



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MIRIAN LOVIS DE SOUZA

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA A FUNÇÃO DE OUVIDOR DE
UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

FLORIANÓPOLIS - SC

2023

MIRIAN LOVIS DE SOUZA

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA A FUNÇÃO DE OUVIDOR DE
UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em Gestão Universitária.

Orientador: Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.

FLORIANÓPOLIS - SC

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

SOUZA, Mirian Lovis de

Desenvolvimento de Competências para a Função de Ouvidor
de uma Instituição Federal de Ensino Superior / Mirian
Lovis de SOUZA ; orientador, Marcos Baptista Lopez
Dalmau, 2023.

128 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em
Administração, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Administração. 2. ouvidor. 3. mapeamento de
competências. 4. ensino superior. I. Dalmau, Marcos
Baptista Lopez . II. Universidade Federal de Santa
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III.
Título.

MIRIAN LOVIS DE SOUZA

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA A FUNÇÃO DE OUVIDOR DE
UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado e aprovado, em 01 setembro de 2023,
pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau Dr. (Orientador)
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Fabiano Geremia Dr.
Universidade Federal da Fronteira Sul

Prof. Pedro Antonio de Melo Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado
adequado para obtenção do título de Mestra em Administração.

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau Dr.
Orientador

Florianópolis, 2023

Dedico este trabalho a minha família, e a Deus principalmente, o qual sempre está à frente de tudo.

AGRADECIMENTOS

A maior alegria que tenho a honra de realizar é a de poder agradecer a todas as pessoas que estiveram comigo e que de alguma maneira contribuíram para mais essa conquista em minha trajetória de vida. Minha mais sincera gratidão a Deus, “Socorro bem presente”, Pai amável e misericordioso! A minha família, amada e amorosa mãe Zélia, corajoso pai Eni. Ao meu dedicado marido Jorge “o músico da minha vida”, as minhas lindas e inteligentes filhas Marília, Marina e Maria Luisa “o meu jardim florido”. Não poderia deixar de expressar minha gratidão ao meu orientador, Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, por ter me encorajado e por me proporcionar o discernimento necessário. Agradeço também, àquelas pessoas iluminadas que Deus colocou em meu caminho, para que a vida se apresentasse mais alegre e gentil: Lilian Wrzesinski Simon, Suelen Priscila Bufon, Luci Stempkowski, Lenir Klauck Beirith, Tais Gabriela Wiggers, Marcelo Recktenvald e Rafael Santin Scheffer. Registro aqui, o sentimento de gratidão a todos e os votos de que a vida retorne a vocês, nas mais variadas formas de bênçãos, tudo o que propiciaram a mim!

*“Nem tudo é como você quer
Nem tudo pode ser perfeito
Pode ser mais fácil se você
Ver o mundo de outro jeito...”*

Trecho da música: Não olhe pra trás, Capital
Inicial, 2004.

RESUMO

Representar os cidadãos e usuários dos serviços públicos é, sem dúvida, uma das principais funções do Ouvidor. No entanto, ao longo do estudo, outras responsabilidades foram identificadas, como a coleta de informações que podem nortear os gestores para ações assertivas. À medida que as competências requeridas para o cargo de Ouvidor são identificadas, torna-se possível propor trilhas de desenvolvimento e aprendizagem que, além de colaborar para o desenvolvimento dos servidores, contribuem para o crescimento da instituição. O objetivo geral da pesquisa apresentada nesta dissertação foi propor um modelo de desenvolvimento das competências requeridas para o cargo de Ouvidor na Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS). Para atingir esse objetivo, foi realizado um estudo de caso, descritivo e aplicado, por meio de uma pesquisa de abordagem quanti-qualitativa. A pesquisa envolveu análise documental e bibliográfica, além da aplicação de entrevistas e questionários. A análise dos dados obtidos, realizada por meio da triangulação de dados, permitiu identificar as principais competências requeridas para a função de Ouvidor na UFFS. Os achados da pesquisa demonstraram potencial relevância no emprego do desenvolvimento por competências para a função estabelecida. Além disso, ficou claro que as ações da Ouvidoria estão diretamente ligadas à promoção da gestão da integridade na instituição. Com base nas competências identificadas, foi possível atingir o objetivo geral da pesquisa, que era propor um modelo de desenvolvimento por trilhas de aprendizagem para a função de Ouvidor na UFFS. O estudo considerou as especificidades das instituições federais de ensino superior (IFES) e suas ouvidorias. Por fim, a pesquisa contribuiu para a temática da gestão por competências e proporcionou uma visão da gestão universitária, pela ótica dos ouvidores, dos gestores e da própria ouvidoria institucional.

Palavras-chave: ouvidor; mapeamento de competências; ensino superior.

ABSTRACT

Representing citizens and users of public services is, without a doubt, one of the main functions of the Ombudsman. However, throughout the study, other responsibilities were identified, such as collecting information that can guide managers towards assertive actions. As the competencies required for the position of Ombudsman are identified, it becomes possible to propose development and learning paths that, in addition to contributing to the development of employees, contribute to the growth of the institution. The general objective of the research presented in this dissertation was to propose a model for developing the skills required for the position of Ombudsman at the Federal University of Fronteira Sul (UFFS). To achieve this objective, a descriptive and applied case study was carried out, using a quantitative-qualitative research approach. The research involved documentary and bibliographic analysis, in addition to the application of interviews and questionnaires. The analysis of the data obtained, carried out through data triangulation, made it possible to identify the main skills required for the role of Ombudsman at UFFS. The research results revealed relevance in the use of competency-based development for the specific function. Furthermore, it was clear that the Ombudsman's actions are directly linked to promoting integrity management in the institution. Based on the competencies identified, it was possible to achieve the general objective of the research, which was to propose a development model through learning paths for the role of Ombudsman at UFFS. The study specifically focuses on the specificities of federal higher education institutions (IFES) and their ombudsman offices. Finally, research contributed to the theme of management by competencies and provided a vision of university management, from the perspective of ombudsmen, managers and the institutional ombudsman itself.

Keywords: ombudsman; competency mapping; University education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Gráfico relacionado à idade.	68
Figura 2 - Gráfico em relação ao nível de escolaridade.	69
Figura 3 - Gráfico relacionado a área de formação.	70
Figura 4 - Gráfico relacionado ao tempo de atuação como servidor público nas universidades...	71
Figura 5 - Gráfico da Região Geográfica em que a Instituição se encontra.	72
Figura 6 - Gráfico de atuação na função de ouvidor.	73
Figura 7 - Atribuições da função de ouvidor.	74
Figura 8 - Desenvolvimento de habilidades.	78
Figura 9 - Servidores lotados na ouvidoria.	80
Figura 10 - Trilha Ética e conduta.	102
Figura 11 - Trilha de Pró-atividade.	102
Figura 12 - Trilha de Comunicação.	103
Figura 13 - Trilha de Resolução e Mediação de Conflitos.	104
Figura 14 - Trilha de Conhecimento Institucional.	105
Figura 15 - Trilha de Governança Integridade e Gestão de Riscos.	106
Figura 16 - Trilha de Gerenciamento e Operacionalização da Ouvidoria.	107

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Indicadores de Conhecimentos e Habilidades.....	38
Quadro 2 - Indicadores de Conhecimentos e Habilidades.....	39
Quadro 3 - Indicadores de Conhecimentos e Habilidades.....	40
Quadro 4 – Indicadores de Conhecimentos e Habilidades.....	40
Quadro 5 - Indicadores de Conhecimentos e Habilidades.....	42
Quadro 6 - Objetivo Específico e os Sujeitos do Estudo.....	48
Quadro 7 - Execução da Metodologia de Estudo.	53
Quadro 8 - Técnica de análise de dados por objetivo específico.....	58
Quadro 9 - Classificação das Atividades - CHA.	97

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantidade de Citações dos Artigos.	23
Tabela 2 - Autores mais citados.	24
Tabela 3 - Site/Plataformas referenciadas.	24
Tabela 4 - Características do Questionário.....	50
Tabela 5 - Características da Entrevista.	52

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AUDIN - Auditoria Interna

CA – Câmara de Administração

CGU - Controladoria Geral da União

CHA - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

CONSUNI – Conselho Universitário

Dr. - Doutor

IFES - Instituições Federais de Ensino Superior

Fala.BR – Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação

MmmouP - Modelo de Maturidade em Ouvidorias

OGU - Ouvidoria Geral da União

PDP - Plano de Desenvolvimento de Pessoal

PNDP - Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

PROFOCO - Programa de Formação Continuada em Ouvidoria

SIPEC - Sistema Integrado de Pessoal Civil da Administração Pública Federal

UFFS - Universidade Federal da Fronteira Sul

SisOuv – Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal

STA – Sistema de Transparência Ativa

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	16
1.2 OBJETIVOS	21
1.2.1 Objetivo Geral	21
1.2.2 Objetivos Específicos	21
1.3 JUSTIFICATIVA	22
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	25
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	26
2.1 GESTÃO UNIVERSITÁRIA	26
2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	27
2.3 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS.....	30
2.4 A OUVIDORIA NO CONTEXTO UNIVERSITÁRIO	32
2.5 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS APLICADA ÀS OUVIDORIAS.....	35
2.6 COMPETÊNCIAS DO OUVIDOR NAS IFES	37
2.7 FERRAMENTAS UTILIZADAS NAS OUVIDORIAS	43
3. METODOLOGIA.....	44
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	44
3.2 SUJEITOS DO ESTUDO.....	47
3.3 COLETA DE DADOS	49
3.4 TÉCNICA E ANÁLISE DE DADOS	56
3.5 LIMITAÇÃO DO ESTUDO	59
4. APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO.....	60
4.1 APRESENTAÇÃO DO LOCUS DA PESQUISA.....	61
4.1.2 A Ouvidoria da UFFS.....	62
4.2 PRINCIPAIS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELO OUVIDOR NO CONTEXTO UNIVERSITÁRIO	64
4.3 PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS DO OUVIDOR NO CONTEXTO UNIVERSITÁRIO	66
4.3.1 Competências dos ouvidores identificadas no contexto das IFES	67
4.4 TREINAMENTOS DISPONIBILIZADOS AOS OUVIDORES PELA UFFS	82
4.5 COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO OUVIDOR NA UFFS	83
4.5.1 Visão dos gestores da UFFS, sobre as competências requeridas ao cargo de ouvidor ...	84
4.5.2 Visão do ex-ouvidor, sobre as competências requeridas ao cargo	94

5. PROPOSTA DE TRILHAS DE DESENVOLVIMENTO PARA OUVIDOR NA UFFS..	100
.....	
5.1 TRILHA 1 - ÉTICA E CONDUTA	101
5.2 TRILHA 2 - PROATIVIDADE	102
5.3 TRILHA 3 - COMUNICAÇÃO	103
5.4 TRILHA 4 - MEDIAÇÃO E RESOLUÇÃO DE CONFLITOS.....	104
5.6 TRILHA 5 - CONHECIMENTO INSTITUCIONAL.....	105
5.7 TRILHA 6 - GOVERNANÇA, INTEGRIDADE E GESTÃO DE RISCOS.....	105
5.8 TRILHA 7 - GERENCIAMENTO E OPERACIONALIZAÇÃO DE OUVIDORIA	106
6. CONCLUSÃO.....	108
REFERÊNCIAS	111
APÊNDICE A. TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)....	122
.....	
APÊNDICE B. QUESTIONÁRIO	125
APÊNDICE C. ENTREVISTA COM OS GESTORES E EX-OUVIDOR DA UFFS ...	129

1. INTRODUÇÃO

A introdução do presente estudo é o capítulo de abertura, no qual são apresentados, de forma sequencial, a contextualização do tema, os objetivos gerais e específicos e a justificativa do trabalho realizado. Nesse sentido, a introdução é o ponto de partida para a compreensão da ideia principal da pesquisa, seu contexto e sua relevância para o ambiente social em que está inserida e foi realizada.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Buscar entender as Ouvidorias no contexto universitário trata-se de buscar aprimorar a visão acerca da relação entre a Administração Pública e os usuários dos serviços. A Ouvidoria traz em sua bagagem diversas formas de conceituação, desde a ponte entre esfera pública e privada, meio de promoção à transparência e oportunidade de escuta para os cidadãos. Ao passo que, por meio de sua atuação, a Ouvidoria realiza ações que transpassam os conceitos mencionados inicialmente, tornando-se incremento à participação em processos de gestão, demonstrando-se capaz de proporcionar um raio x da organização, participar e promover ativamente a governança e a integridade nas organizações, promover a gestão de riscos e até mesmo diagnosticar e providenciar medidas para solução de problemas, dentre outras ações. Neste universo, entender o surgimento das Ouvidorias, seu contexto atual, a figura do Ouvidor e as competências necessárias para o exercício da função, faz parte deste estudo.

No tocante à estrutura das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), ao longo dos anos, surge na Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) a primeira Ouvidoria universitária no Brasil, em 1992. Este movimento que resultou na implantação das primeiras ouvidorias universitárias, teve impulsionamento a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988.

Com seu texto, a Carta Magna inaugurou uma nova dimensão entre Estado e sociedade contribuindo significativamente para o fortalecimento dos direitos sociais, bem como a democracia participativa. De acordo com Avritzer e Santos, (2002), o texto constitucional tem a capacidade de abranger diferentes elementos culturais emergentes na sociedade, o que resulta em novos espaços para a democracia participativa.

A democracia participativa confere aos administrados a possibilidade de direta ou indiretamente poder realizar a verificação da regularidade nos atos da administração pública. De acordo com Menezes 2017, o parágrafo único do art. 1º da CF/88, traz força ao princípio

democrático, conferindo ao povo a titularidade do poder constituinte, estando a noção de legitimidade das ações do Estado que emergem e se sustentam a partir do respaldo dos cidadãos.

Ainda de acordo Lopes *et al.* (2017), neste entendimento, estariam as ouvidorias públicas responsáveis em contribuir com mecanismos de *accountability* horizontal, relacionados a aspectos de auxílio aos órgãos responsáveis pelo controle interno. Quanto ao *accountability* vertical, pode-se identificar no texto constitucional, em seu art. 37, § 3º, I, o *locus* das ouvidorias públicas no Brasil. Conforme esse dispositivo constitucional, a lei disciplinará as formas de participação do cidadão na esfera da administração pública direta e indireta, com a finalidade de regular especialmente as reclamações relacionadas à prestação dos serviços públicos em geral.

Na visão de Cardoso (2010), a ouvidoria é o local em que se oportuniza a inclusão social, visto que, concede a oportunidade de fala ao indivíduo no âmbito da Administração Pública. Oportunizar a inclusão social caracteriza uma ouvidoria atuante e democrática.

Ainda neste contexto democrático desenvolvido principalmente com o advento da Constituição Federal, observa-se que as ouvidorias universitárias criadas a partir de 1992, são capazes de reunir características educacionais, democráticas e de *accountability*. A responsabilidade pela prestação de contas em relação às ações, decisões e resultados, estão relacionados diretamente ao *Accountability*, que está presente diretamente no setor público, tendo o gestor o compromisso de justificar a sua conduta à população, (ALEKOSVSKA, 2021).

Para além desses conceitos, torna-se importante salientar também, a relevância de uma ouvidoria autônoma. Segundo Pereira (2013), as ouvidorias universitárias ao atuarem com autonomia colaboram para o aumento do valor institucional, elevam a imagem e a confiança da organização e funcionam como mecanismo de participação direta da sociedade. Para o autor, a ouvidoria é o local em que se garantem os direitos dos cidadãos nas situações em que os serviços estão sendo oferecidos de maneira indevida.

Contudo, não basta apenas apresentar o surgimento das ouvidorias universitárias sem se referir à figura do ouvidor. Para que as ouvidorias funcionem adequadamente se faz necessária a presença do ouvidor. Na incansável missão de ouvir, exercitar a escuta e permitir que o cidadão se faça presente na Administração Pública, encontra-se essa importante figura. Na visão de Tavares (1998), o ouvidor é capaz de agir no sentido de fomentar mudanças, promover correções de injustiças, identificar problemas sistêmicos e propor novas metodologias aos administradores.

Posto isso, observa-se que no atual contexto em que estão inseridas as IFES, um dos desafios encontrados pelos gestores é o da indicação do servidor para ocupar a função de

Ouvidor, dadas as exigências legais de formação, qualificação e competências requeridas para a função. Conforme a Portaria nº 1.181, de 10 de junho de 2020, em seu artigo 5º:

Art. 5º Sem prejuízo da assunção de responsabilidade do indicado pela veracidade das informações prestadas, é de responsabilidade do órgão ou entidade verificar, previamente à submissão à CGU da indicação para nomeação, designação ou recondução, o cumprimento das condições previstas nesta Portaria e na legislação para exercício de cargo ou função, inclusive relacionadas a conflito de interesses e a nepotismo.

O cargo de Ouvidor traz ao servidor público além das tarefas inerentes à função, o compromisso de desenvolver a arte de escutar, orientar, promover a transposição de barreiras entre os indivíduos e atuar na mediação de conflitos, visando o bem-estar de todos os envolvidos. A ouvidoria proporciona aos indivíduos a arte de escutar e ser escutado.

A ouvidoria pública deve ser compreendida como uma instituição que auxilia o cidadão em suas relações com o Estado. Deve atuar no processo de interlocução entre o cidadão e a administração pública, de modo que as manifestações decorrentes do exercício da cidadania provoquem contínua melhoria dos serviços públicos prestados (Ouvidoria Geral da União, 2012, p.8).

Como atribuições principais de uma ouvidoria, se pode destacar a indução de mudanças, a reparação de danos, o acesso à administração e sobretudo a promoção da democracia (LYRA, 2004a). Em sentido amplo, promover a democracia por meio das ouvidorias significa conectá-las diretamente com a participação da sociedade nos assuntos de interesse público.

Esta conexão com o cidadão vem sendo demonstrada por meio de tentativas da gestão pública em estreitar laços com a sociedade. Para tanto, várias iniciativas de participação direta foram implantadas, com a finalidade de ampliar o envolvimento popular para além do voto, objetivando a aproximação da gestão pública e do cidadão e tornando viável o controle social (SANTOS; POGREBINSCHI, 2011).

A Administração Pública, no exercício de sua função, deve adotar os preceitos da transparência ao prover os caminhos para que os cidadãos possam participar, acompanhar e fiscalizar as ações realizadas, de forma a reforçar a legitimidade das instituições (RAUPP, 2016).

Posto isso, a Ouvidoria possui destaque quanto às modernas formas de participação pública, pois representa a porta de entrada para o conhecimento de questões e problemas coletivos e individuais, além de oferecer a escuta qualificada dos problemas dos cidadãos, providenciar formas eficazes de concretização de direitos, e fomentar oportunidades para que as instituições proporcionem melhorias em seus procedimentos com vistas a beneficiar toda a coletividade (MENEZES, 2015).

Torna-se importante salientar que as Ouvidorias nas instituições apresentam pelo menos um ouvidor responsável pela condução das atividades destas. Segundo Oliveira, Santos e Pereira (2019), ao se falar do termo ouvidor, torna-se importante salientar o papel deste, uma vez que, a ouvidoria é gerida por um titular. Neste sentido, esta função apresenta-se como de confiança, levando-se em consideração que o ouvidor possui uma ampla visão acerca dos serviços prestados e do nível de satisfação dos usuários.

É importante que o cargo (ou função) em comissão do ouvidor seja de alto nível na estrutura hierárquica do órgão/entidade, assim como o seu padrão remuneratório, tendo em vista que sua função exige que ele promova a permanente articulação com as demais autoridades do órgão ou entidade, com vistas à eficácia no encaminhamento das demandas recebidas dos usuários às unidades administrativas; no acompanhamento das providências; no controle dos prazos de resposta e a eventual cobrança aos responsáveis, em caso de atrasos (SALGADO; ANTERO, 2013, p.26).

Na visão de Sandy (2013), a ouvidoria precisa funcionar harmonicamente, de forma imparcial e trabalhar para satisfazer as partes. Neste sentido, mediar conflitos é uma das funções da ouvidoria, porém, não é a principal. Segundo a autora, a principal função da ouvidoria é procurar a harmonia da relação entre a organização e o cidadão.

Ainda na perspectiva de Sandy (2013), a participação do cidadão por meio de suas manifestações, expressa sua voz e amplia a qualidade da informação. A melhoria da organização com foco no coletivo, dando ênfase para o cidadão, torna-se a razão do trabalho da ouvidoria.

Corroborando com essa visão, Silva e Silva (2013), ressaltam que a ouvidoria se trata de um órgão que está ligado à Administração, contendo como obrigação permitir a garantia dos direitos do cidadão, uma vez que, trabalha sobretudo a promoção da transparência no serviço público. Anteriormente Lyra, (2008) já ressaltava que a Ouvidoria se constitui no fato gerador de um novo estilo, de uma nova prática administrativa, por meio da transparência e da interferência consciente e construtiva do cidadão.

Neste sentido, percebe-se a considerável relevância das Ouvidorias e de seus ouvidores nas IFES. Muito embora, tal importância tenha sido percebida, é necessário considerar aspectos relacionados à nomeação dos ouvidores, ou seja, dos servidores que serão responsáveis pelas Ouvidorias.

Uma vez que, o presente estudo teve como ambiente empírico a Ouvidoria da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS). Para que se possa compreender de que forma ocorreu a nomeação do Ouvidor nesta instituição, foi consultada, inicialmente a Resolução nº 1/CONSUNI CA/UFFS/2015, a qual, instituiu a Ouvidoria e normatizou suas competências no

âmbito da UFFS, contendo em seu anexo o Regimento Interno da Ouvidoria da UFFS, sendo este o principal documento norteador acerca da condução do mandato do ouvidor na Instituição.

Na Resolução citada, é possível visualizar em seu artigo 15 que a Ouvidoria é coordenada por um Ouvidor, cujo nome deverá ser indicado pelo Reitor e aprovado pelo Conselho Universitário (CONSUNI). De acordo com a nova redação dada pela Resolução nº 4/CONSUNI/CAPGP/UFFS/2019, de 23 de maio de 2019, em seu artigo 17, o Ouvidor deverá integrar o quadro permanente da UFFS.

Ainda conforme o documento, caso o Ouvidor ser um docente, este deverá ter o regime de contratação com dedicação exclusiva. O Ouvidor deve possuir nível de escolaridade Superior e mais de três anos de efetivo exercício na Instituição, capacitação para exercer a função e conhecimento da organização. O Ouvidor em sua função não poderá acumular qualquer outra função ou exercício de mandato sindical.

Contudo, não existem apenas os regramentos internos a serem observados no momento da indicação do servidor ou servidora para a função de Ouvidor. Por intermédio do Decreto nº 9.492/2018, foi instituído o Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal (SisOuv), tendo como integrantes o Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU), por meio da Ouvidoria-Geral da União (OGU), órgãos centrais e como unidades setoriais, as ouvidorias dos órgãos e das entidades da administração pública federal, que são abrangidos pelo decreto, no caso de não existência destas, as unidades diretamente responsáveis pelas atividades de ouvidoria.

Neste sentido a Portaria nº 1.181, de 10 de junho de 2020, a qual traz em seu conteúdo os critérios e procedimentos para a nomeação, designação, exoneração, dispensa, permanência e recondução ao cargo ou função comissionada de titular da unidade setorial de ouvidoria, no âmbito do SisOuv, estabelecendo novas e diferentes regras, dentre elas o envio da indicação do ouvidor para análise da Controladoria Geral da União (CGU).

Conquanto, a indicação do ouvidor deva ser encaminhada à CGU, observa-se que este fator não interfere no desenvolvimento de competências para os servidores interessados em atuar na ouvidoria. Porém, o fato de o servidor encontrar-se preparado com base em desenvolvimento de competências atreladas à função de ouvidor, considerando também os critérios estabelecidos nas legislações vigentes, otimizaria tanto o processo de indicação, quanto o de avaliação.

Considerando o contexto em que as IFES se encontram, as quais precisam de ouvidores preparados para a função, bem como, necessitam cumprir as legislações em vigor, realizou-se a pesquisa ora apresentada, no que diz respeito, principalmente à Ouvidoria da UFFS.

Visando colaborar com os processos envolvendo a nomeação de ouvidores nas IFES, a pesquisadora compreendeu que a seguinte questão deveria ser amplamente respondida no presente estudo: **Como desenvolver competências para futuros ocupantes do cargo de Ouvidor da UFFS?**

Com vistas a encontrar a resposta para a questão norteadora da pesquisa, foi realizada a análise das competências necessárias para o cargo de Ouvidor da UFFS e a proposição de um modelo de desenvolvimento destas competências na Instituição, seguindo o roteiro de pesquisa direcionado pelos objetivos apresentados a seguir.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Propor um modelo de desenvolvimento das competências requeridas para o cargo de Ouvidor na UFFS.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever as principais atividades desenvolvidas pelos ocupantes da função de ouvidor no contexto universitário;
- b) Identificar as competências necessárias ao cargo de ouvidor no contexto universitário;
- c) Verificar as competências individuais necessárias para o desempenho da função de ouvidor na UFFS;
- d) Analisar os treinamentos existentes na UFFS para o desenvolvimento de competências de ouvidores;
- e) Propor trilhas de desenvolvimento para os ocupantes da função de ouvidor na UFFS.

1.3 JUSTIFICATIVA

No tocante às IFES, a realização de uma pesquisa, na qual exista o enfoque na importância das competências, sobretudo, relacionadas ao cargo/função de ouvidor, tem potencial para contribuir com o desenvolvimento de competências que proporcionem

maximização da qualidade dos serviços públicos prestados e potencializem a comunicação entre Estado e sociedade.

Para além disso, é importante ressaltar que especificamente na UFFS a pesquisa pode auxiliar a gestão da universidade quanto à nomeação dos próximos ouvidores, no sentido de conhecer as competências necessárias ao cargo, organizá-las em um rol não taxativo, o qual tem potencial para auxiliar o gestor quando da indicação do ouvidor e promover o desenvolvimento dessas competências nos servidores. Desta forma, um modelo de competências para ouvidor na UFFS também pode ser utilizado por outras instituições de ensino.

Visando ao alcance dos objetivos acima descritos, a pretensão do estudo proposto encontra-se baseada na importância do tema competências, principalmente no âmbito das IFES, envolvendo os Conhecimentos, as Habilidades e as Atitudes (CHA), mais precisamente, para o cargo/função de Ouvidor na UFFS.

À medida que foram identificadas as competências, tornou-se viável a proposição de trilhas de desenvolvimento e aprendizagem, as quais, além de colaborar para o desenvolvimento dos servidores, acrescentam positivamente no desenvolvimento da instituição.

Identificar as competências de uma determinada função ou cargo permite construir uma base de conhecimentos norteadores que podem, inclusive, elevar o ganho intelectual na organização. Na visão de Brandão e Guimarães (2001), a gestão por competências retrata um processo ininterrupto no qual, a formulação da estratégia da organização apresenta-se como fase inicial, onde seriam definidas a missão, a visão e os macro-objetivos.

No presente estudo foi realizada pesquisa bibliométrica, de abordagem quantitativa, exploratória e descritiva por meio de uma revisão sistemática da literatura na Plataforma “Google Acadêmico” incluindo em sua pesquisa artigos, dissertações e teses publicadas em revistas e periódicos, acerca das seguintes palavras-chave: ouvidor, mapeamento de competências e ensino superior. A presente busca foi realizada entre os meses de março e julho do ano de 2022. Foi encontrado pouco material que contivesse relação objetiva com o tema do estudo, fato que dificultou o desenrolar deste, em um primeiro momento.

Torna-se importante salientar que foram considerados nesta pesquisa bibliométrica somente trabalhos publicados em revistas e anais de eventos. Desta forma, dando sequência, foram selecionados um mil e sessenta artigos e dissertações, sendo que um mil e dezessete trabalhos não estavam alinhados de acordo com o tema, quarenta e três trabalhos encontravam-se alinhados ao tema, trinta e dois destes não estavam publicados em revistas e anais, dado que resultou ao portfólio final da análise, apenas onze trabalhos.

Este resultado abriu uma primeira lacuna percebida pela autora, com relação ao embasamento teórico envolvendo as competências necessárias ao ouvidor. Nesta etapa, foram selecionados os artigos que estão devidamente publicados em revistas ou periódicos e cujo teor de pesquisa encontra-se relacionado aos descritores propostos (palavras-chave).

Na sequência, um total de onze artigos seguiram para a etapa de análise de conteúdo. As publicações selecionadas foram analisadas por meio da leitura de seus resumos e de seus referenciais teóricos.

Em continuidade, a análise seguiu para a etapa, em que cada um dos onze trabalhos planilhados passaram pela análise de citações. Nesta fase verificou-se a quantidade de vezes em que o artigo ou dissertação foi citado em outros trabalhos científicos.

Tabela 1 - Quantidade de Citações dos Artigos.

ARTIGO	NÚMERO DE VEZES QUE É CITADO
“O papel da ouvidoria pública: uma análise a partir das dimensões funcional, gerencial e cidadã.”	4
“Ouvidoria é Comunicação.”	30
Competências profissionais do mediador de conflitos no contexto escolar.”	6

Fonte: Elaborado pela autora, (2022).

Constatou-se que apenas três trabalhos possuíam registros de citações, sendo eles: “O papel da ouvidoria pública: uma análise a partir das dimensões funcional, gerencial e cidadã.”; “Ouvidoria é comunicação.”; “Competências profissionais do mediador de conflitos no contexto escolar.” Ainda dentro desta análise, observou-se a alta discrepância entre a quantidade de citações envolvendo o trabalho mais citado (citado por 30) e o menos citado (citado por 4), foi consideravelmente elevada.

Quanto ao referencial teórico, a presente pesquisa permitiu observar os autores mais citados no rol de trabalhos analisados:

Tabela 2 - Autores mais citados.

AUTORES MAIS CITADOS	NÚMERO DE CITAÇÕES
Rubens Pinto Lyra	12
Luiz Carlos Iasbeck	02

Roberto Moraes Cruz	03
Luiza Helena Pereira	03

Fonte: Elaborado pela autora, (2022).

Conforme visto, os autores mais citados no rol de trabalhos analisados foram: Rubens Pinto Lyra tendo sido citado em doze oportunidades diferentes, Luiz Carlos Iasbeck em duas oportunidades, Roberto Moraes Cruz e Luiza Helena Pereira em três oportunidades.

A análise também foi realizada com relação aos sites e Plataformas mais citadas:

Tabela 3 - Site/Plataformas referenciadas.

SITES/PLATAFORMAS	NÚMERO DE CITAÇÕES
Controladoria Geral da União (CGU)	06
Governo Federal (Gov. Br)	09

Fonte: Elaborado pela autora, (2022).

Nos trabalhos analisados pode se perceber que os sites/plataformas que se repetiram como referenciais teóricos foram o da Controladoria Geral da União (CGU) e o do Governo Federal (Gov.Br), visto que trazem diretrizes e informações importantes acerca das Ouvidorias Federais.

A análise oportunizou a compreensão de aspectos relacionados às competências necessárias ao ouvidor de instituições de ensino superior. Contudo, o resultado encontrado na pesquisa bibliométrica confirma a baixa quantidade de achados com referência às competências dos ouvidores no ensino superior, fato que sugere a viabilidade do estudo em proposição.

Trazer à tona a realidade dos Ouvidores nas IFES, especialmente na UFFS, sua forma de nomeação, os critérios para esta, as competências necessárias e os desafios encontrados neste contexto, pode contribuir de forma a enriquecer os estudos e viabilizar horizontes estratégicos para a Instituição, no que concerne a sua Ouvidoria e seus Ouvidores.

Neste sentido, viabilizar o conhecimento e análise das competências necessárias ao Ouvidor da UFFS, pode contribuir com o avanço da gestão por competências e o desenvolvimento de trilhas de aprendizagem para a função em questão.

Considerando o contexto em que as Ouvidorias vêm se firmando como instrumento de relevante impacto inovador para a gestão. Considerando ainda, o auxílio às atividades de accountability, governança e integridade e a disseminação de serviços de qualidade e eficiência em prol da coletividade, compreendeu-se que seria relevante e oportuno aprofundar os estudos

acerca da temática que envolve o mapeamento e a análise das competências necessárias para o cargo de Ouvidor da UFFS e propor um modelo de desenvolvimento destas competências na Instituição.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para maior compreensão, esta pesquisa foi dividida em capítulos, que visam delinear e nortear a temática proposta. Já no primeiro capítulo é apresentada a Introdução, trazendo a contextualização do tema no estudo, na sequência encontram-se os objetivos e a justificativa do trabalho.

No segundo capítulo, apresenta-se a Fundamentação Teórica, apresentando a revisão da literatura, no âmbito da gestão universitária, gestão por competências nas IFES, desenvolvimento de competências, a ouvidoria no contexto universitário, gestão por competências aplicada às ouvidorias, as competências do ouvidor nas IFES e ferramentas utilizadas nas ouvidorias.

Por conseguinte, o terceiro capítulo traz a Metodologia, a qual está subdividida em: caracterização da pesquisa, sujeitos do estudo, coleta de dados, técnica de análise de dados e limitação de estudo.

Na quarta etapa encontra-se a apresentação do estudo de caso, contendo o Locus da pesquisa, a apresentação da Ouvidoria da UFFS, as principais atividades desenvolvidas pelo ouvidor no contexto universitário, as principais competências do ouvidor no contexto universitário, as competências dos ouvidores identificadas no contexto das IFES, os treinamentos disponibilizados aos ouvidores pela UFFS, a visão dos gestores da UFFS, sobre as competências requeridas ao cargo de ouvidor e a visão do ex-ouvidor, sobre as competências requeridas ao cargo.

Por conseguinte, na quinta etapa apresenta-se a proposta de trilhas de desenvolvimento para função de ouvidor na UFFS, composta por sete trilhas especialmente desenvolvidas. Para que se pudesse compreender e facilitar a aplicação das capacitações sugeridas, as trilhas foram elencadas e apresentadas da seguinte forma: Trilha 1 - Ética e Conduta; Trilha 2 - Proatividade; Trilha 3 - Comunicação; Trilha 4 - Mediação e Resolução de Conflitos; Trilha 5 - Conhecimento Institucional; Trilha 6 - Governança, Integridade e Gestão de Riscos; Trilha 7 - Gerenciamento e Operacionalização da Ouvidoria.

Por fim, no capítulo seis encontram-se a conclusão do estudo, as recomendações a partir das análises demonstradas, a apresentação do referencial teórico utilizado e os apêndices “A, B

e C”, os quais trazem informações importantes para o desenvolvimento e conclusão desta pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão da literatura, com a fundamentação teórica no âmbito da gestão universitária, gestão por competências nas IFES, desenvolvimento de competências, a ouvidoria no contexto universitário, gestão por competências aplicada às ouvidorias e competências do ouvidor nas IFES.

2.1 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

As universidades, desde o seu surgimento, em meados de 1920, vêm passando por mudanças estruturais e também na forma de condução das suas atividades, com a finalidade de cumprir seu papel como agentes construtores da sociedade.

Torna-se importante registrar que, por meio da Reforma Universitária de 1968, as universidades passaram a contar com a estrutura departamental (BRASIL, 1969). Segundo Souza (2012), as universidades encontram-se estruturadas em Órgãos Deliberativos Centrais, Órgãos Executivos Centrais, Órgãos Deliberativos Setoriais e Órgãos Executivos Setoriais.

Por conseguinte, a estrutura das universidades requer atenção em detalhes peculiares que envolvem processos de mutação contínuos e por vezes complexos. Segundo Rabelo (2016), a estrutura organizacional de uma universidade está basicamente composta por reitorias, departamentos, diretorias, coordenações, colegiados e outros elementos estruturais da organização.

As ações dos sujeitos responsáveis diretamente pelas práticas de gestão, bem como, dos sujeitos não envolvidos diretamente na gestão concretizam essas estruturas. Cabe salientar que, os institutos federais também fazem parte das IFES.

A complexidade associada ao modelo estrutural e de gestão das IFES faz com que a sociedade encontre dificuldades em compreender a estrutura organizacional que permeia as universidades. Segundo Souza (2012), as teorias organizacionais tradicionais não dão conta da gestão das universidades, em razão de serem constituídas por sistemas complexos e estarem inseridas em uma sociedade altamente exigente em relação aos resultados.

O autor também salienta que embora se possa observar certa semelhança entre a gestão de empresas e gestão de universidades, no que diz respeito a aspectos administrativos, a gestão universitária, principalmente em instituições federais, carece de elementos muito específicos (SOUZA, 2012).

Na visão de Oliveira Casartelli e Maldonado (2018), as atividades desenvolvidas no contexto da gestão universitária encontram-se relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão e são

expressas por meio da capacitação de recursos humanos, da relação geracional, bem como, da integração com a sociedade, com o objetivo baseado na produção de conhecimento, tecnologia e inovação. Determinadas mudanças estariam ligadas à constante necessidade de adaptação às situações socioeconômicas, ao desenvolvimento tecnológico e à satisfação de demandas que envolvem problemas sociais, culturais, políticos, entre outros.

Não obstante, a já mencionada estrutura universitária diferenciada das universidades federais, às demais estruturas organizacionais, Souza (2012) ressalta que não é possível gerir organismos públicos do mesmo modo que organizações privadas, pois a administração universitária possui suas próprias formas de gerenciamento.

De acordo com Colossi (1999), a universidade atua diretamente na construção da sociedade e traz a influência da problemática social em seu processo de expansão. Neste contexto, as políticas públicas possuem papel fundamental nas ações e dinâmicas universitárias. Portanto, os gestores de universidades precisam estar capacitados, pois deles decorrem as decisões e os processos de gestão que resultarão em atendimento das demandas e perspectivas da sociedade.

Do ponto de vista da gestão das IFES faz-se necessário considerar todo um aparato administrativo pautado principalmente pela atuação de seus servidores. O zelo pela coisa pública e a utilização do conhecimento de forma a desenvolver ferramentas que contribuam para a evolução contínua da instituição e da sociedade em que se encontram, também se constitui como responsabilidade desses atores. Neste contexto, a gestão universitária percorre caminhos que potencializam a transformação dos indivíduos e do meio em que estão estruturadas.

Ao desempenharem suas funções nos mais diversos setores que compõem a administração de uma universidade ou instituto federal, os servidores carregam consigo o compromisso de prestar serviços de qualidade. Desta forma, pensar na gestão universitária realizada por seus servidores, requer impreterivelmente trazer à tona as estratégias e competências que são utilizadas para o alcance dos objetivos institucionais.

2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Compreender como o conceito de competência evoluiu ao longo do tempo, se faz necessário diante da grandiosidade das definições e da importância do tema nas organizações. Doravante ao ano de 1970, o termo competência passou a ser incorporado como objeto de estudo nos campos da administração, economia, sociologia do trabalho, psicologia entre outros.

Para Ruas (2001), na administração contemporânea, o termo competência tem sido amplamente empregado, uma vez que, tanto no meio empresarial, quanto no meio acadêmico, além de muito utilizado, traz consigo diferentes formas e conceitos. Portanto, estas controvérsias ocorrem devido a grande e incessante evolução social, o que corrobora com novos sentidos para a palavra competência.

Ao se falar em competências, as combinações de conhecimento, habilidades e atitudes são devidamente lembradas com a expressão “CHA”. Muito embora, boa parte dos leitores tenham escutado ou até mesmo lido acerca deste tema, torna-se importante realizar uma breve explicação a respeito.

Para Carbone *et al.* (2016), o entendimento de competências está associado a combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, as quais são expressas por meio do desempenho profissional em dado âmbito organizacional. Sendo que, adicionam valor às pessoas e às organizações na medida em que auxiliam na conquista de objetivos organizacionais e demonstram reconhecimento social sobre a capacidade dos indivíduos.

Neste contexto, os autores Brandão e Guimarães (1999) destacam que os conhecimentos, habilidades e atitudes, vistos como dimensões da competência, são interdependentes, pois, na maioria das vezes a exposição ou adoção de um comportamento específico requer do indivíduo conhecimentos e técnicas oportunas. Portanto, ao aplicar seus conhecimentos, habilidades e atitudes dentro do cotidiano organizacional, o indivíduo gera o desenvolvimento profissional, o que resulta ou pode ser chamado de desenvolvimento de suas competências. Neste sentido, gerir competências pode transformar estrategicamente o cenário da organização.

No âmbito das IFES, as quais encontram-se inseridas na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), é fundamental salientar a importância dos conceitos de competência estarem atrelados à gestão, como forma de auxiliarem no desenvolvimento de seus servidores.

A gestão por competências ganhou impulso na administração pública brasileira com a publicação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a PNDP. Essa política foi atualizada pelo Decreto nº 9.991, de 07 de novembro de 2019, e tem como objetivo “promover o desenvolvimento dos servidores públicos, nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional” (BRASIL, 2019, s.p.).

De acordo com Chiavenato (2004), o modelo de competências está além do modelo de gestão de pessoas, dado que, o primeiro representa tentativas de fornecer resposta às

necessidades geradas em um mercado globalizado, como a contínua inovação, exigências de superação, agilidade, aprendizagem, conhecimento e capacidade de lidar com questões inéditas.

Carbone (2006), ressalta que o foco principal da gestão por competências está em desenvolver competências e novos conhecimentos, que são responsáveis por gerar excelência, proporcionar conquistas e vantagens competitivas.

Na mesma ótica, Ruano (2007) afirma que a gestão por competências reconhece quais conhecimentos adquiridos podem ser colocados em prática e aproveitados. Este modelo, quando adotado na gestão de pessoas em prol do alcance dos objetivos estratégicos, pode auxiliar as organizações no sentido de adquirirem condições de gerir os próprios resultados, especialmente no que se refere ao seu ativo mais importante, o capital intelectual.

Por conseguinte, observa-se que a capacitação de servidores visando ao desenvolvimento de competências pode contribuir tanto para com os sujeitos, quanto para as organizações em que estes atuam.

A gestão por competências procura desenvolver a orientação de esforços no sentido de executar ações visando o desenvolvimento individual e organizacional. Neste contexto, na visão de Brandão e Guimarães (2001), a gestão por competências traz como proposta, ações que possam nortear esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências fundamentais para a realização de seus objetivos.

No cenário atual, a gestão por competências vem sendo sinalizada como modelo opcional de ferramentas convencionais empregadas pelas organizações. Posto isso, as organizações podem utilizar a Gestão por Competências para identificarem competências existentes e competências necessárias à consecução de seus objetivos (lacunas de competências).

Para Prahalad; Hamel (2005) o gerenciamento por competências representa a capacidade da organização em influenciar de modo significativo o próprio sucesso, adaptando-se tanto às ocorrências externas ao seu ambiente, quanto internas, construindo condições favoráveis ao seu crescimento.

Aplicar a gestão por competências traz para as organizações a possibilidade de identificar talentos, administrá-los de forma estratégica, retornando valor e potencial competitivo. Na visão de Ruano (2007), para que as organizações consigam alcançar suas metas e objetivos é essencial que possam contar com profissionais capacitados, aptos a aproveitar as oportunidades e a enfrentar as ameaças do mercado, além de um sistema competente de recursos humanos.

Destarte, a gestão por competências é um modelo que suporta o desempenho atual de recursos humanos, dado que, promove a aproximação da gestão de pessoas com a dimensão e

perspectivas organizacionais. Desta forma, cabe ressaltar que aspectos da gestão de pessoas encontram-se diretamente relacionados ao desenvolvimento de competências.

Porquanto, a gestão por competências pode ser contemplada como uma moderna ferramenta gerencial que aparece como possibilidade frente aos modelos tradicionalmente dispostos pelas organizações (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Os autores Fleury e Fleury (2004) defendem a construção do conceito de gestão por competências partindo de concepções da gestão baseada nas competências oriundas de duas linhas distintas, sendo a primeira a de assumir a atribuição no desenvolvimento da estratégia organizacional e a segunda a de zelar, atrair e manter o desenvolvimento das competências requeridas, a fim de alcançar os objetivos da organização.

Vale ressaltar que no entendimento de Tosta (2017) a forma como as pessoas são geridas nas organizações vem passando por mudanças constantes. Para o autor a gestão por competências se apresenta como um modelo gerencial que visa oferecer às organizações alternativas eficientes de gestão, isso em função do cenário mutável e desafiador que se apresenta nas organizações

Portanto, após as considerações vistas, torna-se possível deduzir o quão é salutar que a área de gestão de pessoas atue em consonância com todas as demais áreas, especialmente com o planejamento estratégico, a visão e os objetivos definidos no Plano de Desenvolvimento Institucional de cada IFES.

Desse modo, o modelo de gestão por competências pode contribuir no planejamento e desenvolvimento do capital humano e intelectual necessários para desenvolver as ações propostas e atingir os indicadores de gestão desejados.

2.3 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Para posicionar-se estrategicamente, as organizações vêm compreendendo que a valorização do seu capital humano se encontra diretamente ligada ao desenvolvimento das competências dos indivíduos que compõem o *corpus* organizacional.

No tocante ao desenvolvimento de competências, de acordo com TANGUY (1997) uma vez que a competência em si pode ser definida como um conjunto de conhecimentos, qualidades, capacidades e aptidões que tornam o indivíduo habilitado para a seleção, tomar decisões, resolver contratempos, galgar posições hierárquicas, adquirir saberes em seu cotidiano nas áreas científicas, técnicas, metodológicas e axiológicas utilizando-os para o seu desenvolvimento.

Já, para Rios (2010) o conceito de competência está representado como um conjunto de situações fundamentadas a partir de bases técnica, política, ética, estética, como também, informacional, adquiridas ao longo da carreira, no âmbito sociocultural, não se atendo ao simples fato de saber fazer ou aplicar dado conhecimento. Estas situações abrangem também, ações cognitivas utilizadas para agir em contextos complexos e desafios que se apresentam das mais variadas formas e que afetam diretamente o universo.

Desta forma, torna-se imprescindível que as competências sejam voltadas ao alcance de melhorias nas condições de existência dos sujeitos e das instituições. Portanto, promover o desenvolvimento de competências nas IFES, oportuniza aos seus servidores o cultivo de informações e conhecimentos que podem agregar tanto no aspecto pessoal, quanto no profissional.

No âmbito da administração pública o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, trata da instituição da PNDP, o qual traz considerações significativas sobre o desenvolvimento de servidores. Torna-se relevante conhecer o artigo 1º do Decreto 9991 que dispõe sobre a PNDP, “com o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.” (BRASIL, 2019). O presente documento coloca uma cultura de planejamento do desenvolvimento dos servidores a ser realizado pelas entidades públicas abarcadas pelo decreto.

Para tanto, a Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME Nº 21, de 1º de fevereiro de 2021, estabelece orientações aos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal – SIPEC, quanto às normativas contidas no Decreto nº 9.991/2019.

A Instrução Normativa em questão concentra um arcabouço de orientações, informações e considerações importantes com referência às competências em servidores, ao desenvolvimento por competências, às necessidades de desenvolvimento, ao Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), dentre outras considerações.

Para que este novo cenário de desenvolvimento de competências, no contexto da administração pública, seja realmente posto em prática, serão necessários esforços conjuntos dos gestores, da gestão de pessoas e dos servidores, aliando as atividades de desenvolvimento aos objetivos estratégicos da organização.

Na visão de Camões e Meneses (2016), os gestores são os principais responsáveis pela execução da PNDP, neste sentido, a conscientização destes com referência à importância da sua participação ativa neste processo é de suma relevância.

Posto isso, há de se considerar também, neste cenário de desenvolvimento de competências, a necessidade do olhar da gestão no que se refere às competências necessárias ao Ouvidor de uma instituição pública de ensino. Segundo Brito e Aguiar (2019), o ato de escutar e comunicar e da interlocução sempre foi importante, principalmente na sociedade contemporânea, produtivista, tecnológica, cibernética e multifacetada. Motivo pelo qual, o Ouvidor deve ter consciência do valor de sua tarefa, preparar-se com amplitude e esforço, estudar o contexto em que está inserido, a legislação vigente na área de atuação, bem como, sua razão de ser: o manifestante.

Nessa direção, para Brito e Aguiar (2019), a competência profissional do Ouvidor relaciona-se diretamente com o compromisso em manter-se informado, por meio de seus estudos, com foco na consciência de que se encontra em constante condição de aprendiz dentro de um contexto formativo, eficiente e contínuo.

Ante ao exposto, percebe-se a necessidade de aprofundar as ações de desenvolvimento acerca das competências necessárias para a atuação em ouvidorias, nas IFES.

2.4 A OUVIDORIA NO CONTEXTO UNIVERSITÁRIO

No Brasil, a primeira ouvidoria foi criada no ano de 1986, mais precisamente, na prefeitura de Curitiba. Já, no contexto das universidades, somente no ano de 1992, na Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), , foi implantada a primeira ouvidoria universitária (GLÜER, 2006). Nos anos seguintes, 1993 e 1994 foram criadas as ouvidorias da Universidade de Brasília, (UnB) e da Universidade Estadual de Londrina (UEL). De acordo com Lyra (2000), na metade dos anos 1990, diversas universidades brasileiras fizeram anúncios acerca da criação de suas ouvidorias, entretanto, na prática, somente algumas efetivamente confirmaram sua implantação.

Segundo Pascarelli (2011), tanto no Brasil, quanto no mundo, duas tendências transformadoras vêm provocando mudanças, nos últimos 20 anos, são elas: a consolidação dos mecanismos de mercado, na ótica econômica e o esforço para consolidação da democracia, na visão política. Sendo assim, tanto a sociedade quanto a administração pública estariam organizando-se sob a ótica da economia de mercado e da democracia.

Neste contexto, a Nova Administração Pública surge como resposta às deficiências do modelo convencional de administrar, tendo como base principal a produtividade. Para tanto, o governo deve produzir mais e gastar menos, adotando mecanismos de mercado para superar tais deficiências e buscando promover a clientes os cidadãos usuários dos serviços públicos (SALM; MENEGASSO, 2009).

Ainda, segundo Salm e Menegasso (2009), o Novo Serviço Público se define com algumas características: a administração pública se caracteriza em servir aos cidadãos; visa ao interesse público; promove maior valor à cidadania; sugere o pensamento estratégico e o agir democrático; reconhece a accountability como algo não simples; busca servir e valorizar as pessoas. Neste modelo, a função principal do administrador público é fomentar a democracia ao realizar o serviço público (DENHARDT, DENHARDT, 2003; SALM e MENEGASSO, 2019, p. 108).

Sob a ótica de servir, no âmbito da Administração Pública a ouvidoria vem se apresentando como um órgão importante dentro das instituições. Reconhecida como um instrumento que favorece a comunicação entre o usuário e a instituição, a ouvidoria precisa agir no sentido de fortalecer a interlocução e corroborar valores imprescindíveis para a organização, como transparência, participação social, ética, cidadania entre outros. Na visão de Barreiro, Passone e Perez (2011), a ouvidoria vem adquirindo uma combinação única, devido a sua atuação imparcial, visando à mudança social e à ampliação da cidadania.

Para que se possa adentrar no tema ouvidoria no contexto universitário, faz-se necessário salientar o papel da Ouvidoria Geral da União (OGU), para com as ouvidorias das IFES. Neste sentido, a OGU é o órgão responsável por coordenar tecnicamente as ouvidorias do Poder Executivo Federal.

A OGU, órgão responsável pela coordenação técnica de todas as ouvidorias do Poder Executivo Federal, reforça que a ouvidoria é uma auxiliadora e deve proceder com a interlocução entre o cidadão e a administração pública, de forma que haja o exercício da cidadania e a melhoria dos serviços prestados (BRASIL, 2019b).

No sentido de compreender melhor o funcionamento das ouvidorias do Poder Executivo Federal é interessante discorrer rapidamente acerca do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal (SisOuv), o qual segundo a Portaria CGU n. 581/2021, é composto pelas ouvidorias da Administração Pública direta e indireta do Poder Executivo Federal.

De acordo com o Manual de Ouvidoria Pública da Controladora Geral da União CGU (ROSÁRIO et al., 2019) “(...) Em síntese, a OGU tem suas competências pertinentes ao Sistema de Ouvidoria organizado em quatro aspectos: o normativo, o tecnológico, o formativo e o de monitoramento.” A respeito do aspecto normativo, pode-se afirmar que este é materializado por meio da edição de instruções normativas, que possuem como objetivo padronizar as atividades das ouvidorias do Poder Executivo Federal. Quanto ao aspecto tecnológico, observa-se a necessidade do uso, pelas ouvidorias, do e-OUV, sistema incorporado à Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação – Fala.BR), na qual são registradas e recebidas as manifestações dos usuários.

O sistema foi desenvolvido para ser o canal único de comunicação entre o cidadão e as ouvidorias da Administração Pública Federal, sua utilização facilita o controle de prazos e o monitoramento do alcance das metas estabelecidas para as ouvidorias.

Neste sentido, o e-Ouv realiza a integração das ouvidorias federais, agiliza o encaminhamento entre unidades e gera dados estatísticos e relatórios gerenciais. Por fim, o aspecto formativo tem sua aplicabilidade propiciada por meio do Programa de Formação Continuada em Ouvidoria (Profoco), o qual tem como objetivo, promover o compartilhamento de experiências e a construção de conhecimentos a todos os ouvidores e trabalhadores das ouvidorias públicas.

De acordo com a Lei n. 13.460/2017, a Ouvidoria deverá responder as manifestações de forma conclusiva em até 30 dias, os quais são contados a partir do seu recebimento. O prazo estabelecido pode ser prorrogado por igual período, desde que haja justificativa expressa. É importante salientar que são 6 (seis) os tipos de manifestação que podem ser cadastrados na Plataforma Fala.Br, sendo eles: Reclamação, Elogio, Denúncia, Simplifique, Sugestão, Solicitação e Acesso à Informação.

Para que se possa entender a relevância das ouvidorias na representatividade social, ressalta-se que no momento em que o usuário registra uma manifestação em uma ouvidoria, este, coloca em prática o exercício de sua cidadania.

Desta forma, uma ouvidoria pública pode ser apontada como um instrumento de informação e participação que fortalece a democracia. Na visão de Antunes (2010), a ouvidoria é vista pelas instituições públicas como um órgão que proporciona apoio à gestão:

As ouvidorias nas instituições públicas são vistas ora como apoio à gestão com foco na correção de seus processos para qualidade de seus serviços, principalmente em instituições fins, que oferecem serviços à sociedade; ora como canal de controle social e reforço a democracia, quando serve de canal direto da sociedade com os órgãos públicos (ANTUNES, 2010, p. 145).

Para Biagini (2013), a ouvidoria pública trata-se de uma ferramenta para a gestão, uma vez que, fornece subsídios que promovem mudanças e possibilita a qualidade dos serviços que são oferecidos nas instituições. Além disso, as ouvidorias públicas podem colaborar com a elaboração de políticas públicas.

Corroborando com essa visão, Luz (2012) reforça que as ouvidorias junto ao universo acadêmico permitem a transparência, auxiliam no processo decisório da gestão e sugerem soluções aos problemas da universidade. Nesta ótica, Calado (2012) afirma que a ouvidoria se trata de um termômetro da gestão pública, dado que, permite aferir o grau de satisfação da comunidade acadêmica com referência às ações universitárias.

Para Silva *et al* (2020), a Ouvidoria demonstra o valor da opinião dos públicos interno e externo da Instituição de Ensino Superior e possui a função de garantir a todos o direito de ser ouvido, de manifestar-se, de realizar reivindicações, sugestões, elogios e solicitações. Por meio das ações da Ouvidoria, a Instituição de Ensino Superior realiza tentativas de melhorar a qualidade do serviço educacional proporcionado, à medida que ouve as demandas, favorecendo a busca de soluções para os problemas manifestados.

Ainda na visão de Silva *et al* (2020), as Ouvidorias nas instituições públicas são vistas como órgãos de apoio à gestão, as quais, têm como foco a correção de processos visando a qualidade dos serviços, atuando como canal de controle social e reforço da democracia, servindo como de canal direto da sociedade com os órgãos públicos.

Para Lyra (2010), a Ouvidoria representa um instrumento institucionalizado de interação entre a comunidade acadêmica e sociedade com as instâncias administrativas das Instituições de Ensino Superior, com vistas a contribuir para o aperfeiçoamento da gestão, com referência ao tratamento das demandas.

Neste sentido, as ouvidorias no âmbito das IFES apresentam-se como órgãos que possibilitam aos seus usuários a oportunidade de realizarem, por meio de suas manifestações, o exercício da participação social e o direito à democracia.

Por outro lado, para as próprias instituições, as ouvidorias auxiliam suas gestões promovendo a oportunidade de melhoria contínua. Essa oportunidade encontra-se por vezes baseada na capacidade de adotar a prática do compliance em seus cotidianos.

Na visão de Laruccia (2011), às práticas de compliance voltam-se para questões relacionadas a normas, controles de processos, emissão de relatórios, políticas e normativas que buscam auxiliar a gestão de riscos em uma organização.

Nesse mesmo diapasão, encontram-se as Ouvidorias das IFES, buscando realizar atividades consoantes às ferramentas, normativas e competências que lhes são atribuídas, visando à consolidação das práticas de compliance, governança, integridade e democracia.

2.5 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS APLICADA ÀS OUVIDORIAS

De fato, na atualidade, as organizações encontram-se em contínuo desafio no sentido de acompanharem e adaptarem-se às mudanças rápidas que ocorrem no contexto organizacional. A gestão por competências apresenta-se como mecanismo que pode auxiliar as organizações a desempenhar estrategicamente, metodologias e ações que favoreçam a superação de dificuldades que emergem em seus cotidianos.

Sendo assim, as organizações buscam constante inovação acerca de como administrar a gestão de pessoas. Para Banov (2010), devido ao ambiente altamente competitivo, as empresas demonstram preocupação com as competências, desta maneira, buscam novos modelos de gestão que possam auxiliar os seus colaboradores a adaptarem-se às estratégias de seus negócios, objetivando promover o alinhamento das competências individuais com as organizacionais.

Na visão de Leme (2005), a gestão de competências trata-se de um processo que leva os colaboradores a procurarem atingir as metas e os objetivos da organização, por meio de suas competências técnicas e comportamentais. Ainda, na percepção do autor, a gestão por competências traz a identificação das competências que determinada função necessita; a identificação das competências que o colaborador detém; e a realização da interseção das informações verificadas nos passos anteriores, o que permite perceber o gap de treinamento e viabiliza traçar um plano de desenvolvimento específico para o colaborador.

Ainda sob a ótica de Leme (2011) a gestão por competência permite a identificação do potencial dos servidores em uma instituição, de modo a colaborar para que o servidor certo esteja alocado no lugar certo, permitindo maior produtividade e alinhamento às estratégias e diretrizes da organização.

A partir da publicação do (Decreto nº 5.707/2006), a Gestão por Competências no Serviço Público Federal foi estabelecida, por meio da PNDF. O decreto propõe o alinhamento das competências apresentadas pelos servidores aos objetivos das organizações públicas e tem por finalidade a promoção da melhoria da eficiência, da eficácia e da qualidade dos serviços públicos prestados (BRASIL, 2006).

Posto isso, pode-se observar que a gestão por competências no setor público trata-se de tema relevante e pode colaborar em prol da eficiência e eficácia dos serviços públicos prestados pelas instituições.

Para além, faz-se necessário abordar a gestão por competências no plano das ouvidorias institucionais, visando compreender a importância de gerir competências, preparando servidores para as atividades desenvolvidas nas Ouvidorias.

Desta forma, ao assumir suas atividades na função de ouvidor, após ser nomeado, o servidor adentra em uma rotina que requer alta dedicação, envolvendo atividades de atendimento, reuniões, participações em treinamentos, cursos, seminários de ouvidoria, elaboração de documentos, estudo de legislações entre outras tarefas.

Contudo, algumas tarefas rotineiras da função poderiam ser estudadas antes mesmo da nomeação, o que permitiria o desenvolvimento do futuro ouvidor e conseqüentemente uma preparação voltada para competências específicas da função. Ademais, quanto às IFES e suas

ouvidorias, é relevante pensar na aplicabilidade da gestão por competências, visando ao alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Contudo, na visão de Mello e Silva (2013), a implantação de novos modelos de gestão, no setor público encontra dificuldades relacionadas à mudança da cultura organizacional, partindo de um modelo burocrático para um modelo gerencial de resultados. Dentro do contexto apresentado, o presente estudo busca mostrar a importância da aplicação da gestão por competências nas IFES, especialmente no interior das ouvidorias.

2.6 COMPETÊNCIAS DO OUVIDOR NAS IFES

Segundo encontrado no Guia de Orientação para a Gestão de Ouvidoria, (BRASIL 2013), o cargo do titular da ouvidoria, trata-se de um cargo ou função de confiança, geralmente do Grupo Direção e Assessoramento Superiores – DAS, criados e regidos pela lei 5.645, de 10 de dezembro de 1970.

Ainda segundo o Guia de Orientação para a Gestão de Ouvidoria, (BRASIL, 2013), o ouvidor do Poder Executivo tem perfil técnico-político, se apresenta como um burocrata, do qual são requeridas competências e habilidades pessoais e comportamentais, tais como, capacidade de liderança, de articulação, coordenação, mediação de conflitos entre outras.

Torna-se oportuno ressaltar que as indicações para a função de ouvidor, em especial, nas instituições federais de ensino superior, seguem as normativas estabelecidas pela Portaria nº 1.181, publicada em junho de 2020, a qual dispõe acerca dos critérios para nomeação, designação, exoneração, dispensa, permanência e recondução ao cargo ou função comissionada de titular da unidade setorial de ouvidoria no âmbito do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal – SisOuv.

Art. 2º As propostas de nomeação, designação e de recondução do titular da unidade setorial do SisOuv serão encaminhadas, pelo dirigente máximo do órgão ou entidade, à avaliação da Controladoria-Geral da União – CGU, nos termos do art. 11, § 1º e § 3º, do Decreto nº 9.492, de 5 de setembro de 2018. CGU. 2020. s.p.).

Conquanto, a indicação do ouvidor deva ser encaminhada à CGU, observa-se que este fator não interfere no desenvolvimento de competências para os servidores interessados em atuar na ouvidoria. Porém, o fato de o servidor encontrar-se preparado com base no desenvolvimento de competências atreladas à função de ouvidor, considerando também os critérios estabelecidos nas legislações vigentes, otimizaria tanto o processo de indicação, quanto o de avaliação.

De acordo com Rosário (2019), levando-se em consideração as características do trabalho de um ouvidor, existem algumas competências que devem compor o perfil profissional, e que podem contribuir para o aperfeiçoar os serviços públicos prestados. Cabe ressaltar que, o referido manual traz ainda, as competências desejáveis aos profissionais de ouvidoria, organizadas em grupos, como apresenta-se a seguir:

Competência – Ouvir e compreender

Desenvolver ações de comunicação e de mediação de conflitos para o atendimento dos usuários no âmbito das competências das ouvidorias.

Quadro 1 - Indicadores de Conhecimentos e Habilidades.

HABILIDADES	CONHECIMENTO
Escutar com atenção e paciência, acolhendo os interlocutores, manifestante e servidor interno responsável pela demanda apresentada, criando empatia de ambas às partes.	Missão e funções das ouvidorias. Técnicas de atendimento em Ouvidoria.
Utilizar recursos de informação e comunicação adequados à realidade das pessoas que procuram os serviços da Ouvidoria;	Informação x Comunicação: conceitos e práticas. Cidadania e governo digital. Linguagem Cidadã.
Orientar os manifestantes e servidores quanto aos prazos, fluxos e ações desenvolvidas no âmbito das unidades de ouvidoria.	Processo de trabalho nas unidades de ouvidoria. Conhecimento técnico sobre o segmento em que exerce atividade e as legislações aplicáveis.
Prevenir e mediar conflitos entre as partes envolvidas.	Técnicas de mediação de conflitos em ouvidorias.
Identificar se o manifestante precisa de cuidados especiais.	Acessibilidade e humanização do atendimento.
Identificar a relação entre o problema apresentado pelo usuário e suas condições de vida, incluindo situações que potencialmente possam contribuir para o agravamento ou resolução do problema apresentado.	Condições de risco social: violência, desemprego, processos migratórios, doença, ausência de escolaridade, entre outros.

Fonte: Adaptado de Rosário *et al.*, (2019).

No presente trabalho os aspectos descritos são entendidos como indicadores de Conhecimentos e Habilidades. Por meio do quadro 1, foram apresentados em um Rol Exemplificativo os principais indicadores dos conhecimentos e habilidades, no que tange o

desenvolvimento de ações de comunicação e de mediação de conflitos para o atendimento dos usuários no âmbito das competências das ouvidorias.

Competência - Reconhecer os cidadãos como sujeitos de direitos

Desenvolver ações que busquem o reconhecimento e o respeito dos cidadãos como sujeitos de direitos, visando o desenvolvimento de sua autonomia.

Quadro 2 - Indicadores de Conhecimentos e Habilidades.

HABILIDADE	CONHECIMENTO
Realizar ações que possibilitem o conhecimento, pela população, da missão e do modo de trabalho das ouvidorias.	Conceito de direitos de cidadania.
Informar aos usuários quais são os órgãos que devem ser acionados, quais são suas responsabilidades e de que forma a resposta pode ser cobrada.	Estrutura administrativa da esfera governamental. Competências dos poderes de Estado. Lei de Defesa do Usuário (Lei nº 13.460/2017). Participação, mobilização social e engajamento. Políticas públicas, serviços públicos e programas sociais: conceitos e critérios de inclusão.
Realizar atividades educativas no sentido de promover a participação social e orientar a população quanto aos seus direitos de cidadania, conhecimento, pela população, da missão e do modo de trabalho das Ouvidorias Públicas;	Participação, mobilização social e engajamento. Políticas públicas, serviços públicos e programas sociais: conceitos e critérios de inclusão.

Fonte: Adaptado de Rosário *et al.*, (2019).

Já, no quadro 2, pode-se observar um rol não taxativo, dos indicadores de conhecimento e habilidades no que diz respeito a ações que busquem o reconhecimento e o respeito dos cidadãos como sujeitos de direitos, visando o desenvolvimento de sua autonomia.

Realizar, em conjunto com a equipe, atividades de triagem, análise crítica e registro das manifestações efetuadas pelos usuários.

Quadro 3 - Indicadores de Conhecimentos e Habilidades.

HABILIDADES	CONHECIMENTOS
Decodificar, interpretar, traduzir a demanda do usuário em uma solicitação clara e objetiva, para o correto encaminhamento interno ou para área responsável para a apuração de ilícitos ou irregularidades, quando for o caso, e a obtenção de resposta adequada	Técnicas de análise e registro da informação. Linguagem cidadã. Conhecimento da Política de Integridade do órgão ou entidade.
Realizar ações de coleta e registro das informações fornecidas pelos usuários, conforme critérios estabelecidos pela unidade de ouvidoria.	Critérios de coleta de dados e informações em ouvidoria.
Consolidar e analisar as informações obtidas por meio do atendimento ao usuário e qualificação com o levantamento de base de dados disponíveis.	Técnicas de análise quantitativa e qualitativa de dados e informações.

Fonte: Adaptado de Rosário *et al.*, (2019).

Na sequência no quadro 3 são demonstrados os indicadores de conhecimentos e habilidades para a realização, em conjunto com a equipe, atividades de triagem, análise crítica e registro das manifestações efetuadas pelos usuários.

Competência - Responder aos usuários

Realizar, em conjunto com a equipe, atividades de discussão, encaminhamento e acompanhamento das manifestações dos usuários, visando disponibilizar respostas adequadas e tempestivas.

Quadro 4 – Indicadores de Conhecimentos e Habilidades.

HABILIDADES	CONHECIMENTOS
Promover a interação entre a equipe da ouvidoria, as áreas técnicas internas e áreas responsáveis por apuração de ilícitos ou irregularidades.	Política de Integridade e informações normativas sobre ouvidorias: legislação básica, cartilhas, manuais, entre outros.
Orientar as áreas técnicas sobre os prazos e as rotinas a serem cumpridas.	Leis n. 13.460/2017 e n. 12.527/2011, de observância de todos os Entes e Poderes, e Lei n. 9.784/1999 e Decretos n. 9.094/2017 e n. 9.492/2018 para o âmbito federal
Acompanhar as áreas técnicas na elaboração da	Conhecimento básico sobre a instituição em que atua:

resposta conclusiva.	legislação, hierarquia institucional, fluxos, procedimentos e rotinas. Sistemas de informação.
Organizar e interpretar as informações colhidas nas áreas técnicas sobre assuntos de sua competência.	Gestão da informação. Gestão do conhecimento.
Acompanhar as providências adotadas até a obtenção da solução necessária ao caso em questão.	Conhecimento básico sobre a instituição em que atua: legislação, hierarquia institucional, fluxos, procedimentos e rotinas. Sistemas de informação.
Encaminhar ao usuário resposta de qualidade e fácil compreensão.	Redação oficial e Linguagem cidadã.
Estabelecer articulação com equipamentos sociais (postos de saúde, hospitais, Centros de Referência de Assistência Social, Centros de Atenção Psicossocial, abrigos, creches, asilos, escolas, entre outros).	Gestão de Redes: conceito e possibilidades.

Fonte: Adaptado de Rosário *et al.*, (2019).

Para o quadro 4 foram elencados os indicadores de conhecimento e habilidades quanto a realizar, em conjunto com a equipe, atividades de discussão, encaminhamento e acompanhamento das manifestações dos usuários, visando disponibilizar respostas adequadas e tempestivas.

- Competência - Demonstrar os resultados produzidos

Desenvolver, em equipe, atividades de diagnóstico e elaboração de recomendações sobre os serviços prestados ao usuário, visando à melhoria da qualidade destes serviços, ao aperfeiçoamento da gestão das políticas públicas e ao exercício da participação e controle social sobre a Administração Pública.

Quadro 5 - Indicadores de Conhecimentos e Habilidades.

HABILIDADES	CONHECIMENTOS
Participar da elaboração de relatórios de gestão e de diagnóstico dos serviços prestados no âmbito da ouvidoria. Conceitos de eficácia, eficiência e	Conceitos de eficácia, eficiência e efetividade na gestão pública. Gestão de indicadores. Carta de Serviços.

efetividade na gestão pública. Gestão de indicadores. Carta de Serviços.	
Sugerir medidas para o aperfeiçoamento na prestação do serviço público.	Conceitos de eficácia, eficiência e efetividade na gestão pública.
Apoiar ações de transparência e prestação de contas para a Administração Pública e para a sociedade.	Controle social e Lei de Acesso à Informação.
Atuar proativamente no diagnóstico de necessidade de desenho de novos serviços.	Formulação e desenho de serviços públicos.

Fonte: Adaptado de Rosário *et al.*, (2019).

No quadro 5 é possível observar um Rol não taxativo de Indicadores de conhecimentos e habilidades para o desenvolvimento, em equipe, de atividades de diagnóstico e elaboração de recomendações sobre os serviços prestados ao usuário, visando à melhoria da qualidade destes serviços, ao aperfeiçoamento da gestão das políticas públicas e ao exercício da participação e controle social sobre a Administração Pública.

Uma vez que se pode observar, por meio do Manual de Ouvidoria Pública, algumas das competências dos profissionais de ouvidoria, percebe-se a importância deste tema e a relevância do estudo ora em tela.

Ante ao exposto, percebe-se a necessidade de aprofundar as ações de desenvolvimento acerca das competências necessárias para a atuação em ouvidorias, das IFES. Nessa direção, de acordo com Brito e Aguiar, (2019), a competência profissional do Ouvidor relaciona-se diretamente com o compromisso em manter-se informado, por meio de seus estudos, com foco na consciência de que se encontra em constante condição de aprendiz em um contexto formativo eficiente e contínuo.

2.7 FERRAMENTAS UTILIZADAS NAS OUVIDORIAS

No tocante às atividades que são realizadas nas Ouvidorias das IFES, se pode destacar que certas ferramentas são primordiais no desenvolvimento destas atividades. Para além da tarefa de ouvir, as ouvidorias trazem, em seu interior, aspectos organizacionais que envolvem uma gama de tarefas, as quais exigem o uso de determinados instrumentos.

Durante o desenvolvimento das atividades constantes nas Ouvidorias das IFES, a figura do ouvidor necessita desenvolver capacidades que envolvem a organização diária, o planejamento constante e estratégico de suas atividades e o suporte à gestão organizacional. Desta forma, algumas ferramentas foram criadas pela GU, para facilitar e modernizar a execução das atividades nas Ouvidorias das IFES.

Destacam-se nesse contexto, a Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação (Fala. BR), de uso obrigatório pelas Ouvidorias das IFES, o Modelo de Maturidade em Ouvidorias (MMOuP), no qual a CGU realiza a avaliação do nível de maturidade das Ouvidorias e o Conselho de Usuários de Serviços Públicos, com a finalidade de promover o constante levantamento de informações acerca da qualidade dos serviços públicos prestados.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a orientação metodológica utilizada no desenvolvimento da pesquisa. Nas seções subsequentes são descritas as características, o tipo de estudo, a técnica de coleta de dados, os sujeitos participantes da pesquisa, a análise e o tratamento dos dados coletados, como também, as limitações do estudo. Desta forma, na metodologia será possível acompanhar a trajetória da pesquisa até o presente momento.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Escolher um método consonante para o desenvolvimento de uma pesquisa subordina-se aos objetivos e por conseguinte a questão que se quer responder. Gil (1994) classifica a pesquisa em três categorias: exploratória, explicativa e descritiva. Para ele, a pesquisa exploratória é dedicada à compreensão de um fenômeno menos estudado ou características específicas de uma teoria ampla. Já as pesquisas explicativas, tendem a identificar fatores determinantes ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos, explicando suas causas. Por fim, a descritiva, a qual descreve determinada população ou fenômeno. Na pesquisa descritiva os fatos são examinados, registrados, analisados, classificados e interpretados, contudo, a opinião do pesquisador deve interferir nestes.

O presente estudo de caso deu-se por meio de pesquisa com abordagem quali-quantitativa de caráter descritivo e aplicado. A pesquisa ora apresentada foi baseada em um arcabouço de informações que foram coletadas por meio de bibliometria associada à pesquisa bibliográfica e documental.

De acordo com Goldenberg (2011), o estudo de caso trata-se de uma análise holística, a mais possivelmente completa, a qual leva em consideração a unidade social pesquisada como um todo e visa compreender a cada indivíduo em suas características próprias (GOLDENBERG, 2011).

Por meio do estudo de caso, o aprofundamento das descrições e análises tornou-se exequível. Segundo Merriam e Tisdell, (2016) um caso é uma coisa, uma entidade única, uma unidade com limites estabelecidos. Na visão de Beuren (2004, p. 84), “a pesquisa do tipo estudo de caso tem como característica principal o estudo concentrado de um único caso.” Pesquisadores que pretendem aprofundar seus conhecimentos a respeito de determinado caso têm como preferência este tipo de estudo.

Explica-se o caráter exploratório do estudo em virtude do baixo índice de achados na pesquisa bibliométrica realizada sobre o assunto, fato que acarretou buscas por outras bases de

dados, as quais tiveram seus conteúdos adicionados à fundamentação teórica, visando proporcionar maior conhecimento acerca do tema. Segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2016), a pesquisa exploratória contribui para a compreensão de um problema ou fenômeno e traz como vantagem a flexibilidade e a adaptabilidade às mudanças.

Quanto ao caráter descritivo e aplicado, pode-se afirmar que o estudo buscou analisar as competências necessárias à função de ouvidor na UFFS. Como a pesquisadora encontrava-se à frente da Ouvidoria na instituição mencionada no momento da realização da pesquisa, observou-se a pertinência do estudo, uma vez que, o cotidiano da Ouvidoria poderia ser experimentado na prática.

A pesquisa descritiva pode apresentar-se como um desdobramento da pesquisa exploratória, pois permite descrever o fenômeno a partir de várias análises diferentes e da correlação entre elas. Segundo Vergara (2004), a utilização desse método se dá pela necessidade de resolução de problemas concretos que são apontados pela pesquisa.

Ainda acerca da pesquisa descritiva, Barros e Lehfeld (2007) apontam que esta tem o intuito de revelar a frequência com que um evento sucede, sua condição, características, e correlações com outros fenômenos. Neste sentido, mostra as informações que referenciam a pesquisa e descrevem com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade. A respeito da pesquisa configurada como aplicada, essa caracterização ocorreu pela proposição de se resolver determinado problema. De acordo com Vergara (2013,) a pesquisa aplicada é motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Observa-se a finalidade prática de resolver estes problemas. Na visão de Gil, (2010) a pesquisa aplicada objetiva a aquisição de novos conhecimentos, visando, sobretudo, aplicação em situações específicas.

Portanto, ao se realizar um estudo planejado promove-se a pesquisa científica, por conseguinte, o método a ser usado na abordagem da questão problema, caracteriza o aspecto científico. De acordo com Prodanov e Freitas (2013) a pesquisa tem como ponto de partida um problema, uma interrogação, uma conjuntura que não detém resposta adequada no atual repertório de conhecimento disponível.

Pesquisar cientificamente é sinônimo de buscar conhecimentos, embasados em procedimentos que sejam capazes de gerar com segurança a confiabilidade nos resultados alcançados. Ainda de acordo com Prodanov e Freitas, (2013):

Pesquisar cientificamente significa realizarmos essa busca de conhecimentos, apoiando-nos em procedimentos capazes de dar confiabilidade aos resultados. A natureza da questão que dá origem ao processo de pesquisa varia. O processo pode ser desencadeado por uma dificuldade, sentida na prática profissional, por um fato para o qual não conseguimos explicações, pela consciência de que conhecemos mal alguma situação ou, ainda, pelo interesse em criarmos condições de prever a ocorrência de determinados fenômenos. Prodanov e Freitas, 2013, p. 44.

Considerando o ponto de vista da abordagem do problema, as pesquisas poderão adotar as formas quantitativa, qualitativa ou ainda quali-quantitativa (mista). As pesquisas com abordagem qualitativa fornecem informações acuradas de fenômenos complexos, ou focam em análises aprofundadas envolvendo poucos indivíduos, sendo que seus resultados não são generalizáveis. Todavia, as pesquisas que envolvem métodos quantitativos têm por característica a possibilidade de generalização das variáveis para uma população por meio de inferências estatísticas, uma vez que focam na análise de grandes amostras e seus achados não resultam na compreensão de processos individuais.

A pesquisa qualitativa está enraizada nas Ciências Sociais, visto que, alcança significados que se articulam com a realidade do fenômeno pesquisado, tais como; crenças, valores e atitudes dos indivíduos envolvidos. De acordo com Minayo (2009):

[...] a pesquisa qualitativa responde a questões referentes a um conjunto de fenômenos humanos entendido aqui como parte da realidade social, pois o ser humano se distingue não só por agir, mas por pensar sobre o que faz e por interpretar suas ações dentro e a partir da realidade vivida e partilhada com seus semelhantes (MINAYO,2009,p.21).

Neste contexto, a pesquisa qualitativa contemplou a subjetividade do sujeito pesquisador, o qual realizou a interpretação da problemática. Por outro lado, a pesquisa quantitativa viabilizou a obtenção de valores descritivos quanto aos dados que foram coletados, após análise realizada pela pesquisadora.

Por conseguinte, observou-se a necessidade de conhecimento do contexto em que o estudo estava sendo realizado. Neste sentido, Gatti (2004, p. 68), ao referir-se acerca da pesquisa quantitativa “[...] pressupõe um conhecimento amplo e aprofundado da área em que os problemas estudados se situam. Pressupõe o domínio de teorizações e o conhecimento de seus contornos epistêmicos”.

Quanto à combinação das abordagens qualitativa e quantitativa pode-se ressaltar que a pesquisa com métodos mistos se efetiva por meio da combinação das abordagens qualitativa e quantitativa e objetiva generalizar os resultados qualitativos ou proporcionar aprofundamento na compreensão dos resultados quantitativos, ou até mesmo, confirmar os resultados qualitativos ou quantitativos.

Para Minayo (2009) existe uma relação fértil entre abordagens quantitativas e qualitativas, ao passo que devem ser analisadas pela perspectiva de complementação. Desta forma, contemplou-se a possibilidade de correlação entre as duas abordagens.

Essa direção metodológica de pesquisa apresenta-se como método misto ou quali-quantitativo. Aos olhos de Knechtel (2014, p. 106), a abordagem de pesquisa qualiquantitativa “[...] interpreta as informações quantitativas por meio de símbolos numéricos e os dados qualitativos mediante a observação, a interação participativa e a interpretação do discurso dos sujeitos (semântica)”.

3.2 SUJEITOS DO ESTUDO

Para que fosse possível adentrar no estudo proposto responder a questão problema, bem como, alcançar os objetivos traçados, foi necessário definir os sujeitos que fariam parte da pesquisa. Na visão de (Creswell e Creswell, 2018), a seleção intencional dos participantes ou dos locais, dos documentos ou do material visual é o viés que se encontra por trás da pesquisa qualitativa, isso auxiliará o pesquisador a entender o problema e a questão do estudo (CRESWELL; CRESWELL, 2018). Uma vez definido o público-alvo foi possível determinar a estruturação da pesquisa e as técnicas de amostragem.

Uma vez que a pesquisadora teve como pretensão identificar as competências necessárias para o cargo de ouvidor na UFFS, verificou-se a necessidade de que fossem entrevistados o Reitor, o Pró-Reitor de Gestão de Pessoas e também o Ex-ouvidor, a fim de que se levantassem informações sobre o tema, que pudessem embasar o estudo proposto. Para Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa estruturada consente na direção de uma descrição pré-programada e direcionada às pessoas pré-selecionadas de acordo com o que foi planejado.

Além dos entrevistados na UFFS, a pesquisadora lançou mão de questionário, aplicado a ouvidores de IFES, que são participantes de grupo específico no app Whatsapp, “Conselhos de Usuários”. Tal grupo existe para troca de informações entre os servidores que desempenham a função de ouvidor. Abaixo, encontram-se correlacionados os objetivos do estudo e seus sujeitos.

No quadro a seguir são apresentados os 5 (cinco) objetivos específicos definidos para a pesquisa e os sujeitos elencados pela pesquisadora.

Quadro 6 - Objetivo Específico e os Sujeitos do Estudo.

PROBLEMA DE PESQUISA	
Como desenvolver competências para preparar os servidores no intuito de ocupar a função de Ouvidor da UFFS?	
OBJETIVO GERAL	
Mapear as competências necessárias para o cargo de ouvidor da UFFS, a fim de preparar os servidores que tenham interesse em desempenhar a função na Instituição.	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	SUJEITOS
a) Descrever as principais atividades desenvolvidas pelos ocupantes da função de ouvidor no contexto universitário;	Ouvidores das IFES; Reitor, Pro-Reitor de Gestão de Pessoas, Ex-Ouvidor da UFFS e Ouvidora atual.
b) Identificar as competências necessárias ao cargo de ouvidor no contexto universitário;	Ouvidores das IFES; Reitor, Pro-Reitor de Gestão de Pessoas, Ex-Ouvidor da UFFS e Ouvidora atual.
c) Verificar as competências individuais necessárias para o desempenho da função de ouvidor na UFFS;	Reitor, Pro-Reitor de Gestão de Pessoas, Ex-Ouvidor da UFFS e Ouvidora atual da UFFS.
d) Analisar os treinamentos existentes na UFFS para o desenvolvimento de competências de ouvidores;	Reitor, Pro-Reitor de Gestão de Pessoas, Ex-Ouvidor da UFFS e Ouvidora atual da UFFS.
e) Propor trilhas de desenvolvimento para os ocupantes da função de ouvidor na UFFS;	Ouvidora atual da UFFS.

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Conforme apresentado, os objetivos “a” e, “b” tiveram como fontes de dados os seguintes sujeitos de pesquisa: Ouvidores de IFES; o Reitor da UFFS, o Pró-Reitor de Gestão de Pessoas, o Ex-Ouvidor e a pesquisadora. Para os objetivos “c” e “d” participaram da coleta de dados os seguintes sujeitos: o Reitor da UFFS, o Pró-Reitor de Gestão de Pessoas, o Ex-Ouvidor e a pesquisadora. Por fim, o objetivo “e” contou com a contribuição dos achados da pesquisadora ao realizar a análise documental e a construção da Proposta de Trilhas de Aprendizagem, conforme o objetivo exposto.

3.3 COLETA DE DADOS

Visando à obtenção de dados, com vista a embasar a pesquisa ora proposta, o desenvolvimento teve sustentação de fontes teóricas, comumente chamadas de dados secundários. Como também, a utilização de questionário semiestruturado, conhecido por gerar dados primários e aplicação da entrevista. Ambos os métodos aplicados, caminharam no sentido de proporcionar a instrumentalização e identificação de competências necessárias para o exercício da função, o desenvolvimento das competências essenciais para o desempenho das atividades na Ouvidoria da UFFS e a construção de trilhas de capacitação profissional para a função de ouvidor na UFFS.

A partir da análise dos objetivos específicos, foi possível definir como se daria a coleta de dados. Desta forma, por meio do questionário, da entrevista, da análise documental e do referencial teórico, dados foram produzidos e serviram como fonte para análise.

A pesquisa se deu também pela análise de documentos no universo institucional da UFFS, com respeito à Ouvidoria desta, torna-se pertinente ressaltar a importância da pesquisa documental. Na visão de Vergara (2004) a pesquisa documental é realizada em documentos armazenados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou até mesmo com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, vídeos, disquetes, diários etc. Ainda, neste sentido, Lakatos e Marconi (1991) acrescentam que a pesquisa documental tem por característica uma fonte de coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não, as quais apresentam-se como fontes primárias.

Ainda, sobre a obtenção de dados, de acordo com Marconi e Lakatos (2002), é na etapa de coleta de dados que as referências sobre o objeto de estudo serão compiladas, proporcionando desta forma, a análise e o alcance dos objetivos pretendidos na pesquisa. Considera-se que nesta fase do estudo, tanto o questionário, quanto a entrevista, permitiram conhecer informações importantes quanto ao tema pesquisado, e propiciaram a extração de dados que relacionados diretamente à função de Ouvidor e a visão da gestão no tocante à importância desta função.

O processo de coleta de dados transcorreu em duas etapas, conduzido por meio do questionário encaminhado aos ouvidores de IFES, no grupo de WhatsApp denominado "Conselho de Usuários", durante o período compreendido entre os meses de maio e julho de 2023. O grupo conta com 76 (setenta e seis) participantes, sendo que, na data de 8 de julho de 2022, a pesquisadora solicitou no respectivo grupo que se manifestassem os Ouvidores de IFES, que poderiam responder a um questionário a ser encaminhado. Novas tentativas de engajamento de respondentes foram realizadas nos meses de maio e junho de 2023. Desta forma, após o

envio do questionário, 16 (dezesesseis) colegas ouvidores registraram suas respostas e retornaram o questionário enviado.

O questionário elaborado foi encaminhado por meio da plataforma online Google Forms, proporcionando agilidade na aplicação e na coleta de dados. Quanto a sua estrutura, o questionário foi segmentado em três blocos distintos, cada um abordando um aspecto relevante da pesquisa. O primeiro bloco concentrou-se em questionamentos relacionados ao perfil dos participantes, o segundo bloco abordou as atribuições e funções dos ouvidores e, por último, o terceiro bloco direcionou-se a questões relativas à própria Ouvidoria nas IFES.

O questionário é um instrumento de coleta de dados, que é constituído por uma série ordenada de perguntas, as quais devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador (MARCONI; LAKATOS, 2010). Cabe destacar, que as perguntas do questionário foram elaboradas de acordo com os objetivos, considerando também o referencial teórico.

A estruturação do questionário em blocos possibilitou uma abordagem sistemática e coerente da pesquisa e permitiu uma análise detalhada das competências e habilidades exigidas dos ouvidores especificamente no contexto de suas ouvidorias.

A tabela 4 a seguir, apresenta de forma clara e organizada a divisão temática do questionário, destacando a natureza das perguntas e sua relevância para a investigação. Portanto, proporcionou uma visão concisa da abrangência das áreas abordadas, bem como, a compreensão aprofundada das competências requeridas dos ouvidores no âmbito das IFES.

Tabela 4 - Características do Questionário.

BLOCOS	TÍTULO	DESCRIÇÃO
1	Perfil	Bloco com o total de 7 questões que visam promover conhecimento acerca do perfil do respondente.
2	Sobre a Função de Ouvidor	Bloco contendo 7 questões que versam sobre as competências do ouvidor.
3	Sobre a Ouvidoria	Bloco compreendendo 12 questões que visam demonstrar como apresentam-se as ouvidorias em que o ouvidor respondente atua.

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Ao acessar o link do formulário, os participantes são recebidos por uma breve introdução, a qual contextualiza sucintamente o escopo da pesquisa e destaca a importância da

colaboração dos entrevistados para enriquecer a investigação. Na sequência, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), em que são informados os propósitos do estudo, principais características e objetivos (Apêndice A). Ao final da leitura, apresentou-se a oportunidade de indicar o aceite ou não, em continuar participando do questionário.

A aplicação do questionário semiestruturado viabilizou a obtenção de dados a fim de consubstanciar o presente estudo (Apêndice B). Por conseguinte, Merriam e Tisdell (2016) ressaltam que apresentar interesse acerca de certa prática social e manifestar a vontade de melhorá-la, leva a condução de pesquisas em que suas temáticas sejam abordadas com projetos de pesquisa qualitativa. Na visão das autoras, pesquisas que focam em descobertas e na compreensão dos indivíduos estudados podem oferecer a promessa de diferencial na vida das pessoas.

Quanto às entrevistas, a pesquisadora realizou contato prévio com os servidores a serem entrevistados no mês de julho de 2022, informando-os sobre a realização da pesquisa e convidando-os para participar de uma entrevista que viria a ser realizada nas dependências da universidade. Todos os sujeitos convidados, Reitor, Pró-Reitor de Gestão de Pessoas e Ex-Ouvidor confirmaram a participação na entrevista.

O roteiro de questões foi organizado a partir do formato de entrevista do tipo estruturada e aberta, com vistas a parametrizar as questões e por consequência oportunizar resultados dentro da linha de raciocínio das competências necessárias ao ouvidor, da gestão por competências, da importância do desenvolvimento de competências e da identificação das competências almejadas pelos gestores a um nível em que estes julgaram serem necessárias para o desenvolvimento da função, como também, para o alcance das estratégias da organização (Apêndice C).

Para além da identificação das competências consideradas necessárias pelos entrevistados, a entrevista contemplou ainda, questões que versam acerca da importância das capacitações, visando o desenvolvimento de servidores para a função de ouvidor, de acordo com a realidade Institucional, conforme demonstrado na Tabela 5.

Tabela 5 - Características da Entrevista.

BLOCOS	TÍTULO	DESCRIÇÃO
1	Informações gerais	Bloco com o total de 10 questões que visam promover conhecimento acerca do perfil do

		respondente.
2	Sobre a governança, integridade e gestão de riscos	Bloco contendo 7 questões que versam sobre as competências do ouvidor.

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Com o objetivo de explorar a visão dos gestores e do ex-ouvidor da UFFS sobre as competências essenciais exigidas para o exercício da função de ouvidor, a investigação, que consistiu em 3 entrevistas, durou duas semanas, com início em 8 de agosto de 2023 e término em 22 de agosto do mesmo ano.

No dia 08 de agosto de 2023, foi conduzida uma entrevista com o ex-ouvidor da UFFS. Esta entrevista foi projetada para lançar luz sobre as competências fundamentais exigidas para o cargo de Ouvidor na referida instituição. Ao longo desta conversa, foram elaboradas e respondidas 16 perguntas, visando proporcionar uma análise aprofundada do tema.

Entre os dias 10 e 22 de agosto de 2023, foram realizadas as entrevistas com os gestores, aqui denominados de gestor 1 e gestor 2. Durante essas conversas, também foram elaboradas e respondidas o total de 16 perguntas, com a finalidade de verificar as competências individuais necessárias para o desempenho da função de ouvidor na UFFS, por meio da visão dos gestores.

A responsável por conduzir as entrevistas foi a própria pesquisadora, que, vale destacar, desempenhava o papel de ouvidora na instituição. Esse papel conferiu à pesquisadora uma perspectiva única e permitiu a compreensão aprofundada das complexidades e demandas da função de ouvidor, fato que enriqueceu a abordagem das entrevistas.

A condução dos trabalhos contou com pesquisa bibliográfica e documental, conjuntamente à coleta e análise de dados obtidos por meio das entrevistas e do questionário. A base acerca da teoria foi a legislação que rege a atuação dos ouvidores nas IFES, os documentos que norteiam o exercício da função no contexto da UFFS, bem como o referencial teórico pesquisado.

Basicamente, de acordo com Barros e Lehfeld (2007, p 105) a coleta de dados apresenta-se como “a fase da pesquisa em que se indaga a realidade e se obtêm dados pela aplicação de técnicas”. Na sequência, buscando dar evidência a forma como se deu a coleta de dados visando ao alcance dos objetivos da pesquisa proposta, apresenta-se o quadro a seguir contendo a sistematização:

Quadro 7 - Execução da Metodologia de Estudo.

PROBLEMA DE PESQUISA
Como desenvolver competências para futuros ocupantes do cargo de Ouvidor da UFFS?

OBJETIVO GERAL		
Realizar a análise das competências necessárias para o cargo de Ouvidor da UFFS e propor um modelo de desenvolvimento destas competências na Instituição		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	SUJEITOS	MÉTODO DE COLETA DE DADOS
a) Descrever as principais atividades desenvolvidas pelos ocupantes da função de ouvidor no contexto universitário;	Ouvidores das IFES; Reitor, Pro-Reitor de Gestão de Pessoas, Ex-Ouvidor da UFFS e Ouvidora atual.	Questionário Semi-Estruturado; Entrevista; Análise documental; Referencial teórico.
b) Identificar as competências necessárias ao cargo de ouvidor no contexto universitário;	Ouvidores das IFES; Reitor, Pro-Reitor de Gestão de Pessoas, Ex-Ouvidor da UFFS e Ouvidora atual.	Questionário Semi-Estruturado; Entrevista; Análise documental; Referencial teórico.
c) Verificar as competências individuais necessárias para o desempenho da função de ouvidor na UFFS;	Reitor, Pró-reitor de Gestão de Pessoas, Ex-Ouvidor da UFFS e Ouvidora atual da UFFS.	Entrevista; Análise documental e Referencial Teórico.
d) Analisar os treinamentos existentes na UFFS para o desenvolvimento de competências de ouvidores;	Reitor, Pro-Reitor de Gestão de Pessoas, Ex-Ouvidor da UFFS e Ouvidora atual da UFFS.	Entrevista, Análise documental.
e) Propor trilhas de desenvolvimento para os ocupantes da função de ouvidor na UFFS;	Ouvidora atual da UFFS.	Questionário Semiestruturado; Entrevista; Análise documental e Referencial teórico.

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

O demonstrativo do quadro 7 tornou possível a visualização dos objetivos específicos, dos sujeitos da pesquisa e também do método utilizado para a coleta dos dados. Como exposto, os objetivos apresentados nas letras “a, b” tiveram os seguintes métodos de coleta de dados: questionário semi-estruturado; entrevista; análise documental e referencial teórico.

Para o objetivo “c” foram aplicados os métodos: entrevista; análise documental e referencial teórico. Os métodos utilizados para o objetivo “d” foram: entrevista e análise documental. Por fim, o objetivo “e” contou com questionário semiestruturado; entrevista; análise documental e referencial teórico. Para todos os objetivos a pesquisadora conduziu

análise de documentos a respeito da Ouvidoria da instituição e análise do referencial teórico encontrado.

No que concerne à pesquisa documental, foram utilizadas Resoluções, Portarias e Decretos. Na visão de Gil (2010) a diferença entre a pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica, está no fato de que a primeira utiliza toda forma de documentos, elaborados para os mais diversos fins, já a segunda baseia-se em material produzido por autores, com finalidade específica e para serem lidos por pessoas específicas. Desta forma, a diferença fundamental encontra-se na natureza da fonte.

Visando construir embasamento teórico que pudesse auxiliar na pesquisa, colocou-se em prática a pesquisa bibliométrica, a qual foi realizada na Plataforma “Google Acadêmico”. A referida plataforma consiste em uma base de dados variada e muito utilizada no meio acadêmico pela abrangência de indexação, a fim de analisar artigos, dissertações e teses publicados em revistas e periódicos.

Para a realização da pesquisa proposta, a Plataforma “Google Acadêmico” foi acessada em treze de julho de dois mil e vinte e um, nela foram colocados os seguintes descritores: “ouvidor”, “competências”, “ensino superior”. Faz-se necessário salientar que somente artigos e dissertações com publicações em revistas e anais de congresso poderiam ser catalogados. Diante do contexto estruturado, o software que serviu como apoio ao estudo, para construção de planilha, quadros e figura foi o “LibreOffice”.

Na visão de Pimenta et al., (2017), as bases de dados possuem como principal finalidade mapear e analisar a produtividade de autores, instituições, áreas de conhecimento, bem como, o fator de impacto dos periódicos. Portanto, no sentido de acompanhar as tendências mundiais de medição e avaliação da produção científica e proporcionar visibilidade à produção científica nacional, foram criadas bases de dados que merecem destaque, entre elas encontram-se: Web of Science; Scopus; Google Scholar Metrics; e SCIELO.

Segundo Lima, (2007), é importante definir o método e os procedimentos metodológicos utilizados, uma vez que a pesquisa bibliográfica tem sido amplamente aplicada nos trabalhos descritivos exploratórios, pois detalha as fontes e apresenta as lentes que guiarão o pesquisador na análise proposta.

Segundo Amaral (2007), a pesquisa bibliográfica, [...] é uma etapa fundamental em todo trabalho científico que influenciará todas as etapas de uma pesquisa, na medida em que der o embasamento teórico em que se baseará o trabalho. Consistem no levantamento, seleção, fichamento e arquivamento de informações relacionadas à pesquisa (AMARAL, 2007, p. 1).

Na concepção de Prodanov e Freitas (2013, p. 54), a pesquisa bibliográfica expõe o pesquisador ao contato direto com toda a produção escrita acerca do tema que está sendo

estudado. Ainda, de acordo com os autores, é importante que o pesquisador analise a autenticidade dos dados coletados durante a pesquisa bibliográfica, como também, observar as contradições ou incoerências apresentadas nas obras estudadas.

Corroborando com o exposto, Lakatos e Marconi (2003, p. 183) esclarecem que a finalidade da pesquisa bibliográfica é “[...] colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas”. Neste contexto, as autoras ressaltam não se tratar de mera repetição de assuntos abordados anteriormente, já escritos, mas, observar determinado tema por meio de outra ótica.

Destarte, a relevância da pesquisa bibliográfica é concernente ao fato de ir ao encontro de revelações conquistadas a partir de conhecimentos outrora construídos. Neste contexto, a pesquisadora pode entrar em contato com estudos produzidos acerca do tema proposto e construir um conjunto de informações relevantes para a pesquisa em tela.

No tocante à plena obtenção das finalidades pretendidas com o uso da pesquisa bibliográfica, Boccato (2006, p. 266), salienta ser fundamental que “[...] o pesquisador realize um planejamento sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição temática, passando pela construção lógica do trabalho até a decisão da sua forma de comunicação e divulgação”. Para tanto, ao planejar a pesquisa, quanto a sua natureza bibliográfica, torna-se fundamental respeitar etapas ou fases desta, conforme explicitam Lakatos e Marconi (2003), as fases da pesquisa bibliográfica apresentam-se da seguinte forma: escolha do tema; elaboração do plano de trabalho; identificação; localização; compilação; fichamento; análise e interpretação e redação.

Quanto às etapas da pesquisa bibliográfica, Lakatos e Marconi (2003), salientam a escolha do tema, na qual deve-se evitar temas muito amplos; a elaboração do Plano de Trabalho, que considera geralmente a estrutura de trabalho científico; a Identificação, em que se reconhece a pertinência do tema; a Compilação, que é a reunião sistemática do material a ser consultado; a Localização, definição do local do material a ser consultado; o Fichamento, por meio do qual o pesquisador fará a transcrição dos principais dados e informações do material selecionado; a Análise e Interpretação, é o momento em que o pesquisador identifica os elementos essenciais da pesquisa e realiza análise; e pôr fim a Redação, pode ser uma monografia, uma dissertação ou uma tese.

3.4 TÉCNICA E ANÁLISE DE DADOS

Nesta importante fase do estudo, o pesquisador tem a oportunidade de confrontar os dados colhidos com a abordagem teórica. Analisar e interpretar os dados coletados são operações relacionadas entre si. Na análise organiza-se o material coletado, no ato de interpretar o pesquisador verifica a existência de sentido entre as respostas apuradas.

No que tange à análise dos dados coletados, considerando a abordagem mista da presente pesquisa, apresentou-se o método de triangulação de dados, por meio do cruzamento das informações adquiridas na análise documental e bibliográfica, aplicação de entrevista e questionário. Por conseguinte, a combinação dos resultados alcançados, ofereceram respostas ao problema do estudo e auxiliaram no alcance dos objetivos específicos. Para Creswell (2007), a operação de análise dos dados consiste em sugar sentido destes, prepará-los para a condução dos estudos, procurando cada vez mais o seu entendimento.

Nesse contexto, a pesquisadora realizou análise detalhada acerca das respostas alcançadas no questionário, como também, na entrevista proposta, juntamente à análise documental e bibliográfica. Na visão de Richardson, 2008, em decorrência da sua natureza científica, a análise de conteúdo precisa ser eficaz e conter rigorosidade e precisão, dado que, envolve a compreensão de um estudo, conhecer suas características e extrair os pontos de maior relevância.

Para realizar a análise do conteúdo, torna-se importante observar a visão de Bardin (2011), a análise de conteúdo caracteriza um conjunto de técnicas de estudo das comunicações visando a obtenção, por métodos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, parâmetros (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos com relação às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Para Godoy (1995b), a análise de conteúdo, segundo a visão de Bardin, é uma técnica metodológica que pode ser aplicada em discursos diversos e a todas as formas de comunicação, independente da natureza de seu suporte.

Neste tipo de análise, o pesquisador procura compreender as características, as formas ou arranjos que se encontram por trás das partes de mensagens consideradas. Desta forma o esforço do analista torna-se duplo: compreender o sentido da comunicação e principalmente, buscar outro significado, outra mensagem, que seja passível de se enxergar por meio da primeira. Sob a ótica de Silva (2005), a utilização da técnica de análise de conteúdo nas ciências sociais apresenta-se como uma ferramenta que viabiliza interpretar as percepções dos atores sociais.

Desta forma, para a presente pesquisa foi considerada a importância da interpretação dos dados, pois as informações coletadas possuem várias fontes e proporcionaram, objetivamente, responder ao problema de pesquisa proposto neste estudo. Conforme a visão de

Patton (1990), na etapa de análise dos dados, não existem regras absolutas, contudo, coexistem guias, direcionamentos, sugestões de procedimentos. Tais procedimentos foram devidamente registrados e apresentados, para preservar a confiabilidade, a validação das análises e a garantia dos resultados científicos do estudo.

Na visão de Stake, (2011) a triangulação serve como meio para que o pesquisador possa compreender os dados colhidos, partindo da análise do problema. Desta forma, o autor ressalta que a triangulação viabiliza o uso de diversos dados para validar ou interpretar.

Por conseguinte, observou-se na pesquisa proposta a variedade de dados primários coletados e analisados, fato esse, que tornou o conteúdo do estudo abrangente e enriquecedor quanto ao tema competências para o cargo de Ouvidor e por conseguinte, a proposta de trilhas de desenvolvimento.

Neste sentido, para Lakatos e Marconi, (2011), o alcance máximo da dimensão na descrição, explicação e compreensão do fato em estudo, torna-se o objetivo essencial da triangulação, a qual foca no aumento da compreensão, movimento que aflora capacidades e diferentes possibilidades. Nas situações em que existe um tríplice enfoque no estudo de determinado fenômeno social, representado, detalhado ou até mesmo compreendido, ali está posta a triangulação.

Quanto à análise dos dados quantitativos da presente pesquisa, esta foi contemplada por meio da Análise Exploratória de Dados, antigamente chamada de Estatística Descritiva. Para aplicação do método, foi necessário resumir e organizar os dados coletados, por meio de gráficos e tabela, a partir dos dados devidamente organizados e resumidos observou-se a existência de regularidade ou padrão. A Estatística é aplicada em diversas áreas do conhecimento.

Mormente, a análise por meio da triangulação foi realizada para cada objetivo específico, conforme sujeitos participantes e dados coletados. Neste sentido, no quadro a seguir pode-se observar com maior clareza a técnica análise dos dados para cada objetivo específico.

Quadro 8 - Técnica de análise de dados por objetivo específico.

OBJETIVO ESPECÍFICO	SUJEITOS DA PESQUISA	COLETA DE DADOS	ANÁLISE DE DADOS
a) Descrever as principais atividades desenvolvidas pelos ocupantes da função de ouvidor no contexto universitário;	Ouvidores das IFES; Reitor, Pro-Reitor de Gestão de Pessoas, Ex-Ouvidor da UFFS e Ouvidora atual.	Questionário Semi-Estruturado; Entrevista; Análise documental e Referencial teórico.	Análise de conteúdo por meio da categorização e triangulação.

b) Identificar as competências necessárias ao cargo de ouvidor no contexto universitário;	Ouvidores das IFES; Reitor, Pro-Reitor de Gestão de Pessoas, Ex-Ouvidor da UFFS e Ouvidora atual.	Questionário Semi-Estruturado; Entrevista; Análise documental e Referencial teórico.	Análise de conteúdo por meio da categorização e triangulação.
c) Verificar as competências individuais necessárias para o desempenho da função de ouvidor na UFFS;	Reitor, Pró-reitor de Gestão de Pessoas, Ex-Ouvidor da UFFS e Ouvidora atual da UFFS.	Entrevista; Análise documental e Referencial Teórico.	Análise de conteúdo por meio da categorização e triangulação.
d) Analisar os treinamentos existentes na UFFS para o desenvolvimento de competências de ouvidores;	Reitor, Pro-Reitor de Gestão de Pessoas, Ex-Ouvidor da UFFS e Ouvidora atual da UFFS.	Entrevista, Análise documental.	Análise de conteúdo por meio da categorização e triangulação.
e) Propor trilhas de desenvolvimento para os ocupantes da função de ouvidor na UFFS;	Ouvidora atual da UFFS.	Questionário Semiestruturado; Entrevista; Análise documental e Referencial teórico.	Análise de conteúdo por meio da categorização e triangulação.

Fonte: Elaborado pela autora, 2022

Posto isso, por meio das informações do quadro 8, tornou-se possível a visualização e compreensão da forma como foram analisados os dados coletados, para cada objetivo específico.

3.5 LIMITAÇÃO DO ESTUDO

Ao realizar esta primeira etapa do estudo proposto, já foi possível identificar algumas limitações, as quais influenciaram na condução da pesquisa. Desta forma, como o estudo propôs analisar os regulamentos vigentes acerca das competências do ouvidor, no contexto da UFFS, limitando a análise de documentações somente no âmbito desta instituição, não foram analisados documentos de outras instituições, fato que expôs a restrição delimitada pelo próprio estudo.

Portanto, considera-se que o presente estudo poderia conter análises de documentações existentes em outras IFES, relacionadas aos temas ouvidoria e gestão por competências, demonstrando ainda mais a relevância da pesquisa ora apresentada.

4. APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

O presente estudo teve como finalidade, identificar as competências necessárias ao cargo de ouvidor na UFFS, a partir da análise dos dados coletados, por meio dos instrumentos entrevista e questionário. Além da identificação das competências para o cargo de Ouvidor da UFFS, o arcabouço de informações coletadas e analisadas colaborou para a elaboração de um plano de desenvolvimento envolvendo trilhas de aprendizagem para os servidores, o qual pode servir de modelo e ser utilizado também em outras IFES.

Neste sentido, a atuação dos servidores públicos no ambiente universitário como agentes de transformação do conhecimento, a serviço da sociedade e comprometidos com o bem comum, é cada vez mais relevante. Estabelecer um plano de desenvolvimento de servidores, mais precisamente, para o cargo de Ouvidor, tornou-se fundamental para a identificação de competências individuais, que poderão ser potencializadas e utilizadas junto às competências organizacionais, visando alcançar os objetivos estratégicos da Instituição.

Especialmente no ambiente universitário, onde, a cada dia, novas formas de ensino e novas linhas de pesquisa e extensão podem ser descobertas, planos voltados ao desenvolvimento de pessoas são importantes e necessários para a efetividade da gestão universitária.

Para a elaboração de um plano de desenvolvimento de pessoas por competências, foram analisados os direcionamentos teóricos da área de gestão estratégica de pessoas e utilizados os pressupostos do Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), decreto nº 9.991/2019 (Gov.BR, em 11/08/2023), associados aos direcionamentos conferidos pelos documentos norteadores da gestão da UFFS. As contribuições dos trabalhos já realizados na universidade e o envolvimento dos servidores também se mostraram fundamentais para a concretização deste estudo.

A UFFS já possui uma estrutura interna voltada para a capacitação e o desenvolvimento de seus servidores. A DDP é o órgão interno responsável pela organização, planejamento, controle, execução, definição e construção de políticas de gestão de pessoas, na área de Desenvolvimento de Pessoal, segundo disposto em suas competências (UFFS, 2023). Neste sentido, a Diretoria de Desenvolvimento de Pessoal (DDP), encontra-se diretamente subordinada à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP).

Contudo, especialmente para a função de ouvidor, percebeu-se a lacuna existente, no que diz respeito a desenvolvimentos voltados para servidores que manifestem o interesse em exercer essa função. Considerando a não existência de trilhas de desenvolvimento voltadas à função de ouvidor, pode-se ressaltar que os programas de desenvolvimentos existentes na

Instituição poderiam ser complementados, no sentido de direcionar estrategicamente o avanço da gestão por competências.

Neste sentido, Martins (2005), define educação corporativa como um conjunto de ações que têm a finalidade de promover o desenvolvimento dos conhecimentos, das habilidades e das competências alinhadas ao interesse estratégico da instituição e conseqüentemente capazes de incrementar o potencial competitivo (Martins, 2005).

Por meio deste direcionamento, a instituição poderá proporcionar uma Ouvidoria tática e capacitada. Por conseguinte, servidores capacitados tornam-se profissionais mais cientes de suas competências, fato que pode colaborar para que se sintam comprometidos com o ambiente em que atuam.

Atualmente, essa condição está se tornando imprescindível para que as instituições públicas possam desempenhar o seu papel, referendar o seu valor e, acima de tudo, devolver à sociedade o trabalho executado em forma de conhecimentos e resultados.

4.1 APRESENTAÇÃO DO LOCUS DA PESQUISA

Para que se possa obter um melhor entendimento sobre a continuidade do estudo ora produzido, é importante que se conheça a Instituição na qual a autora realiza suas atividades como servidora e Ouvidora. Neste sentido, a Ouvidoria da UFFS serviu como norte no contexto do estudo. Para tanto, é imprescindível que se faça uma explanação acerca da Instituição, bem como de sua Ouvidoria.

A UFFS é uma IES pública brasileira, criada em 2009, por meio da Lei nº 12.029, com o objetivo principal de expandir a oferta de educação superior em regiões que, historicamente, são carentes de instituições federais de ensino superior.

Artigo 1º Fica criada a Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS, com sede e foro na cidade de Chapecó, Estado de Santa Catarina, com atuação nos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. (BRASIL, 2009 s.p).

No contexto do desenvolvimento regional, a UFFS propõe promover, por meio de uma perspectiva multidisciplinar e interdisciplinar, a formação de profissionais que se comprometam com este desenvolvimento. A Instituição está voltada principalmente para as áreas de ciências humanas, ciências sociais aplicadas, ciências agrárias, ciências ambientais, engenharias e ciências da saúde.

Nesta lógica de desenvolvimento regional, a instituição foi formada a partir do sistema *multicampi* que se apresenta em diferentes cidades localizadas na região sul do Brasil. Esta

composição abrange os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. Mais precisamente, nas cidades de Cerro Largo, Chapecó, Erechim, Laranjeiras do Sul, Passo Fundo e Realeza. Segundo o Regimento Geral da UFFS, em seu artigo 3º:

Art. 3º Em sua estrutura multicampi, a UFFS organiza-se em órgãos superiores, intermediários e básicos, que são deliberativos e administrativos. I - no nível superior: o Conselho Universitário e a Reitoria; II - no nível intermediário: o Conselho de Campus e a Direção de Campus; III - no nível de base: o Colegiado da Unidade Acadêmica e a Coordenação da Unidade Acadêmica. (UFFS, 2016).

Como princípios norteadores, a UFFS traz a inclusão social, a integração regional e a valorização da diversidade cultural, como base de suas ações cotidianas. Por meio do ensino, da pesquisa e da extensão busca-se formar profissionais qualificados, que sejam capazes de atuar de forma crítica, transformadora e construtiva na sociedade.

“Artigo 2º: "A UFFS tem por finalidade ministrar educação superior, desenvolver pesquisa nas diferentes áreas do conhecimento e promover a extensão universitária, tendo por base os princípios da inclusão social, da interculturalidade, da integração regional e da sustentabilidade, em consonância com a Política Nacional de Educação Superior." (BRASIL, 2009).

Para além dos cursos de graduação, a UFFS oferece programas de pós-graduação *stricto sensu*, como mestrados e doutorados, em diversas áreas do conhecimento. Nas áreas de pesquisa e extensão são desenvolvidos em parceria com a comunidade, diversos projetos, os quais em sua grande maioria, visam solucionar problemas locais e contribuir para o desenvolvimento sustentável da região. Em seu Estatuto, mais precisamente em seu art. 5º, quanto aos objetivos institucionais, a UFFS traz o incentivo aos trabalhos de pesquisa e iniciação científica, visando desenvolver a ciência, a tecnologia, a criação e a difusão da cultura, (UFFS, 2015).

Desta forma, o esforço contínuo em fomentar a formação de profissionais éticos e conscientes de suas responsabilidades sociais faz com que a Instituição venha ao longo dos anos, destacando-se como importante referência no cenário da educação superior no Brasil.

4.1.2 A Ouvidoria da UFFS

Ao apresentar a Instituição na qual se deu a origem desta pesquisa, torna-se fundamental que se explore também, o contexto de sua Ouvidoria, *locus* central do estudo. Neste sentido, a Ouvidoria da UFFS foi criada em 18 de março do ano de 2015, por meio da Resolução Nº 1/CONSUNI-CA/UFFS/2015. Trata-se de órgão vinculado diretamente ao Gabinete do Reitor,

que possui jurisdição em todos os setores acadêmicos e administrativos localizados em todos os *campi* da UFFS.

A Ouvidoria da UFFS traz como um de seus principais objetivos de existência, a promoção da comunicação e da interação entre comunidade acadêmica e Instituição. De acordo com o site Institucional, “A Ouvidoria da UFFS é um órgão de assessoramento, principalmente no que concerne à comunicação com a comunidade, visando ao aperfeiçoamento das ações institucionais. A Ouvidoria não tem caráter administrativo, executivo, judicativo ou deliberativo, exercendo papel mediador nas relações envolvendo as instâncias universitárias e os integrantes das comunidades interna e externa. (UFFS, 2023).

No contexto das responsabilidades deste órgão, encontra-se a promoção de mediação de conflitos, em que pese relevante importância no cenário atual. Segundo a Lei nº 13.460/2017, em seu art. 13, inciso VII, as Ouvidorias têm como uma de suas várias atribuições, a de promover a adoção de mediação e conciliação entre o usuário e a entidade pública (BRASIL, 2017).

Neste ínterim, percebe-se que o papel da Ouvidoria da UFFS é amplo e de fundamental relevância no âmbito Institucional. De acordo com o Regimento Interno da Ouvidoria da UFFS, 2015, em seu art. 2º, a Ouvidoria é elo entre a Instituição e o cidadão contribuindo para o controle social sobre as atividades que são desenvolvidas pela Instituição. (UFFS, 2015).

No intuito de reforçar o papel da Ouvidoria da UFFS, em seu Regimento Interno, o art. 3º assegura o órgão como instrumento de intermediação e interlocução entre o cidadão (usuário) e a Administração. Desta forma, as manifestações podem provocar a melhoria contínua dos serviços públicos prestados (UFFS, 2015).

Torna-se primordial elencar as atribuições da Ouvidoria da UFFS, as quais constam no capítulo III, Art. 8º da referida normativa:

Art. 8º No exercício de suas funções, a Ouvidoria da Universidade Federal da Fronteira Sul tem as seguintes atribuições:

I - organizar os mecanismos e canais de acesso dos interessados à Ouvidoria;

II - orientar os docentes, os servidores, os estudantes e a comunidade externa sobre a melhor forma de encaminharem os seus pedidos, instruí-los e acompanharem a sua tramitação;

III - receber críticas, reclamações, denúncias e sugestões sobre procedimentos e práticas inadequadas ou irregulares, atuando no sentido de levar os responsáveis a aperfeiçoá-los e corrigi-los, buscando sempre o diálogo entre as partes;

IV - encaminhar todas as denúncias recebidas ao setor responsável para a devida apuração;

(Inciso IV suprimido pela Res. nº 4/CONSUNI/CAPGP/UFFS/2019, de 23/5/2019.)

V - dar encaminhamento às demandas diferenciadas, pulverizadas e até conflitantes, oferecendo a cada cidadão um tratamento personalizado e a todos um tratamento equânime;

VI - encaminhar todas as denúncias recebidas ao setor responsável para a devida apuração, sendo os casos que demandem avaliação ética encaminhados à comissão de Ética da UFFS;

VII - acompanhar a tramitação dos processos em que se envolva, dando ciência aos interessados das providências adotadas;

VIII - agilizar a tramitação de processos e procedimentos relativos a situações jurídico-administrativas em que não exista ou em que se tenha demonstrado insuficiente a atuação de outros controles administrativos, internos ou externos, ou quando eventuais embaraços processuais estiverem se sobrepondo às questões de mérito, com prejuízo para os interessados;

IX - preparar, anualmente, estatísticas indicativas do nível de satisfação dos usuários dos serviços públicos prestados no âmbito da UFFS, divulgando os seus resultados;

X - propor a adoção de medidas para a correção e a prevenção de falhas e omissões dos responsáveis pela inadequada prestação do serviço público;

XI - sugerir a expedição de atos normativos e de orientações, com o intuito de corrigir situações inadequadas ao serviço prestado pela UFFS;

XII - encaminhar para estudo da Administração, direta ou indiretamente, propostas de reformulação de normas e de mudanças de procedimentos, que lhe pareçam à causa de problemas, para cuja solução tenha sido chamada a contribuir;

XIII - promover capacitação e treinamento relacionados às atividades de Ouvidoria na UFFS;

XIV - cooperar com as demais Ouvidorias Públicas, no sentido de salvaguardar os direitos dos cidadãos e garantir a qualidade das ações e serviços prestados;

XV - elaborar e apresentar ao Conselho Universitário relatório anual das manifestações recebidas na Ouvidoria, contendo descrição das atividades desenvolvidas, incluindo sugestões visando à melhoria das relações da UFFS com a comunidade, a fim de garantir o respeito dos direitos cidadãos;

XVI - manter relacionamento com os diversos setores da UFFS voltado para o fortalecimento da cidadania, fazendo desta posição orientadora na ação de cada servidor. (UFFS, 2015).

Neste sentido, por meio da lista acima, é possível perceber a gama de atividades que são atribuídas à Ouvidoria da UFFS. Bem como, as responsabilidades inerentes à função de ouvidor, na instituição.

4.2 PRINCIPAIS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELO OUVIDOR NO CONTEXTO UNIVERSITÁRIO

No contexto das ouvidorias universitárias, dentre as principais atividades desenvolvidas pelo ouvidor, apresentam-se as seguintes: atendimento ao cidadão; recepção de manifestações; registro e análise de manifestações; encaminhamento das manifestações; acompanhamento dos prazos de resposta; mediação e resolução de conflitos; elaboração de relatórios; atendimento da transparência e promoção da ética, conforme observado.

Neste sentido, com referência ao atendimento do cidadão, o ouvidor coloca-se à disposição para oferecer um atendimento personalizado, que permita o esclarecimento das dúvidas apresentadas e contribua para a orientação aos membros da comunidade universitária. Este atendimento deve priorizar a escuta, o acolhimento, o esclarecimento em relação a procedimentos, normas e direitos e o fortalecimento ao acesso à informação.

No que tange às atividades de recepção de manifestações; registro e análise de manifestações; encaminhamento das manifestações e acompanhamento dos prazos de resposta, estas relacionam-se entre si, pois dizem respeito ao gerenciamento da Plataforma Fala.BR. O Fala.BR é a Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação do Poder Executivo Federal, nela os usuários podem cadastrar suas manifestações, as quais são gerenciadas pela Ouvidoria receptora. Destaca-se que, a maioria das Ouvidorias Federais fazem parte desse sistema que é controlado e monitorado pela CGU.

Na Ouvidoria, por meio do Ouvidor, são recebidas as manifestações (sugestões, elogios, reclamações, denúncias, pedidos de acesso à informação e simplifique), as quais, assim que recebidas, são cadastradas na plataforma, se necessário, tratadas (anonimizadas, pseudonimizadas), respondidas, tramitadas ou ainda, arquivadas em casos específicos. Neste sentido, o trabalho do ouvidor dentro da Plataforma Fala.BR, por vezes pode ser considerado sensível, analítico e deveras cauteloso, fator que exige um alto nível de responsabilidade.

No âmbito da elaboração de relatórios, estas atividades dizem respeito principalmente à comunicação da ouvidoria institucional para com a comunidade acadêmica, permitindo o conhecimento de suas atividades, os resultados alcançados, o nível de satisfação dos usuários e até mesmo as ações estratégicas do órgão. Para isso, conforme as normativas vigentes, um dos relatórios mais importantes é o Relatório Anual de Atividades da Ouvidoria, documento que deve estar devidamente publicizado no site da Instituição.

As Ouvidorias universitárias são responsáveis ainda pelas atividades que contemplam a Transparência Ativa em suas instituições. Quanto a esta importante atividade, a Plataforma Fala.BR, traz como ferramenta o Sistema de Transparência Ativa (STA), mecanismo que proporciona o monitoramento da transparência ativa. Para o cumprimento dessas atividades o ouvidor precisa promover o diálogo constante com os órgãos internos da instituição (articulação interna), com a própria CGU (articulação externa) e, ainda, manter o sistema STA devidamente atualizado.

Vale ressaltar, que o trabalho em conjunto com outros setores da universidade propicia uma abordagem integrada para a resolução de demandas. Neste ínterim, o ouvidor desempenha um papel importante na sensibilização da comunidade universitária sobre a importância da ouvidoria como canal de comunicação efetivo e na promoção de uma cultura de transparência, ética e respeito no ambiente acadêmico.

Desta forma, observa-se que o formato das Ouvidorias Públicas tem contribuído, segundo (COELHO, 2009), para o surgimento de uma relação modernizada entre cidadão e governo, além disso, a criação de um novo modelo de gestão, ao trabalhar com mecanismos de controle e participação social (COELHO, 2009).

4.3 PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS DO OUVIDOR NO CONTEXTO UNIVERSITÁRIO

Nas Ouvidorias de IFES observa-se que o papel do ouvidor é fundamental em diferentes áreas e situações. Visto que, por meio de suas ações, ocorre a promoção da transparência, da ética e da boa governança. Dentre as principais atividades dos ouvidores, de acordo com a análise realizada estão: tratar e tramitar as manifestações (Reclamação, Sugestão, Denúncia, Simplifique e Elogio) que são cadastradas na Plataforma Fala.BR, pela comunidade acadêmica. Como também, promover a escuta do cidadão que procura pela Ouvidoria, oferecendo acima de tudo o acolhimento necessário. Destaca-se ainda, o monitoramento da Transparência Ativa na Instituição, por meio do diálogo constante com os órgãos internos.

Neste sentido, encontra-se como arcabouço de informações extremamente relevantes, a Portaria nº 581/2021, da CGU, a qual traz em seu contexto o estabelecimento das orientações para as Ouvidorias pertencentes ao SisOuv, quanto ao exercício de suas competências. Existem competências que são observadas no ouvidor, as quais potencializam os resultados alcançados no decorrer das atividades executadas. Tais competências podem se apresentar natas do indivíduo, potencializadas ou adquiridas por meio de treinamentos.

Desta maneira, é elementar discorrer acerca destas competências, que permeiam as atividades do ouvidor. No que tange à responsabilidade em tratar e tramitar as manifestações, verifica-se a necessidade de análise, compreensão, empatia, sigilo, escuta, acolhimento, ética, compromisso, agilidade e imparcialidade. Ressalta-se que o rol apresentado não é taxativo e tampouco suficiente para a gama de situações que chegam ao conhecimento do ouvidor.

Logo, percebe-se que as competências de mediação de conflitos, ouvir e compreender, antes citadas neste estudo, são realmente necessárias ao ouvidor e podem ser desenvolvidas a partir de trilhas de desenvolvimento focadas nas atividades da função.

Sobretudo, em relação às ações que dizem respeito à boa governança e integridade, sobretudo as atividades que envolvem o monitoramento da Transparência Ativa na Instituição, uma vez que, envolvem a capacidade de diálogo junto aos órgãos internos, demonstra a necessidade de comunicação, o conhecimento de legislações específicas e o compromisso ético com os cidadãos.

Sendo assim, percebe-se a relevância das competências associadas à capacidade de liderança, articulação, coordenação, conhecimentos de gestão e capacidade de demonstrar resultados. Ainda, como a pesquisadora, exerce atualmente a função de Ouvidora, considera-se importante citar também, as competências observadas em seu dia a dia, relacionadas a seguir:

conhecer a Instituição e suas estruturas, ter visão estratégica, foco na gestão do órgão, clareza de decisões visando o bem comum, assertividade, linguagem cidadã, comprometimento ético, criatividade e capacidade orientativa e educativa.

Não obstante, diversas outras competências poderiam ser elencadas, dado o contexto em que as ouvidorias se encontram. Por conseguinte, os programas de capacitação e desenvolvimento, visando atender as demandas da função de ouvidor, necessitam de atualização constante, conforme as mudanças que ocorrem frequentemente nas legislações e até mesmo, as transformações e fenômenos socioculturais.

Essas são algumas das principais atividades desenvolvidas pelos ocupantes da função de ouvidor no contexto universitário. Vale ressaltar que as responsabilidades e as atividades específicas podem variar de acordo com a estrutura e as políticas de cada instituição de ensino.

4.3.1 Competências dos ouvidores identificadas no contexto das IFES

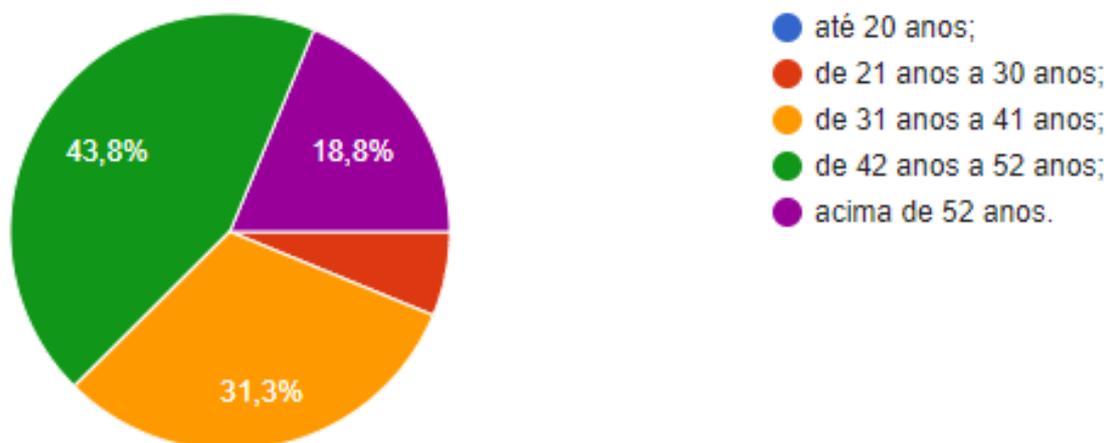
Para a identificação das competências requeridas aos ouvidores, foram administradas perguntas que englobam desde questões voltadas ao perfil dos participantes, até considerações acerca das competências do ouvidor, bem como capacitação e desenvolvimento. No bloco 1 do questionário, as perguntas abrangeram temas como gênero, faixa etária, nível de escolaridade, tempo de serviço como servidor público em universidades, localização geográfica da instituição em que trabalham e tempo de atuação na função de servidor.

No escopo dessas primeiras indagações apresentadas no Bloco 1, emerge um conjunto de 16 respostas. Analisando o panorama, observa-se que 31,3% (5) dos participantes identificam-se como gênero masculino, enquanto 68,8% (11) correspondem ao gênero feminino. Observou-se neste dado que o gênero feminino ocupa a grande maioria de ouvidores que participaram da pesquisa.

Em relação à distribuição etária, a representação ficou exposta da seguinte maneira: 0% (0) possuem 20 anos ou menos; 6,3% (1) situam-se na faixa etária de 21 a 30 anos; 18,8% (3) encontram-se acima de 52 anos; 31,3% (5) estão na faixa etária de 31 a 41 anos; e 43,8% (7) situam-se entre 42 e 52 anos.

Os resultados são visualizados de maneira clara e concisa na Figura 1.

Figura 1- Gráfico relacionado à idade.



Fonte:

Elaborado pela autora, 2023.

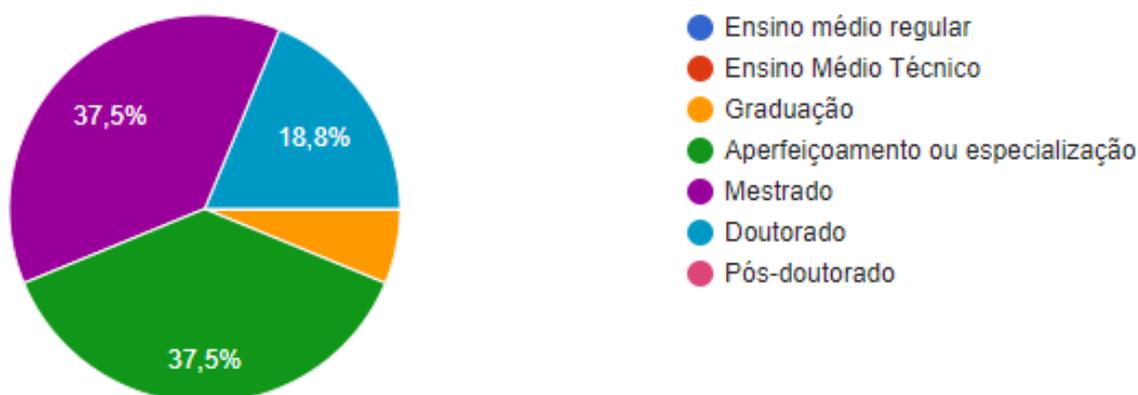
Estes números demonstram que existe uma concentração maior de servidores ouvidores que possuem mais de 31 anos e no máximo 52 anos. Neste sentido, umas das hipóteses a serem consideradas, seria a de que nesta faixa etária, os servidores estariam aptos a cumprirem as exigências legais para o exercício da função.

Em outra expectativa, esta mesma faixa etária, pode revelar servidores que conhecem as estruturas organizacionais de suas IFES, fator que também tende a ser considerado no ato da indicação. Posto isso, observa-se que servidores jovens não estão diretamente ligados ao perfil de idade da maioria dos ouvidores respondentes.

No tocante ao nível educacional de graduação, a análise se concentrou no mais alto grau de formação alcançado pelos participantes. Constatou-se que um único participante detém apenas a graduação completa, representando uma proporção de 6,3% do total de respondentes. Por outro lado, os números apontam que 18,8% (3) dos entrevistados possuem título de doutorado, enquanto uma parcela equivalente de 37,5% (6) detém grau de mestre. Além disso, também se constatou que outros 37,5% (6) possuem qualificações em forma de aperfeiçoamento ou especialização.

Os achados relativos ao nível de formação educacional são esquematizados de forma visual e elucidativa na Figura 2.

Figura 2 - Gráfico em relação ao nível de escolaridade.



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Para além da simples informação quanto ao grau de instrução dos servidores respondentes, os resultados apurados revelaram um alto grau de formação entre os ouvidores. Destacam-se também, a diversidade de formações encontradas entre os entrevistados, bem como, a relação entre o conhecimento e a busca do aperfeiçoamento destes indivíduos e a função que exercem.

De acordo com os estudos de Gomes, (2019), a distribuição das respostas reflete a diversidade de trajetórias acadêmicas dos participantes e contribui para uma compreensão abrangente do perfil educacional do grupo investigado.

Ao inquirir os participantes sobre suas áreas de formação, uma análise detalhada do gráfico revela uma variedade de trajetórias educacionais. Notavelmente, entre os respondentes, a área de direito emerge como a formação mais prevalente, com uma média de aproximadamente quatro indivíduos possuindo essa qualificação. No entanto, torna-se evidente que o grupo de participantes é diversificado, apresentando graduações em diferentes campos de conhecimento.

A análise do gráfico revela que além de direito, outras áreas de formação também são representativas. Dentre elas, destacam-se administração pública, ciências sociais, gestão de recursos humanos, secretariado executivo e licenciatura brasileira. Essa variedade reflete a composição multifacetada do grupo investigado, com profissionais originários de diferentes disciplinas acadêmicas.

A Figura 3 permite uma visão panorâmica das áreas de formação dos participantes.

Figura 3 - Gráfico relacionado a área de formação.



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Esse aspecto é crucial para a compreensão da base educacional dos entrevistados e, por consequência, pode influenciar em suas perspectivas e abordagens no exercício das funções de ouvidores em IFES. A ampla gama de formações enriquece a diversidade de competências e conhecimentos presentes no grupo, o que pode desempenhar um papel significativo nas abordagens adotadas no contexto da ouvidoria (GOMES, 2019).

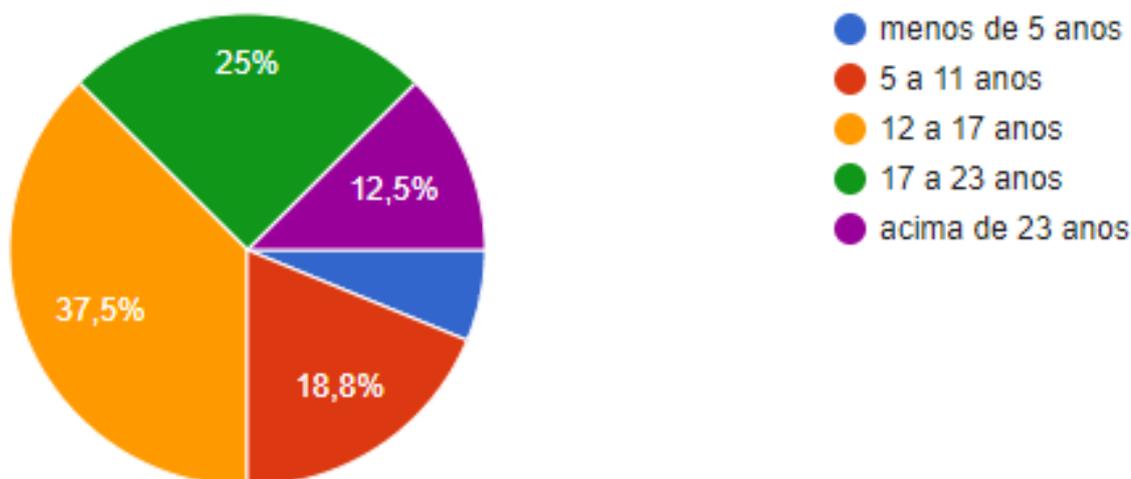
Na sondagem acerca do período de atuação como servidor público em uma universidade, a análise do gráfico revela uma distribuição heterogênea das respostas entre os participantes. Os resultados mostram que 6,3% (1) dos entrevistados estão no início de suas trajetórias nesse contexto, com menos de cinco anos de experiência. Em contraste, uma parcela de 12,5% (2) demonstrou um engajamento substancial, com mais de 23 anos de serviço.

No intervalo intermediário, 25% (4) dos participantes indicaram ter entre 17 a 23 anos de atuação como servidores públicos em universidades, refletindo um comprometimento de longo prazo. Além disso, uma proporção significativa de 37,5% (6) declarou um período de serviço que varia entre 12 e 17 anos.

Portanto, pode-se afirmar que a grande maioria dos ouvidores encontram-se a mais de 10 anos exercendo o serviço público, fato que pode interferir positivamente no decorrer das atividades desenvolvidas em uma ouvidoria universitária.

A representação gráfica das respostas, apresentada na Figura 4, fornece um panorama visual da distribuição temporal da experiência dos participantes como servidores públicos universitários.

Figura 4 - Gráfico relacionado ao tempo de atuação como servidor público nas universidades.

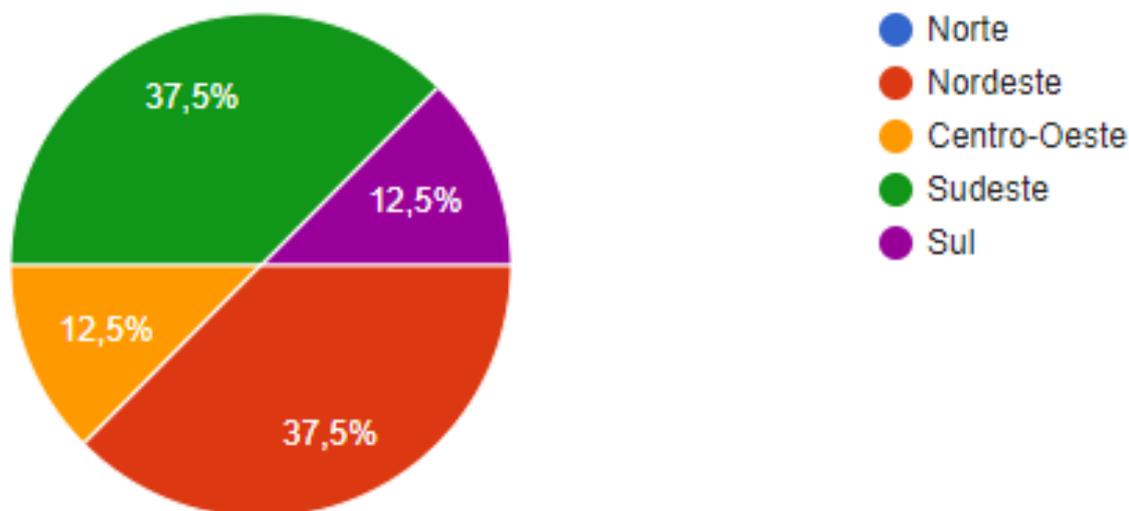


Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Esses dados são de relevância crucial para compreender a maturidade e profundidade das perspectivas e competências que os ouvidores desenvolveram ao longo de suas trajetórias no contexto das IFES. A análise dessa distribuição temporal pode ser instrumental para avaliar como a experiência acumulada influencia as abordagens adotadas na função de ouvidoria nas IFES.

Ao considerar a regionalização geográfica das instituições onde os participantes exercem suas atividades como servidores, a análise do gráfico evidencia uma distribuição abrangente e equilibrada. Os resultados indicam que 37,6% (6) dos respondentes estão vinculados a instituições localizadas na região Nordeste do país, enquanto uma proporção semelhante, de 37,5% (6), atua na região Sudeste. De forma mais dispersa, 12,5% (2) dos participantes estão na região Sul e outros 12,5% (2) na região Centro-Oeste.

Figura 5 - Gráfico da Região Geográfica em que a Instituição se encontra.



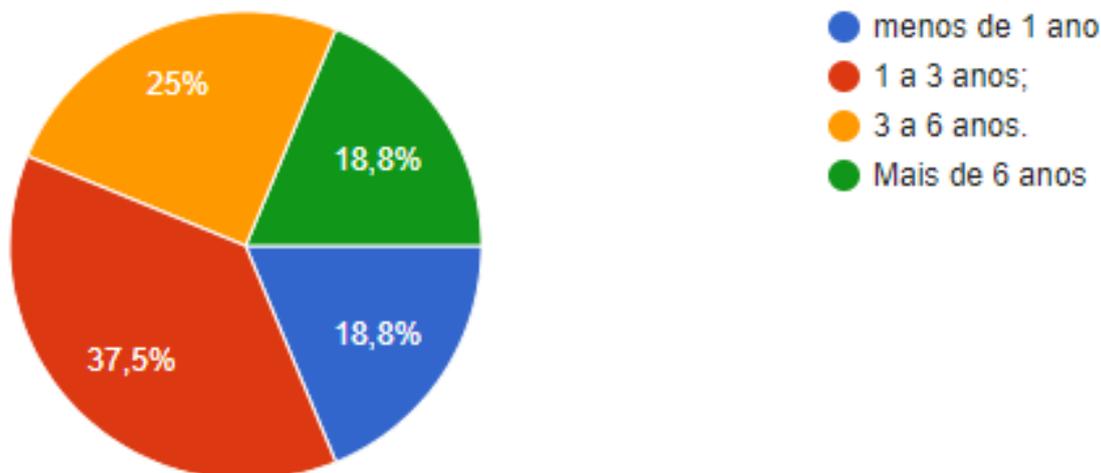
Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Para que se pudesse obter respostas que abarcasse realmente a realidade das ouvidorias das IFES, a participação de ouvidores pertencentes a várias regiões era um fator considerado relevante, ao se pensar na representatividade nacional dentro do estudo. O resultado alcançado superou as expectativas e sobretudo mostrou uma boa representatividade regional.

De acordo Gomes (2019), essa distribuição regional abarca significativamente diversas partes do Brasil, contribuindo para uma representação geográfica ampla no estudo. A diversidade regional pode influenciar nas perspectivas e nas abordagens dos ouvidores, uma vez que diferentes regiões podem apresentar desafios e demandas específicas no âmbito universitário.

Ao finalizar o Bloco 1 do questionário, a última indagação tratou do tempo de atuação dos participantes na função de ouvidor. Os resultados, como apresentados na Figura 6, refletem uma distribuição heterogênea dessa experiência. Em destaque, 18,8% (3) dos participantes acumularam mais de 6 anos de experiência como ouvidores, enquanto 25% (4) estão na faixa de 3 a 6 anos. Observa-se ainda que 18,8% (3) possuem menos de um ano nessa função, indicando que são novos no papel de ouvidor. Adicionalmente, 37,5% (6) dos participantes relataram uma atuação de 1 a 3 anos como ouvidores.

Figura 6 - Gráfico de atuação na função de ouvidor.



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

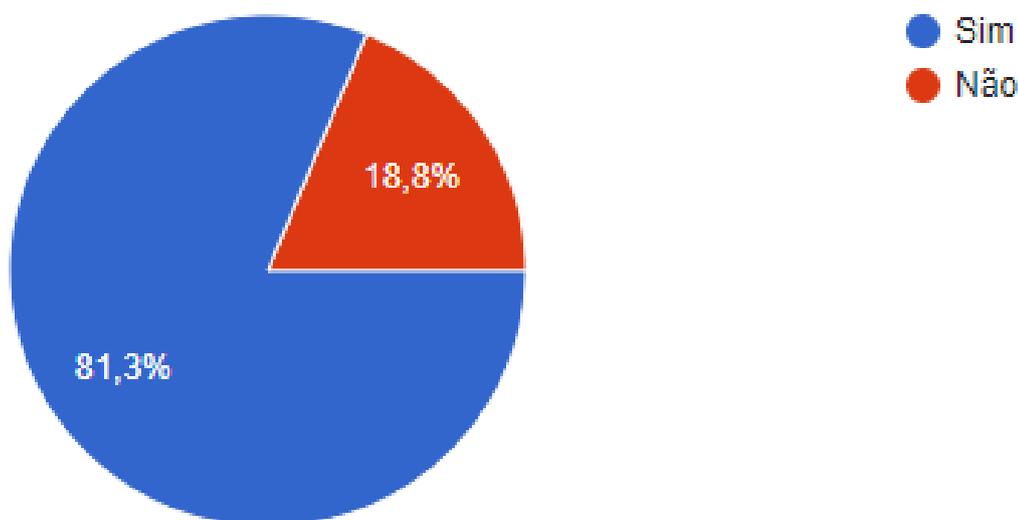
Essas variações no tempo de serviço como ouvidores proporcionaram um panorama diversificado das experiências acumuladas e da maturidade na função. A análise desses dados contribuiu para compreender a influência da experiência temporal na abordagem e nas competências dos ouvidores nas IFES (ABI-EÇAB, 2020).

Ao se considerar o tempo máximo permitido na normativa acerca do mandato dos ouvidores (mandato de 3 anos, podendo haver uma recondução), os resultados apresentam um número considerável de servidores exercendo o primeiro mandato, o que não significa que serão reconduzidos.

Para dar início ao Bloco 2 do formulário, o qual dedica-se a explorar as questões relacionadas à função do ouvidor nas IFES, a primeira indagação abordou a existência de uma descrição formal das atribuições do ouvidor dentro das instituições. Os resultados obtidos, conforme ilustrados na Figura 7, revelam uma tendência marcante.

A análise dos dados apontou que uma esmagadora maioria de 81,3% (13) dos participantes afirmou que suas respectivas IFES possuem uma descrição formal das atribuições do ouvidor. Em contraste, uma parcela menor, representando 18,8% (3) dos entrevistados, indicava a ausência dessa descrição formal. Posto isso, demonstrou-se uma maioria absoluta de IFES que possuem esta importante descrição, a qual gera informações relevantes quanto as atribuições de suas ouvidorias.

Figura 7 - Atribuições da função de ouvidor.



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

As informações apresentadas no início do Bloco 2 são de extrema importância, pois fundamentam as respostas a seguir. Indicam se existem diretrizes distintas em vigor que delineiam os deveres e obrigações dos ouvidores nas IFES. A presença ou ausência dessa descrição formal pode impactar diretamente na efetividade da atuação das ouvidorias dentro das instituições acadêmicas, bem como na clareza das expectativas.

Ao examinar o feedback fornecido pelos participantes em relação à função de ombudsman dentro de suas respectivas instituições, percebe-se que existem diferentes abordagens adotadas por essas entidades. Uma infinidade de regras e regulamentos ditam os deveres e habilidades dos ouvidores nas universidades, delineando um conjunto distinto de responsabilidades e competências.

As respostas variam em complexidade e abrangência. Por exemplo, em determinado Instituto Federal, o Ouvidor-chefe é responsável por uma gama diversificada de atividades que incluem desde receber, analisar e encaminhar sugestões, informações e questionamentos, até recomendar medidas de aperfeiçoamento e elaborar relatório anual das atividades.

No entanto, em uma outra instituição, desta vez, uma determinada Universidade Federal “v”, as atribuições da Ouvidoria se concentram em orientar, intermediar a solução de conflitos, propor melhorias, promover mediação e conciliação, de monitorar e registrar as providências tomadas em relação às manifestações dos usuários.

Para além, na Universidade Federal “x” está estabelecido que a Ouvidoria deve promover a participação do usuário na administração pública, propor a adoção de medidas para

a defesa dos direitos do usuário, auxiliar na prevenção e correção de atos incompatíveis com os princípios, aprender e receber, analisar e encaminhar manifestações.

Já, a Universidade Federal “y”, delinea as atribuições do ouvidor como a busca por soluções de conflitos, o zelo pela proteção de dados pessoais coletados e sugestão de medidas de reforço na organização e funcionamento da instituição.

Por fim, a Universidade Federal “z” destaca a importância de intermediar e instruir a solução de demandas atendidas pelos cidadãos, acompanhar o andamento das manifestações e cobrar respostas das unidades administrativas.

Portanto, a análise comparativa das atribuições delineadas por aquelas inspiradas reflete a diversidade nas abordagens e na ênfase dada às atividades exercidas pelos ouvidores. Isso pode ser resultado de contextos específicos, regras, regulamentos e prioridades institucionais, todos ansiosos por uma visão multifacetada da função do ouvidor no ambiente acadêmico.

Neste ínterim, se pode observar que as respostas das instituições às responsabilidades da função de ouvidoria variam e podem sofrer influências relativas a uma combinação de fatores contextuais, incluindo as características únicas de cada instituição, as necessidades individuais e os atuais marcos regulatórios.

De acordo com as constatações de Biagini (2017), todo estabelecimento tem a liberdade de interpretar e executar as responsabilidades do ouvidor com base em regulamentos, regras e leis particulares. Isso pode resultar em uma discrepância na priorização de tarefas, que é baseada em critérios legais e institucionais.

Segundo Malta Júnior (2016), as atividades acadêmicas, administrativas e de pesquisa das instituições têm o potencial de moldar o papel do ombudsman. Em instituições maiores e mais complexas, os ouvidores podem apresentar uma gama mais ampla e diversificada de responsabilidades para que possam atender às diversas demandas que surgem.

As funções de um ombudsman podem ser moldadas pelas distintas prioridades e desafios de cada instituição. Instituições que passaram por conflitos anteriores podem colocar maior ênfase na facilitação da mediação e na resolução de disputas. Em contraste, outras instituições podem priorizar a melhoria da qualidade de seus serviços (MALTA JÚNIOR, 2016). Fato que denota as particularidades de cada instituição e por conseguinte, de cada ouvidoria.

Em determinados estabelecimentos, pode haver preferência por promover o engajamento da comunidade tanto nas operações acadêmicas quanto nas administrativas. Para isso, a ouvidoria é considerada um elo vital entre os usuários e a instituição, facilitando sua participação e fornecendo feedback valioso. A cultura interna da instituição, incluindo seus valores e normas, pode influenciar as atribuições do ouvidor. Instituições com um foco mais

forte na transparência, ética e participação podem atribuir responsabilidades adicionais ao ouvidor nesse sentido (BIAGINI, 2017).

Portanto, as diferenças nas atribuições da função de ouvidor podem ser entendidas como um reflexo das particularidades e necessidades das instituições, bem como das abordagens adotadas para atender às demandas dos usuários e da comunidade acadêmica. O conjunto de responsabilidades delineadas em cada instituição é uma resposta adaptada aos desafios e objetivos específicos que cada uma enfrenta em seu contexto (ABI-EÇAB, 2020).

Corroborando com Malta Júnior (2016), a função de Ouvidor-chefe de uma determinada instituição, exige uma série de habilidades, condutas e competências que são essenciais para garantir um desempenho eficaz e bem-sucedido. Essas habilidades se alinham com a compreensão geral do que é necessário para atuar como um Ouvidor comprometido em facilitar a comunicação entre os usuários e a instituição, promover a transparência, e assegurar a resolução justa e eficiente de conflitos.

Durante as entrevistas, questionou-se quais competências são essenciais para o exercício da função de ouvidor. A grande maioria das respostas enfatizou a importância da escuta atenta e paciente, bem como a empatia e as habilidades de comunicação. Ainda, uma gama considerável de respostas, chamou a atenção para a necessidade de mediação e conciliação no tratamento de conflitos. Posto isso, percebeu-se durante a análise, informações relevantes, as quais enfatizam a importância da adoção de medidas de prevenção e mediação de conflitos, com vistas a promover a resolução pacífica destes, além de orientar os usuários quanto a prazos, procedimentos e ações.

Como conclusões da pesquisa, torna-se importante salientar a riqueza de detalhes quanto às especificidades de cada IFE, fato que aponta para a necessidade de um entendimento abrangente de cada instituição, incluindo suas diversas estruturas e regulamentos, bem como, as leis pertinentes à ouvidoria e outros direitos relevantes. Possuir esse conhecimento é essencial para direcionar os usuários, interpretar as informações técnicas e manter a transparência, seguindo diretrizes específicas para as ouvidorias.

Neste sentido, corroborando com Abi-Eçab (2020) a capacidade de demonstrar empatia, respeito, ética e cordialidade foi amplamente reconhecida nas respostas. Desta forma, essas condutas refletem e confirmam diretrizes que foram mencionadas em respostas de determinadas instituições. Ao analisar as respostas recebidas, foi possível identificar competências diretamente relacionadas à necessidade de prontidão, disponibilidade, responsabilidade, transparência e atitude proativa.

Na sequência da análise, as respostas demonstraram a importância das competências, habilidades e atitudes, que resultam em capacidade de gestão, organização, trabalho em equipe,

e habilidades de liderança. A partir deste estudo, observou-se o largo horizonte de atividades exercidas pelos ouvidores, como também, quão diversas competências lhes são requeridas.

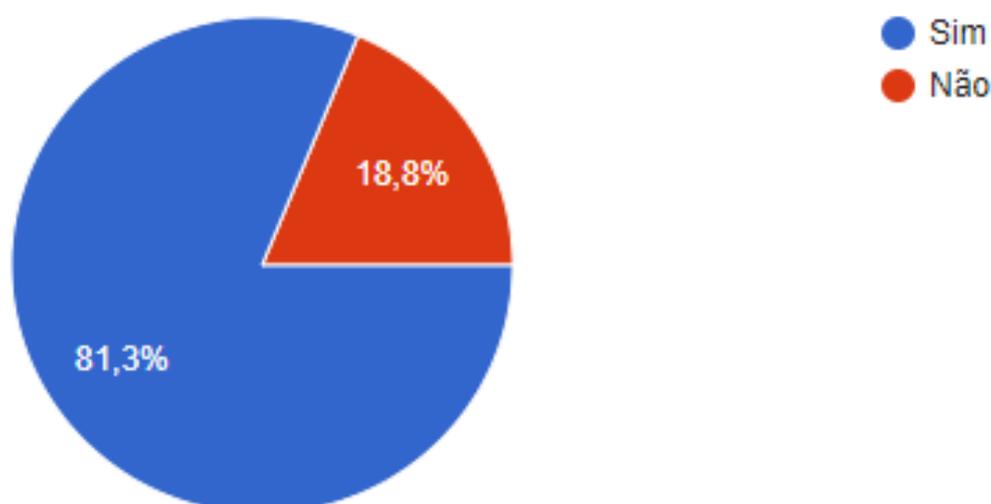
Muitas respostas ressaltaram a necessidade de formação constante, atualização e capacitação. Isso está relacionado com a complexidade e a evolução das demandas da função de Ouvidor, conforme mencionado no Artigo 24.

Algumas respostas mencionam a importância de exercer a função com independência, autonomia e garantias contra destituição imotivada. Essa capacidade de tomada de decisões com independência promove imparcialidade e assegura que o Ouvidor possa atuar de forma a evitar interferências externas.

Posto isso, as respostas das entrevistas, em relação ao bloco b, confirmam a importância das competências para o desempenho eficaz da função de ouvidor. Essas competências são multifacetadas, abrangendo desde habilidades de trabalho em equipe, comunicação e mediação até o conhecimento institucional e jurídico, passando pelas atitudes empáticas e éticas. A constante atualização e formação dos servidores, bem como a garantia de autonomia, também se destacam como fundamentais para cumprir o papel de Ouvidor.

A análise quantitativa dos dados coletados sobre o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, por meio do exercício da função de Ouvidor, forneceu valiosa visão de como essas competências são adquiridas e aprimoradas ao longo do tempo. Os resultados indicaram que a maioria esmagadora dos respondentes, correspondendo a 81,35% (13), acredita que conseguiu desenvolver essas habilidades durante o período em que exerceram ou exercem a função de Ouvidor. Por outro lado, 18,8% (3) responderam que não conseguiram desenvolvê-las. Para melhor compreensão, observe a figura a seguir.

Figura 8 - Desenvolvimento de habilidades.



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

As respostas à questão seguinte, respondida apenas por aqueles que responderam sim na questão anterior, demonstram uma ampla gama de abordagens e experiências utilizadas pelos profissionais da Ouvidoria para adquirir habilidades. A busca contínua essencial por conhecimento e capacitação é uma abordagem, como ressaltado nas respostas 1, 4 e 11. A educação formal e cursos específicos, mencionados nas respostas 2, 6 e 10, desempenham um papel crucial no desenvolvimento das habilidades em Ouvidoria.

Além disso, a experiência profissional e o aprendizado prático, destacados nas respostas 3, 7 e 12, demonstram que a aplicação real das habilidades é fundamental para o crescimento profissional. A colaboração e o trabalho em equipe, abordados nas respostas 1, 4 e 8, surgem como elementos cruciais para o sucesso na Ouvidoria, destacando a importância de efetivamente efetivas com colegas e partes interessadas.

O engajamento pessoal e a paixão pela resolução de problemas, observados nas respostas 6 e 9, destacaram a importância de uma abordagem ativa para o desenvolvimento de habilidades eficazes em Ouvidoria. Além disso, a capacidade de aprender continuamente e se adaptar às demandas em constante evolução, ressaltada nas respostas 5 e 12, destaca a necessidade de enfrentar desafios em constante mudança.

A comunicação direta e a manutenção de canais abertos, como mencionado na resposta 10, realçam a importância da comunicação eficaz na Ouvidoria, tanto interna quanto externamente. Essas comparações ilustram a diversidade de abordagens adotadas pelos profissionais da Ouvidoria para adquirir e desenvolver suas competências. Compreender essas estratégias é essencial para uma dissertação de mestrado que busca aprofundar a formação de habilidades na área de Ouvidoria.

Sem dúvida, as respostas negativas fornecidas pelos indivíduos na questão seguinte lançam uma melhor compreensão sobre as principais deficiências recebidas em relação ao desenvolvimento completo de suas funções na Ouvidoria. Cada uma dessas respostas identificou desafios específicos e áreas que claramente demonstraram melhorias.

A primeira resposta enfatiza a carência de estímulo e apoio vindos da instituição, sendo um obstáculo significativo para o pleno desenvolvimento das funções na Ouvidoria. A quinta resposta ecoa essa preocupação, sugerindo que a Ouvidoria não receba o reconhecimento e a priorização adequadamente por parte dos gestores da organização.

A segunda resposta ressalta as restrições de tempo e a falta de conclusão de cursos específicos em Ouvidoria como fatores que impedem o desenvolvimento pleno das

competências. A quarta resposta aponta para o fato de que o tempo limitado na carga não permite um aprimoramento profissional mais completo.

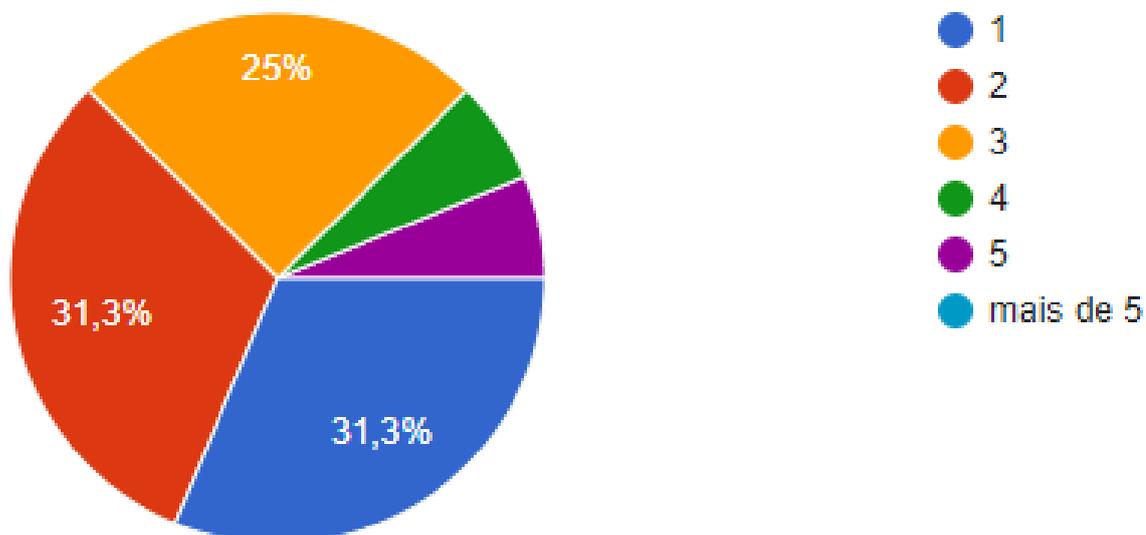
A segunda resposta à pergunta enfatiza como a formação jurídica do respondente é vantajosa devido à sua capacidade de navegar por várias leis. Isso destaca a importância desse conhecimento específico no cumprimento dos deveres do Provedor de Justiça. Por outro lado, a terceira resposta identifica a ausência de experiência como um obstáculo significativo ao pleno funcionamento da Ouvidoria. Essas duas respostas ressaltam a importância tanto do conhecimento jurídico quanto da experiência prática no papel do Provedor de Justiça.

Os desafios encontrados pelos profissionais de Ouvidoria durante seu crescimento e ascensão são diversos, como evidenciam essas comparações. As respostas desfavoráveis acentuam a necessidade premente de maior assistência institucional, melhor alocação de recursos, cultivo de habilidades especializadas e maior compreensão do lugar da Ouvidoria nas políticas organizacionais. A identificação dessas lacunas é fundamental para eliminar quaisquer impedimentos que possam impedir o desenvolvimento integral das funções do Provedor de Justiça.

No bloco 3 da pesquisa, foi tolerado a permanência da existência de ouvidorias nas instituições, bem como o número de servidores lotados nessas ouvidorias. Os resultados evidenciaram os dados: 43,8% das instituições pesquisadas têm uma ouvidoria em funcionamento por mais de 11 anos, indicando uma presença consolidada dessa função. Além disso, 50% das instituições têm uma ouvidoria com uma idade que varia de 5 a 11 anos, o que também reflete uma certa estabilidade e experiência na área.

Quanto ao tamanho das equipes de ouvidoria, os resultados mostram uma variedade de configurações. Apenas 6,3% das ouvidorias possuem 4 ou 5 servidores lotados. Por outro lado, 31,3% das ouvidorias têm mais de 5 servidores, e a mesma porcentagem possui mais de 2 servidores. Além disso, 25% das ouvidorias contam com três servidores. A figura a seguir auxilia na compreensão.

Figura 9 - Servidores lotados na ouvidoria.



Fonte: Elaborado pela autora, 2023

Quando se pensou sobre a frequência com a qual a ouvidoria realiza treinamentos disponibilizados pelo PROFOCO, os resultados revelaram diferentes padrões de participação. Dos desejados, 37,5% (6) indicam que os treinamentos são realizados de forma semestral, o que sugere uma abordagem regular e constante para a atualização das habilidades e conhecimentos dos profissionais.

Outros 12,5% (2) informaram que a participação ocorre semanalmente, indicando uma abordagem menos frequente, porém ainda engajada na busca por desenvolvimento profissional. Da mesma forma, 12,5% (2) afirmaram que participaram trimestralmente, demonstrando uma priorização contínua da capacitação.

Além disso, 18,8% (3) indicaram que a participação em treinamentos ocorre de forma não regular, possivelmente baseada em demandas específicas ou oportunidades únicas. Outros 12,5% (2) mencionaram tanto a participação anual quanto a quadrimestral, indicando uma variação nas práticas de treinamento.

Essa diversidade de frequências reflete a flexibilidade das ouvidorias em ser adaptadas às necessidades e recursos disponíveis para o desenvolvimento profissional. Essas escolhas de frequência também podem ser influenciadas pela natureza das demandas da Ouvidoria e pela priorização dada à melhoria contínua das habilidades e competências dos profissionais (MALTA JUNIOR, 2016).

Com base nas respostas fornecidas à pergunta sobre a opinião dos participantes em relação aos treinamentos disponibilizados pelo PROFOCO, fica evidente que esses são

amplamente valorizados e reconhecidos, fundamentais para o desenvolvimento de competências nos cursos no âmbito da Ouvidoria. Aqui estão algumas das opiniões expressas:

- "Cursos excelentes que iniciaram para o aprendizado e a implantação do conhecimento imediato.";
- "Os treinamentos são excelentes e fornecem as ferramentas necessárias ao desempenho da função.";
- "São muito importantes para o desenvolvimento das competências dos Ouvidores.";
- "São sempre excelentes, em qualidade e oportunidade."

Essas respostas refletem uma percepção muito positiva em relação aos treinamentos do PROFOCO, indicando que eles são bem recebidos e considerados valiosos para aprimorar as habilidades e conhecimentos necessários para exercer com sucesso as funções de Ouvidor. Além disso, algumas respostas enfatizam a aplicabilidade imediata dos conhecimentos adquiridos, o que sugere que os treinamentos são práticos e relevantes para o trabalho da Ouvidoria.

Outra observação interessante é a importância atribuída à conscientização dos servidores sobre o fortalecimento da capacitação, indicando que o engajamento interno pode ser um desafio a ser superado. No geral, essas respostas destacam a importância dos treinamentos do PROFOCO na capacitação dos profissionais da Ouvidoria e na promoção do desenvolvimento de competências essenciais para a eficácia dessa função nas instituições.

Em relação aos normativos internos que orientam as atividades da Ouvidoria, 75% dos participantes afirmaram que tais regulamentações existem, enquanto 25% indicaram a ausência delas. Esta variação sugere a necessidade de uma abordagem mais unificada no estabelecimento de diretrizes claras para o funcionamento da Ouvidoria.

No que diz respeito aos programas institucionais de formação, 93,8% das suas iniciativas são voltadas para o desenvolvimento dos servidores designados para a função de Ouvidor. No entanto, a regularidade desses treinamentos apresenta variações, com 87,5% das instituições oferecendo-os de maneira não regular, enquanto 6,3% adotam uma periodicidade bimestral ou quadrimestral.

Quando questionados se essas ações de formação se alinham com as diretrizes gerais e normativos internos que regem a atuação do Ouvidor, os resultados refletem uma divisão de opiniões. Cerca de 56,3% dos participantes afirmaram que tais ações não contemplam as diretrizes gerais, enquanto a mesma porcentagem indicou que sim. De forma semelhante, 56,3%

declararam que essas ações de formação não abrangem os normativos internos, enquanto 43,8% afirmaram que sim.

No quesito avaliação, as opiniões sobre as ações de formação e capacitação variam. Enquanto 31,3% classificaram essas ações como "ótimo", 37,5% consideraram "regular" e outros 31,3% avaliaram como "bom".

Esses resultados ressaltam a necessidade de uma abordagem mais coesa e coerente na capacitação dos Ouvidores, alinhando as práticas de formação com as diretrizes e promovendo a uniformidade no processo de treinamento. Isso contribuirá para um desempenho mais eficaz das atividades da Ouvidoria e para a qualidade dos serviços prestados.

4.4 TREINAMENTOS DISPONIBILIZADOS AOS OUVIDORES PELA UFFS

Ao se pensar em desenvolvimento de pessoas na UFFS, é necessário realizar breve apresentação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP). Vinculada diretamente à Reitoria, a PROGESP atua na alta gestão da instituição e tem como uma de suas competências, o desenvolvimento das carreiras no âmbito da universidade.

De acordo com o Regimento Geral da UFFS, Resolução Nº 3/2016 – CONSUNI, mais precisamente, no art. 23, inciso V, a PROGESP é responsável pelo acompanhamento do exercício funcional dos servidores, a formação, avaliação, dimensionamento e desenvolvimento das carreiras (UFFS, 2023).

Em sua estrutura, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFFS, conta com a Diretoria de Desenvolvimento de Pessoal (DDP), responsável diretamente pelas ações que envolvem o desenvolvimento dos servidores. A DDP, por sua vez, tem como responsabilidades, a organização, o planejamento, o controle, a execução, definição e construção de políticas focadas na gestão de pessoas, visando o desenvolvimento destas. Para isso, o Departamento de Capacitação (DCAP) e a Divisão de Avaliação de Carreira (DAC), encontram-se sob o guarda-chuva diretivo da DDP (UFFS, 2023).

Deste modo, ações para contribuir com a promoção do desenvolvimento dos servidores na Instituição são constantemente empregadas. Tais ações podem ser contempladas em Programas específicos implantados no âmbito da UFFS. Com relação a estas iniciativas, destacam-se o Plano Institucional de Afastamento para Capacitação Docente (PIACD) e o Plano de Educação Formal Para os Servidores Técnico-Administrativos da UFFS (PLEDUCA).

Vale ressaltar, que a PROGESP disponibiliza em sua página, no site da UFFS, o Plano de Desenvolvimento De Pessoal (PDP), atualizado conforme Relatório de Necessidades de Desenvolvimento da UFFS 2023. Tanto o PIACD quanto o PLEDUCA proporcionam aos

servidores a oportunidade de desenvolvimento e visam abarcar as necessidades identificadas no PDP (UFFS, 2023).

Para cada um dos Planos de desenvolvimento, a DDP realiza o acompanhamento desde a construção dos editais que regulam o acesso aos programas, bem como, a publicação dos resultados, contendo a lista de servidores contemplados até a finalização, com a devida prestação de contas. Muito embora, as ações existentes na instituição abarquem diversas necessidades identificadas, observa-se a falta de ações de desenvolvimento, que contemplem trilhas de aprendizagem para a função de ouvidor da UFFS. Fato este, que expõe a necessidade de uma Proposta que abarque a lacuna identificada.

4.5 COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO OUVIDOR NA UFFS

Muito claramente, até este momento, o presente estudo permitiu o conhecimento e a compreensão das principais atividades e competências relacionadas à função de ouvidor no contexto universitário. Contudo, é imperioso falar das competências que se fazem necessárias para o desempenho da função de ouvidor na Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS).

No contexto da UFFS, de acordo com as atividades que são realizadas pela servidora ouvidora, é possível observar as competências necessárias para o desempenho desta função. Para isso, no estudo ora em tela, a pesquisadora considerou a experiência cotidiana como ouvidora, no intuito de apontar as competências que lhe são requisitadas ao desempenhar a referida função.

Como em todas as Ouvidorias universitárias, a ouvidora da UFFS é responsável por uma gama de atividades que requerem certas competências ao serem realizadas. No tocante às atividades que dizem respeito ao gerenciamento da Plataforma Fala.BR, certas competências são primordiais, para que se procure dar o melhor encaminhamento ao usuário.

No entanto, considerando especificamente o contexto da UFFS, a qual apresenta-se como uma instituição multi-campi, a tônica das competências necessárias à função de ouvidor, ganha certa notoriedade, à medida que se analisa a complexidade de assuntos envolvidos, a estrutura administrativa e acadêmica, a distância entre os interlocutores (ouvidora e direções de *campus*), como por exemplo, entre outras peculiaridades.

4.5.1 Visão dos gestores da UFFS, sobre as competências requeridas ao cargo de ouvidor

Por conseguinte, foi realizada a entrevista com os gestores previamente selecionados pela pesquisadora. A entrevista aplicada proporcionou conhecer a visão dos gestores entrevistados a respeito das competências necessárias ao ouvidor da UFFS.

Para isso, a entrevista contou com dois grandes blocos, visando conhecer a formação do entrevistado, seu tempo como servidor na atual função, sua visão da ouvidoria, competências principais do ouvidor e ainda colaboração da ouvidoria na governança e integridade da UFFS.

Ao abordar essa temática importante, o estudo busca fornecer uma compreensão abrangente das habilidades e atributos considerados fundamentais pelos gestores da UFFS para o desempenho eficaz da função de ouvidor. Essas perspectivas não apenas enriquecem nosso entendimento das expectativas institucionais, mas também podem informar práticas de seleção e desenvolvimento de ouvidores na universidade, confiantes para a promoção de uma ouvidoria eficiente e verdadeiramente voltada ao papel das ouvidorias atuais.

O primeiro gestor entrevistado, denominado para fins desta entrevista, como gestor 1, colaborou com uma visão fundamentada sobre as competências necessárias para a função de ouvidor, uma vez que, atuou e atua em cargo pertencente à alta gestão da Instituição.

O gestor 1 indicou o senso de responsabilidade como um atributo fundamental, no qual pode ser compreendido na sua fala a seguir:

“...mas vejo que o principal é o senso de responsabilidade, idoneidade e uma pessoa que consiga trabalhar de forma autônoma, sem necessidade de constantes orientações de chefia superior. A ideia é que o ouvidor seja uma pessoa responsável que consiga atuar por si, sem depender muito de orientações constantes.” (Gestor 1).

Essa ênfase na responsabilidade está garantida com as descobertas de Cordova *et al.*, (2023), que enfatizou a importância da ética e da responsabilidade no papel do ouvidor.

O Gestor, ao apontar a idoneidade como um dos atributos, corrobora com os estudos de Masson (2015), o qual afirma que a integridade e a ética são fundamentais para ganhar a confiança do público e desempenhar efetivamente a função de ouvidor.

Outro ponto destacado pelo entrevistado, foi a capacidade de trabalhar de forma autônoma, sem depender de orientações constantes da chefia superior. Isso reflete a necessidade de independência e iniciativa no exercício da função, um aspecto frequentemente mencionado por Cordova *et al.*, (2023), como um dos pilares das competências do ouvidor.

Em relação à atuação da ouvidoria na UFFS, o entrevistado considerou perceber a ouvidoria como uma instância ativa e eficaz, com capacidade de receber demandas e direcioná-las de forma acolhedora. Sua observação reflete a importância da eficiência operacional da

ouvidoria, uma característica destacada por Machado et al., (2019), que ressalta a necessidade de responder às demandas dos usuários.

No que diz respeito ao nível de participação da ouvidoria na gestão da UFFS, o Professor ponderou identificar que ainda é reduzido. Essa observação é consistente com a pesquisa de Santana (2017), que sugere que a integração da ouvidoria na gestão acadêmica e administrativa é uma área em que muitas instituições podem melhorar.

Ao explicar sobre as competências para o desempenho da função de ouvidor, o entrevistado destacou a idoneidade, a empatia e a capacidade de separar a emoção da razão, como essenciais. Essas competências estão alinhadas com a literatura existente, que enfatiza a importância da integridade, empatia e objetividade no papel do ouvidor, conforme Cordova et al., (2023), cita em seu estudo.

O gestor também mencionou o desafio de garantir a autonomia da ouvidoria, sem sofrer a influência da gestão, como um dos pontos mais importantes. Essa preocupação está restrita com a pesquisa de Ivancko et al., (2017), que destaca a importância da independência da ouvidoria para garantir a imparcialidade e a eficácia.

Quanto à capacitação e desenvolvimento, o entrevistado considerou essencial que a instituição forneça programas específicos para a função de ouvidor. Essa visão é respaldada pela pesquisa de Santana (2017), que argumenta que a capacitação é fundamental para melhorar as habilidades e o conhecimento dos ouvidores.

Além disso, o gestor 1, enfatizou a importância de estimular os servidores interessados em exercer a função de ouvidor a se capacitarem, mesmo que não cheguem a exercer a função. Segundo o entrevistado:

“... mesmo que a pessoa não tenha interesse ou nunca chegue a se tornar um ouvidor, o fato de conhecer o papel da ouvidoria também é importante.” (Gestor 1).

Percebe-se que a fala anterior, reflete a ideia de promover uma cultura de ouvidoria na instituição, um aspecto sugerido por Masson (2015). Este pensamento, destacou a necessidade de conhecimento acerca da atuação de um ouvidor.

Finalmente, em relação às práticas de transparência, integridade e responsabilidade na gestão acadêmica e administrativa da UFFS, o Professor destacou a ênfase na transparência e na integridade, bem como na aplicação rigorosa da legislação. Essa abordagem está voltada para os princípios de governança e gestão de riscos, que enfatizam a importância da transparência e do cumprimento das regulamentações de acordo com Masson (2015).

Em relação à participação da ouvidoria na aplicação das práticas de governança e gestão da integridade na UFFS, o Professor mencionou que ainda não vê uma interação robusta. Isso

pode indicar um potencial de melhoria na integração da ouvidoria com as estratégias de governança e gestão de integridade da universidade. Essa observação está alinhada com Ivancko et al., (2017), que destaca a importância da colaboração efetiva entre a ouvidoria e outras áreas da instituição para promover a integridade e a governança.

O entrevistado também enfatizou a importância de o ouvidor conhecer as estratégias institucionais, incluindo o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Plano Plurianual (PPA), conforme observa-se na fala a seguir:

“...Pronto, o ouvidor precisa conhecer as estratégias institucionais, desde o seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), e eventualmente acompanhar a sua aplicação e a sua implantação. Ou seja já é um servidor que precisa estar, ahã, acompanhando o desenvolvimento do Plano Plurianual, do PDI e do Plano Anual.” (Gestor 1).

Essa observação do entrevistado é fundamental e salientou a necessidade de o ouvidor estar alinhado com a visão e os objetivos da instituição para contribuir eficazmente com a governança, segundo Machado et al., (2019).

Em relação à estrutura de governança da UFFS, o entrevistado considerou que uma instituição atende aos requisitos necessários para cumprir os princípios da governança pública. Essa visão positiva é encorajadora e sugere que a UFFS se encontra no caminho para a formação de uma estrutura sólida de governança, o que é fundamental para promover a transparência, o accountability, a integridade e a responsabilidade.

Com relação ao que diz respeito à implantação da política de gestão de riscos na universidade, o entrevistado observou que o processo é adequado, mas a gestão de riscos não ocorre de maneira geral. Isso ressalta um desafio na implementação eficaz da gestão de riscos e na necessidade de uma equipe dedicada para mapear e controlar os riscos institucionais.

“...É, eu penso que, de novo, o processo está adequado, mas a equipe né, pra fazer a gestão de riscos, não tem conseguido se reunir adequadamente, de fato, para fazer a gestão de riscos, na prática a gestão de riscos não tá acontecendo de maneira geral. Questões pontuais são tratadas sob demanda, mas é preciso que numa próxima oportunidade, uma equipe bem formada de gestão de riscos, de fato, tenha tempo e disponibilidade para se reunir e discutir pontualmente todos os riscos, mapear todos os riscos institucionais.” (Gestor 1).

Esta observação do entrevistado apontou as fragilidades observadas na gestão de riscos, o que está de acordo com as complexidades envolvidas na gestão de riscos em instituições de ensino superior, conforme os apontamentos expostos por (SANTANA, 2017).

Sobre como a ouvidoria pode contribuir para a superação dos desafios na gestão de riscos, o entrevistado enfatizou que a ouvidoria pode atuar como uma motivadora e auxiliar na conscientização sobre a importância do mapeamento de riscos.

“...a gestão de riscos tem uma abrangência muito grande, né, todas as pró-reitorias, todos os campi, tem muitos riscos que não conseguem ser conhecidos por uma instância só, então a ouvidoria poderia eventualmente, ser uma entidade com a função de ser uma motivadora, talvez acompanhar, motivar que os riscos sejam de fato mapeados e auxiliar no que for possível. Mas, não vejo que o foco tenha que ser a partir da ouvidoria.” (Gestor 1).

Portanto, a visão do gestor destacou a capacidade da ouvidoria de promover ações que podem auxiliar na promoção da cultura de gestão de riscos na instituição.

Por fim, o entrevistado ressaltou competências importantes para o ouvidor colaborar na gestão de riscos, incluindo entre elas, a de ser um autodidata, ter uma boa comunicação e relacionamento interpessoal, além de buscar conhecer as estruturas organizacionais. De acordo com o exposto durante a entrevista:

“...a pessoa precisa ser autodidata também, conhecer os processos, ter boa comunicação, ter boa relação interpessoal com todos os setores e ter essa consciência de busca ativa pra conhecer as estruturas organizacionais e poder discutir de igual pra igual com as demais chefias e instâncias.” (Gestor 1).

Neste sentido, o relatado pelo entrevistado permitiu perceber que essas competências são fundamentais para que o ouvidor desempenhe um papel eficaz na identificação e mitigação de riscos de acordo com o estudo de Machado et al., (2019).

Além disso, proporcionou ainda, uma oportunidade única de conhecer a visão de um dos gestores, em relação à ouvidoria. Consequentemente forneceu uma valiosa colaboração em torno das competências necessárias à função de ouvidor na UFFS.

Por conseguinte, o arcabouço de informações coletadas viabilizou ainda, conhecer sobre a relação da ouvidoria com os aspectos da governança, integridade e gestão de riscos na Instituição. As respostas enriqueceram o conteúdo da pesquisa de mestrado ora proposta, oferecendo uma perspectiva prática e elucidativa das dinâmicas institucionais em capacitação e desenvolvimento que possam vir a ser adotadas.

Em continuidade, a pesquisadora foi responsável na condução da entrevista com o segundo gestor a ser abordado, nesta pesquisa, identificado como “Gestor 2”. Nesta oportunidade, foi possível conhecer a visão deste gestor, a respeito de pontos fundamentais sobre a importância das competências na função de ouvidor na Instituição.

Ao relatar, acerca dos atributos necessários para que o servidor seja indicado à função de ouvidor, o gestor 2 salientou as normativas existentes, que versam sobre os critérios definidos pela CGU. Sob a ótica do gestor, um dos critérios fundamentais é o caráter, e este estaria ligado diretamente na forma de ser e na conduta do servidor. Como exposto na fala a seguir:

“...eu particularmente valorizo muito questões de caráter, ética, integridade. A pessoa que é muito comprometida com suas atividades, isso não está escrito no decreto, isso tem muito mais a ver com a atuação das pessoas no ambiente de trabalho.” (Gestor 2).

Neste sentido, a fala do entrevistado que valorizou questões de caráter, ética e integridade, destacando a importância do comprometimento das pessoas com suas atividades no ambiente de trabalho, refletiu princípios fundamentais da governança e da gestão de integridade.

A ética e a integridade são pilares essenciais para uma governança eficaz em organizações, incluindo instituições de ensino superior. A ética envolve a adesão a padrões morais e princípios que orientam o comportamento ético dos indivíduos em suas funções institucionais. Isso inclui a promoção da transparência, responsabilidade e confiança entre os membros da comunidade acadêmica (SANTANA, 2017).

O comprometimento com as atividades no ambiente de trabalho, recomendado pelo gestor 2, também está alinhado com os princípios de governança. Os funcionários que demonstram comprometimento tendem a cumprir suas responsabilidades de maneira mais eficaz, o que contribui para o sucesso da instituição e a realização de seus objetivos estratégicos de acordo com o estudo de Masson (2015).

De acordo com Gomes (2019), a integridade é um elemento fundamental da gestão de integridade. Isso envolve a conformidade com leis e regulamentos, bem como a promoção de um ambiente organizacional ético. O comprometimento com a integridade implica agir de acordo com os mais altos padrões éticos e garantir que todas as atividades institucionais estejam em conformidade com as normas legais e regulatórias.

Quanto à atuação da ouvidoria na UFFS, o gestor 2 salientou que a ouvidora, atualmente encontra-se exercendo outras funções, fato que compromete o desempenho na função, uma vez que, não se tem uma equipe, mas sim, apenas uma servidora. O entrevistado comentou ainda, acerca dos fluxos exigidos pela CGU, para a condução das atividades na ouvidoria, conforme as normativas vigentes, fato que colabora no aumento significativo das demandas no setor, revelando a urgência em se ter mais servidores atuando nesta frente.

Para o gestor 2, o nível de participação da ouvidoria na gestão da UFFS, encontra-se em um posicionamento mediano. Visto que, a ouvidoria não possui papel deliberativo, o órgão

acaba por desempenhar um papel de assessoramento, para fazer funcionar de forma correta as atividades. O reitor salientou que, o fato de a gestão estar sempre preocupada em resolver as demandas que envolvem ações de competência da sua competência, promove a participação da ouvidoria, por este motivo não poderia ser considerado baixo o nível de participação deste setor.

“...mas mesmo nas decisões discricionárias, que são as decisões de gestão, a ouvidoria não tem participação direta, e sim, indireta, portanto não tem como dizer que é uma alta participação na prática institucional. Algo que a gente tem desenvolvido na UFFS, desde seu início, isso não é uma coisa da gestão atual, já desde a gestão anterior, ele acabou não tendo alteração nesse tipo de relação entre a ouvidoria e o nível decisório estratégico da universidade. Ele acaba sendo mais informativo e de suporte do que um papel deliberativo e de participação efetiva.” (Gestor 2).

A declaração do entrevistado, enfatizou a limitação da ouvidoria em decisões discricionárias e sua função predominantemente informativa e de suporte, em contraste com um papel deliberativo e de participação efetiva nas decisões estratégicas da universidade. Esta observação levantou questões importantes sobre o alcance e a autonomia da ouvidoria em relação ao processo decisório institucional.

Do ponto de vista teórico, essa situação pode ser apurada em termos de modelos de governança e participação nas instituições de ensino superior. Os modelos de governança podem variar de acordo com a cultura organizacional e a estrutura de poder de uma instituição. Em algumas universidades, a ouvidoria desempenha um papel consultivo e informativo, enquanto em outras pode ter um papel mais deliberativo e influenciar nas decisões estratégicas (GOMES, 2019).

A participação efetiva da ouvidoria nas decisões estratégicas geralmente está associada a um modelo de governança mais inclusivo, no qual a ouvidoria tem voz ativa em fóruns de decisão e é consultada em questões de interesse institucional (MALTA JÚNIOR, 2016). No entanto, a presença ou ausência desse modelo pode depender de vários fatores, incluindo a cultura organizacional da instituição e as políticas de governança existentes.

Na sequência, o gestor descreveu as competências que julga necessárias para o desempenho da função de ouvidor na Instituição:

“...eu acho que é importante ter conhecimento normativo amplo, a começar por aí. Primeiro conhecer as normas institucionais, que em uma universidade federal, aham, acaba sendo muito específico, cada tipo de, cada universidade tem a sua própria normatização interna, tem o seu estatuto, tem o seu regimento, tem seus códigos, tem as suas resoluções.” (Gestor 2).

A ênfase nas normas institucionais, incluindo estatutos, regimentos, códigos e resoluções, refletiu a complexidade normativa que permeia as IFES. De acordo com De Oliveira, Ghedine e Nunes (2022), o conhecimento normativo é um elemento-chave da governança e da gestão de integridade nas universidades federais. Isso se deve ao fato de que essas instituições são regidas por uma série de regulamentos, tanto internos quanto externos, que estabelecem as regras e diretrizes para seu funcionamento.

O entendimento das normas institucionais é crucial para a atuação eficaz da ouvidoria, uma vez que essa função lida com questões que frequentemente têm implicações normativas. A ouvidoria precisa não apenas estar ciente dessas normas, mas também ser capaz de orientar os membros da comunidade acadêmica e os usuários externos sobre como as normas se aplicam às situações específicas (GAMA; RODRIGUES, 2016).

Ainda neste quesito, o gestor 2 salientou que além do conhecimento amplo das normativas e legislações, da ética e da integridade, existe um quesito importante que versa sobre a tomada de decisões. Para o gestor, a capacidade de iniciativa na tomada de decisões é um ponto importante como competência do ouvidor da UFFS.

“...tem que chamar pra si a responsabilidade no âmbito de sua competência, até porque, tem um certo grau de autonomia, né, naquilo que é da função, pra fazer. Naquilo que é da relação funcional de trabalho, não necessariamente, por exemplo, marcação de férias, essas coisas, avaliação de desempenho... é importante que seja uma pessoa dotada de uma habilidade decisória, uma racionalidade prática para tomada de decisões, amparada naquele conhecimento que a gente falou anteriormente, né.” (Gestor 2).

A declaração destacada enfatizou a importância da responsabilidade e da autonomia dentro da competência da função de ouvidor, bem como a necessidade de habilidades decisórias e conhecimento normativo. Isso lançou luz sobre a complexidade das responsabilidades da ouvidoria em uma universidade federal.

A responsabilidade é uma característica fundamental para a função de ouvidor, pois envolve lidar com questões diversas e, em muitos casos, sensíveis. A ouvidoria deve ser capaz de assumir a responsabilidade de receber, analisar e encaminhar denúncias, reclamações e reclamações, garantindo que essas questões sejam tratadas de maneira adequada e de acordo com as normas institucionais (GAMA; RODRIGUES, 2016).

As habilidades decisórias e a racionalidade prática são cruciais para a tomada de decisões informadas e equitativas. A ouvidoria deve ser capaz de avaliar as informações disponíveis, considerar as implicações das decisões e agir de maneira justa e imparcial. Além disso, o conhecimento normativo é uma base importante para tomar decisões que estejam em conformidade com as normas institucionais e legais (BASSO, 2020).

Torna-se relevante salientar que o entrevistado ressaltou ainda, a importância da presença dos princípios da administração pública na tomada de decisões do ouvidor, em seu dia-a-dia, como prerrogativa inerente à função.

Perguntado sobre as dificuldades para o desempenho satisfatório da função de ouvidor na UFFS, o gestor 2 respondeu que a falta de servidores que formem uma equipe com o objetivo de auxiliar nas atividades da ouvidoria é um dos fatores dificultadores, uma vez que uma servidora se encontra em mais de uma frente de trabalho. Contudo, salientou que, no momento essa condição independe da servidora e de sua chefia, pois não houve liberação de códigos de vagas para que se pudesse realizar a estruturação adequada do setor.

Ao responder se considerava importante que a instituição fornecesse programas ou ações de capacitação específicas para a função de ouvidor. O gestor respondeu que sim, que essas ações devem fazer parte dos programas de capacitação, assim como, de cada área da instituição.

Muito embora, o gestor considere importante a oferta contínua de capacitações, afirmou que tem dúvidas quanto a ação voltada para os servidores que demonstrem interesse em desenvolver a função de ouvidor. O gestor explicou que se a iniciativa partisse do servidor interessado, esta deveria ser atendida, a fim de que o servidor tivesse a oportunidade de capacitação. O gestor salientou a importância no cuidado para que a oferta deste tipo de capacitação não seja vista ou utilizada como um julgamento do trabalho do ouvidor ou ouvidora.

No âmbito das práticas de transparência, integridade e accountability identificadas na gestão acadêmica e administrativa da UFFS, o gestor salientou que a atual gestão priorizou a transparência, disponibilizando painéis de informação atualizados constantemente, além das ações previstas na transparência ativa. Salientou ainda, a publicação do Relato Integrado, que oferece informações de forma transparente, completa e demonstra ações da gestão durante o ano. Observou ainda, que essas ações de transparência também são realizadas no contexto da ouvidoria da UFFS. Finalizou observando a importância de prestar contas à sociedade, pois somos financiados por recursos públicos.

Questionado sobre como avalia a participação da ouvidoria na aplicação das práticas de governança e gestão da integridade na UFFS. O gestor respondeu que no caso da UFFS, essa relação tornou-se estreita devido a questão departamental instituída. Além disso, a ouvidora atual desempenha como substituta oficial, o cargo de Assessora Especial de Governança e Integridade. Neste sentido, o gestor 2 afirmou que a assessoria e a ouvidoria possuem relação direta e devem atuar integrando-se a outros órgãos, como a Auditoria Interna (AUDIN) e a Procuradoria Federal.

No âmbito de competências consideradas importantes para que o ouvidor auxilie no processo de governança e integridade, o gestor afirmou que as competências relacionadas anteriormente, satisfazem nesse contexto, pois tais competências são demandadas na interlocução entre os setores.

O entrevistado considerou também, que a UFFS atende aos requisitos necessários para cumprir os princípios da governança pública. Neste sentido, o gestor ponderou que a UFFS atende, no sentido de ter a estrutura devidamente formalizada, mas, salientou a falta de uma equipe para o setor, ou seja, a falta de servidores lotados nessa área.

Quanto à gestão de riscos na universidade, o gestor salientou o trabalho da AUDIN, como direcionador no mapeamento de fluxos e a gestão dos riscos identificados. Ponderou que durante a Pandemia de Covid-19, a instituição sofreu com a dificuldade em realizar alguns aspectos desta gestão, fator devidamente explicado por conta da variação das rotinas de atividades, que foram flexibilizadas durante a Pandemia. Este aspecto influenciou de maneira negativa o mapeamento dos fluxos de atividades em determinados setores. O gestor destacou que atualmente, os processos estão sendo retomados e atualizados.

Ao avaliar como a ouvidoria pode contribuir para a superação dos desafios observados na implantação da política de gestão de riscos na UFFS, o entrevistado respondeu considerar importante que a ouvidoria mantenha as informações atualizadas e perceba a frequência de manifestações acerca de um mesmo assunto (fluxo). Na opinião do gestor, essa percepção pode ajudar a alertar quanto a necessidade de alterações nos fluxos de determinadas atividades. Conforme exposto em sua fala, que pode ser observada no texto a seguir:

“...acaba sendo muito mais uma iniciativa, uma proatividade da ouvidoria, ao perceber uma certa frequência de denúncias, claro que tem o caráter reativo nesse caso, mas se a gente percebe que está tendo um problema em uma determinada área, aham, ao invés de esperar o gestor responsável também perceber, por que a fonte primária das denúncias acaba recaindo ali na ouvidoria. Então vai ser uma das primeiras fontes de informação para identificar onde que tem algum tipo de fragilidade, já pode alertar, olha, nós temos tido um número de incidências maior nessa área, sugiro que se preste mais atenção nisso, prepare algum tipo novo de procedimento, pra evitar tal coisa. Acaba sendo uma fonte de informação primária e precoce dos problemas percebidos na universidade.” (Gestor 2).

O entrevistado salientou que as competências necessárias ao ouvidor para que colabore no processo de gestão de riscos, são praticamente as mesmas já citadas. O gestor avaliou que, na sua opinião, a pessoa que detiver a competência de comunicação, vai conseqüentemente, conseguir relatar as problemáticas identificadas de forma propositiva e não impositiva, fator que trará ganho para as relações institucionais.

De acordo com Basso (2020), a abordagem proativa da ouvidoria envolve não apenas lidar com reclamações e denúncias depois que ocorrerem, mas também monitorar tendências e padrões para identificar áreas problemáticas antes que se tornem crises. Essa capacidade de detecção precoce é crucial para uma gestão eficaz de riscos e para garantir que as questões sejam abordadas de maneira preventiva.

A ouvidoria, ao receber informações de denúncias e reclamações, pode atuar como uma fonte de informação primária e precoce para a universidade. Isso significa que ela pode alertar aos gestores sobre áreas onde os problemas estão surgindo com mais frequência e sugerindo ações corretivas antes que esses problemas se agravem. Essa função de monitoramento e alerta é valiosa para a gestão eficaz da universidade (CORDOVA et al., 2023).

A respeito da entrevista realizada com o gestor 2, possibilitou a compreensão da visão deste gestor contribuiu significativamente para o estudo em questão. Não obstante aos fatores identificados, a visão desse gestor trouxe em seu contexto o delineamento da importância de certas competências para a função de ouvidor na UFFS, de forma muito clara e refletindo as necessidades do gestor quanto à área pesquisada.

Deste modo, ao observar a visão dos gestores 1 e 2, permitiu à pesquisadora, atual ouvidora na instituição, adentrar as perspectivas da gestão quanto ao desempenho das atividades do setor, quanto às necessidades que podem ser atendidas de acordo com as demandas que surgem diariamente e quanto ao nível de maturidade que a ouvidoria pode atingir em sua trajetória institucional.

4.5.2 Visão do ex-ouvidor, sobre as competências requeridas ao cargo

Dando sequência, foi aplicada a entrevista ao servidor que desempenhou a função de ouvidor, em mandato anterior. O ex-ouvidor revelou que sua formação em administração, com mais de uma década de experiência na instituição, contribuiu para seu desempenho.

Embora a formação em administração não seja intrinsecamente ligada à atividade de ouvidoria, sua vivência e compreensão da estrutura organizacional parecem ter sido vantajosas, alinhando-se com as constatações de pesquisas como de Malta Júnior (2016), que ressaltou a importância de um conhecimento prévio da instituição para a eficácia do ouvidor.

Quanto ao tempo de atuação na função de ouvidor, o servidor relatou que acumulou seis anos de experiência. Essa experiência não apenas sinalizou uma compreensão sólida das complexidades da função, mas também mostrou corroborar de forma consistente com a pesquisa de Gomes (2019), que argumenta que a experiência aprofunda a capacidade de lidar com uma variedade de demandas e desafios.

Em relação aos atributos necessários para a indicação de um servidor à função de ouvidor, o entrevistado destacou três aspectos fundamentais: conhecimento da estrutura administrativa da universidade, capacidade de acolhimento das demandas e habilidade de interpretação e encaminhamento adequados das reclamações.

Esses atributos corroboram as descobertas de Cordova *et al.*, (2023), que enfatizou a importância da familiaridade com a instituição e a empatia na interação da interação eficaz com os membros da comunidade acadêmica. Além disso, a menção ao "jogo de cintura" evidencia a necessidade de adaptação e flexibilidade, corroborando os achados de Silva (2022), sobre a importância da resiliência e do pensamento rápido.

Portanto, a análise das respostas do ex-ouvidor, à luz de estudos relevantes, confirmou que as competências para a função de Ouvidor abrangem tanto aspectos técnicos como interpessoais. A compreensão da estrutura organizacional, a empatia para com as preocupações dos membros da comunidade e a habilidade de adaptação emergem como traços cruciais. Esses insights não apenas enriquecem nossa compreensão das competências essenciais para a função de Ouvidor, mas também fornecem orientação prática para a seleção e capacitação de profissionais nessa área.

Ao abordar a atuação da ouvidoria na UFFS, o ex-ouvidor destacou a evolução da função ao longo do tempo, caracterizando-a como presente e disponível, com canais abertos para auxiliar os usuários. Essa avaliação converge com a pesquisa de Basso (2020), que destaca a importância de uma audição pró-ativa e acessível para garantir uma ligação sólida com a comunidade acadêmica. A noção de estar sempre em construção para melhor atender às demandas também ecoa as ideias de Silva (2022), sobre a necessidade de uma ouvidoria flexível e adaptável.

A avaliação do nível de participação da ouvidoria na gestão da UFFS como "médio" apontou para um ponto crítico na colaboração entre a ouvidoria e a administração. A percepção de que as informações da ouvidoria não são totalmente aproveitadas pela gestão, ressoou com as considerações de Malta Júnior (2016), que destaca a importância de integrar a ouvidoria no processo decisório da instituição, para melhorar a qualidade dos serviços e promover uma cultura de melhoria contínua.

No que tange às competências necessárias para o desempenho da função de Ouvidor na universidade, o ex-ouvidor apresentou uma gama abrangente de habilidades. A capacidade de ouvir e empatizar, a proatividade, a organização, a liderança e a comunicação são mencionadas como fundamentais. De certo modo converge com os estudos de Cordova *et al.*, (2023), que identificou a habilidade de ouvir e compreender as necessidades dos usuários, a proatividade

na resolução de problemas e a comunicação eficaz como componentes centrais das competências do ouvidor.

Em síntese, a entrevista ofereceu informações valiosas para o entendimento da atuação e das competências necessárias para a função de Ouvidor na Universidade Federal da Fronteira Sul. As respostas do entrevistado se alinham e enriquecem os achados de pesquisas relevantes, proporcionando uma visão mais abrangente e aprofundada sobre a importância e os desafios da ouvidoria no contexto acadêmico.

Em relação às dificuldades e desafios enfrentados no desempenho da função de Ouvidor, bem como sobre a importância de programas de capacitação e estímulo para os servidores específicos na área, oferecem uma visão rica sobre as complexidades dessa função e suas necessidades de desenvolvimento.

O apelo do ex-ouvidor por uma estrutura mais forte e ampla na ouvidoria chamou a atenção para um problema significativo que muitos ouvidores enfrentam: a falta de recursos humanos. Essa questão também é identificada por Gomes (2019), que destaca a importância de ter capacidade operacional suficiente para atender às demandas que a ouvidoria recebe. O trecho que corresponde ao exposto pode ser visto a seguir:

“mas no meu ponto de vista é ouvidoria ela precisa ser um setor com mais de uma pessoa alguém pode dizer ah mas a ouvidoria faz os encaminhamentos todas as pessoas que estão na gestão participe mas não é bem isso né se a gente pegar por exemplo quem está na ouvidoria sai de férias ou sair de licença a gente tem alguém que substitui mas que não está efetivamente no dia de ano trabalho da sabedoria é quase que não quebra galho é uma pessoa que está em outros setor em outra atividade é que conhece um pouco da ouvidoria que acaba substituindo nada contra quem substitui a ouvidoria não é isso não é isso que eu tô dizendo a ouvidoria precisaria estar estruturada enquanto ter mais pessoas trabalhando junto com a ouvidoria” (Ex-Ouvidor).

O desafio de transmitir reclamações e demandas incompletas é uma preocupação premente que reforçou a importância de se ter um sistema confiável de comunicação e rastreamento para o encaminhamento de reclamações. Essa constatação vai ao encontro das conclusões de Gama e Rodrigues (2016), que identificaram os entraves no tratamento de informações inadequadas ou problemáticas..

A importância da capacitação específica para a função de ouvidor foi enfatizada pelo entrevistado. Sua resposta é congruente com as recomendações de Silva et al., (2022), que podem argumentar que programas de formação aprimoram a eficácia e a eficiência da ouvidoria, garantindo que os ouvidores possuam as habilidades possíveis para lidar com as complexidades das reclamações e demandas.

Além disso, a promoção da capacitação para servidores que desejam se tornar ouvidores foi vista como importante pelo entrevistado. Essa abordagem de desenvolvimento proativo se alinha com a pesquisa de Cordova (2023), que destacou a importância de identificar e nutrir talentos internos para funções de ouvidoria, promovendo um ambiente de aprendizado contínuo.

Portanto, as respostas do entrevistado destacam desafios práticos enfrentados na ouvidoria da UFFS e sublinham a necessidade de desenvolvimento profissional para garantir um desempenho eficaz na função de Ouvidor. Essas observações, corroboradas por estudos relevantes, apontam para áreas críticas de melhoria que podem beneficiar as ouvidorias acadêmicas e institucionais em geral.

A análise das respostas do ex-ouvidor da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), ofereceu uma perspectiva rica sobre as práticas de transparência, integridade, contabilidade e governança na gestão acadêmica e administrativa da instituição, bem como a interação da ouvidoria com essas áreas e as competências relevantes para o Ouvidor contribuir nesses processos.

Posto isso, o entrevistado ponderou algumas práticas de transparência, integridade e contabilidade na UFFS, incluindo relatório de atividades, relatório de gestão e cartas de serviço ao cidadão. Essas práticas refletem a ênfase na comunicação e na disponibilidade de informações para a comunidade acadêmica, que é coerente com a importância da transparência defendida por Malta Júnior (2016).

Em relação à participação da ouvidoria na aplicação das práticas de governança e gestão da integridade, o ex-ouvidor destacou a busca contínua por informações para atender às necessidades dos cidadãos. No entanto, ele também ressalta a possibilidade de uma relação ainda mais próxima e forte entre a ouvidoria e as iniciativas de melhoria da universidade, reforçando a ideia de uma colaboração mais estreita sugerida por Gomes (2019).

Quando questionado sobre as competências relevantes para o Ouvidor colaborar na governança e gestão da integridade, o entrevistado destacou a importância de habilidades de comunicação, proatividade, liderança e capacidade de pesquisa. Essas competências estão definidas com as habilidades de um Ouvidor efetivamente identificadas por Basso (2020), e também refletem a necessidade de compreender e identificar riscos potenciais.

Quanto à avaliação da implantação da política de gestão de riscos na UFFS, o servidor indicou que esse é um processo ainda em desenvolvimento, algo que é comum em muitas empresas. A sugestão de que a ouvidoria pode contribuir compilando informações sobre riscos potenciais e encaminhando-as aos gestores é uma abordagem proativa e pontuada com a função de identificar problemas em busca de soluções, como apontado por Basso (2020).

Em relação às competências relevantes para o Ouvidor colaborar na gestão de riscos, o entrevistado destacou novamente a proatividade, a capacidade de comunicação, a busca por informações e a empatia. Essas competências não apenas refletem as necessidades de uma abordagem proativa na identificação de riscos, mas também ressoam com os requisitos gerais de um Ouvidor eficaz.

Portanto, as respostas do ex-ouvidor forneceram uma visão abrangente sobre a relação da ouvidoria com a transparência, integridade, contabilidade, governança e gestão de riscos na UFFS. Para além disso, foi possível identificar as competências-chave que podem contribuir para o sucesso dessas áreas. Suas observações permitiram conhecer o olhar do servidor acerca dos conhecimentos, habilidades e atitudes, que o ouvidor necessita apresentar.

Quadro 9 - Classificação das Atividades - CHA.

Atividade	C	H	A
Encaminhar as demandas recebidas	Conhecer a estrutura organizacional	Bom relacionamento interpessoal	
Atendimentos/Comunicação	Inteligência emocional Domínio da linguagem	Aplicar a inteligência Emocional	Acolhimento; Empatia; Respeito
Classificação dos tipos de manifestação	Entender e saber diferenciar os tipos de manifestação	Saber operar a Plataforma Fala.BR	utilizar o sistema da melhor maneira
Divulgar a Ouvidoria Institucional	Usar técnicas de marketing	Produzir materiais que chamem a atenção dos usuários	usar mecanismos de divulgação e aplicá-los
Diagnosticar situações de risco;	Conhecer a gestão de riscos	Percepção da situação; Capacidade de identificar e apontar soluções	Informar à gestão quanto aos riscos identificados e possíveis soluções que possam ser aplicadas

Produção de Relatórios	Análise qualitativa e quantitativa dos dados produzidos	Capacidade de escrita; domínio da linguagem	Apontar por meio dos relatórios produzidos as ações realizadas
Gerir as atividades da Ouvidoria	Liderança; Capacidade de Organização	Relação Interpessoal; Boas práticas de convívio	Pró-atividade;
Mediar conflitos Resolver conflitos de forma pacífica	Mediação; Resolução Pacífica de Conflitos	Escuta acolhedora; Empatia	Promoção da Resolução Pacífica dos conflitos
Responder de forma adequada às manifestações	Conhecer as legislações	Saber formular a resposta que seja adequada, de acordo com o que a legislação permite, visando atender às demandas do usuário	Buscar sempre a resposta que melhor atenda aos anseios do usuário, ao mesmo tempo que esteja dentro da legalidade.
Cumprir prazos legais	Conhecer os prazos que regem as manifestações	Capacidade de organização	Procurar responder com maior agilidade possível
Participar de capacitações	Manter-se atualizado com relação aos cursos oferecidos	Estar aberto ao aprendizado constante	Capacitar-se buscar desenvolvimento contínuo;
Manter a página da Ouvidoria no site Institucional atualizada	Conhecer o funcionamento das publicações no site	Saber operar como contedista do site institucional	Promoção da transparência; Promover informações;
Monitorar a transparência Ativa	Conhecer o funcionamento do STA	Saber operar o Sistema de Transparência Ativa;	Dialogar com os setores; Dialogar com a CGU.

		Capacidade de diálogo com os demais setores acerca das informações a serem publicizadas;	
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------	--

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Sobretudo, o estudo trouxe à tona, informações importantes acerca dos conhecimentos, habilidades e atitudes que permeiam as competências consideradas essenciais para o ouvidor da UFFS. Considerando que essas informações podem colaborar significativamente com os sujeitos envolvidos (servidores, instituição, comunidade), por meio da construção de uma Proposta de Capacitação que envolva trilhas de desenvolvimento para a função de ouvidor na UFFS.

5. PROPOSTA DE TRILHAS DE DESENVOLVIMENTO PARA OUVIDOR NA UFFS

A função de ouvidor na Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) exige um conjunto diversificado de competências e habilidades que se estendem desde a compreensão das normativas até o acolhimento humanizado das demandas da comunidade acadêmica e da sociedade em geral. Com base nas respostas obtidas nas entrevistas e nos questionários, bem como em avaliações das documentações encontradas, proporcionou o entendimento da proposição de trilhas de desenvolvimento concentradas nas competências requeridas para a função de ouvidor na UFFS.

Por meio da condução deste estudo e das análises realizadas, tornou-se viável a formulação de uma proposta de trilhas de desenvolvimento direcionadas especificamente para a função de ouvidor na Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS). Essas trilhas foram concebidas com base nas características consideradas mais relevantes para um ouvidor,

identificadas ao longo desta pesquisa, com o objetivo de aprimorar e fomentar o desenvolvimento de competências para a função, dentro da instituição.

É importante destacar que essas trilhas de desenvolvimento não são uma mera conjectura, mas sim, o resultado de um processo cuidadoso de análise e identificação das competências essenciais para a função de ouvidor. Neste sentido, a avaliação de como essas competências são estão sendo trabalhadas atualmente na UFFS, colaborou para a presente proposta. As trilhas de desenvolvimento, neste contexto, representam um compromisso com a melhoria e aprimoramento da atuação dos ouvidores, alinhando-se às necessidades e características específicas da instituição.

Considera-se ainda, que a proposta de trilhas de desenvolvimento, em tela, traz uma resposta sólida acerca do trabalho a ser realizado no âmbito da promoção das competências que foram identificadas como cruciais para a função de ouvidor.

Por conseguinte, o documento busca promover o desenvolvimento dessas competências no contexto da ouvidoria institucional, a fim de fortalecer e melhorar o seu desempenho e consequentemente alavancar a gestão por competências na UFFS. A estrutura das Trilhas de Desenvolvimento propõe as competências essenciais identificadas a partir das respostas obtidas, melhorando a atuação dos ouvidores na universidade (CURADO, 2020).

De todo modo, vale salientar que as trilhas de desenvolvimento que serão apresentadas nesta pesquisa, trazem caminhos que poderão levar o servidor a se destacar, como também, aprimorar seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Nesse contexto, a presente proposta de capacitação é formulada com base em um cuidadoso exame das respostas obtidas por meio de entrevistas e questionários aplicados a gestores e especialistas, com o intuito de aprimorar a atuação dos ouvidores da UFFS.

A implementação das trilhas de desenvolvimento permitirá que os ouvidores da UFFS atuem de forma mais ética, independente e eficaz, alinhados com os valores institucionais da universidade. Essa iniciativa reflete o comprometimento da UFFS em aprimorar continuamente sua estrutura de ouvidoria, garantindo um serviço de qualidade e em conformidade com as melhores práticas de gestão e integridade no setor público.

Diante da complexidade e da importância da função de ouvidor na Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), é imperativo o desenvolvimento contínuo das competências essenciais para o desempenho eficaz dessa atividade.

Posto isso, a Proposta de Desenvolvimento de Trilhas de Aprendizagem para a função de ouvidor na UFFS apresenta uma metodologia que visa promover a capacitação dos servidores interessados em desenvolver os conhecimentos, habilidades e atitudes, que formam as principais competências requeridas à função de ouvidor. Por meio de cursos oferecidos pela

Escola Virtual GOV. - EVG/ENAP, da indicação de leitura de documentos e normativos, especialmente esquematizados para esse fim, bem como, capacitações que poderão ser desenvolvidas pelos próprios servidores da instituição, formam e destacam as trilhas construídas pela pesquisadora.

Com o intuito de fortalecer a dimensão ética da atuação do ouvidor, propõe-se a criação de uma trilha de desenvolvimento focada na compreensão dos princípios éticos que regem o serviço público e os valores institucionais da UFFS. Essa trilha abordará questões relacionadas à moral, caráter, respeito, reputação, princípios éticos e código de conduta do servidor da instituição.

Ao trazer o recorte ético, para a proposta de desenvolvimento, observa-se a sua relevância e por conseguinte a necessidade de desenvolvimento e capacitação.

5.1 TRILHA 1 - ÉTICA E CONDUTA

Figura 10 - Trilha Ética e conduta.



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

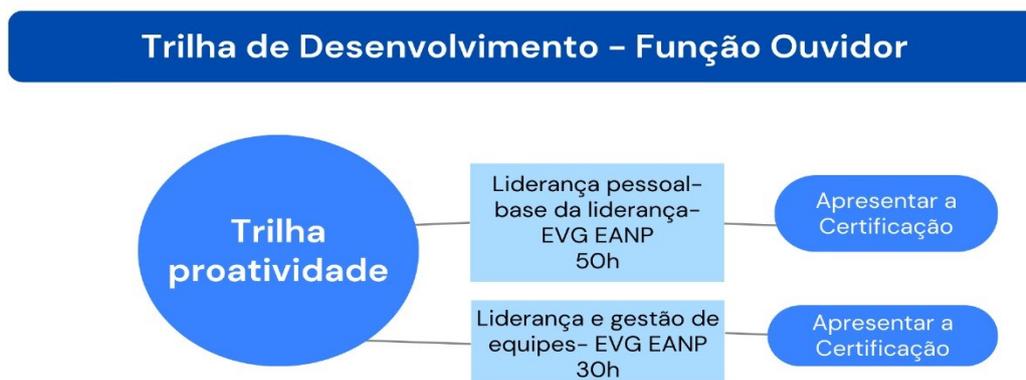
De acordo com Arruda (2014), a capacidade de atuar de forma independente e tomar decisões adequadas é fundamental para o sucesso da função de ouvidor. Nesse sentido, a trilha de desenvolvimento deve ter como um dos seus objetivos fortalecer a autonomia dos ouvidores, permitindo que desempenhem suas funções com independência. Além disso, essa trilha desenvolverá habilidades de tomada de decisões baseadas em racionalidade prática e conhecimento normativo, capacitando os ouvidores a lidar com uma variedade de situações complexas e desafiadoras.

A capacidade do ouvidor em agir de forma independente na tomada de decisões é uma característica que se mostrou significativa na visão dos entrevistados. Para promover esta

capacidade, a trilha de desenvolvimento deverá enfatizar a importância da autonomia e procurar reforçar a confiança do servidor nas suas próprias capacidades de tomada de decisão.

5.2 TRILHA 2 - PROATIVIDADE

Figura 11 - Trilha de Pró-atividade.



Fonte: Elaborado pela Autora, 2023.

Silva e Pereira (2016) afirmam que a capacidade de comunicar com propósito é uma habilidade crucial para um ombudsman, a fim de promover uma relação de confiança com a comunidade acadêmica e a sociedade em geral. Esta iniciativa procura aumentar a capacidade de comunicação clara, empática e acolhedora, ao mesmo tempo que promove o intercâmbio aberto e transparente.

5.3 TRILHA 3 - COMUNICAÇÃO

No âmbito da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), conforme as competências da Ouvidoria previstas na Resolução Nº 1/2015- CONSUNI/CA, encontra-se a responsabilidade de promover a mediação de conflitos. Neste sentido, a capacidade de mediar conflitos e promover a resolução destes de forma pacífica torna-se uma necessidade de aprendizagem.

Figura 12 - Trilha de Comunicação.



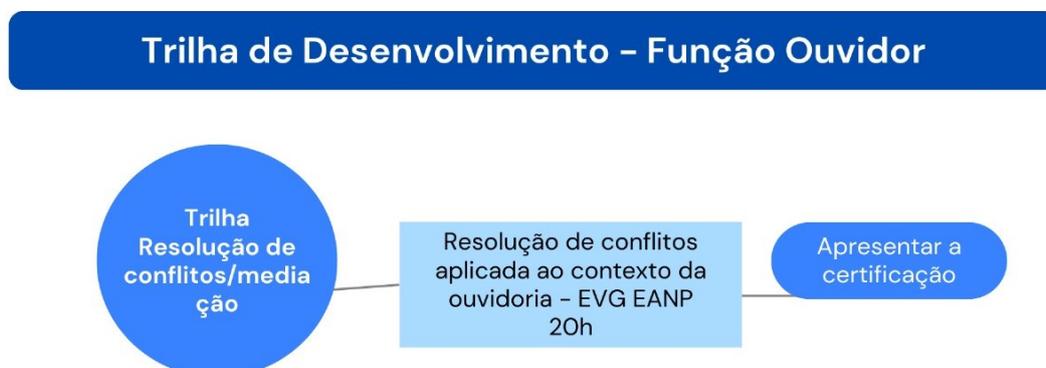
Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Para além, atitudes que revelam a capacidade de humanização, empatia e acolhimento, foram reveladas durante a presente pesquisa, fato que demonstra a relevância dessas características. Portanto, a humanização da atuação do ouvidor é essencial para estabelecer uma conexão genuína com os membros da comunidade acadêmica. Em vista disso, observa-se a necessidade de proposição de uma trilha de desenvolvimento que contemple conceitos envolvidos e práticas de empatia, escuta ativa e acolhimento, capacitando o ouvidor a compreender e lidar com as diferentes perspectivas e demandas, oferecendo suporte emocional e criando um ambiente de confiança (GOMES, 2019).

5.4 TRILHA 4 - MEDIAÇÃO E RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Envolvendo o aspecto acerca do conhecimento normativo e legislações acerca do conhecimento Institucional, a trilha a ser proposta deverá conter em seu foco principal, o fornecimento de informações e ferramentas que contemplem as normativas mais importantes referentes ao contexto universidade, tanto nos cenários interno e externo à instituição.

Figura 13 - Trilha de Resolução e Mediação de Conflitos.



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Essa trilha visa capacitar o ouvidor a conhecer a organização, sua estrutura, principais normativas, para que possa tomar decisões fundamentadas e pautadas na legalidade, garantindo uma atuação embasada nos princípios da administração pública.

Para que o ouvidor esteja devidamente alinhado com os objetivos da instituição, é fundamental que ele possua um conhecimento profundo dos principais planos estratégicos da UFFS. Esses planos estão intrinsecamente relacionados à trilha de gestão estratégica e são essenciais para que as ações do ouvidor sejam executadas em sintonia com as estratégias da universidade a curto, médio e longo prazo, bem como com os objetivos definidos e as ações planejadas. Nesse contexto, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) se destaca como um dos documentos que devem ser estudados minuciosamente.

5.6 TRILHA 5 - CONHECIMENTO INSTITUCIONAL

Figura 14 - Trilha de Conhecimento Institucional.



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Quanto aos temas transparência, governança, integridade e gestão de riscos, os quais são componentes vitais da confiança institucional. Para isso, examinar a legislação e as práticas relacionadas com a transparência, incluindo a gestão de riscos auxiliam a estabelecer esta confiança, (ARRUDA, 2014).

5.7 TRILHA 6 - GOVERNANÇA, INTEGRIDADE E GESTÃO DE RISCOS

Conforme visto durante a pesquisa, a ouvidoria da UFFS faz parte do Sistema de Ouvidorias Federais (SisOuv). Para que o ouvidor realize as atividades que envolvem a operacionalização do sistema e demais funções específicas quanto às manifestações, torna-se necessário abranger este conteúdo importante, a fim de proporcionar a capacidade de gerenciamento da Ouvidoria.

Figura 15 - Trilha de Governança Integridade e Gestão de Riscos.



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Para a construção da proposta ora em tela, foram consideradas também as atividades realizadas na ouvidoria e a relação destas com os atributos apontados.

No contexto da Ouvidoria da UFFS, visto que suas atividades englobam conforme já visto, o recebimento, análise, tratamento e a tramitação das manifestações recebidas. Atividades com relação à gestão dos sistemas utilizados, produção de documentos, participação ativa em reuniões, palestras, eventos e capacitações, dentre outras que decorrem da sua competência, são de extrema importância..

5.8 TRILHA 7 - GERENCIAMENTO E OPERACIONALIZAÇÃO DE OUVIDORIA

É fundamental destacar que essas trilhas de desenvolvimento vão além de meros treinamentos, abrangendo uma abordagem holística que engloba capacitação teórica, experiências práticas, feedback contínuo e análise crítica (ARRUDA, 2014). A implementação das trilhas sugeridas não apenas evidencia o comprometimento da gestão da UFFS com uma capacitação de alto nível, mas também está alinhada às práticas já adotadas pela universidade para promover o desenvolvimento de seus servidores.

Figura 16 - Trilha de Gerenciamento e Operacionalização da Ouvidoria.



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Destarte, a adoção da presente proposta de trilhas de desenvolvimento, vai além da ação de capacitar servidores, pois reflete o compromisso da UFFS com uma capacitação abrangente e integrada à visão estratégica de gestão por competências. Por conseguinte, aderir à proposta de trilhas de desenvolvimento para a função de ouvidor, de sobremaneira contribuirá para a maturidade da ouvidoria na UFFS.

Ademais, perceber e colocar em prática as oportunidades de alavancar novas frentes de conhecimento e desenvolvimento para os servidores, certamente promoverá um ambiente organizacional voltado para a cultura do aprendizado, para a promoção de competências e para o alcance dos objetivos estratégicos da instituição. Segundo Dalmau, (2003, p.60), as pessoas precisam gerar valor às organizações por meio de suas competências. Neste sentido, gerar valor estaria ligado com o que o indivíduo efetivamente entrega à organização, em outras palavras, o que permanece na organização, mesmo que a pessoa não esteja mais lá.

Em resumo, a proposta de trilhas de desenvolvimento busca fornecer aos servidores da UFFS um conjunto sólido de conhecimentos, os quais visam fomentar habilidades e atitudes que formam as competências no indivíduo.

6. CONCLUSÃO

A atuação da ouvidoria em uma instituição de ensino superior, como a Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), é de extrema importância para garantir a transparência, a ética, a responsabilidade e a integridade no ambiente acadêmico e administrativo. Este estudo teve como objetivo geral, a proposição de um modelo de desenvolvimento das competências requeridas para o cargo de Ouvidor na UFFS. Neste sentido, a investigação das competências requeridas para o cargo de ouvidor na UFFS e proposição de um modelo de desenvolvimento, contendo trilhas de aprendizagem são ações que caminharam lado a lado durante o presente estudo.

Por meio da pesquisa, com base nas análises realizadas, pode-se afirmar que foi possível identificar um conjunto de competências consideradas essenciais à função de ouvidor na UFFS. Essa identificação demonstra o alcance dos objetivos específicos da presente pesquisa.

No que diz respeito à descrição das principais atividades do ouvidor, estas foram relatadas nas respostas ao questionário e à entrevista que foram aplicados. Sendo algumas evidenciadas, dentre as quais: a mediação de conflitos, o gerenciamento, o atendimento aos usuários.

Ao tempo em que se conheceram as principais atividades, foi possível também, identificar as competências necessárias à função, especialmente no contexto universitário. Tais competências foram elencadas, como por exemplo: o conhecimento normativo amplo, a capacidade de comunicação propositiva, a empatia, o acolhimento, a autonomia, a capacidade de mediar conflitos, a habilidade de tomar decisões, a compreensão das práticas de transparência, governança, integridade e gestão de riscos.

Desta forma, ao se conhecer as competências requeridas para a função de ouvidor da UFFS, tornou-se necessário avaliar a existência de treinamentos na Instituição, dedicados à função ora pesquisada. Por meio da leitura do Plano de Desenvolvimento de Pessoal da UFFS, a pesquisadora constatou que não se faz presente até o momento, um desenvolvimento de competências para a função de ouvidor.

Neste sentido, o presente estudo fornece em seu escopo uma proposta de capacitação por meio de trilhas de aprendizagem, particularmente para ouvidoria. Com base nessas competências identificadas, encontra-se a proposta de capacitação, por meio de trilhas de desenvolvimento, que abrangem aspectos éticos, legais, emocionais e estratégicos da função de ouvidor.

As trilhas visam capacitar os ouvidores a atuarem de forma humanizada, ética, transparente e alinhada aos objetivos da instituição. Elas podem promover o desenvolvimento de habilidades de comunicação, liderança, tomada de decisões, gestão de riscos e conhecimento das normativas, permitindo que os ouvidores sejam agentes de mudança e melhoria contínua na UFFS.

É importante ressaltar que as trilhas de desenvolvimento propostas não são estáticas, mas sim flexíveis e adaptáveis às necessidades da instituição e de sua ouvidora. Elas devem ser constantemente revisadas e atualizadas, a fim de que acompanhem as constantes mudanças no ambiente acadêmico, administrativo e social.

Em suma, este estudo contribuiu para a compreensão das competências exigidas para a função de ouvidor na UFFS e ofereceu uma proposta de capacitação por meio de trilhas de desenvolvimento. Espera-se que esta proposta auxilie na formação de ouvidores especializados, capazes de fortalecer a ouvidoria como um instrumento eficaz de promoção de uma cultura íntegra, participativa, que demonstra transparência, ética e responsabilidade na UFFS.

Sugere-se que futuras pesquisas ampliem a investigação para outros órgãos da administração universitária, a fim de considerar realidades administrativas distintas, bem como, aspectos relevantes de atuação na gestão organizacional. Recomenda-se que estudos futuros sejam realizados envolvendo outros setores da instituição, uma vez que conhecer as competências de determinadas funções e cargos, vem se mostrando uma estratégia que pode elevar o grau de maturidade institucional.

Por fim, o estudo oportunizou perceber a riqueza de percepções dos sujeitos participantes, assim como, da própria pesquisadora. Nesse conjunto de informações e visões, encontram-se possíveis caminhos e cenários para novos horizontes de capacitação e desenvolvimento, conforme as especificidades da gestão universitária.

Contudo, embora as IFES detenham condições únicas em sua organização administrativa, aspectos correlacionados à gestão de pessoas, e gestão da integridade foram revelados, por meio do estudo, possuindo uma importância significativa, como em todas as organizações.

Desta forma, novos estudos com o objetivo de contribuir para a gestão de pessoas, tendo como base a gestão por competências, e, considerando as lacunas que possam vir a ser identificadas, poderiam colaborar no alcance de objetivos estratégicos na instituição.

Por fim, o tema gestão por competências norteou o estudo e respaldou grande parte dos achados da pesquisa. Foi possível evoluir no conhecimento das competências requeridas à função de ouvidor na UFFS e propor trilhas de desenvolvimento, neste contexto. A presente

proposição alerta para a necessidade constante de aprendizado que conduza tanto os indivíduos quanto a instituição a um nível de maturidade emocional e organizacional.

Conhecer as competências de uma determinada função, amplia os horizontes de desenvolvimento nas instituições e aproxima de muitas formas a relação entre as pessoas (servidores) e a organização em que se encontram, neste caso, a Universidade Federal da Fronteira Sul.

ABI-EÇAB, alice. capacidade propositiva das ouvidorias universitárias: um relato de experiência da ouvidoria fmusp. **revista científica da associação brasileira de ouvidores/ombudsman (abo)**, v. 3, n. 3-2020, p. 107, 2020.

AMARAL, João JF. Como fazer uma pesquisa bibliográfica. **Fortaleza: UFC**, v. 3, 2007.

ANTUNES, ChussyKarlla Souza. **A Ouvidoria em sua bi função: uma ferramenta de inteligência competitiva à gestão**. Revista Gestão Pública:Práticas e Desafios, Recife, v. 1, n. 1, p.144-180, fev. 2010. Anual.

ARRUDA, Sara Lustosa da Costa de. **Estratégias de desenvolvimento com base nas trilhas de aprendizagem**. 2014.

AVRITZER, L. A. **A dinâmica de participação local no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2010.

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. São Paulo: Atlas, 2010.

BARDIN, L.(2011). **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70.

BARREIRO, Adriana E. Alvim; PASSONE, Eric; PEREZ, José Roberto Rus. Construindo a Ouvidoria no Brasil: Avanços e perspectivas. **Campinas: UNICAMP/Ouvidoria**, 2011.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

BEUREN, I. M. (Org.) et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas. 2006.

BIAGINI, Liane. **As ouvidorias públicas nas instituições de ensino superior: a experiência da Universidade Federal de Pernambuco**. 2013. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco.

BRANDÃO, H. P. **Gestão baseada nas competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária**. Brasília, UnB, 1999. (Dissertação de Mestrado.)

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.1, p.08-15, jan/mar, 2001.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm#:~:text=Institui%20a%20Pol%C3%ADtica%20e%20as,11%20de%20dezembro%20de%201990>. Acesso em: 07 dez. 2021.

BRASIL. **Portaria n.º 1181, de 10 de junho de 2020**. Dispõe sobre critérios e procedimentos para a nomeação, designação, exoneração, dispensa, permanência e recondução ao cargo ou função comissionada de titular da unidade setorial de ouvidoria no âmbito do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal - SisOuv, e revoga a Instrução Normativa CGU nº 17, de 3 de dezembro de 2018.

BRASIL. **Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017.** Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. 2013. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-1.181-de-10-de-junho-de-2020-261759361>. Acesso em: 5 fev. 2022.

BRASIL. **Ouvidoria-Geral da União (OGU).** Governo, 2019b. Disponível em: <<https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/cidadao/conheca-a-ouvidoria/ouvidoria-geral-da-uniao>>. Acesso em: 12 fev. 2022.

BRASIL. **DECRETO Nº 9.991, DE 28 DE AGOSTO DE 2019.** Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. 2019. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35> Acesso em: 15 mar. 2022.

BRASIL. Ministério do Planejamento, **Orçamento e Gestão. Guia de Orientação para a Gestão de Ouvidoria.** Brasília, DF: MPOG, 2013. 138 p.

BRITO, Maria Ivoneide de Lima; AGUIAR, Larissa dos Santos. A FORMAÇÃO DO OUIDOR-EDUCADOR E SEUS DESAFIOS. **Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman**, [s. l.], v. 2, n. 2, p. 119-129, maio 2019.

CALADO, Carmen Lúcia de Araújo. Ouvidoria universitária, uma cultura em expansão. **Revista Organicom**, ano 7, n. 12, p. 190-19, 1º semestre, 2010. Disponível em: <<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/268>>. Acesso em: 12 maio, 2022.

CAMÕES, M.R.S ; MENESES, P. P.M . **Gestão de Pessoas no Governo Federal: Análise da Implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.** CADERNOS ENAP , v. 45, p. 1, 2017.

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CARBONE, et al. **Gestão por Competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências.** Editora FGV, 2016.

CARDOSO, Antonio S. R. **Ouvidorias públicas como instrumento de mudança.** Brasília: IPEA, 2010.

CORDOVA, Bruna Cristina et al. Macrofunções do controle interno: um estudo nas instituições de Ensino Superior Federal. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, v. 14, n. 1, p. 603-624, 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Research Design.** 5a ed. Los Angeles: SAGE Publications, 2018.

CRESWELL, John W. et al. Qualitative research designs: Selection and implementation. **The counseling psychologist**, v. 35, n. 2, p. 236-264, 2007.

COLOSSI, Nelson. Controle da gestão na universidade: algumas considerações. **Conferência apresentada no “Encuentro regional noa sobre evaluación de la educación superior”** Universidad Nacional de Tucumán. San Miguel de Tucumán Argentina, 1999.

COELHO, Jairo Faria Guedes. **Agentevê: uma proposta de programa de ouvidoria para a UnBTV**. 2009.

CURADO, Eliene Moreira. **Trilhas de Aprendizagem e o desenvolvimento profissional na Câmara dos Deputados**. 2020.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez. **Metodologia de análise para desenvolvimento e oferta de programas educacionais corporativos**. 2003. 229 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003

DE OLIVEIRA CASARTELLI, Alam; MALDONADO, Luciene. Gestão Universitária, uma abordagem multidisciplinar: as dimensões humanas e educacionais no coletivo universitário. **CIDU, 2018, Brasil.**, 2018.

DE OLIVEIRA, Dion Alves; GHEDINE, Tatiana; NUNES, Daniela Fernandes. Competência Gerencial do Coordenador Universitário da Rede Federal do Acre: Management Competence Of The University Coordinator Of The Federal Network Of Acre. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, p. 107-125, 2022.

FÁVERO, Maria de Lourdes. **A universidade do Brasil: das origens à Nelson Cardoso Amaral** 680 Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, n. 3, p. 647-680, nov. 2008. construção. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando estratégia e competências. **Revista de administração de empresas**, v. 44, p. 44-57, 2004.

GATTI, Bernardete A. **Estudos quantitativos em educação**. Educação e pesquisa, v. 30, p. 11-30, 2004.

GIL, A .C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. - 2. ed. - São Paulo: Atlas, 1994.

GLÜER, Kathrin. The status of charity I: Conceptual truth or a posteriori necessity?. **International Journal of Philosophical Studies**, v. 14, n. 3, p. 337-359, 2006.

GODOY, A. S. (1995a). **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, 35(2), 57-63.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Editora Record, 2011.

GOMES, Marco Túlio da Silva. **Ouvidorias no apoio à governança pública: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior**. 2019.

IVANCKO, Cristiana Araujo et al. **Ouvidoria do Instituto Vital Brazil canal capaz de captar a problemática de acidentes por animais peçonhentos no Estado do Rio de Janeiro**. 2017. Tese de Doutorado.

KNECHTEL, M. R. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. Curitiba, PR: Intersaberes, 2014.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo, SP: Atlas, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5a ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEME, Rogério (Org.). **Gestão por Competências no Setor Público**. 1ª. Edição. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LIMA, Telma Cristiane Sasso de; MIOTO, Regina Célia Tamasso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katálysis**, [S.L.], v. 10, n. p. 37-45, 2007. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1414-49802007000300004>.

LOPES, Alexandre Gomes et al. Aplicação de Procedimentos Operacionais Padrão-Pop na rotina de uma ouvidoria municipal na Região Leste da cidade de São Paulo. In: **Aplicação de Procedimentos Operacionais Padrão-Pop na rotina de uma ouvidoria municipal na Região Leste da cidade de São Paulo**. 2017. p. 1-1.

LUZ, Rodolfo Joaquim Pinto da. Ouvidoria da UFSC. In: FAVA, Andréa, et al. (Orgs.). **Ouvidoria Universitária no Brasil: vinte anos de experiência**. Florianópolis, SC: Trilho da Ilha, 2012. p. 34-45.

LYRA, Rubens Pinto. Ouvidor: o defensor dos direitos na administração pública brasileira. **Rubens Pinto Lyra, organizador. Autônomas x obedientes: a ouvidoria pública em debate. João Pessoa (PB): Ed. universitária da UFPB, 2004.**

LYRA, Rubens Pinto (Ed.). **Participação, democracia e segurança pública: a experiência brasileira**. Editora Universitária UFPB, 2008.

LYRA, Rubens Pinto. O ouvidor universitário. **Revista da Faculdade de Direito UFPR**, v. 34, 2000.

MACHADO, Ana Cristina Pinheiro et al. **Gestão de pessoas nas universidades federais do Brasil: competências gerenciais para cargos de pró-reitor e gestor de unidade.** 2019.

MALTA JÚNIOR, Regis Renner Vasconcelos . **A formatação da Ouvidoria dentro do contexto da governança pública: uma proposta para a ouvidoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe (IFS).** 2016.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa.** Vol. 2. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, H. G. **Para Aonde Vai a Universidade Corporativa? Notas para uma agenda da educação corporativa brasileira. O Futuro da Indústria: Educação Corporativa,** 2005.

MASSON, Lúcia de Fátima Teixeira. **O Especialista em Regulação e Vigilância Sanitária: competências técnicas e comportamentais.** 2015.

MELLO, S.; SILVA, F. A gestão por competência na prática: possibilidades e resistências no setor público federal brasileiro. In: **ENCONTRO DA ANPAD**, 38, 2013, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2013. Disponível em: . Acesso em: 10 out. 2015.

MENEZES, Ronald do Amaral. **Ouvidorias Públicas Federais: análise dos elementos que contribuem para a promoção da gestão social.** 2015. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_2088.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2022.

MERRIAM, Sharan B.; TISDELL, Elizabeth J. **QUALITATIVE RESEARCH A Guide to Design and Implementation.** 4 a ed. San Francisco: John Wiley & Sons, 2016.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). et al. **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade.** 30. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

OLIVEIRA, Eder Campos de; SANTOS, Fabíola Brito; PEREIRA, Gardênia Tereza Jardim. INFLUÊNCIA DA RACIONALIDADE SUBSTANTIVA E INSTRUMENTAL NA TOMADA DE DECISÃO DOS PROFISSIONAIS DA OUVIDORIA PÚBLICA. **Innovare**, Vitória da Conquista, v. 27, p. 1-17, jul. 2019. Disponível em: <<http://www.cescage.com.br/revistas/index.php/Innovare/article/view/960/432>>. Acesso em: 01 nov. 2021.

PASCARELLI, F. M. A nova administração pública: profissionalização, eficiência e governança. **Mario Pascarelli Filho,-São Paulo: DVS editora,** 2011.

PATTON, Michael Quinn. **Qualitative evaluation and research methods.** SAGE Publications, inc, 1990.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** 19. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

PEREIRA, Enilson Araújo. **AS OUVIDORIAS UNIVERSITÁRIAS NO BRASIL: UM INSTRUMENTO EFICAZ DE ACCOUNTABILITY NA GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA?** 2013. Disponível em: https://anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/GT2/GT2_Comunicacao/EnilsonAraujoPereira_GT2_integral.pdf. Acesso em: 11 ago. 2022.

PIMENTA, Alcineide Aguiar *et al.* A bibliometria nas pesquisas acadêmicas. **Revista de Ensino Pesquisa e Extensão Scientia**, S.I., v. 4, n. 7, p. 1-13, maio 2017.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA SECRETARIA-GERAL SUBCHEFIA PARA ASSUNTOS JURÍDICOS. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.. **Decreto Nº 9.991, de 28 de Agosto de 2019.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35. Acesso em: 14 ago. 2022.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013.

ROSÁRIO, Wagner de Campos *et al.* **MANUAL DE OUVIDORIA PÚBLICA:** Revisto, ampliado e atualizado pela Lei nº 13.460 e Decreto nº 9.492/2018. Diagramação: Assessoria de Comunicação Social - Ascom/CGU, Brasília, nov. de 2019.

RAUPP, Fabiano Maury. Realidadeda transparência passiva em prefeituras dos maiores municípios brasileiros. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 13, n. 30, p. 34-52, 2016.

RICHARDSON, Laurel; ST PIERRE, Elizabeth. A method of inquiry. **Collecting and interpreting qualitative materials**, v. 3, n. 4, p. 473, 2008.

RIOS, Terezinha Azerêdo. **Compreender e ensinar: por uma docência da melhor qualidade.** 8. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L., OLIVEIRA JR., M. M., **Gestão estratégica do conhecimento.** São Paulo: Atlas, 2001.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por Competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos.** Rio de Janeiro: Quail tymark, 2007.

SANDY, Nelissa Carleto. **A ouvidoria pública universitária como instrumento de participação popular: o caso da UTFPR - 2013.**

SANTANA, Maurino Medeiros de *et al.* **As ouvidorias públicas universitárias: autonomia, potencialidades e limites.** 2017.

SANTOS, Fabiano; POGREBINSCHI, T. Participação como representação: o impacto das Conferências Nacionais de Políticas Públicas no Congresso Nacional. **Dados**, Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, vol. 54, n. 3, 2011, pp. 259-305.

SALGADO, Valéria Alpino Bigonha; ANTERO, Samuel A. Ouvidorias do Poder Executivo Federal. **Brasília: MP**, 2013.

SAUNDERS, Mark; LEWIS, Philip; THORNHILL, Adrian. Research Methods for 137 Business Students. 7 a ed. Harlow: Business & Economics, 2016.

SILVA, Edna Lucia da; MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. **UFSC, Florianópolis, 4a. edição**, v. 123, 2005.

SILVA, Francisco de Assis Félix da *et al.* O PAPEL DA OUVIDORIA PÚBLICA E PRIVADA: uma evolução incontestável no mundo, no Brasil e na Paraíba. **Temas em Saúde**, João Pessoa, v. 20, n. 6, p. 269-291, 2 mar. 2020. Even3. <http://dx.doi.org/10.29327/213319.20.6-16>.

SILVA, Rui; SILVA, Paulino. O contributo dos métodos qualitativos na investigação em contabilidade de gestão. **Indagatio Didactica**, v. 5, n. 2, p. 1047-1063, 2013.

SILVA, Jonas Lucas Vieira da. "**É preciso força pra sonhar e perceber além do que se vê**": as denúncias da Ouvidoria UFPE e o senso de direitos e deveres na comunidade acadêmica. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso.

SOUZA, Irineu Manoel de et al. Gestão das universidades federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento. 2012.

SILVA, MG; PEREIRA, JC. Trilhas de aprendizagem e desenvolvimento de competências. **Revista de Administração e Inovação**, 13(1), 38-47. 2016.

STAKE, Robert E. Qualitative research and case study. **Silpakorn Educational Research Journal**, v. 3, n. 1-2, p. 7-13, 2011.

TANGUY, Lucie. **Racionalização pedagógica e legitimidade política**. In: ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie (org.). Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa. 5. ed. Tradução de P. C. Ramos. Campinas: Papyrus, 1997. p. 15-67.

TAVARES, Hermano. **Minuta da Portaria propondo a criação de uma Ouvidoria na UNICAMP**. Campinas: UNICAMP, 1998.

TOSTA, Humberto Tonani. **Desenvolvimento de Competências Gerenciais nas Universidades Federais**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 94 p. ISBN 9788522476053.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo, Atlas, 2004.

SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. Os Modelos de Administração Pública como Estratégias Complementares para a Coprodução do Bem Público. **Revista de Ciências da Administração**, 11 (25), p. 97-120, 2009a.

UFFS. Planos e Programas de Capacitação. Disponível em:
<https://www.uffs.edu.br/institucional/pro-reitorias/gestao-de-pessoas/capitacao-dos-servidores/curso>. Acesso em: 23/08/2023

APÊNDICE A
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Caro (a) participante:

O Sr.(a) está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) na qualidade de servidor Ouvidor de sua IFE para fazer parte da pesquisa intitulada “Desenvolvimento de Competências Para a Função de Ouvidor de Uma Instituição de Ensino Superior”, conduzida pela mestrandia Mirian Lovis de Souza, sob orientação do Professor Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau.

Neste estudo, objetiva-se identificar e analisar as competências necessárias para o cargo de Ouvidor da UFFS. Tendo por base, método misto para análise, o presente estudo se operacionaliza por meio de formulário a ser encaminhado aos ouvidores das IFES e entrevistas a serem realizadas com gestores e ex-ouvidor da UFFS, presencialmente.

Para participar deste estudo o Sr. (a) não terá nenhum custo, nem receberá nenhuma vantagem financeira. Os benefícios advindos de sua participação são indiretos, postos unicamente em termos sociais, visto que, o presente estudo objetiva contribuir para a divulgação e sistematização do conhecimento científico e ampliar a compreensão das competências necessárias ao Cargo de Ouvidor.

Esta pesquisa poderá colaborar com essa temática e demais políticas ou programas de ordem pública. Os resultados desta pesquisa serão disseminados unicamente por meio de dissertação e artigos científicos. O Sr.(a) terá o esclarecimento sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Poderá retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento.

No tocante aos possíveis danos ou riscos, são percebidos como mínimos, a respeito de respostas das questões postas no formulário e na entrevista. Estes riscos poderão ser: tomar tempo do respondente, gerar cansaço ou desconforto, causar sentimento de insegurança, e ainda, o risco de quebra de confidencialidade, existente. Considera-se que, visando prevenir ou minimizar os riscos você terá a liberdade de optar por responder o questionário em horário e local que melhor lhe aprouver, durante o período de tempo estimado para a coleta de dados.

Da mesma forma, quanto às entrevistas, estas serão marcadas em horário oportunamente combinado. Quanto ao risco da quebra de confidencialidade, ressalta-se que os dados serão coletados e analisado somente pela pesquisadora, fator que diminui consideravelmente o risco apontado. Isso posto, a sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará

nenhuma penalidade. Durante todo o período de pesquisa o Sr. (a) terá a possibilidade de solicitar esclarecimento, informações ou assistência, a respeito de sua participação e/ou sobre a pesquisa, que poderá ser feito por meio dos contatos explicitados neste Termo. A pesquisadora tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome, nome da instituição ou o material que indique sua identidade, não serão publicados. Apenas os pesquisadores envolvidos diretamente com a pesquisa terão acesso aos registros.

Cabe mencionar ainda, que a presente pesquisa respeita os princípios éticos, no tocante à proteção dos direitos, bem-estar e dignidade dos respondentes, assim como recomendado pela resolução 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com a pesquisadora responsável, por um período de 5 (cinco) anos, e após esse tempo serão destruídos. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução n.º 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

Caso, você tenha dúvidas sobre o comportamento dos pesquisadores ou sobre as mudanças ocorridas na pesquisa que não constam neste documento, e caso considere prejudicado (a) na sua dignidade e autonomia, você pode entrar em contato com: Pesquisadora responsável - Mirian Lovis de Souza, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC; E-mail: mirianlovis@gmail.com, Telefone: (49) 9 99xx xxxx. Pesquisador orientador responsável - Marcos Baptista Lopez Dalmau. Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Departamento de Administração. Campus Universitário - Centro Socioeconômico - Departamento de Administração Campus Universitário, 88040-900 - Florianópolis, SC– Brasil, Telefone: (48) 372xxxxx.

“Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFSC”: O Comitê de Ética em Pesquisa de Seres Humanos da UFSC (CEPSH) é um órgão colegiado interdisciplinar, deliberativo, consultivo e educativo, vinculado à Universidade Federal de Santa Catarina, mas independente na tomada de decisões, criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. Telefone: (48)3721xxxx; Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, Rua Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701; Bairro: CEP: 88.040-400 UF: SC Município: Florianópolis.

E-mail: cep.propesq@contato.ufsc.br

APÊNDICE B
QUESTIONÁRIO

**PESQUISA A CERCA DA IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS
RELACIONADAS AO CARGO DE OUVIDOR PARA A REALIZAÇÃO DE SUAS
ATIVIDADES LABORAIS EM OUVIDORIAS DAS IFES**

1) BLOCO A – Destinado aos Ouvidores das IFES

Perfil

1. Gênero

Masculino Feminino

2. Idade

até 20 anos completos; de 21 anos a 30 anos completos;

de 31 anos a 40 anos completos; de 41 anos a 50 anos completos;

acima de 51 anos.

3. Nível de Escolaridade

(considerar o maior grau completo)

Ensino médio regular; Ensino Médio Técnico;

Graduação Aperfeiçoamento ou Especialização;

Mestrado; Pós-Doutorado.

4. Área de formação?

5. Há quanto tempo atua como servidor público em universidade?

(em anos completos)

- menos de 5 anos; 5 a 12 anos;
 11 a 17 anos; 17 a 23 anos.

6. Região Geográfica em que sua Instituição encontra-se situada:

- Norte; Nordeste;
 Centro-Oeste; Sudeste;
 Sul.

7. Tempo de atuação na função de ouvidor:

- Menos de 1 ano; 1 a 3 anos;
 3 a 6 anos; Mais de 6 anos.

Bloco 2 – Sobre a Função de Ouvidor

8. A IFES possui descrição das atribuições da função de Ouvidor ?

- Sim; Não.

9. Caso possua, essa descrição encontra-se atualizada?

- Sim; Não.

10. Descreva quais são as atribuições da função de ouvidor na sua instituição:

11. Quais as as competências que você considera NECESSÁRIAS para o desempenho da função de ouvidor?

12. Você considera que conseguiu desenvolver essas competências durante o período que vem exercendo a função de ouvidor?

- Sim; Não.

13. Caso a resposta anterior seja positiva: Descreva como você conseguiu adquirir essas competências:

14. Caso a resposta tenha sido negativa: Descreva o que faltou para que você pudesse atingir o pleno desenvolvimento das suas funções.

Bloco 3 – Sobre a Ouvidoria

15. Há quanto tempo a sua Instituição possui Ouvidoria (em anos)?

Menos de 1 ano; 1 a 5 anos;

5 a 11 anos; Acima de 11 anos.

16. Quantos servidores encontram-se lotados na Ouvidoria?

1; 2; 3;

4; 5; Mais de 5.

17. Liste as 5 principais atividades que você desenvolve na ouvidoria de sua IFE:

18. Com que frequência a sua Ouvidoria realiza treinamentos disponibilizados pelo PROFOCO?

Mensal; Bimestral; Trimestral; Quadrimestral;

Semestral; Anual; Realização não regular.

19. Qual a sua opinião sobre os treinamentos disponibilizados pelo PROFOCO considerando as necessidades de desenvolvimento de competências no âmbito da Ouvidoria da sua instituição?

20. Existem normativos internos que regulamentam e orientam as atividades da ouvidoria?

Sim; Não.

21. A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas de sua IFES possui algum programa institucional voltado ao treinamento e desenvolvimento dos servidores designados para a função de ouvidor?

Sim; Não.

22. Caso a resposta seja afirmativa:

Esse programa tem como foco o desenvolvimento de competências?

Sim; Não.

23. Com que regularidade a sua instituição oferta treinamentos aos servidores que desempenham a função de Ouvidor?

Mensal; Bimestral; Trimestral; Quadrimestral;

Semestral; Anual; Realização não regular.

24. Essas ações de formação contemplam as diretrizes gerais que regem a atuação do ouvidor?

Sim; Não.

25. Essas ações de formação contemplam os normativos internos que regem a atuação do ouvidor?

Sim; Não.

26. Como você avalia essas ações de formação e capacitação?

Péssimo; Ruim; Regular; Bom Ótimo.

Agradecemos a sua colaboração!

APÊNDICE C

ENTREVISTA COM OS GESTORES E EX-OUVIDOR DA UFFS

BLOCO - 1 – INFORMAÇÕES GERAIS

1. Área de formação?

2. Há quanto tempo é servidor (em anos)?

3. Há quanto tempo atua na função (em anos)?

Menos de 3 anos;

De 3 até 6 anos;

De 6 até 10 anos;

De 10 até 15 anos;

acima de 15 anos.

4. Na sua opinião, quais os atributos necessários para que o servidor seja indicado à função de ouvidor?

5. Como você vê a atuação da Ouvidoria na UFFS?

6. Qual o nível de participação da Ouvidoria na gestão da UFFS?

Baixo; Médio; Alto.

7. Descreva quais as competências que julga necessárias para o desempenho da função de ouvidor na UFFS?

8. Quais dificuldades ou desafios você observa para o desempenho satisfatório das atividades da função de ouvidor na UFFS?

9. Você considera importante que a instituição forneça programa ou ações de capacitação específicas para a função de ouvidor?

Sim; Não.

10. Você considera importante que a instituição estimule os servidores que tenham interesse em desempenhar a função de ouvidor a se capacitarem para vir a exercer essa função?

Sim; Não.

BLOCO 2 – Governança – Integridade – Gestão de Riscos

11. Quais as práticas de transparência, integridade e accountability que você identifica na gestão acadêmica e administrativa da UFFS?

12. Como você avalia a participação da Ouvidoria na aplicação das práticas de governança e gestão da integridade na UFFS?

12a. Considerando a importância da Governança e da gestão da Integridade nas IFES, quais as competências que você considera relevantes para o ouvidor colaborar neste processo?

13. Sobre a estrutura de governança, você considera que a UFFS atende os requisitos necessários para cumprir os princípios da governança pública?

14. Como você avalia a implantação da política de gestão de riscos na UFFS? Quais os desafios observados para a quantificação e o controle dos riscos identificados nos processos de gestão?

15. Como a Ouvidoria pode contribuir para a superação dos desafios observados na implantação da política de Gestão de Riscos na UFFS?

16. Considerando a importância da Gestão de Riscos nas IFES, quais as competências que você considera relevantes para o ouvidor colaborar neste processo?

Agradecemos a sua colaboração!