serviço Público (Lei nº 13.460/2017); Lei de Proteção ao Denunciante (Lei nº 13.608/2018).
- Controladoria-Geral da União (CGU): Manuais de Ouvidoria, Guias Práticos de Acesso à Informação, Orientações Técnicas sobre Proteção ao Denunciante e Relatórios do Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal (Fala.BR).

- Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman (ABO): Código de Ética do Ouvidor, Publicações Técnicas, Diretrizes para Certificação Profissional e Anais dos Congressos Brasileiros de Ouvidoria.
- Agências Reguladoras Federais (ANATEL, ANS, BACEN, ANEEL): Resoluções Normativas e Regulamentos Setoriais sobre a Estruturação e Funcionamento de Ouvidorias nos Setores Regulados.
- Escola Nacional de Administração Pública (ENAP): Cursos, Artigos Técnicos e Publicações sobre Gestão Pública, Governança, Transparência, Linguagem Simples e Atendimento ao Cidadão.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC): Diretrizes sobre Canais de Denúncia, Compliance, Ética e Governança Corporativa no Setor Privado e Terceiro Setor.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE): Relatórios sobre Integridade Pública, Governança Aberta, Transparência e Mecanismos de Participação Cidadã.