

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO/MESTRADO  
PROFISSIONAL

**PEDRO GERMANO NOBRE NETO**

**COMUNICAÇÃO EM OUVIDORIA:** um caso de prática organizacional

São Luís

2021

**PEDRO GERMANO NOBRE NETO**

**COMUNICAÇÃO EM OUVIDORIA: um caso de prática organizacional**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós Graduação em Comunicação Profissional da Universidade Federal do Maranhão, proposta de pesquisa para a apresentação trabalho técnico.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Flávia de Almeida Moura.

São Luís

2021

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).  
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

Nobre Neto, Pedro Germano.

Comunicação em Ouvidoria : um caso de prática organizacional / Pedro Germano Nobre Neto. - 2021.  
118 f.

Orientador(a): Flávia de Almeida Moura.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Comunicação - Modalidade Profissional/ccso, Universidade Federal do Maranhão, SÃO LUÍS, 2021.

1. Comunicação organizacional. 2. Modelo. 3. Ouvidoria pública. 4. Práticas comunicativas. I. Moura, Flávia de Almeida. II. Título.

**PEDRO GERMANO NOBRE NETO**

**COMUNICAÇÃO EM OUVIDORIA: um caso de prática organizacional**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós  
Graduação em Comunicação Profissional da  
Universidade Federal do Maranhão.

Aprovado em: \_\_/\_\_/\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Profa. Dra. Flávia de Almeida Moura** (Orientadora)

Doutora em Comunicação/PUC-RS

Universidade Federal do Maranhão

---

**Prof. Dr. Protásio César dos Santos**

Doutor em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido/UFPA

Universidade Federal do Maranhão

---

**Prof. Dr. Luiz Carlos Assis Iasbeck**

Doutor em Comunicação e Semiótica/PUC-SP

Universidade de Brasília - FAC/UnB

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ter permitido galgar mais um degrau da minha vida.

À minha esposa, que me incentivou desde o início e não deixou que eu desistisse de fazer parte da seleção do Mestrado, assim como foi bastante compreensível nos momentos da gestação do nosso filho em que não pude estar presente, seja por conta das aulas, seja pelas leituras nos finais de semana e feriados. Todo carinho, amor e cuidado nesse período foi motivo de força e dedicação.

Aos meus familiares, presentes constantemente em minha caminhada, com conselhos, auxílios e compreendendo minhas lutas e esforços. Em especial à minha mãe, meu pai, meu avô, minha tia Lene e minha sogra. Não posso deixar de mencionar minhas avós Anatólia e Nercy (*in memoriam*).

À Professora Flávia Moura, em nome de todos os professores e alunos do Programa de Pós-Graduação em Comunicação/Mestrado Profissional da Universidade Federal do Maranhão, por sua dedicação, orientação e auxílio na aquisição de novos saberes e na construção deste trabalho.

À equipe da Ouvidoria do Hospital Universitário da Universidade Federal do Maranhão (todos foram fundamentais), aos Ouvidores dos Hospitais Universitários geridos pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, nas pessoas da Jucélia Coutinho e do Paulo Ribeiro, e à equipe da Ouvidoria Geral da EBSEH, na pessoa da Savana Dantas, por todo o apoio e amizade. Sem vocês este trabalho não seria possível!

À Superintendente do HU-UFMA, Joyce Santos Lages, que oportunizou minha vivência profissional naquele Hospital, abrindo as portas para o trabalho na Ouvidoria e potencializando minhas atividades, sobretudo em relação ao Mestrado. Em nome dela, agradeço a todos os funcionários do Hospital pelo apoio de sempre.

Aos amigos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a construção de novos conhecimentos. Destaco a Bruna Almeida e a Haphisa Souza, que não mediram esforços para me ajudar na elaboração do projeto, com dicas e orientações valorosas, e a Tayane Cabral, que, lá no início, emprestou-me um dicionário de espanhol para a prova de língua estrangeira (muito me ajudou e nem devolvi) e me auxiliou ainda na revisão ortográfica.

Enfim, agradeço a todos que fizeram parte deste momento importante em minha vida. Obrigado!

*“Para as organizações em geral, é muito importante a integração e a parceria entre as atividades de comunicação e as ouvidorias, pois fortalece o seu conceito institucional e mercadológico diante dos públicos, da opinião pública e da sociedade como um todo”.*

Luiz Carlos Assis Iasbeck

## RESUMO

Esta dissertação resulta de uma pesquisa motivada pela necessidade de se entender as práticas comunicativas estabelecidas pela Rede de Ouvidorias da Ebserh, sob a ótica da tríade manifestação de Ouvidoria, pesquisa de satisfação e acesso à informação, na perspectiva de que elas podem ser analisadas no contexto da comunicação organizacional. Dessa forma, houve a necessidade de percepção da relação entre Ouvidoria e Comunicação por parte de um grupo de 39 ouvidores, caracterizado por um entendimento de rede social enquanto construção de vínculos relacionais entre indivíduos e lançando mão de uma metodologia qualitativa que fez uso de uma pesquisa bibliográfica acerca das categorias trabalhadas; pesquisa documental sobre a legislação e normativos vigentes; observação participante à medida que o pesquisador é ator do processo; questionário, a fim de traçar informações a partir dos ouvidores; e entrevista, na perspectiva de aprofundar as opiniões dos profissionais. Concluiu-se que a Ouvidoria deve levar em conta as singulares e circunstâncias dos usuários, bem como fortalecer os vínculos entre o serviço público e o cidadão. Além do texto dissertativo foi produzido um Modelo de Comunicação em Ouvidoria, com duas ações, a saber: proposta de treinamento e um guia com as orientações gerais de práticas comunicativas na Ouvidoria.

**Palavras-chave:** Ouvidoria Pública. Práticas comunicativas. Comunicação organizacional. Modelo.

## ABSTRACT

This dissertation is the result of a research motivated by the need to understand the communicative practices established by the Ebserrh Ombudsman Network, from the perspective of the Ombudsman manifestation triad, satisfaction survey and access to information, in the perspective that they can be analyzed in the context of organizational communication. Thus, there was a need for perception of the relationship between Ombudsman and Communication by a group of 39 ombudsmen, characterized by an understanding of the social network as the construction of relational bonds between individuals and making use of a qualitative methodology that made use of a research bibliographic about the worked categories; documentary research on current legislation and regulations; participant observation as the researcher is an actor in the process; questionnaire, in order to draw information from the ombudsmen; and interview, with a view to deepening the professionals' opinions. It was concluded that the Ombudsman should take into account the uniqueness and circumstances of users, as well as strengthen the links between the public service and the citizen. In addition to the dissertation text, a Communication Model in the Ombudsman's Office was produced, with two actions, namely: a training proposal and a guide with general guidelines for communicative practices in the Ombudsman's Office.

**Keywords:** Public Ombudsman. Communicative practices. Organizational communication. Model.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	- Painel Resolveu Visão Geral – Rede de Ouvidorias EBSEH.....	25
Figura 2	- Painel Resolveu Resolutividade e Satisfação – Rede de Ouvidorias EBSEH.....	26
Figura 3	- Painel Resolveu Visão Geral – HU-UFMA.....	26
Figura 4	- Painel Resolveu Resolutividade e Satisfação – HU-UFMA.....	26
Figura 5	- Pesquisa de Satisfação dos Usuários – Rede EBSEH.....	29
Figura 6	- Pesquisa de Satisfação dos Usuários – HU-UFMA .....	29
Figura 7	- Painel Lei de Acesso à Informação - Rede de Ouvidorias EBSEH.....	30
Figura 8	- Painel Lei de Acesso à Informação - Rede de Ouvidorias EBSEH.....	31
Figura 9	- Painel Lei de Acesso à Informação - HU-UFMA .....	31
Figura 10	- Painel Lei de Acesso à Informação - HU-UFMA .....	31
Figura 11	- Página eletrônica EBSEH – Ouvidoria Geral.....	49
Figura 12	- Convite para responder ao Formulário Teste.....	51
Figura 13	- Convite para responder ao Formulário .....	54
Figura 14	- Gráfico resultado da pesquisa com relação ao Sexo .....	56
Figura 15	- Gráfico resultado da pesquisa com relação à Faixa Etária. ....	56
Figura 16	- Gráfico resultado da pesquisa com relação ao Nível de Escolaridade .....	57
Figura 17	- Gráfico resultado da pesquisa com relação ao Nível Pós Graduação.....	57
Figura 18	- Gráfico resultado da pesquisa com relação ao Tempo em Ouvidoria.....	58
Figura 19	- Gráfico resultado da pesquisa com relação à Formação Profissional .....	59
Figura 20	- Gráfico Questão 1 - Características da Atividade .....	60
Figura 21	- Gráfico Questão 2 – Características da Atividade.....	63
Figura 22	- Gráfico Questão 3 – Características da Atividade.....	65
Figura 23	- Gráfico Questão 4 – Características da Atividade.....	67
Figura 24	- Gráfico Questão 5 – Características da Atividade.....	69
Figura 25	- Gráfico Questão 6 – Características da Atividade.....	72
Figura 26	- Gráfico Questão 7 – Características da Atividade.....	75
Figura 27	- Gráfico Questão 8 – Características da Atividade.....	76
Figura 28	- Gráfico Questão 9 – Características da Atividade.....	78
Figura 29	- Gráfico Questão 10 – Comunicação e Ouvidoria.....	79
Figura 30	- Gráfico Questão 11 – Comunicação e Ouvidoria.....	79
Figura 31	- Gráfico Questão 12 – Comunicação e Ouvidoria.....	80

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CGU	–Controladoria Geral da União
EBSERH	–Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
ENAP	–Escola Nacional de Administração Pública
e-SIC	–Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão
HU-UFMA	–Hospital Universitário da Universidade Federal do Maranhão
LAI	–Lei de Acesso à Informação
OGU	–Ouvidoria Geral da União
PSR	–Pesquisa de Satisfação dos Residentes
PSS	–Pesquisa de Satisfação dos Superintendes
PSU	–Pesquisa de Satisfação dos Usuários
SIC	–Serviço de Informação ao Cidadão
SUS	–Sistema Único de Saúde
UFMA	–Universidade Federal do Maranhão

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>2</b>	<b>OUVIDORIA PÚBLICA: comunicação e participação social</b> .....	13
<b>2.1</b>	<b>Um pouco da história e da base legal da Ouvidoria no Brasil</b> .....	20
<b>2.2</b>	<b>A tríade manifestação de Ouvidoria, pesquisa de satisfação e acesso à informação</b> .....	24
<b>2.3</b>	<b>Entendendo a Rede de Ouvidorias da EBSEH</b> .....	32
<b>3</b>	<b>CAMINHOS METODOLÓGICOS</b> .....	35
<b>3.1</b>	<b>Sobre o produto</b> .....	40
<b>3.2</b>	<b>Questionário teste</b> .....	49
3.2.1	Construção e primeira aplicação do instrumental .....	50
3.2.2	Segunda aplicação do instrumental .....	52
<b>3.3</b>	<b>Questionário</b> .....	54
3.3.1	Resultados .....	55
<b>4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	82
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	85
	<b>APÊNDICE</b> .....	90
	<b>ANEXOS</b> .....	96

## 1 INTRODUÇÃO

A Constituição Federal de 1988 trouxe consigo o exercício pleno da cidadania, em que a base dos preceitos jurídicos foi evidenciada, tendo-se uma busca fervorosa pela conscientização do cidadão sobre seus direitos, o que resultou em conquistas para o povo brasileiro.

Neste cenário, as discussões iniciais sobre Ouvidoria surgiram a partir do direcionamento previsto no § 3º do Art. 37º da referida Constituição (BRASIL, 1988), que diz que a lei disciplinará as formas de participação na administração pública, apontando, especialmente, as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, avaliação periódica da qualidade dos serviços e o acesso aos registros administrativos e às informações sobre atos de governo.

A partir dessa prerrogativa, destaca-se a possibilidade de interlocução do cidadão com o Estado, principalmente com a Administração Pública, o que caracterizou um processo inicial de institucionalização das Ouvidorias, identificada enquanto mecanismo de participação social, uma vez que auxilia o cidadão em suas relações com o Estado; processo de comunicação, considerando a interlocução efetivada com a administração pública; e ferramenta de gestão no que diz respeito às melhorias dos serviços prestados a partir das manifestações dos usuários.

Neste sentido, buscamos neste estudo identificar e analisar as práticas comunicativas desenvolvidas na Rede de Ouvidorias da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) a partir da tríade: manifestação de Ouvidoria, pesquisa de satisfação e acesso à informação no contexto da comunicação organizacional.

Assim, para este estudo, fez-se necessário entender a participação social sob a ótica de uma prática comunicativa em que os diversos atores sociais ganham um lugar de fala junto às instituições públicas, agregando valor aos serviços e produtos ofertados à sociedade, que levam em consideração a troca, a interação e a relação. E essas, alinhadas à produção de sentidos, trazem a nós aspectos como a representação cidadã e a mediação.

A partir delas, a atividade de Ouvidoria se insere na seara da Comunicação, analisando e avaliando a organização por meio do *feedback* dos usuários, podendo ainda auxiliar a gestão nas tomadas de decisões e gerenciar as imagens efetivadas a partir da relação estabelecida pela vivência diária junto à instituição. Pela Ouvidoria há a possibilidade de transformação das ameaças surgidas dos diversos relacionamentos efetivados no âmbito institucional em oportunidades de melhorias.

Dessa forma, esta pesquisa traz uma problematização acerca da temática “Comunicação e Ouvidoria Pública”, apresentando um estudo que busca compreender a necessidade da referida Rede em ter suas práticas comunicativas padronizadas sob a ótica dessa tríade e na perspectiva de que elas podem ser analisadas no contexto da comunicação organizacional, em que se faz necessário ainda compreender como os ouvidores percebem a relação entre Ouvidoria e Comunicação a partir das atividades desenvolvidas.

Para esta análise, levou-se também em consideração o entendimento de rede social enquanto construção de vínculos relacionais entre indivíduos. Tal direcionamento está atrelado à organização da rede em questão, sob uma ideia de rede secundária, haja vista ser uma atuação coletiva a bem da funcionalidade das ouvidorias nos Hospitais Universitários Federais, sendo compartilhados conhecimentos, informações e experiências, além da busca pela padronização das atividades e dos processos de trabalhos.

Portanto, como metodologia, alguns instrumentos foram utilizados a fim de embasar a cientificidade da pesquisa, além da busca empírica do objeto estudado. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica acerca das categorias: participação social, ouvidoria pública e comunicação; pesquisa documental sobre a legislação vigente acerca do instituto Ouvidoria e a respeito dos normativos preconizados na Rede de Ouvidorias em questão; observação participante à medida que o pesquisador é ator do processo, sendo ouvidor do Hospital Universitário da Universidade Federal do Maranhão; questionário com o objeto de traçar informações e obter o entendimento da relação entre Ouvidoria e Comunicação junto aos ouvidores da Rede e entrevista com ouvidores da área da Comunicação, na perspectiva de aprofundar tal entendimento, assim como identificar possíveis estratégias para o produto desenvolvido.

Para a caracterização da discussão teórica posta, tendo como direcionamento a padronização das práticas comunicativas na Rede de Ouvidorias da EBSEH, e como contribuição de um trabalho desenvolvido junto ao Mestrado Profissional em Comunicação da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), foi desenvolvido um Modelo de Comunicação em Ouvidoria, com duas ações: proposta de treinamento e um guia com as orientações gerais de práticas comunicativas, com base em uma perspectiva da comunicação organizacional.

Em termos de conceituação deste produto, foi lançado mão de temáticas que dizem respeito a uma apresentação geral sobre Ouvidoria; uma base legal da atividade; as competências necessárias para os profissionais da área; a busca pela excelência no atendimento e ações pedagógicas; as ferramentas tecnológicas e sistema utilizados; a necessidade de uma boa produção textual; a efetivação de uma gestão da imagem institucional e percepção de um

controle acerca dos processos desenvolvidos; a produção de relatórios gerenciais para qualificação do *feedback* dos usuários e apresentação de resultados; avaliação periódica e gestão de projetos por meio da pesquisa de satisfação; execução e monitoramentos da transparência ativa como estratégia da gestão da informação; e o estabelecimento de um marketing institucional para a atividade de Ouvidoria em um contexto de divulgação do serviço.

Desse modo, será apresentada inicialmente uma visão teórica sobre participação social, ouvidoria e comunicação, trazendo autores que, em suas práticas discursivo-teóricas, relacionam-se a tais categorias. Em seguida, traz-se a história da ouvidoria e sua legislação para, posteriormente, apresentar a tríade que dará sustentação à discussão propositiva deste trabalho para, então, caracterizar a Rede de Ouvidorias da EBSEH. Por fim, a metodologia é mencionada, incluindo nesse tópico a apresentação do produto, assim como os resultados obtidos a partir da pesquisa realizada junto aos ouvidores.

Destaca-se então que este trabalho, além de contribuir com a discussão teórica da relação Ouvidoria e Comunicação, ao ponto de ser afirmado que a atividade de Ouvidoria pode ser efetivada à luz da comunicação organizacional, traz um produto que poderá servir de base não somente para a Rede de Ouvidorias da EBSEH, mas, também, para aquelas instituições que têm a comunicação como área estratégica e percebem que o outro é um ator do processo na gestão da imagem institucional.

## 2 OUVIDORIA PÚBLICA: comunicação e participação social

A participação social com foco na Comunicação apresenta uma visão do processo comunicativo que dá voz e vez a atores sociais que não tinham um lugar de fala na sociedade, propiciando um avanço democrático e estabelecendo um sistema que exige informação e uma relação mútua do cidadão com o Estado e as instituições.

Essa comunicação não chega a ser uma força predominante, mas desempenha um papel importante da democratização da informação e da cidadania, tanto no sentido da ampliação do número de canais de informação e na inclusão de novos emissores, como no fato de se constituir em processo educativo, não só pelos conteúdos emitidos, mas pelo envolvimento direto das pessoas no que fazer comunicacional e nos próprios movimentos populares (PERUZZO, 2007, p. 3).

A Comunicação assume uma perspectiva cidadã, imbuída de sua essência de interagir com o outro e de trocar informações, buscando-se o entendimento e a compreensão para o bem de toda uma sociedade (IASBECK, 2006). Assim, torna-se um processo intermitente de produção de sentidos, que alinhados aos discursos, favorece a formação de imagens e percepções sociais e organizacionais.

Peruzzo (2007, p. 3) afirma, no que tange à interdisciplinaridade entre participação social e comunicação, que:

[...] a comunicação é mais que meios e mensagens, pois se realiza como parte de uma dinâmica de organização e mobilização social; está imbuído de uma proposta de transformação social e, ao mesmo tempo, de construção de uma sociedade mais justa; abre a possibilidade para a participação ativa do cidadão comum como protagonista do processo.

Portanto, o entendimento desse processo leva a caracterizar as práticas comunicativas existentes nas interfaces dessas categorias, uma vez que a Comunicação, na contemporaneidade, tem sido identificada pelos seus estudiosos para além das questões instrumentais. “O maior desafio para a investigação em comunicação organizacional está em superar as visões tradicionais e contribuir com uma concepção renovada do ambiente mutável das organizações” (CURVELLO, 2002, p. 13).

Na Ouvidoria dos Hospitais Universitários Federais, o usuário tem a possibilidade de dialogar com a instituição apontando sua insatisfação ou mesmo sua satisfação, elencando pontos a serem melhorados, corrigidos ou potencializados. Ele consegue expor sua realidade e suas angústias em um ambiente formal a fim de que haja um direcionamento institucional para aquela situação, considerando que são avaliadas, primeiramente, situações individualizadas, para, a partir de então, ter-se a coletividade em cena.

Por essa razão, a receptividade e a escuta qualificada nesse início de processo se tornam fundamentais, gerando valor ao papel do usuário como ator para a melhoria dos serviços ofertados pela organização. Por outro lado, o *feedback* advindo das diversas falas promove um conteúdo a ser explorado pela gestão, dando margem às tomadas de decisões em prol dos anseios da sociedade e não da cabeça de um, dois, três gestores.

Os tempos são outros, as informações circulam cada vez mais e em maior velocidade, o que favorece o entendimento de uma sociedade produtora de sentidos, com as suas variadas percepções do todo e das partes. Scroferneker (2008) diz que os atores sociais estão em locais variados e dinâmicos que interagem de maneira nem sempre previsíveis. Peruzzo (1998) salienta que nesse processo deve haver o respeito aos princípios éticos e às normas de programação, mas que cada um fala o quer.

Nessa contextualização, Scroferneker (2008) caracteriza que somos sujeitos organizacionais, complexos, únicos e múltiplos. Já França (2006, p.12) afirma a existência de sujeitos da comunicação, que “são sujeitos interlocutores - sujeitos que falam um com o outro, produzidos nos e pelos laços discursivos que os unem. Sujeitos não antecedem a relação, mas resultam dela – sejam elas relações de conjunção, enfrentamento, de associação ou de conflito”.

Isso nos leva a acreditar que a comunicação, principalmente nas organizações, deve superar uma visão tradicional, instrumentalista e considerar uma ótica interativa e relacional, considerada por Baldissera (2008, p. 32) capaz de “complementar, potencializar, qualificar, agilizar e/ou resistir, subverter, confundir, distorcer os processos formais/oficiais”.

Os ambientes organizacionais estão inseridos no contexto de uma sociedade globalizada e tecnológica em que novas relações e interações se estabelecem, (res) significando o processo comunicativo, como afirma Scroferneker (2008). Para tanto, Baldissera (2008, p. 47) avalia que se deve “agir potencializando os lugares de escuta para as manifestações da diversidade e fomentar a crítica como necessária para o desenvolvimento e qualificação de processos”, evidenciando uma instância relacional da comunicação e estabelecendo a importância do outro em mais um eu em seu lugar de fala, além de agregar valor ao processo comunicativo, utilizando-se uma linguagem cidadã e inclusiva como possíveis estratégias.

Quando se fala de relações entre sujeitos, não se está pretendendo designar apenas entidades de estatuto gramatical, mas principalmente remetendo aos modos de constituição da realidade singular do ser humano, que constrói a sua humanização retomando modelos comunicacionais específicos. Na consideração dessa realidade, entram primeiramente em relação os corpos. Na situação concreta, o encontro intersubjetivo se faz entre os corpos, pelos seus sentidos, que são naturalmente dotados de meios orgânicos para isso (PERUZOLLO, 2006, p. 49).



A Ouvidoria, no contexto dos Hospitais Universitários Federais, insere-se na discussão da dimensão humana da comunicação, não devendo perceber os usuários como meros prontuários ou patologias, mas seres humanos detentores de histórias de vida, que são ressignificadas em demandas registradas em sistema para avaliação institucional daquela situação posta. O profissional de ouvidoria tem a função de traduzir aquela fala, carregada de diversas sensações, em um discurso técnico e, ao mesmo tempo, pessoal.

Dessa forma, torna-se fundamental a prática da excelência no cerne dos atendimentos das Ouvidorias, em que um usuário é a peça-chave na relação, devendo-se focar em ações que busquem a sua satisfação, primando pela identificação das necessidades, competência, educação, resolutividade, confiabilidade, credibilidade, segurança e pela comunicação verbal e não verbal. Esta última com base na indicação de que “as pessoas são canais de expressão” (MARCONDES FILHO, 2018, p. 75), uma vez que o corpo fala.

Leva-se em consideração ainda que o processo de escuta qualificada pode ser traduzido na perspectiva da alteridade, da importância dada ao outro, justamente pelo fato de haver um processo humano ali estabelecido. “Sou ser humano na medida em que consigo sair do meu ser para me tornar humano na hospitalidade e acolhimento do outro” (MARCOS, 2010, p. 242).

Assim, essa escuta deve se basear no que Marcondes Filho (2018, p. 75) diz: “me veja, me considere, preste atenção em mim, avalie o que você está fazendo [...] Me ame! O mundo não se reduz a você e ao que você pensa e quer [...]”.

Partindo desse pressuposto e lançando mão de uma interpretação enquanto importância a ser dada ao outro perante um processo comunicativo, leva-se em consideração também, no cerne da excelência do atendimento nas Ouvidorias, o que a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) traz:

Qualificar o atendimento ao cidadão prestado pelos órgãos e entidades de serviço público é um objetivo a ser buscado de forma permanente. Um atendimento de qualidade não significa apenas assistir o cidadão em suas necessidades. Mais do que isso, é preciso estabelecer ações que possibilitem uma relação de empatia (ENAP, 2017b, p.6).

Resumidamente, as Ouvidorias efetivam processos comunicativos a todo instante, uma vez que eles são estabelecidos com base nas manifestações dos usuários que anseiam por uma ação/reação positiva da organização, haja vista o conceito estabelecido:

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 a melhoria dos serviços públicos prestados (CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO [CGU], 2012, p. 7).

Iasbeck (2010, p. 17), ao caracterizar a afirmação de que Ouvidoria é Comunicação, ressalta que ela “é um texto por excelência, uma vez que é constituída formal e legalmente para representar a organização, mediar relações e executar políticas estratégicas”. Assim, a Ouvidoria necessita ser reconhecida como ferramenta estratégica de comunicação e de gestão, já que suas atividades vão além da participação social legalmente instituída.

Há a necessidade de uma legitimação institucional por parte dos membros da organização em conhecer a atividade de Ouvidoria e sua função na instituição. Há também a necessidade de legitimação social por parte dos usuários, a partir de uma credibilidade ao serviço, tendo-se como um canal de diálogo. Ela tem o papel fundamental de transformar em oportunidade as ameaças surgidas do relacionamento da organização com o usuário, humanizando a relação. Para tanto, deve identificar, por meio de cada demanda, a possibilidade de um eventual problema de gestão, contribuindo para a solução desse problema e apresentando alternativas e/ou informações na busca da melhoria contínua dos serviços prestados.

[...] no contexto das organizações modernas, vê-se aumentar a necessidade de fortalecimento e, em alguns casos, implementação de uma cultura dialógica, que implique em ouvir o que os públicos têm a dizer e expressar feedback, a fim de construir e/ ou revigorar relacionamentos. Uma organização que atingiu plena consciência do valor do “ouvir” possui mecanismos para tornar-se sempre mais receptiva ao que os funcionários e clientes têm a dizer. Assim, age no sentido de entender, compreender a demanda e os anseios desses públicos, por entender que são justamente esses fatores que tornam uma organização dinâmica e mais aberta à inovação. Essa sintonia organizacional é fruto da interlocução organização-público, ou seja, resultado que se pode esperar de um processo de ouvidoria (BASTOS; MARCHIORI; MORAES, 2012, p. 85).

Justificando tal importância, Guazzelli (2008) afirma que ouvindo o outro, esclarecendo dúvidas e resolvendo problemas, uma organização tem a possibilidade de obter dados e opiniões que vão além das pesquisas convencionais aplicadas, o que pode dinamizar e contribuir para a prestação de um serviço de qualidade com base no processo de melhoria contínua.

A Ouvidoria, de uma maneira geral, recebe, analisa e responde às manifestações dos usuários, buscando junto às diversas áreas da organização informações que subsidiam um posicionamento da instituição de forma individualizada, compilando cada relato para a produção de relatórios gerenciais, que apontam possíveis falhas, sugestões, melhorias e aspectos positivos.

Resolver conflitos, tornar a organização aberta, ampliar relações, constituir espaços de fala, manifestar vozes que às vezes são reprimidas, inibir incivilidade no ambiente organizacional, aprender a respeitar pessoas, identificar contextos de manipulação de pessoas; vemos que esses procedimentos buscam o desenvolvimento de uma organização com mais qualidade. Essas respostas evidenciam a ouvidoria como uma possibilidade basilar para as organizações construírem a cidadania no nível microssocial, com base no diálogo que legitima a transparência, na busca do entendimento, do relacionamento e do conhecimento das pessoas. Pessoas constroem uma organização e são elas que fazem o que ela é, como entidade que se institucionaliza diante de inúmeros públicos (MARCHIORI, 2010, p. 119).

Nas Ouvidorias da Rede EBSEH, os espaços de fala foram direcionados desde a criação da empresa, quando da inclusão da atividade na estrutura organizacional dos Hospitais, ligada, diretamente, à Superintendência, a fim de promover a participação social em seu nível microssocial, mas, para além disso, favorecer o diálogo e a comunicação com os usuários e fortalecer os processos de gestão.

Os Hospitais Universitários saíram de um patamar com tomadas de decisões centralizadas para uma gestão que leva em consideração o outro, ofertando serviços à sociedade que são constantemente avaliados e com possibilidades de melhorias e correções a partir do que esse outro fala e direciona.

Nassar (2006) ajuda a entender melhor essa nova dinâmica organizacional, que pode, facilmente, ser interpretada em meio à atividade de Ouvidoria, haja vista os constantes usuários que buscam o serviço e que constroem e desconstroem imagens da instituição a todo instante a partir do momento relacional vivido.

A comunicação organizacional é meta-organizacional, ela acontece, é desenhada em um ambiente relacional, enredado, em que a empresa ou instituição não é mais o centro, mas é co-participante. A organização não tem mais o poder de dizer que quer ser percebida de uma forma ou de outra, a partir de uma área de comunicação ou de gestão. Ela será aquilo que a rede relacional perceber; será aquilo que expressará uma intensa negociação e trocas. Essa rede não admite participantes passivos (NASSAR, 2006, p. 34).

Soma-se, então, a esta análise, que a Ouvidoria, segundo a ENAP (2017b), deve ouvir e compreender os diferentes usuários, legitimando suas respectivas manifestações; reconhecer as diferenças de cada um, sendo os mesmos detentores de direitos e deveres; qualificar as expectativas, sabendo avaliar os diversos contextos e oportunidades de melhorias existentes; responder a todos utilizando linguagem simples e compreensível; e demonstrar os resultados produzidos, avaliando a efetividade das respostas oferecidas e elaborando relatórios gerenciais.

França (2005) descreve que a comunicação, neste contexto, está relacionada à troca, interação e à relação, que alinhadas à produção de sentidos, traz-nos aspectos como a

representação cidadã e a mediação, na perspectiva em que a Ouvidoria exerce sua atividade de escuta qualificada, tornando-se a representante do usuário e partícipe daquele contexto, a fim de buscar, entre as partes, as alternativas viáveis e as soluções satisfatórias para ambos.

Nossa perspectiva de trabalho se orienta e se identifica com os esforços que vem sendo feitos para se pensar a comunicação como troca, interação, situação comunicacional que circunscreve a relação – mediada discursivamente – de sujeitos interlocutores. Por esse caminho, ou seja, pensando a comunicação como instância de produção de sentido instalada no contexto relacional, alguns conceitos ganham particular importância – entre eles, os conceitos de ‘representação social’ e de ‘mediações’ (FRANÇA, 2005, p. 13).

Para as Ouvidorias, a mediação não está relacionada à arbitrariedade, mas em intermediar conflitos entre o usuário e a organização em busca de uma possível solução. “A mediação se dá entre os envolvidos e, portanto, a ouvidoria – embora represente o cidadão para a organização e a organização para o cidadão – não pode assumir papéis de defesa nem de ataque” (IASBECK, 2012, p. 45).

Nas Ouvidorias dos Hospitais Universitários Federais não se faz diferente do que orienta a Controladoria Geral da União. A mediação é entendida a partir da ótica de resolução de conflitos, levando em consideração que eles são inerentes à condição humana.

A busca pela excelência no atendimento deve ser uma constância para a atividade. No entanto, pela vivência em sociedade, com relacionamentos com outras pessoas, nasce o conflito, que, para a ENAP (2017c, p. 6), “é o processo ou o estado em que duas ou mais pessoas divergem em razão de metas, interesses ou objetivos individuais percebidos como mutuamente incompatíveis”.

Por envolver percepções e posições diferenciadas, carregadas de características sociais, políticas, econômicas, financeiras, patológicas etc., um conflito não deve ser encarado de forma negativa, como uma desagregação e desunião entre as pessoas. A contraposição é necessária para o convívio em sociedade. “Os conflitos e divergências sempre existirão, pois fazem parte da própria humanidade” (ENAP, 2017c, p. 7). Por meio deles, somos capazes de desenvolver meios e estratégias que produzem mudanças e melhorias nas relações humanas.

Nesse sentido, no que concerne a um atendimento de Ouvidoria, muitas vezes pode ser gerado um conflito, a depender da outra pessoa, por ela ser difícil de manter um diálogo; pelo perfil do profissional, haja vista a forma com que trata o usuário; de falhas no processo em que ambos estão inseridos; e assim por diante. Várias são as situações, mas a certeza de que se deve ter uma compreensão do todo é fundamental, principalmente na tentativa de entender e aceitar o lugar do outro.

Sem entrar em detalhes nas modalidades de resolução de conflitos, a Ouvidoria estabelece sua prática voltada para a autocomposição, uma vez que é a “modalidade de solução de controvérsias em que se insere a resolução consensual de conflitos” (ENAP, 2017b, p. 8). Isso, na perspectiva da mediação, que, para a atividade, torna-se uma facilitadora do processo, já que a mediação é:

Um meio geralmente não hierarquizado de solução de disputas em que duas ou mais pessoas, com a colaboração de um terceiro, o mediador – que deve ser apto, imparcial, independente e livremente escolhido ou aceito –, expõem o problema, são escutadas e questionadas, dialogam construtivamente e procuram identificar os interesses comuns, opções e, eventualmente, firmar um acordo (VASCONCELOS, 2008, p. 35).

Para tanto, o Ouvidor, sendo o facilitador desse processo, deve escutar ativamente; fazer perguntas abertas que permitam o esclarecimento de questões; administrar as interações entre as partes; identificar as questões; identificar interesses subjacentes; reconhecer sentimentos; fazer um resumo utilizando linguagem neutra; certificar-se de que nada foi omitido; e propor uma organização que gere uma discussão produtiva (ENAP, 2017c).

Pode-se dizer que a Ouvidoria, por meio dos diversos locais de fala, analisa e avalia a organização levando em consideração o *feedback* dos usuários acerca dos serviços oferecidos. Nesta concepção, “a construção de um novo conhecimento possibilita a realização de novas experiências e o crescimento do respectivo público e da própria organização” (MARCHIORI, 2006, p. 24). Assim, deve-se gerenciar os diversos relacionamentos, na tentativa de construir as imagens e a reputação da organização, na preocupação de que riscos podem surgir e que há a necessidade de administrá-los, sem que surjam caracterizações deturpadas e, assim, não gerem prejuízos financeiros e sociais.

A comunicação é esse processo em que as imagens, representações são produzidas, trocadas, atualizadas no bojo de relações; esse processo em que sujeitos interlocutores produzem, se apropriam e atualizam permanentemente os sentidos que moldam seu mundo e, em última instância, o próprio mundo. Portanto, o lugar da comunicação (das práticas comunicativas) é um lugar constituinte – e o olhar (abordagem) comunicacional é um olhar que busca apreender esse movimento de constituição (FRANÇA, 2005, p. 23).

No bojo dessa discussão, acredita-se que a Ouvidoria é uma ferramenta gerencial com um leque de práticas comunicativas que vão ao encontro dos objetivos institucionais, favorecendo o processo relacional das organizações e seus públicos. A comunicação nas Ouvidorias se torna responsável pela produção de sentidos em todos os relacionamentos organizacionais, seja no ambiente interno ou externo, descaracterizando a conceituação tradicional do paradigma informacional.

Para tanto, antes de apresentarmos a tríade responsável pelas práticas comunicativas nas Ouvidorias, vamos pontuar alguns aspectos da história dessa atividade.

## **2.1 Um pouco da história e da base legal da Ouvidoria no Brasil**

A construção histórica de um objeto pressupõe, intrinsecamente, a caracterização do fator tempo, mesmo que seu entendimento seja abstrato. Nesse contexto, ele apresenta uma variedade de significações à vida humana na perspectiva de um olhar sobre o passado, um entendimento do presente e questionamentos acerca do futuro.

Delgado (2003, p. 10) afirma que o tempo “implica em durações, rupturas, convenções, representações coletivas, simultaneidades, continuidades, descontinuidades e sensações”. É um misto de significados que dá base à sustentação histórica do que foi vivido, da busca da representatividade do passado e, conseqüentemente, de um entendimento por parte da sociedade, em seu tempo atual, de fatos que não vivenciou.

Assim, Barbosa (2003, p. 21) diz que o tempo faz o indivíduo se localizar enquanto sujeito em uma sociedade. Ela afirma que “num determinado tempo que ele trabalha, se relaciona, participa da vida social, enfim, constrói sua história e, com ela, a da coletividade onde está inserido”.

Dessa forma, a história pode ter como característica o aspecto da sucessão linear a partir de que estabelece narrativas atreladas ao tempo, sendo os fatos as vivências em datas e períodos específicos de determinadas civilizações, regiões, comunidades, localidades etc.

A História como manifestação do fazer coletivo incorpora vivências individuais e, por decorrência, no mínimo duas dimensões: temporal coletiva e temporal individual. Dimensões que, acopladas, conformam experiências únicas, através de uma dinâmica que reconstrói o passado ao tecer sua representação no presente, plasmando em um único enredo a trama das vivências coletivas (DELGADO, 2003, p. 13).

O homem marca sua presença no passado por meio das relações humanas, em que os historiadores buscam recuperar as significações dos atos comunicacionais praticados outrora. Barbosa e Ribeiro (2011) apontam que os aspectos sobre a temporalidade, espaços sociais, processos e sistemas, relações sociais e narrativas e interpretações são fundamentais para uma reflexão histórica, em que se deve levar em consideração documentos, a cultura material e outros aspectos que indicam a passagem do tempo.

O passado existe. Percebê-lo e fazer história dos atos comunicacionais dos tempos vividos é a mola propulsora para as construções de significações no presente, em que os pontos

de vistas se mostram e engrandecem as discussões do cotidiano, assim como dão embasamento às novas perspectivas em fazer ciência.

Dessa maneira, as marcas significativas que o homem deixa no passado se mostram importantes no cerne do desenvolvimento social e científico, sobretudo para uma construção de um saber, a exemplo da instituição Ouvidoria Pública, uma vez que Barbosa e Rêgo (2017), ao lançarem mão do entendimento de Martin Heidegger acerca do sentido do ser, afirmaram que tudo o que tem história pode fazer história, enfatizando a importância da construção histórica dos fatos.

Delgado (2003) vai adiante e diz que História é produção intelectual do saber; interpretação da realidade; área de conhecimento sujeita à verificação por meio de metodologias e pesquisa documental; produto social; conjunto organizado de produção de memórias; narrativas que se contrapõem ao efêmero.

Portanto, falar da história da Ouvidoria no Brasil remonta, principalmente, à década de 90, que apresentou uma grande busca pela conscientização do cidadão sobre seus direitos, ao passo que inúmeras discussões foram efetivadas, cujo objetivo era a garantia de conquistas para a população, haja vista a formalização da Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988, em que o exercício pleno da cidadania foi evidenciado com base nos preceitos jurídicos.

A Constituição de 1988 instituiu a base jurídica que possibilitou a consolidação do regime democrático no Brasil. Um conjunto de direitos foi ali estabelecido como resultado de um longo e complexo processo de mobilizações sociais e políticas que marcaram as décadas de 1970 e 1980. Um dos resultados desse percurso foi a ampliação da participação social na Administração Pública em resposta a demandas em torno da descentralização e da democratização do Estado brasileiro (ENAP, 2017b, p.7).

Nesse contexto, destaca-se Nobre Neto (2017) afirmando que o § 3º do Art. 37 da referida Constituição vai dizer que a lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, no que se refere às reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, à avaliação periódica, externa e interna da qualidade dos serviços; ao acesso dos usuários a registros administrativos; e às informações sobre atos de governo.

Dessa forma, a possibilidade de interlocução do cidadão com o Estado, principalmente com a administração pública, caracteriza a institucionalização das Ouvidorias, cujo conceito estabelecido pela Controladoria Geral da União em 2012 já fora apontado outrora.

Nesse contexto, não se pode deixar de mencionar as informações contidas nas publicações da Controladoria Geral da União (CGU), a exemplo da Cartilha OGU – Orientações para Implantação de uma Unidade de Ouvidoria (2012), em que é ponderado que os aspectos históricos ora conhecidos não caracterizam, em sua totalidade, uma visão linear. No entanto, elas auxiliam na compreensão do processo de construção de sentido, sendo relatado que a atividade de Ouvidoria no Brasil está relacionada ao período Colonial, especificamente, ao período das Capitanias Hereditárias, constituindo responsabilidade dos empregados da corte ou de membros do alto clero da Igreja Católica a função de “ouvidores” da Coroa, estabelecendo-se ali a representatividade do Rei de Portugal.

Destaca-se que a tentativa inicial de institucionalização da Ouvidoria no país remonta do termo *Ombudsman* - surgido na Suécia em 1809, significando o representante do povo e tendo como objetivo receber e encaminhar as reclamações da população. Dessa maneira, teve sua inserção teórica em terras brasileiras em 1823, como afirma Mario (2006), no que diz respeito à figura do “Juiz do Povo”.

A autora afirma ainda que, em 1961, foi elaborado o decreto nº 50.533, revogado antes de ser oficializado (MARIO, 2006). Tal decreto tinha como objetivo fazer com que as instituições da administração pública federal recebessem, por meio de Sub Gabinetes da Presidência da República, reclamações e pedidos de informações.

Com a redemocratização, os debates sobre os canais e meios de representatividade social voltaram à cena, o que pode ser evidenciado na linha do tempo estabelecida na referida Cartilha da CGU, exemplificando que a primeira Ouvidoria Pública no nosso país foi estabelecida em Curitiba. Trata-se da Ouvidoria da Prefeitura Municipal daquela cidade, criada em 08/03/1986.

De lá para cá, decretos e instruções normativas foram apresentados a fim de balizar a atividade, tendo como base o aprimoramento do controle e das prestações de contas, que, para a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2015), no Curso de Controle Social, o ato de controlar pressupõe examinar se a atividade governamental atendeu à finalidade pública, à legislação e aos princípios básicos (legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade, transparência etc.).

Portanto, existe o controle institucional e o controle social. O primeiro é exercido pela própria Administração Pública, a exemplo do controle efetivado pelos próprios gestores, controladorias, Poder Judiciário, Poder Legislativo, Tribunal de Contas, Ministério Público, entre outros. Já o social se relaciona às audiências públicas, conferências, conselhos, ouvidorias,



e-SIC, Portal da Transparência, ambos de iniciativa do Ente Público e às manifestações, redes virtuais, grupos organizados etc., de iniciativa da sociedade (ENAP, 2015).

O sigilo, que antes era entendido como regra, hoje se tornou uma exceção (CGU, 2012). Para este entendimento, trazer a transparência pública para o contexto também se faz necessário, haja vista a Lei de Acesso à Informação (LAI) - nº 12.527/11 e o *accountability*, este último é a “responsabilidade, a obrigação e a responsabilização de quem ocupa um cargo em prestar contas segundo os parâmetros da lei” (PINHO; SACRAMENTO, 2009, p. 1346).

Já a LAI é um dever do Estado e um direito do cidadão, favorecendo a eficiência do poder público e o combate à corrupção, além de estimular a participação social. Por meio dela, um cidadão pode ter acesso à informação pública de modo passivo (quando há uma solicitação via Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão – e-SIC) ou ativo (quando um rol de informações já está publicizado ao alcance do cidadão) (CGU, 2012).

Recentemente, foi promulgada ainda a Lei nº 13.460, de 26/06/2017 (BRASIL, 2017), caracterizada como Código de Defesa do Usuário do Serviço Público. Essa legislação dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos dos usuários dos serviços públicos. Para tanto, a Ouvidoria tem as seguintes atribuições estabelecidas:

I - promover a participação do usuário na administração pública, em cooperação com outras entidades de defesa do usuário; II - acompanhar a prestação dos serviços, visando a garantir a sua efetividade; III - propor aperfeiçoamentos na prestação dos serviços; IV - auxiliar na prevenção e correção dos atos e procedimentos incompatíveis com os princípios estabelecidos nesta Lei; V - propor a adoção de medidas para a defesa dos direitos do usuário, em observância às determinações desta Lei; VI - receber, analisar e encaminhar às autoridades competentes as manifestações, acompanhando o tratamento e a efetiva conclusão das manifestações de usuário perante órgão ou entidade a que se vincula; e VII - promover a adoção de mediação e conciliação entre o usuário e o órgão ou a entidade pública, sem prejuízo de outros órgãos competente (BRASIL, 2017).

O mencionado código ainda destaca que as instituições públicas devem avaliar a satisfação dos usuários com o serviço prestado no que diz respeito à qualidade do atendimento. Tal avaliação deverá ser realizada por pesquisa de satisfação feita, no mínimo, a cada um ano, ou por qualquer outro meio que garanta significância estatística aos resultados.

Outrossim, o Decreto nº 9.492, de 05/09/2018 (BRASIL, 2018), regulamentou a referida lei, além de que instituiu o Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal, que trouxe como obrigatoriedade o uso de sistema informatizado e-OUV para o recebimento das manifestações dos usuários. Recentemente, tal sistema foi unificado ao e-SIC e Simplifique!, resultando na plataforma Fala.Br, a fim de facilitar o acesso em um único canal onde o usuário

pode cadastrar uma manifestação, solicitar informação pública e indicar simplificação de processos administrativos para as instituições públicas.

Nesse contexto histórico e jurídico, as Ouvidorias têm ajustado seus processos de trabalhos, assim como enfrentado desafios constantes, sobretudo em relação ao equilíbrio entre legislações e os relacionamentos efetivados com os usuários.

## **2.2 A tríade manifestação de Ouvidoria, pesquisa de satisfação e acesso à informação**

Faz-se necessário compreender o que representa a tríade manifestação de Ouvidoria, pesquisa de satisfação e acesso à informação, pois são os lugares de fala dos vários outros existentes, em que, deles, muitas práticas comunicativas podem ser estabelecidas, a exemplo de um atendimento presencial ou por qualquer outro canal de captação de manifestação. Parte-se do pressuposto de que tais atividades para a Rede de Ouvidorias da EBSEH são intrínsecas à dinâmica do trabalho realizado.

Fazendo uma analogia, afirma-se que a manifestação de Ouvidoria é o coração do serviço. É a matéria-prima diária da participação social e do processo comunicativo. É o momento em que o usuário busca a instituição para dialogar.

A manifestação está relacionada aos canais de captação de relatos disponibilizados aos usuários, em que o atendimento pode ser realizado de forma presencial (salas de atendimento), por telefone, internet (sistema eletrônico e e-mail), caixas de manifestações e correspondência postal. Os registros são caracterizados conforme os direcionamentos previstos na Lei nº 13.460/17 (BRASIL, 2017).

Em um atendimento é exercida a receptividade, com um acolhimento satisfatório e humanizado, buscando a interação com o outro e uma importância dada a ele, a fim de efetivar a escuta qualificada na perspectiva da manutenção de um diálogo saudável, com precisão e confiabilidade nas informações.

Após essa primeira etapa, faz-se uso da produção textual, a fim de registrar a demanda em sistema para envio aos devidos responsáveis na organização, com posterior análise da devolutiva de informações e elaboração de resposta conclusiva na qualidade de posicionamento institucional, que pode ser avaliada em sua resolutividade, qualidade e temporalidade.

Ressalta-se ainda a necessidade de lidar com a busca da resolução de conflitos, por meio da mediação para o encontro de uma solução em conjunto. Menciona-se também a

produção de relatórios gerenciais para a governança e aos demais gestores da instituição, a partir da compilação dos dados das manifestações.

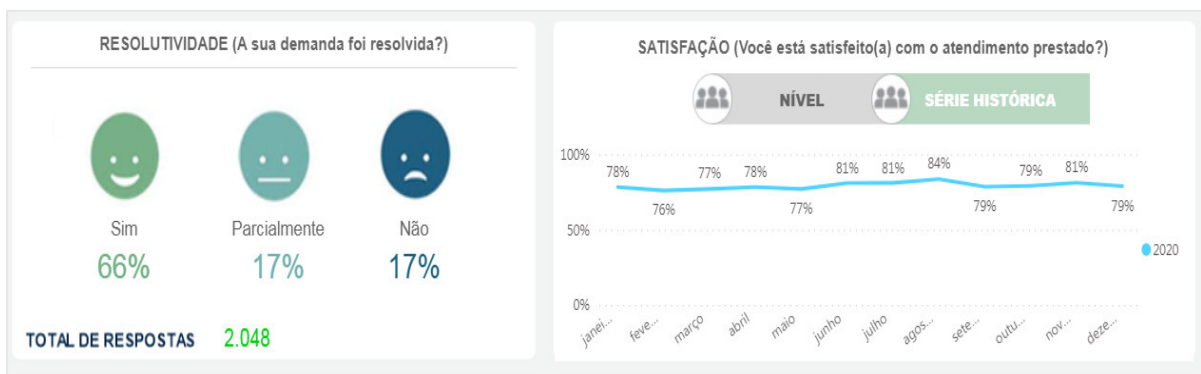
Percebe-se nessa atividade um rol de práticas comunicativas advindas do contato do usuário com a instituição por meio da Ouvidoria. A gestão de um relacionamento torna-se fundamental, sobretudo no que diz respeito às problemáticas apresentadas por cada um. Como exemplificação, traz-se os resultados gerais do ano de 2020, gerados a partir das manifestações dos usuários e que são referentes à Rede de Ouvidorias da EBSEERH, objeto de estudo deste trabalho, assim como os dados isolados da Ouvidoria do Hospital Universitário da Universidade Federal do Maranhão (HU-UFMA), campo de observação participante desta pesquisa. Aponta-se ainda que tais informações estão disponíveis no Painel Resolveu, desenvolvido pela CGU.

**Figura 1** – Painel Resolveu Visão Geral – Rede de Ouvidorias EBSEERH

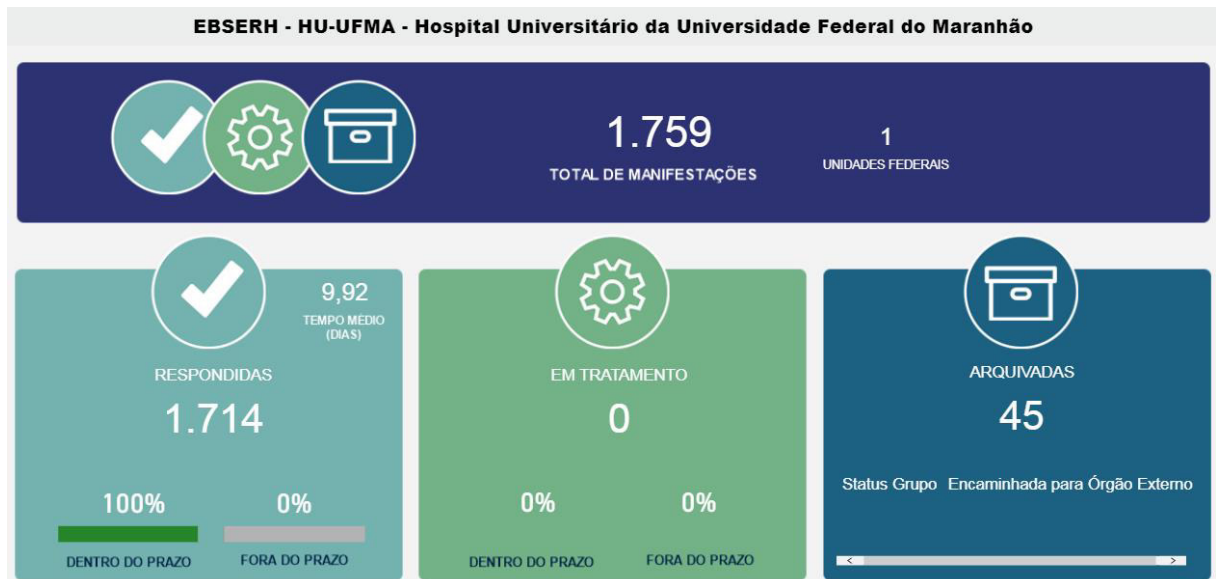


Fonte: CGU (2021b).

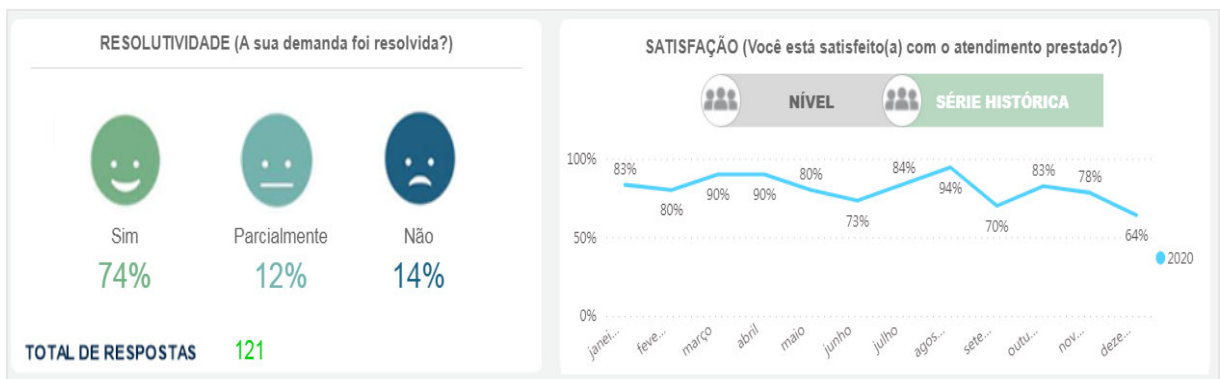
**Figura 2** – Painel Resolveu Resolutividade e Satisfação – Rede de Ouvidorias EBSEERH



Fonte: CGU (2021b).

**Figura 3 – Painel Resolveu Visão Geral - HU-UFMA**

Fonte: CGU (2021b).

**Figura 4 – Painel Resolveu Resolutividade e Satisfação - HU-UFMA**

Fonte: CGU (2021b).

A Pesquisa de Satisfação também é regulamentada por legislação. A segunda atividade da tríade. Sua periodicidade é de, no mínimo, uma vez ao ano. No entanto, nas Ouvidorias dos HU's, vários são os momentos e formatos dessa pesquisa, isso a depender do escopo, objetivo, público-alvo etc.

Dessa forma, tornam-se os braços que amparam a Ouvidoria, sendo de fundamental importância para que os diversos usuários, sejam eles paciente, acompanhante, profissional, residente, aluno, fornecedor etc. possam exercer suas falas nos momentos de coletas de opiniões, quando da aplicação de questionário. A Ouvidoria vai ao encontro dos usuários e não o contrário. Tal prática traz outros resultados para além do dia a dia do serviço, que dão margem aos relatórios gerenciais, favorecendo melhorias contínuas das práticas assistenciais nos hospitais.

Para a execução da pesquisa é lançado mão de um planejamento com identificação da população e amostra, assim como, em alguns Hospitais Universitários, recrutamento e treinamento de aplicadores, que podem ser colaboradores de outros serviços e/ou alunos da Universidade. Além disso, há o formato remoto. Assim, para cada pesquisa a ser realizada, um planejamento deve ser elaborado, sendo identificadas a população e as estratégias de divulgação e coleta das informações.

Essa prática tem por objetivo medir a satisfação dos usuários acerca dos serviços prestados, seja de ensino, assistência, gestão, entre outros aspectos. Para a coleta, é utilizado, normalmente, um questionário estruturado padrão com perguntas que avaliam os aspectos relacionados ao escopo do trabalho, que varia de acordo com a população a ser avaliada.

Assim, tem-se a Pesquisa de Satisfação dos Usuários (PSU) do Sistema Único de Saúde (SUS), Pesquisa de Satisfação dos Residentes (PSR), Pesquisa de Satisfação dos Superintendentes (PSS), entre outras específicas alinhadas à realidade de cada hospital.

A PSU, por exemplo, avalia a estrutura, o atendimento e a avaliação geral em relação à chegada, permanência e saída do paciente do Hospital. Ela é realizada sob a coordenação da Ouvidoria Geral, simultaneamente, em todos os Hospitais Universitários geridos pela EBSEH, tendo a satisfação alcançada, de acordo com o plano de trabalho em cada ciclo, a partir de índices acima de 50%, em que o último nível é “muito satisfeito”, com resultados que superam a marca de 83,33%.

Para o cálculo da amostra, utiliza-se o quantitativo de consultas e internações realizadas no ano anterior, sendo indicada a informação em sistema, do qual se aponta o total de questionários a serem aplicados. Nesse sentido, cada Ouvidoria tem autonomia para ajustar a aplicação do instrumento junto aos pacientes e acompanhantes.

No HU-UFMA, após o indicativo da amostra, faz-se a busca pela representatividade da pesquisa na área ambulatorial, relacionando o total de consultas por especialidade a fim de identificar a frequência de atendimentos para o cálculo de quantos questionários devem ser aplicados em cada área médica e multiprofissional.

No que tange às internações, a estratégia metodológica é semelhante, mas na perspectiva da aleatoriedade. A frequência também é efetivada por meio do número de pacientes internados por especialidade médica em oito áreas físicas indicadas. Assim, faz-se sorteio dos leitos que serão visitados pelos aplicadores.

Leva-se em consideração que no processo de aplicação dos questionários há a orientação da maneira pela qual o aplicador deve se apresentar e realizar as perguntas, com educação, clareza e simpatia, preocupado com o entendimento por parte do outro no ato

comunicativo, tomando nota das suas observações para além do questionário (Diário de Campo) e direcionando o paciente/acompanhante à Ouvidoria caso considere a necessidade de um diálogo mais pontual e o cadastro de uma manifestação.

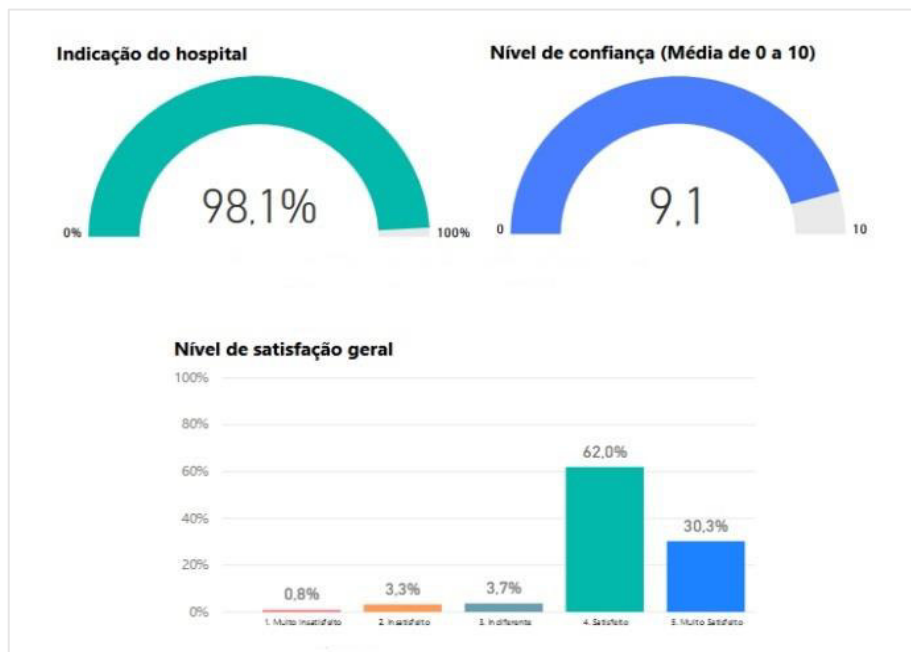
Para toda a rede, as respostas são cadastradas em sistema, que, automaticamente, gera gráficos quantitativos, posteriormente publicizados no sítio eletrônico da EBSEH, assim como nas páginas de cada hospital. Além disso, há a produção de relatório gerencial, demonstrando numericamente os dados extraídos.

No caso do HU-UFMA, juntamente com as informações quantitativas, há a produção de um relatório alinhando às observações e avaliações de usuários e aplicadores acerca dos serviços prestados a partir das indicações no Diário de Campo. Dessa maneira, torna-se possível mensurar o nível de satisfação do usuário para com os serviços do Hospital de forma quantitativa e, ao mesmo tempo, a indicação de situações que necessitem de providências pontuais com o apontamento de locais específicos, em uma perspectiva qualitativa.

Tal mecanismo, além de ser uma ferramenta de gestão, é capaz de dar voz aos usuários que, naquele momento, estão nas dependências da organização e têm a possibilidade de apontar fatos negativos e positivos sem necessitar fazer uso de algum canal de captação de manifestação da Ouvidoria.

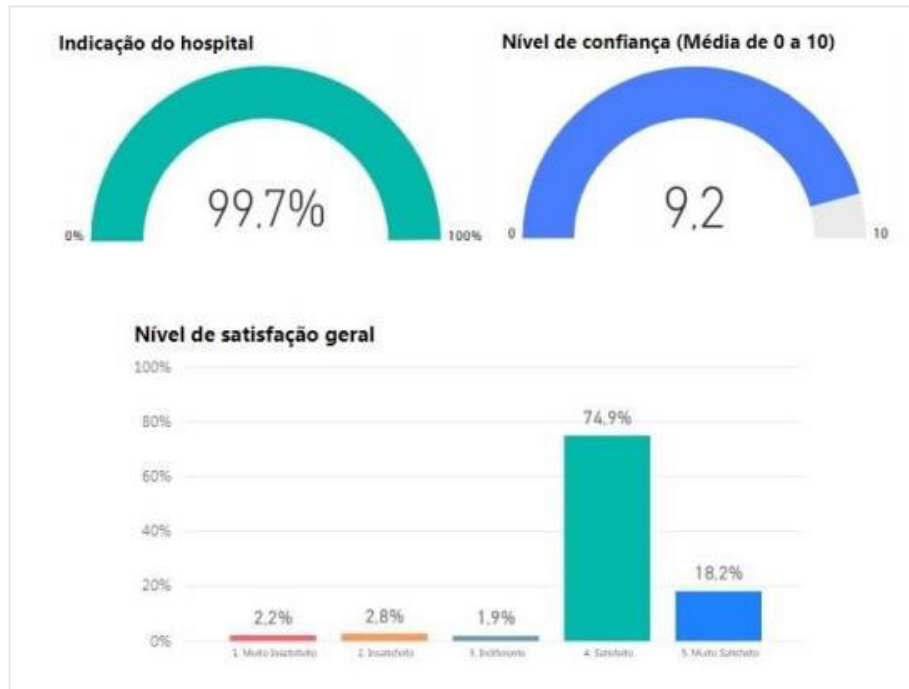
O resultado do ciclo 2019, de forma geral, com a indicação de todos os Hospitais da Rede, segue adiante. Na ocasião, foram ouvidos 12.534 usuários, sendo, especificamente, 363 do HU-UFMA.

**Figura 5** – Pesquisa de Satisfação dos Usuários – Rede EBSEH



Fonte: EBSEH (2019).

**Figura 6** – Pesquisa de Satisfação dos Usuários – HU-UFMA



Fonte: EBSEERH (2019).

O Acesso à Informação está relacionado diretamente à Lei de Acesso à Informação (LAI) – Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (BRASIL, 2011), não sendo, especificamente, direcionado às Ouvidorias. No entanto, por força da Portaria n. 153, de 21 de novembro de 2013 (EBSEERH, 2013), a EBSEERH determinou que os ouvidores atuassem como gestores do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), o que fez com que o profissional se tornasse ainda a Autoridade de Monitoramento da referida lei em cada Hospital Universitário.

Este direcionamento faz com que a prática do acesso à informação se torne as pernas da Ouvidoria, sendo a sustentação da transparência e da publicização das informações institucionais, gerando valor ao processo de controle social e estabelecendo a garantia a esse direito fundamental, com acesso quase irrestrito, além de atender e orientar os usuários quanto ao dia a dia dos hospitais.

Tal atividade é importante para o processo educativo em duas vertentes: a primeira está relacionada aos pacientes, acompanhantes e demais pessoas que circulam pelas instituições, uma vez que são inúmeros serviços oferecidos em várias áreas e localidades, havendo a necessidade de orientações que auxiliam a dinâmica cotidiana, a fim de dar a atenção devida e informações necessárias a todos. Já a segunda diz respeito a fazer com que a gestão aprimore a prática da disponibilização de informações públicas para a sociedade de acordo com a legislação.

Nesse sentido, o Fala.BR é caracterizado na perspectiva da informação passiva, como pode ser visto a seguir por meio do quantitativo de pedidos de acesso à informação no ano de 2020. Já enquanto informação ativa, a Ouvidoria é a Autoridade de Monitoramento da LAI, sendo responsável por articular junto às áreas gerenciais a publicização de informações públicas no sítio eletrônico da instituição, a exemplo de estrutura organizacional, quem é quem, receitas e despesas, licitações e contratos, auditorias, lista de empregados, convênios, dados abertos, perguntas frequentes etc.

**Figura 7 – Painel Lei de Acesso à Informação - Rede de Ouvidorias EBSEH**



Fonte: CGU (2021a).

**Figura 8 – Painel Lei de Acesso à Informação - Rede de Ouvidorias EBSEH**



Fonte: CGU (2021a).

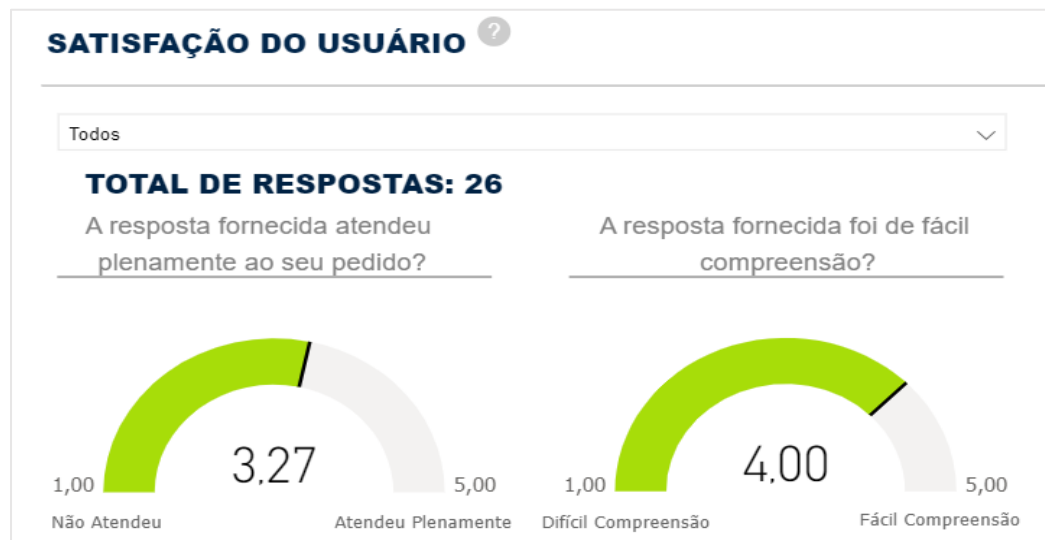


**Figura 9** – Painel Lei de Acesso à Informação - HU-UFMA



Fonte: CGU (2021a).

**Figura 10** – Painel Lei de Acesso à Informação - HU-UFMA



Fonte: CGU (2021a).

Com a tríade indicada, percebe-se que práticas comunicativas são estabelecidas a partir das vozes dos outros, seja por meio de uma manifestação, quando um usuário utiliza a Ouvidoria para falar com a instituição; durante uma pesquisa de satisfação, avaliando os serviços ou indicando situações para possíveis melhorias e/ou potencialização de ações; ou em uma simples informação, por exemplo, de como marcar uma consulta ou algo mais complexo como as cópias de contratos estabelecidos com empresas terceirizadas.

Nota-se ainda que, a partir das atividades em questão, a gestão pode extrair inúmeras informações que subsidiam decisões gerenciais e, até mesmo, servem de prestação de contas para os órgãos de controle e para a sociedade, considerando o controle social e institucional exercido.

Nesse sentido, avaliou-se a necessidade de compreender como os ouvidores da Rede EBSEH percebem a relação entre Ouvidoria e Comunicação, a partir das atividades desenvolvidas, além do fato da referida rede ter suas práticas comunicativas padronizadas sob a ótica dessa tríade e na perspectiva de que tais práticas podem ser analisadas no contexto da comunicação organizacional.

Portanto, faz-se necessário, primeiramente, saber que Rede de Ouvidores é essa.

### **2.3 Entendendo a Rede de Ouvidorias da EBSEH**

A Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares foi criada em dezembro de 2011, por meio da Lei nº 12.550, sendo uma estatal vinculada ao Ministério da Educação, responsável pela gestão dos hospitais universitários federais, a fim de aperfeiçoar os serviços de atendimento à saúde da população, na perspectiva do Sistema Único de Saúde (SUS), por meio do ensino e da pesquisa.

Nesse contexto, ao se falar da Rede de Ouvidorias da EBSEH, há que se levar em consideração o entendimento de que rede social é “uma compreensão da sociedade a partir dos vínculos relacionais entre os indivíduos, os quais reforçariam suas capacidades de atuação, compartilhamento, aprendizagem, captação de recursos e mobilização” (MARTELETO, 2010, p. 28).

Tal direcionamento está vinculado à organização da referida Rede, no que diz respeito à rede secundária, haja vista ser uma atuação coletiva que defende interesses comuns, em que seus membros compartilham conhecimentos, informações e experiências, buscando a padronizações das atividades e dos processos de trabalhos desenvolvidos (MARTELETO, 2010).

A rede em questão é formada por um grupo de 39 Ouvidorias dos Hospitais Universitários Federais, de todas as regiões do Brasil, que utilizam práticas comunicativas no seu dia a dia, mesmo que não padronizadas e estabelecidas por profissionais da área, haja vista que, desse total, poucos são comunicólogos por formação. Soma-se a essa realidade que, legalmente, não há a exigência de uma formação profissional específica, mas há a necessidade de curso superior.

No bojo dessa discussão, acredita-se que a Ouvidoria é uma ferramenta gerencial, com um leque de práticas comunicativas que vão ao encontro dos objetivos institucionais, favorecendo o processo relacional das organizações e seus públicos. Portanto, a rede social

estudada, com característica organizacional, desenvolve-se em diversas esferas e áreas de conhecimento.

Uma Rede Social é uma estrutura composta por pessoas ou organizações, conectadas por um ou vários tipos de relações, que partilham valores e temas. Uma das características fundamentais de definição das redes é a sua porosidade e abertura, possibilitando relacionamentos horizontais e não hierárquicos entre os participantes. (BERNARDO, 2011, p. 3).

Na concepção atual, a gestão do tempo e espaço ganha notoriedade nas redes sociais e os atores envolvidos são imbuídos de um sentimento por objetivos comuns, o que desperta uma compreensão empírica mais apurada, com uma multiplicidade de níveis de experiências. Assim, processa-se o compartilhamento de informações e de conhecimento, resultado da integração entre as pessoas, seja em ambiente físico ou virtual.

“As Redes Sociais nasceram para integrar membros com interesses e ideologias ligados pela relevância de um determinado assunto e para proporcionar integração e interatividade através de comunicação e compartilhamento de conteúdo” (BERNARDO, 2011, p. 3).

No caso em questão, os Ouvidores dos Hospitais Universitários lançam mão das duas modalidades de ambientes, uma vez que há ferramentas tecnológicas que permitem a relação digital constante (grupos de e-mail, *WhatsApp*, *Teams* e videoconferências), assim como há encontros anuais que possibilitam a discussão de ideias em caráter presencial.

Tal dinâmica faz com que os profissionais se complementem, ultrapassando o espaço acadêmico/científico, formalizando uma rede técnica para o processo de trabalho da Ouvidoria, o que aprimora as práticas desenvolvidas na busca pela padronização das ações, apesar das particularidades de cada Hospital, haja vista que uma “rede tem diversas faces, múltiplos níveis, muitas camadas que se entrelaçam produzindo deslocamentos individuais e coletivos” (MARTINS, 2012, p. 23).

Assim, parte-se da ideia de que a Ouvidoria Pública é participação social, é comunicação e, também, é ferramenta de gestão. Tem potencial para fazer parte da gestão estratégica da comunicação como um componente da comunicação organizacional por meio da representatividade cidadã, fazendo com que possam ser extraídas inúmeras informações que subsidiam decisões gerenciais e, até mesmo, servem de prestação de contas para os órgãos de controle e para a sociedade, considerando o controle social e institucional.

Neste sentido, a partir da discussão teórica posta, passa-se à fase da prática em campo, em que a metodologia será descrita a seguir, tendo por objetivo estabelecer conclusões que nortearão um artefato para Rede de Ouvidorias da EBSEH.

### 3 CAMINHOS METODOLÓGICOS

Baseado em um procedimento analítico qualitativo, em que o interesse não esteve em determinar parâmetros estatísticos, como na maioria dos casos das ciências naturais, mas em dar ênfase aos processos de trabalhos, aos atores e ao contato direto com o objeto da pesquisa por meio das estruturas sociais estabelecidas; este trabalho tem como característica, para uma melhor compreensão do fenômeno, uma rede social de ouvidores como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental.

Os estudos denominados qualitativos têm como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural. Nessa abordagem valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada (GODOY, 1995, p. 62).

A pesquisa apresenta um enfoque indutivo, no intuito de corroborar a íntima relação existente entre a comunicação organizacional e as práticas comunicativas da Ouvidoria, utilizando-se de um objeto que compreende a Rede de Ouvidorias da EBSE RH para conhecer o comportamento humano sob a ótica da estrutura em que os indivíduos interpretam e dialogam acerca dos seus pensamentos, sentimentos e ações, considerando que a rede conta com um número expressivo de ouvidores, pertencentes a cada estado da nação.

Como os pesquisadores qualitativos não partem de hipóteses estabelecidas a priori, não se preocupam em buscar dados ou evidências que corroborem ou neguem tais suposições. Partem de questões ou focos de interesse amplos, que vão se tornando mais diretos e específicos no transcorrer da investigação (GODOY, 1995, p. 63).

Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada com análise descritiva dos dados, buscando-se observar, registrar, analisar, compreender e descrever um sistema complexo de significados e no contexto da comunicação, com suas características reais, sem manipulá-la, a fim de verificar as práticas comunicativas estabelecidas na atividade de Ouvidoria (MANZATO; SANTOS, 2012).

Foi dado foco na precisão dos detalhes, discorrendo acerca do assunto, incluindo os aspectos históricos, legais, práticos e de gestão, caracterizando-se o como e o quê da Ouvidoria e suas atividades, buscando o que Deslauriers e Kérisit (2008) afirmam, que este tipo de pesquisa é completa em si mesmo.

A análise partiu das informações coletadas por meio de questionário, entrevistas e observação participante, considerando o que Deslauriers e Kérisit (2008, p.140) apontou como descrição: “a etapa de análise consiste em encontrar um sentido para os dados coletados e em

demonstrar como eles respondem ao problema de pesquisa que o pesquisador formulou progressivamente”.

A pesquisa teve ainda como base de análise a consulta de dados secundários de acordo com as literaturas que nortearam as categorias elencadas, além da legislação vigente e do arcabouço documental posto para a atividade de Ouvidoria na EBSEH.

Lopes (2005, p. 152) afirma que a análise descritiva “visa à reconstrução da realidade do fenômeno por meio de operações técnico-analíticas que convertem os dados de fatos em dados científicos”, em que a mesma deve ser realizada a partir de procedimentos de organização, crítica e classificação dos dados coletados e procedimentos analíticos para construção do objeto empírico.

Dessa forma, primeiramente, o conhecimento do objeto permitiu uma avaliação e caracterização conceitual de Ouvidoria Pública, desde o seu surgimento às interpretações atuais, centradas em relatos históricos e nos preceitos jurídicos legalmente estabelecidos, apontando ainda o surgimento da participação social pela Constituição Federal de 1988, além de mencionar a atividade de Ouvidoria no Brasil e na rede em questão, exemplificando o HU-UFMA que, como já foi dito, é o campo de observação participante do pesquisador.

Em seguida, os dados pesquisados e obtidos foram trabalhados em busca de alinhamento teórico e de categorização de sentidos, respectivamente, na perspectiva de evidenciar as práticas comunicativas desenvolvidas na rede em questão, lançando mão de um questionário aplicado junto a um grupo de ouvidores para identificação, contagem, percepção e correlação com as práticas comunicativas, para, então, retornar aos aspectos qualitativos, examinando os detalhes e as características do objeto através da observação participante e entrevistas, cujo delineamento é uma experimentação por meio de interações entre os sujeitos, detalhando a interação prática da participação social por intermédio da Ouvidoria e evidenciando a gestão dos relacionamentos.

Para tanto, investigar as ações efetivadas pelas Ouvidorias da EBSEH, sob a ótica das práticas comunicativas presentes na tríade manifestação de Ouvidoria, pesquisa de satisfação e acesso à informação, evidenciou o enfoque da comunicação organizacional, relacionado às exemplificações de situações reais que culminaram em resultados satisfatórios para os usuários e para a organização.

Diante do exposto, a pesquisa contou com os seguintes instrumentos de coletas de dados:

- Pesquisa Bibliográfica nos suportes impresso e digital em meio às publicações das principais fontes de informação na área Participação Social, Ouvidoria, Gestão de

Relacionamentos e Comunicação Organizacional: bibliografias especializadas, portais e resumos de teses e dissertações impressas e digitais; sempre obedecendo às fases que Marconi e Lakatos (2007) classificam em identificação - reconhecimento do assunto pertinente ao tema; localização – referente às fichas bibliográficas; compilação – reunião sistemática de referências, informações impressas e/ou digitais; e fichamento – transcrição das ideias centrais. Nesse sentido, para corroborar o uso da técnica em questão, afirma-se que é preciso ler o que os outros escreveram antes para a delimitação progressiva do objeto (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2008).

Nessa perspectiva, as questões teóricas expostas aqui são resultados de tal pesquisa, que embasou cientificamente a relação entre participação social, comunicação e ouvidoria, com a premissa de que a última pode e deve ser compreendida enquanto partícipe do processo de comunicação organizacional, no caso, nos Hospitais Universitários da EBSEH, além da preocupação de entender a compreensão de rede social.

Assim, foram apresentadas as conceituações acerca da atividade de ouvidoria enquanto participação social, além de autores da área da comunicação que versam sobre os aspectos dessa temática, partindo do fato de que Ouvidoria é Comunicação. Dessa forma, buscou-se ainda alinhar as categorias para que houvesse o afinamento dessa prerrogativa, a fim de justificar o entendimento de que a atividade é ainda ferramenta de gestão, podendo ser percebida, analisada e estudada sob a ótica da comunicação organizacional a respeito da tríade apontada.

- Pesquisa Documental por meio da utilização de leis, decretos, normativos, procedimentos operacionais, relatórios gerenciais e sistemas. Nessa perspectiva, os documentos oficiais evidenciam a legalidade da Ouvidoria Pública, assim como a caracterização prática da atividade no âmbito das ouvidorias dos Hospitais Universitários.

Corresponde à investigação em documentos internos ou externos de instituições e é utilizada tanto na pesquisa quantitativa como na qualitativa. Normalmente, os documentos internos referem-se a manuais, normas, regulamentos, estatutos, relatórios, dentre outros, enquanto os documentos externos são de órgãos governamentais (municipais, estaduais e federais), ou não governamentais. Podem ser leis, decretos, portarias, publicações parlamentares, documentos jurídicos, enfim, documentos oficiais que podem ser utilizados na pesquisa (SILVA, 2015, p. 58).

- Observação Participante, uma vez que o pesquisador está inserido na Rede de Ouvidorias da EBSEH, sendo o Ouvidor do HU-UFMA. Para esse entendimento, Jaccoud e Mayer (2008, p. 255), tomando como base os postulados de Chapoulie (1984), dizem que esta ação “implica a atividade de um pesquisador que observa pessoalmente e de maneira

prolongada situações e comportamentos pelos quais se interessa, sem reduzir-se a conhecê-los somente por meio das categorias utilizadas por aqueles que vivem essas situações”.

Fazendo o uso de suas percepções da realidade por meio da visão, audição e da investigação dos processos de trabalho da Ouvidoria do Hospital e, conseqüentemente, da rede, o pesquisador aproxima-se do todo e analisa cada contexto, uma vez que observa e, ao mesmo tempo, é coautor do processo.

A observação participante permite captar uma variedade de situações ou fenômenos que não são obtidos por meio de perguntas. Os fenômenos são observados diretamente na própria realidade. A observação participante apreende o que há de mais imponderável e evasivo na vida real (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 75).

Nessa perspectiva, entende-se que a técnica propicia a discussão proposta em torno da comunicação organizacional, tendo como sustentação as atividades desenvolvidas nas Ouvidorias dos Hospitais Universitários. Assim, a observação se caracteriza pela inserção do observador no grupo estudado para uma compreensão do real (JACCOUD; MAYER, 2008).

Para tanto, num primeiro momento, lançou-se mão da memória do observador, a fim de ilustrar situações vivenciadas na Ouvidoria do HU-UFMA, que mantiveram relações íntimas com práticas comunicativas. Foram percebidas vivências temporais a partir de manifestações de Ouvidoria, pesquisa de satisfação e acesso à informação.

- Questionário, como uma técnica de medição, levando em consideração que:

[...] um estudo científico de unidades de uma população existente, formada por pessoas, instituições ou qualquer objeto físico. A partir de um *survey*, é possível conhecer e observar a população em suas condições naturais (essa é uma diferença em relação a experimentos) para fazer afirmações quantitativas a respeito das características agregadas da população (CERVI, 2017, p. 144).

O objetivo foi convidar todos os Ouvidores da rede EBSERH a responderem a um questionário padrão, estruturado, com questões semi-abertas e direcionadas para o objetivo da pesquisa: identificar a necessidade de organização das práticas comunicativas desenvolvidas na referida rede a partir da tríade apontada no contexto da comunicação organizacional.

A proposta é que os ouvidores correlacionassem práticas comunicativas com as suas atividades diárias nas Ouvidorias. Para tanto, foi elaborado um questionário como forma de teste com 17 perguntas, subdivididas em três seções, a saber: “breve perfil do entrevistado”, “características da atividade” e “comunicação e ouvidoria”. Os resultados da aplicação do questionário serão expostos adiante.



Os questionamentos tiveram como base os direcionamentos da Certificação em Ouvidoria<sup>1</sup>, promovida pela ENAP (2017a), cujos módulos tiveram como temáticas o Acesso à Informação, Controle Social, Defesa do Usuário e Simplificação de Processos, Ética e Serviço Público, Gestão em Ouvidoria, Introdução à Gestão de Processos, Resolução de Conflitos Aplicada ao Contexto das Ouvidorias e Tratamento de Denúncias em Ouvidoria.

Outrossim, houve ainda o entendimento acerca de instrumentos comunicativos que as Ouvidorias se apropriam no desenvolvimento de suas atividades, tais como: atendimento, produção textual, fluxos e acessos informacionais, estratégias motivacionais e educativas, relatórios gerenciais, transparência ativa, entre outros.

- A Entrevista utilizada como estratégia qualitativa de aprofundamento das opiniões, considerando a confirmação das práticas comunicativas após a aplicação do questionário. A seleção foi efetivada a partir dos ouvidores comunicólogos por formação a fim de ouvi-los a respeito de possíveis estratégias a serem desenvolvidas enquanto produto. Isso como base nos resultados obtidos por meio do questionário aplicado na perspectiva de um contraponto ou confirmação de indicações, a partir dos apontamentos dos diversos ouvidores.

Nesse sentido, justifica-se que a entrevista se torna a técnica mais eficiente para a obtenção das informações, conhecimentos ou opiniões sobre o assunto. Poupart (2012) caracteriza 3 tipos de argumentos para o desenvolvimento da entrevista. São eles:

O primeiro é de ordem epistemológica: a entrevista de tipo qualitativo seria necessária, uma vez que uma exploração em profundidade da perspectiva dos atores sociais é considerada indispensável para uma exata apreensão e compreensão das condutas sociais. O segundo tipo de argumento é de ordem ética e política: a entrevista de tipo qualitativo parece necessária, porque ela abriria a possibilidade de compreender e conhecer internamente os dilemas e questões enfrentados pelos atores sociais. Destacam-se, por fim, os argumentos metodológicos: a entrevista de tipo qualitativo se imporia entre as “ferramentas de informação” capazes de elucidar as realidades sociais, mas, principalmente, como instrumento privilegiado de acesso à experiência dos atores (POUPART, 2012, p. 216).

Partindo desse pressuposto, a entrevista em profundidade, na tipologia aberta, defendida por Duarte e Barros (2009), foi utilizada na perspectiva de obter informações mais precisas e detalhadas a partir da experiência dos profissionais selecionados à frente do trabalho desenvolvido na Ouvidoria do respectivo Hospital Universitário. Outrossim, tais informações não se bastam em si, uma vez que “os dados não são apenas colhidos, mas também resultado

---

<sup>1</sup> A Certificação em Ouvidoria é uma promoção da Ouvidoria-Geral da União (OGU), da Controladoria-Geral da União (CGU), em parceria com Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). São oito cursos oferecidos em modalidade a distância, destinados, especialmente, aos servidores e empregados públicos, preferencialmente, do Poder Executivo Federal, que desenvolvem atividades em ouvidoria ou em áreas que tratem de temas afins (ENAP, 2017a).

de interpretação e reconstrução pelo pesquisador, em diálogo inteligente e crítico com a realidade” (DUARTE; BARROS, 2009, p. 63).

Considerando que as informações advindas dos questionários foram substanciais, o que resultou em validações acerca do questionamento proposto enquanto práticas comunicativas na Rede de Ouvidorias da EBSEH, optou-se por fazer uma entrevista simplificada, também em caráter remoto, objetivando conhecer a opinião de alguns ouvidores a respeito de como pensar a padronização de ações de comunicação nas Ouvidorias.

Assim, foram elencados os dois outros Ouvidores comunicólogos, justamente para afinar a relação da Ouvidoria x Comunicação, ao passo que fora efetivado o seguinte questionamento: “O resultado da pesquisa realizada junto aos Ouvidores confirmou que Ouvidoria é Comunicação e que há necessidade de uma modelagem das práticas comunicativas na Rede. Qual seria a sua sugestão?”

A devolutiva foi fundamental para a definição da proposta de produto para esta pesquisa, a qual será descrita adiante.

### **3.1 Sobre o produto**

Após o conhecimento prévio, o tratamento analítico do material recolhido em questionário, conversas direcionadas, observação direta e dados secundários, foram estabelecidos subsídios que nortearam o artefato deste objeto de estudo a partir da resposta ao problema indicado, sendo desenvolvido um Modelo de Comunicação em Ouvidoria, por meio de uma proposta de treinamento junto aos profissionais do serviço nos Hospitais e um documento orientador (Guia de Orientações Gerais para Práticas Comunicativas na Rede de Ouvidorias EBSEH).

Tal estratégia tem como objetivo um alinhamento para as Ouvidorias, comungando suas ações com a comunicação organizacional e respeitando o propósito (ensinar para transformar o cuidado) da Rede, juntamente com os pilares (sociedade, sustentabilidade, governança, processos e tecnologia e pessoas) e valores como o trabalho em rede para somar forças e alcançar excelência e inovação constante para fazer mais e melhor, transformando a sociedade (EBSEH, 2018).

Paralelamente, a política de comunicação institucional da Empresa também faz parte do embasamento do referido modelo, considerando que essa política é voltada para o crescimento e expansão da Rede EBSEH, que tem como objetivos a criação de um canal direto entre empregados e gestores, a fim de permitir o fluxo de informação nos dois sentidos, devendo

todos os colaboradores zelar pela imagem institucional dos hospitais e da própria empresa, atentando-se para que os processos de comunicação sejam executados de acordo com os objetivos institucionais (EBSERH, 2016).

O Modelo lança mão de práticas comunicativas elencadas nas diversas partes deste estudo, assim como orientações voltadas para atividade de Ouvidoria enquanto mecanismo de participação social, utilizando as recomendações da Controladoria Geral da União, assim como a Lei 12.527/11, Lei 13.460/17 e o Decreto 9.094/17.

Para tanto, as estratégias propostas foram pensadas a partir da seguinte estrutura:

- **Apresentação**, sendo descrita a atividade de Ouvidoria na perspectiva do histórico, conceito, importância e diretrizes, além de apresentar a Rede de Ouvidorias da EBSERH. Nessa perspectiva, participar da comunicação no contexto de uma organização faz com que os profissionais de Ouvidoria tenham que desempenhar algumas funções:

1. Ter visão estratégica operacional.
2. Desenvolver planos estratégicos, operacionais e táticos para a área.
3. Desenvolver habilidades para executar um plano de comunicação.
4. Conhecer técnicas de briefing para otimizar situações de comunicação de trabalho.
5. Avaliar periodicamente processos de trabalho e desempenho de funcionários;
6. Elaborar orçamentos para as atividades de comunicação da ouvidoria (promoção de eventos, participação em conselhos, cursos e seminários, visitas relacionais a clientes especiais etc.).
7. Saber aferir resultados de investimentos em comunicação (branding, ROI) de modo a subsidiar pedidos de recursos orçamentários e elaborar prestação de contas.
8. Participar de discussões de colegiado em situações que envolvam a comunicação da organização com seus públicos (aprovação de peças publicitárias, campanhas, promoções, análise de mídia etc.) (IASBECK, 2012, p. 36-37).

Dessas indicações, começa-se a traçar paralelos, principalmente no que diz respeito à visão estratégica, tendo a necessidade do conhecimento da organização a qual está inserido e do contexto em que ela está situada; desenvolvimento de habilidades para o planejamento de atividades como o atendimento ao público, escuta qualificada, gestão das manifestações, estratégias motivacionais por meio de elogios; avaliação periódica de processos e trabalhos, a exemplo da pesquisa de satisfação; aferição de resultados a partir dos registrados efetivados, assim como da satisfação dos usuários; e participação de discussões por meio da presença da Ouvidoria nos colegiados executivos dos Hospitais Universitários.

Destaca-se ainda que a Ouvidoria pode ser caracterizada como “mídia organizacional, instância mediadora de comunicação entre organizações e públicos, cuja função primordial é curar vínculos estremecidos no relacionamento entre organizações e seus públicos”

(IASBECK, 2012, p. 29), tornando-se propulsora de trocas, gerando valor aos relacionamentos interpessoais e institucionais para a efetivação do diálogo na busca de um ponto de equilíbrio.

- **Fundamentação Legal**, explanando os principais assuntos da legislação vigente. A partir da Constituição Federal, leis, decretos e instruções normativas foram apresentados a fim de balizar a atividade de Ouvidoria. Nesse contexto, a Lei de Acesso à Informação (nº 12.527, de 12/11/2011) foi uma propulsora da área a partir do alinhamento para que muitas Ouvidorias se tornassem gestoras do Sistema de Informação ao Cidadão e Autoridade de Monitoramento em suas instituições. No entanto, a institucionalização e legalidade da área se deram a partir de Lei 13.460, de 26/06/2017.

Nesse sentido, faz-se necessário o conhecimento dos mecanismos jurídicos que norteiam a atividade, a fim de que os processos de trabalhos sejam estabelecidos, uma vez que a tríade atribuída à Ouvidoria advém de legislações específicas.

- **Competências desejadas para os profissionais da Ouvidoria** no que diz respeito ao ouvir, compreender, reconhecer os usuários como cidadãos de direitos, qualificar demandas e respostas ofertadas e demonstrar resultados.

O ouvidor deve ter visão estratégica e ainda ser um líder! A Ouvidoria são os olhos e ouvidos da instituição. Por ela, há um *feedback* dos usuários que se torna elemento de diagnóstico para tomadas de decisões. Dessa forma, há um papel fundamental em destrinchar os vários relatos, individuais por si só, em dados que mitiguem problemas e que possibilitem uma visão ampla da prestação de serviços ofertados, com seus pontos positivos e negativos.

E a liderança? Ela se vincula na perspectiva de que o ouvidor não trabalha sozinho. Há a necessidade de uma equipe, que, muitas das vezes, faz as transcrições das falas dos usuários por meio de um atendimento. Além de que o trabalho é realizado diretamente com outros setores/colaboradores da instituição. Cabe a quem estiver na função construir essa relação com os outros atores do processo. O exemplo de boas práticas, resultados, competências, conhecimento, qualidade etc. é primordial.

- **Excelência no atendimento e ações pedagógicas**, seja para a própria atividade de Ouvidoria, seja como disseminadora dessa prática junto aos demais profissionais. O processo de atendimento inicia com a identificação das necessidades e do desejo dos usuários e passa por questões importantes que dizem respeito ao ambiente de trabalho: missão, visão e valores da organização, fluxos de comunicação, equipe de trabalho, comunicação intra e interpessoal etc. A ENAP (2017b, p. 6) diz que o atendimento ao cidadão é a atividade da maior importância para o trabalho das ouvidorias públicas, apontando características como: acolher, prestar

atenção, servir, escutar e responder, “devendo reconhecer o outro como pessoa, como sujeito pleno de direitos”.

Nesse sentido, a excelência no atendimento perpassa pela qualidade à medida que o profissional deve satisfazer as necessidades dos usuários, acompanhantes (familiares), chefias e demais colaboradores (colegas de trabalho), entendendo a organização em que ele trabalha, o papel social desenvolvido e quais e como são oferecidos os serviços. Deve-se buscar um conhecimento da organização e da atividade a ser desenvolvida.

A efetividade no atendimento é alcançada quando os profissionais desempenham seu trabalho da melhor maneira possível.

[...] a atitude de disponibilidade incondicional para aprender com os demandantes, o respeito às diferenças, o estímulo ao diálogo (com incentivo à participação do outro) são condições indispensáveis para que o profissional de ouvidoria adquira essa postura educativa no seu dia a dia de trabalho (IASBECK, 2012, p. 53).

No entanto, isso não significa conceder tudo ao usuário. Existem direitos e deveres em que a concessão a determinadas situações não será possível. A diferença está no repasse de informação, que deve ser realizado com clareza, educação, assertividade e motivo do indeferimento. O cidadão pode não ter sua questão atendida, mas, minimamente, entende a impossibilidade de sua demanda.

Evidencia-se um papel educativo. A “ação pedagógica da ouvidoria pode ser mais ampla, sem qualquer prejuízo ao atendimento” (IASBECK, 2012, p. 53). Há necessidade de saber dizer um não, uma vez que nem sempre se conseguirá dar um posicionamento conforme o usuário deseja, pois há leis, normativos, dificuldades momentâneas, problemas estruturais, entre outros aspectos.

Vale ressaltar ainda que as informações chegam espontaneamente à Ouvidoria, sendo importante banco de dados para o acompanhamento da imagem organizacional, uma vez que são autênticas, advindas diretamente de quem usufrui o serviço, podendo não ser polidas e politizadas como a comunicação formal, mas produzidas sob um aspecto de “relativismo”, “condescendências” e “sentimento de humildade” em um momento ímpar e particular, baseado na escuta qualificada, na disposição para o diálogo e no processo de entendimento do outro, estabelecendo critérios de valor (IASBECK, 2012).

As situações postas à Ouvidoria são individuais. Os dados são volumosos. Então, a tratativa deve se basear, inicialmente, na situação apresentada pelo indivíduo, importando-se com o outro que está sendo atendido. Mas, posteriormente, aquela informação deve ser

direcionada pensando na coletividade, observando o contexto envolvido, a bem da imagem institucional, apresentando aspectos gerenciais para tomadas de decisões.

- **Ferramentas tecnológicas e sistemas** utilizados para o cadastro, envio, monitoramento e respostas às manifestações cadastradas. A plataforma Fala.BR – sistema reservado para as manifestações de Ouvidoria, pedidos de acesso à informação e solicitação de simplificação de processos – por si só, direciona para a necessidade de utilização de ferramentas tecnológicas.

São sistemas, procedimentos e fluxos estabelecidos à disposição, a fim de maximizar o trabalho e agregar valor ao atendimento. Por essa razão, há a necessidade de conhecimento dos instrumentos necessários para o desenvolvimento dessas atividades, haja vista que, na atualidade, a tramitação em papel está dando lugar à eletrônica.

- **Produção textual** para auxiliar na elaboração de relatos a partir da escuta qualificada e na construção de posicionamento institucional com base nas informações advindas das diversas áreas das instituições.

Os relatos são a base do processo de trabalho das Ouvidorias no que diz respeito a uma manifestação. Por meio deles, as outras ações e atividades são executadas. Daí a importância de produção textual a partir do que o usuário traz de informações, utilizando técnicas para o ato comunicacional ser efetivado. Aqui, a comunicação é estabelecida de uma maneira mais instrumental (emissor – mensagem – meio – receptor). No entanto, há o processo inverso, em que a Ouvidoria deve ter a percepção de transformar o posicionamento das áreas técnicas em resposta conclusiva, cidadã e inclusiva.

As respostas não são tramitações no cerne da comunicação administrativa presentes no ambiente interno; porém, um processo comunicativo para além dos muros da organização, que pode trilhar outros caminhos a partir da chegada da informação nas mãos de um cidadão. “Cuidar da qualidade da resposta é uma atitude mercadologicamente correta e, normalmente, eficaz” (IASBECK, 2012, p. 49).

Por essa razão, deve-se elaborar uma boa resposta, respeitando, assim como no ato do registro de uma manifestação, a ortografia, acentuação, concordância, coerência, coesão e demais aspectos linguísticos. Destaca-se ainda a necessidade de buscar responder conforme o relato apresentado, levando em consideração ainda o outro, na perspectiva de sua importância enquanto pessoa, utilizando palavras de fácil entendimento, com uma linguagem cidadã, e com elementos inclusivos, sem utilização de termos pejorativos.

Para os hospitais, essa tarefa se torna um desafio principalmente devido à utilização de termos técnicos da área de saúde, dos quais, muitas vezes, não há o entendimento por parte

dos usuários. Portanto, apenas transcrever os posicionamentos dos gestores de área e finalizar a demanda é uma estratégia equivocada para a atividade de Ouvidoria e para um processo comunicativo efetivo voltado para uma comunicação organizacional preocupada com a imagem institucional. Não adianta responder por responder! Cada demanda é única. É “um outro” que buscou, pela Ouvidoria, dialogar com a instituição.

Segundo Iasbeck (2012, p. 48), entender a questão do *marketing* nesse contexto é “projetar atitudes e decisões no tempo e no espaço, buscando soluções que resolvam ou que mostrem alternativas capazes de sustentar no médio e no longo prazo”. Assim, uma boa resposta é uma estratégia mercadológica, com ações positivas para o bem do usuário, em que, nesse processo, faz-se necessário a existência de parceiros na organização, que produzam reações rápidas, com posicionamentos qualificados para os anseios, questionamentos, avaliações e ponderações de todos os públicos.

- **Gestão da imagem e controle.** O monitoramento das devolutivas à Ouvidoria é um ponto chave nesse processo de trabalho. Apesar de, aparentemente, ser uma atividade de qualidade e de gestão, o controle aqui se relaciona intimamente à comunicação, haja vista tratar de um fator temporal para a elaboração de um posicionamento institucional. Como será a imagem de uma instituição perante seus públicos se ela não consegue dar uma resposta a uma denúncia, reclamação, solicitação, sugestão, ou, até mesmo, agradecer a um elogio? Eis a relação direta!

É necessário monitorar, considerando as inúmeras atividades desenvolvidas em cada área, principalmente em um ambiente de assistência à saúde, em que uma demanda de Ouvidoria é mais uma entre tantas. Atrela-se a essa questão que há um prazo legal estabelecido, além de metas quanto ao tempo de resposta. Nesse sentido, a Ouvidoria lança mão de variadas ferramentas comunicacionais (ofícios, telefonemas, mensagens, conversas, reuniões etc.). O foco é o posicionamento à demanda cadastrada, levando em consideração os elementos de respostas indicados.

A gestão da imagem e, conseqüentemente, a gestão da informação, devem ser trabalhadas de forma sistêmica, por meio dos registros efetivados na Ouvidoria, sendo monitoradas com base nos prazos estabelecidos por legislação. Há a necessidade de mensuração de dados, a partir de indicadores que relacionem o número de manifestações finalizadas em um determinado período e o número de registros efetivados, com uma meta estabelecida para o devido acompanhamento.

- **Relatórios gerenciais e análise crítica** na perspectiva de ferramenta de gestão. Aqui, leva-se em consideração o que Iasbeck (2012, p. 53) chama de atitude crítica, afirmando

que “uma das características mais marcantes que dão identidade às ouvidorias é o seu compromisso com a crítica da organização que ela representa”.

O papel da Ouvidoria é agir de maneira polida, sendo um agente promotor de mudanças, gerenciando os relacionamentos também com o público interno, principalmente com os gestores de áreas, devendo o ouvidor ou o profissional da ouvidoria “saber aliar a coragem da crítica à humildade nos relacionamentos, a aspereza da oposição à oportunidade das mudanças” (IASBECK, 2012, p. 54).

A crítica é favorável e atrelada aos relatórios gerenciais, que são construídos partir do entendimento do que o usuário apresentou à Ouvidoria, inicialmente com a categorização da manifestação (denúncia, elogio, reclamação, solicitação e sugestão). Em seguida, tem-se a indicação do assunto, subassunto, perfil do usuário e área relacionada.

Essa prática é um grande desafio e uma atividade primordial para esses relatórios. Dessas indicações, com base na compilação das informações, o ouvidor consegue cruzar dados do tipo: no período  $x$ , houve  $y$  reclamações sobre o assunto  $z$ , relacionado à área  $a$ , cujos subassuntos foram 1, 2, 3..., ou mesmo que no período  $x$  os assuntos e subassuntos mais apontados enquanto denúncia foram  $b$ ,  $c$  e  $d$ .

Os relatórios subsidiam a governança nas tomadas de decisões, gerando melhorias de processos e serviços a partir de um *feedback* dos usuários, valorado por uma manifestação registrada na Ouvidoria, que foi transformada em dado gerencial.

- **Avaliação periódica e gestão de projetos** por meio das Pesquisas de Satisfação. Obter um diagnóstico por meio de uma pesquisa sustenta e embasa, tecnicamente, possíveis planos de ação capazes de dirimir barreiras comunicacionais, favorecendo o fluxo informacional, a extinção de ruídos, o alinhamento de discurso e a percepção da imagem institucional gerada nos diversos públicos. Os resultados obtidos por meio desse instrumento subsidiam tomadas de decisões gerenciais que favorecem os processos de trabalho, a bem de todos os atores envolvidos, seja funcionários, usuários, sociedade, instituições parceiras e órgãos de controle.

Para a execução da pesquisa é lançado mão de um planejamento com identificação da população e a amostra, sendo necessário um Plano de Trabalho. Posteriormente, faz-se teste no instrumento de coleta, elaboração da metodologia e organização da forma de coleta de dados, organização de estratégias de divulgação, recrutamento de pessoal e capacitação de equipe de pesquisadores (se for o caso), acompanhamento da aplicação dos questionários, controle de cada etapa do processo e produção de relatório gerencial para apresentação dos dados à gestão.



Tal mecanismo, além de ser um diagnóstico situacional, favorece o ouvidor a ser um gestor de comunicação, gerenciando um projeto específico em todas as suas etapas: planejamento, execução, acompanhamento, controle e correção. Paralelamente, faz da Ouvidoria um serviço com uma carga informacional tamanha, isso a partir do *feedback* dos usuários, o que direciona a um banco de dados substancial para tomadas de decisões, com foco na melhoria contínua dos processos de trabalho.

- **Transparência Ativa** com base nos direcionamentos da Lei de Acesso à Informação. Pela Ouvidoria, qualquer cidadão pode requerer alguma informação pública à instituição. Basta acessar o Fala.BR e cadastrar o pedido. Há informações pessoais e sensíveis, protegidas por lei, que estão inseridas nesse contexto, a exemplo de dados pessoais, bancários, religião, orientação sexual, prontuário de paciente etc.

Ao receber um desses pedidos, a Ouvidoria analisa tal informação e deve responder, de imediato, àquele cidadão, caso esteja de posse dela. Não tendo conhecimento, em um primeiro momento, deve-se encaminhar à área competente para que haja um posicionamento a respeito daquele pedido, respeitando o prazo estabelecido.

Aqui, assemelha-se ao processo de recebimento, análise, cadastro, encaminhamento, monitoramento e resposta ao usuário a partir de uma manifestação de Ouvidoria.

No entanto, inúmeras outras informações que não eram divulgadas outrora, “tornaram-se” públicas com a Lei nº 12.527/11. Para tanto, a Controladoria Geral da União listou um hall de informações a serem disponibilizadas pelas instituições públicas em suas páginas na internet, a exemplo de receitas e despesas, auditorias, licitações e contratos, quem é quem, informações classificadas, entre outros.

Essas informações são gerenciadas pela Ouvidoria, que monitora e avalia a disponibilização e atualizações periódicas, coordenando práticas e orientando as diversas áreas na produção sistemática de cada uma, com o apoio da Unidade de Comunicação Social para a devida publicização.

- **Divulgação da atividade de Ouvidoria**, visando um serviço cada vez mais conhecido das diversas pessoas que circulam pelos hospitais diariamente, seja paciente, acompanhante, visitante, professor, aluno, funcionário e a sociedade como um todo.

Aqui, podem ser desenvolvidos treinamentos, oficinas e materiais educativos sobre a atividade de Ouvidoria, assim como estratégias de motivação e divulgação de elogios. Cada Hospital leva em consideração suas particularidades para a definição da melhor prática. O

importante é fazer com que as pessoas tenham conhecimento de que o serviço existe naquela instituição e como ele é efetivado.

Destaca-se ainda a possibilidade de a Ouvidoria ser um agente promotor de mudança, difundindo boas práticas e a busca pela excelência no atendimento junto aos diversos públicos da organização. Atualmente, a Ouvidoria está em diversas frentes de trabalho, inserida em fluxos institucionais que envolvem várias áreas. Conhecer e auxiliar as pessoas a terem ciência de tais fluxos é favorável ao contexto e favorece ao entendimento geral de um trabalho de Ouvidoria.

Por meio da categorização indicada para compor o artefato, avalia-se que, apesar da densidade de informações indicadas, a elaboração desses instrumentos levará em questão que eles possibilitarão um alinhamento informacional enquanto Rede Nacional de Ouvidorias EBSEH, respeitando as particularidades de cada Hospital.

Para tanto, a proposta de treinamento engloba os aspectos já apresentados, em uma perspectiva pedagógica, valendo-se, além das questões teóricas, de atividade prática, com possibilidade de indicações de casos reais, resguardadas as informações pessoais e sensíveis a fim de facilitar a compreensão e assimilação das informações, considerando a vivência de Ouvidoria.

A ideia é esquematizar módulos, a partir da junção das temáticas indicadas, ofertados em duas turmas a fim de facilitar o entendimento, sendo eles ministrados pelos próprios ouvidores da Rede, selecionados por parte da Ouvidoria Geral.

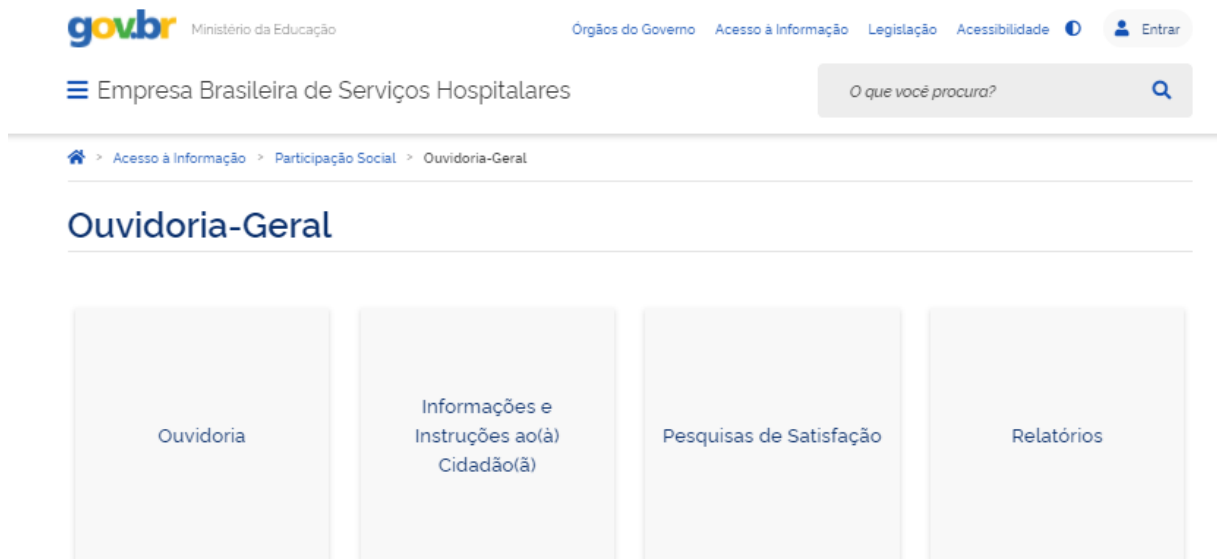
Caso a situação de pandemia ainda persista até o ato da execução do treinamento, será utilizada a plataforma *Teams* para a efetivação, acontecendo semanalmente, com duração de 2h para cada encontro. Caso haja a possibilidade de atividade presencial, o Encontro Anual da rede servirá de palco. As atividades práticas a serem desenvolvidas poderão ser questionário de múltipla escolha, estudo de caso, elaboração de conteúdo etc., sendo definidas por cada instrutor.

Já o Guia de Orientações Gerais para Práticas Comunicativas apresenta um design gráfico dinâmico, utilizando imagens e cores específicas, contextualização das Ouvidorias e informações objetivas voltadas, principalmente, para apoio ao treinamento proposto, assim como material para pesquisas sobre o dia a dia das Ouvidorias. Em formato digital, tem características interativas com outros suportes, a exemplo de vídeos e *hiperlinks*, a depender do conteúdo abordado.

O documento não traz um perfil diretivo para cumprimento de ações, mas tem caráter consultivo, na perspectiva de alinhamento entre as Ouvidorias da Rede EBSEH e no intuito de uma modelagem de práticas, respeitando-se as particularidades de cada Hospital.

Assim, após sua aprovação, ele será disponibilizado na página eletrônica da EBSEH, na Aba ‘Ouvidoria Geral’, conforme imagem ilustrativa abaixo. O direcionamento para a publicização se baseia na organização da Rede, uma vez que as normativas, resultados de trabalhos e apontamentos gerais são disponibilizados, levando em consideração o alinhamento junto ao grupo de profissionais, que trocam informações diariamente.

**Figura 11 - Página eletrônica EBSEH – Ouvidoria Geral**



Fonte: EBSEH (2021).

O Modelo de Comunicação para a Ouvidoria, após a defesa e aprovação do trabalho no âmbito acadêmico, será apresentado à Ouvidoria Geral da EBSEH para aprovação junto ao Conselho de Administração da Empresa e posterior planejamento da execução das atividades com os ouvidores.

### 3.2 Questionário teste

Apresentamos nesta seção as principais ideias que nortearam a concepção bem como a construção do questionário teste, as condições em que o instrumental foi aplicado e, em seguida, algumas considerações sobre essa experiência de testagem da coleta de dados.

### 3.2.1 Construção e primeira aplicação do instrumental

Como forma de testar o instrumento de pesquisa, foi elaborado um questionário teste com 18 perguntas, subdivididas em três seções, a saber: “Breve perfil do entrevistado”, “Características da atividade” e “Comunicação e Ouvidoria”.

Os questionamentos, como já mencionado, tiveram como base os direcionamentos da Certificação em Ouvidoria, assim como aplicação das legislações que regem a atividade, além das práticas comunicativas desenvolvidas pelas Ouvidorias da Rede EBSEH.

Nessa perspectiva, atentou-se, primeiramente, para perguntas que diziam respeito à percepção do ouvidor enquanto profissional de Ouvidoria e gestor de uma instituição pública, participe do processo de gestão da organização, caracterizando o seu perfil diante das atividades efetivadas.

Posteriormente, iniciaram-se os quesitos voltados para as práticas comunicativas, buscando saber a visão dos ouvidores sobre os variados contextos, relacionando as ações, nas entrelinhas, com possíveis características comunicacionais, a exemplo de um atendimento presencial, cadastro de manifestação, repasse de informações aos gestores de área, resposta aos usuários, relatórios diagnósticos, publicização de resultados, entre outros.

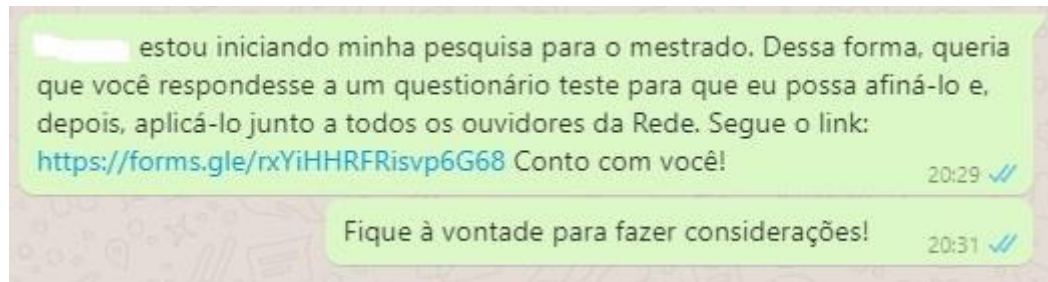
Outrossim, entender a maneira como a Pesquisa de Satisfação e a Lei de Acesso à Informação corroboram com as práticas comunicativas da Ouvidoria também foi motivo de questionamentos presentes nesse instrumento, sobretudo, no que diz respeito à dinâmica das atividades e ferramentas comunicacionais existentes.

A fim de validar a percepção da relação Ouvidoria x Comunicação, foi apresentado por último um questionamento direto sobre essa afinidade, sendo solicitado que os próprios profissionais indicassem os aspectos que se relacionavam entre as duas áreas. Dessa forma, o questionário aplicado está exposto no Apêndice A, ao final deste trabalho.

Com o intuito de que o instrumental fosse avaliado por um grupo seletivo, antes de ser apresentado a todos os ouvidores da rede, o questionário da pesquisa quantitativa foi incluído no *Google Forms* para ser testado junto a sete ouvidores, selecionados a partir da vivência do pesquisador, levando em consideração a formação profissional, a criticidade sobre o assunto, a proximidade relacional e por serem formadores de opinião junto ao restante dos profissionais. Faz-se menção ao fato de que o próprio pesquisador respondeu ao questionário, enquanto ouvidor do Hospital Universitário da Universidade Federal do Maranhão, a fim de testá-lo inicialmente.

No dia 30 de março de 2020, o link foi disponibilizado aos referidos ouvidores, via *WhatsApp*, convidando-os a responderem às questões e fazerem considerações, sendo indicado que se tratava de uma etapa teste relacionada à pesquisa a ser desenvolvida para o Mestrado Profissional em Comunicação da UFMA, conforme imagem a seguir:

**Figura 12** - Convite para responder ao Formulário Teste



Fonte: WhatsApp (2020).

A adesão foi imediata e unânime, sendo que, no dia seguinte, por volta das 15h30min, o último profissional apontou ter respondido às perguntas. Além das respostas, houve ponderações acerca do instrumento, assim como do objeto da pesquisa.

O ouvidor 1 fez questão de elogiar o instrumento, afirmando que estava excelente, parabenizando pelo trabalho. O ouvidor 2 apontou: “Achei muito pertinentes as opções e os aspectos em análise; muito bem elaborado”. Já ouvidor 3 fez algumas observações acerca da estruturação das perguntas, a exemplo do quesito 7, em que avaliou se a formulação do questionamento estava clara para o entendimento do respondente. “Acha que essa alternativa está clara? Para mim, está clara... como já fiz algumas pesquisas [...] Conhecer o segmento específico [...] pode ser que não seja claro para outras pessoas”. O profissional apontou ainda a necessidade de balizar as possíveis respostas, indicando opções que estejam relacionadas com as Ouvidorias, assim como opções que não estejam.

Em relação ao ouvidor 4, houve um diálogo acerca do objetivo do questionário, tentando entender o objeto da pesquisa. De pronto, apontou o instrumento como confuso, o que foi avaliado como satisfatório, uma vez que aquela era a intenção para a ocasião. No entanto, com passar da conversa, foi explicado o problema e o objeto da pesquisa, ao passo que o respondente ponderou: “Práticas comunicativas estão sendo entendidas dentro do cenário de comunicação institucional? Ou comunicação considerando que a ouvidoria é um canal de diálogo entre instituição e cidadão?”. A resposta mencionou que a pesquisa partia do pressuposto de que Ouvidoria é Comunicação e que se pretendia avaliar quais práticas comunicativas são estabelecidas na Ouvidoria para justificar uma possível inferência de que ela

é Participação Social, é Comunicação e pode ser entendida na perspectiva da comunicação organizacional, afirmando que se objetivava afinar esses conceitos por meio da Ouvidoria a fim de justificar a estratégia da atividade para a área da Comunicação.

No entanto, outra questão foi levantada: “Para justificar uma possível inferência de que ouvidoria é participação social”. “Mas isso já não está posto? Digo, já não é lugar comum? Pacificado?” Houve a menção de que era isso mesmo, indicando que afirmava que Ouvidoria era Participação Social e Comunicação e que se queria confirmar, ou não, por meio da pesquisa, alinhada aos conceitos trabalhados na Comunicação, de que Ouvidoria pode ser vista, institucionalmente, como comunicação organizacional, que vai além da afirmação de que Ouvidoria é Comunicação.

Assim, o profissional afirmou que estava entendendo o escopo da pesquisa e o objetivo do questionário, indicando que deveria ter respondido depois de conhecer o trabalho a ser realizado. Nesse sentido, foi expresso que era um outro objetivo do teste: saber a necessidade de um entendimento prévio sobre os conceitos e a relação entre eles para responder ao questionário.

Por fim, fez uma última consideração em relação à pergunta sobre o ouvidor ser autoridade de monitoramento, considerando uma portaria existente em âmbito institucional que garantia essa interface. Como devolutiva, foi afirmado que tal questionamento havia sido evidenciado. No entanto, mesmo com essa normativa, a intenção era conhecer se o ouvidor se reconheceria como, o que foi visto como positivo.

Em tempo, os outros profissionais responderam ao questionário, mas não teceram comentários.

### 3.2.2 Segunda aplicação do instrumental

Após as observações relatadas acima e, considerando as avaliações postas no processo de qualificação desta pesquisa, sentiu-se a necessidade de ajustes nos questionamentos antes de sua aplicação junto ao grupo de ouvidores. Primeiramente, foi pensado em um texto de apresentação, informando ao profissional o que seria, a temática e a qual programa acadêmico estava relacionada a pesquisa, assim como o objetivo pretendido com esse estudo e qual seria o público a ser envolvido no trabalho. Para tanto, segue como o texto ficou estruturado: Este questionário é um instrumento avaliativo da pesquisa **COMUNICAÇÃO EM OUVIDORIA**: um caso de prática organizacional, desenvolvido por meio do Programa de Pós Graduação em Comunicação Profissional da Universidade Federal do Maranhão. A partir da

institucionalização da Ouvidoria, busca-se, neste estudo, identificar e analisar as práticas comunicativas desenvolvidas na Rede de Ouvidorias da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) a partir da tríade registro de manifestação, pesquisa de satisfação e serviço de informação ao cidadão no contexto da comunicação organizacional. Tal inferência se justifica na percepção da participação social sob a ótica de uma prática comunicativa em que os diversos atores sociais ganham um lugar de fala junto às instituições públicas, agregando valor aos serviços e produtos ofertados à sociedade, que levam em consideração a troca, a interação e a relação, e que, alinhadas à produção de sentidos, traz aspectos como a representação cidadã e a mediação.

Outro ponto diz respeito às perguntas e opções de respostas, em que houve modificações a partir das considerações efetivadas. A fim de minerar o questionário a ser aplicado, tomou-se a decisão de ser realizado um novo teste, dessa vez com apenas três ouvidores. Seguiu-se o trâmite passado, com envio do link do formulário no Google Forms via *Whats App*.

Tal avaliação foi efetivada no dia 18 de fevereiro de 2021, em que dois ouvidores teceram elogios ao material: um, afirmando que perpassava “pela comunicação de forma forte”, parabenizando e indicando não haver nenhuma observação a ser feita; e um outro mencionando estar bem completo e que havia lhe trazido uma visão mais apurada do quanto é importante o trabalho de uma Ouvidoria em relação à escuta qualificada. “Nas opções que você desenvolveu, percebemos a amplitude de um registro de manifestação. Não é somente um relato. É perceber o que o manifestante quer dizer. Por outro lado, consegue mostrar a responsabilidade de buscar uma solução, que vai além de simples resposta”.

Todavia, um terceiro ouvitor fez críticas ao formato dos questionamentos, ponderando acerca de indicações teóricas em detrimento da prática dos profissionais, sugerindo que as perguntas fossem direcionadas para o que cada um faz e não ao que acredita que deva ser feito, isso principalmente em relação às questões sobre os atendimentos de Ouvidoria.

Outro ponto esteve relacionado à Pesquisa de Satisfação dos Usuários, uma vez que, atualmente, as Ouvidorias da Rede EBSERH não realizam apenas esse formato, mas põem em prática ações voltadas a outros públicos, a exemplo dos residentes, grupos específicos de usuários etc. A depender da população e da amostra que são estabelecidas, o formato e a metodologia podem ser diferentes, avaliando que deveria haver perguntas gerais sobre a pesquisa de satisfação que englobassem as várias realidades dessa atividade.

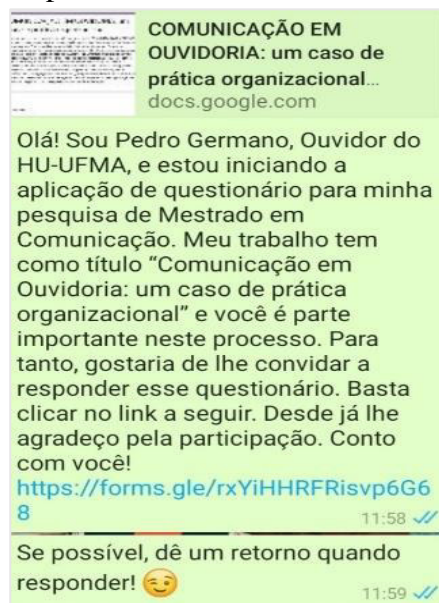
Nesse sentido, uma nova análise do instrumental fora efetivada, o que resultou em alterações substanciais, sobretudo nos quesitos, mas permanecendo a essência do questionário teste, assim como a quantidade de perguntas.

### 3.3 Questionário

Após a fase de teste e aprimoramento do instrumento de coleta de dados, o questionário foi finalizado com a definição de um planejamento para sua execução. Os ajustes foram realizados no *Google Forms*, com posterior envio do link, via *Whats App*, para os 38 ouvidores no dia 10 de março de 2021.

Antes disso, foi solicitada à Ouvidoria Geral da EBSEH uma listagem dos profissionais, a fim de que o pesquisador tivesse o controle do envio individual do link e posterior devolutiva com a confirmação da inserção das respostas. Para tanto, segue o modelo da mensagem enviada pelo aplicativo.

**Figura 13** - Convite para responder ao Formulário



Fonte: WhatsApp (2021).

Vale ressaltar que o pesquisador, por participar de grupo de *Whats App* com todos outros profissionais, articulou as informações da listagem com os contatos de cada um, definindo uma semana como prazo para essa etapa, tendo-se o processo finalizado no dia 17/03/2021, data que coincidiu com a confirmação de inclusão de resposta de uma última ouvidora. Nesse interim, houve necessidade de lembrete para alguns profissionais.



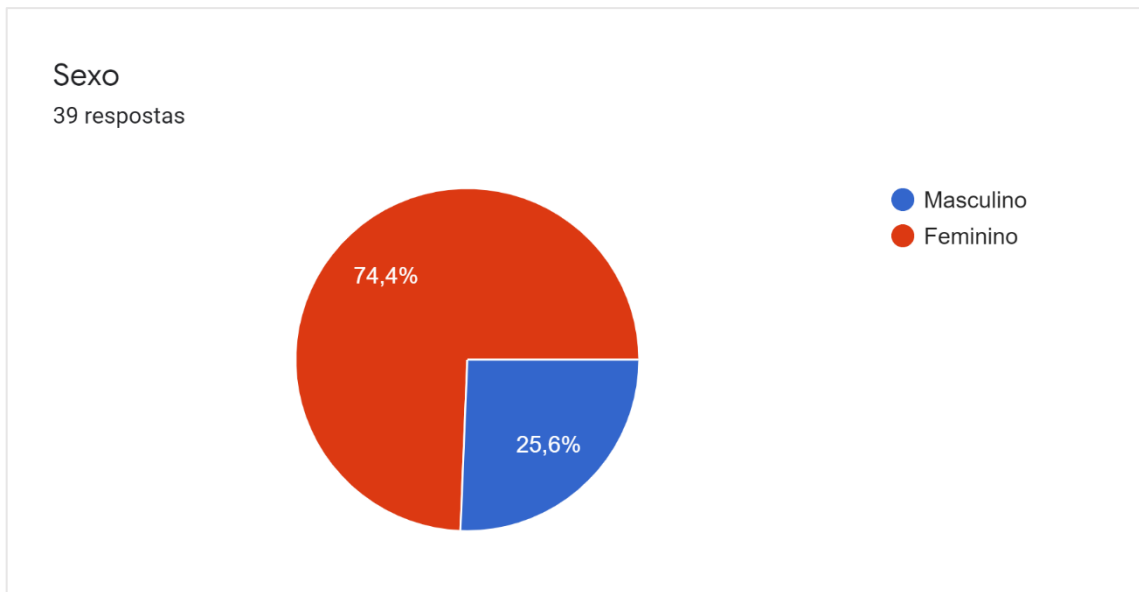
### 3.3.1 Resultados

Aqui, traçamos paralelos com as respostas dos 39 ouvidores advindas do questionário, principalmente no que diz respeito à visão estratégica, tendo a necessidade do conhecimento da organização na qual está inserido e do contexto que ela está situada; desenvolvimento de habilidades para o planejamento de atividades como o atendimento ao público, escuta qualificada, gestão das manifestações, estratégias motivacionais por meio de elogios; avaliação periódica de processos e trabalhos, a exemplo da pesquisa de satisfação; aferição de resultados a partir dos registrados efetivados, assim como da satisfação dos usuários; e participação nas discussões dos colegiados por meio da presença da Ouvidoria.

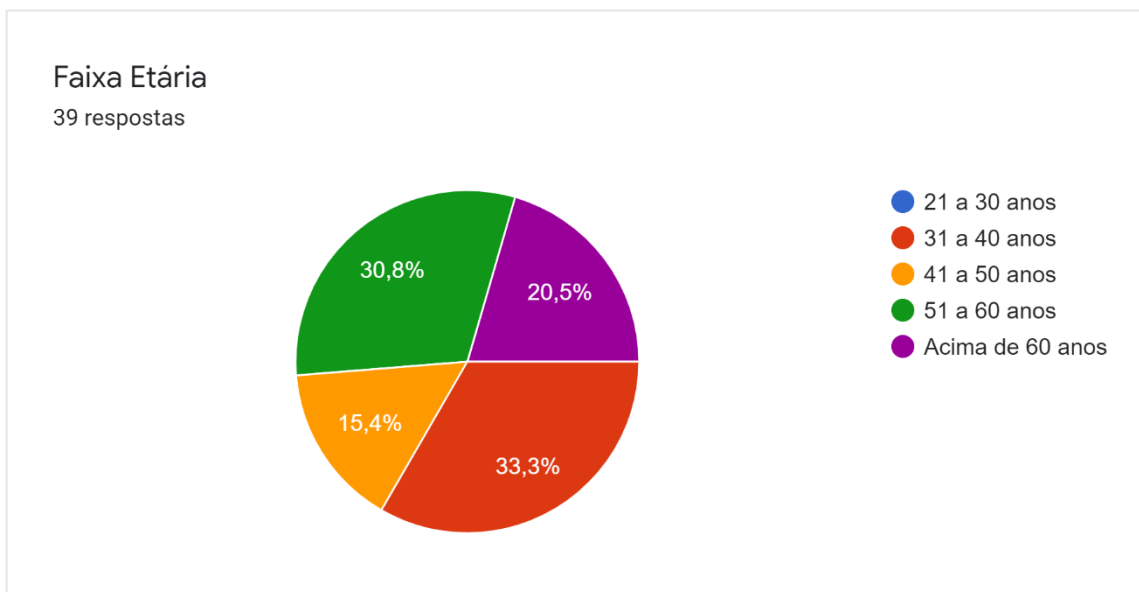
Quanto aos questionamentos sociais, tem-se uma grande maioria formada por mulheres, com quase 75% de representatividade. Já em relação à faixa etária, diferentemente do questionário teste, que apresentou uma concentração entre 31 a 40 anos, as idades, nessa etapa, tiveram resultados segmentados, com indicações basilares em todas as categorias, sobressaindo-se as de 31 a 40 e 51 a 60 anos. Vale destacar que não houve menção de idade inferior a 30 anos. Tal resultado leva a acreditar em uma experiência maior no mercado de trabalho por parte dos profissionais, não, necessariamente, na Ouvidoria, podendo-se ter uma visão mais apurada do contexto organizacional, sobretudo em razão de que mais de 85% têm pós-graduação, com maioria a nível de especialização, e um número significativo, cerca de 25%, com mestrado.

A representatividade de ouvidores com pós-graduação é um fator positivo para o desenvolvimento da atividade; o que expressa uma rede de profissionais que busca qualificação, com potencial para outras categorias, como mestrado e doutorado, considerando que eles estão inseridos em um ambiente acadêmico, vinculado a uma Universidade. Esse cenário leva a se conhecer quais áreas científicas estão vinculadas a esta indicação de pós-graduação, uma vez que não se tem uma formação profissional estabelecida para a área.

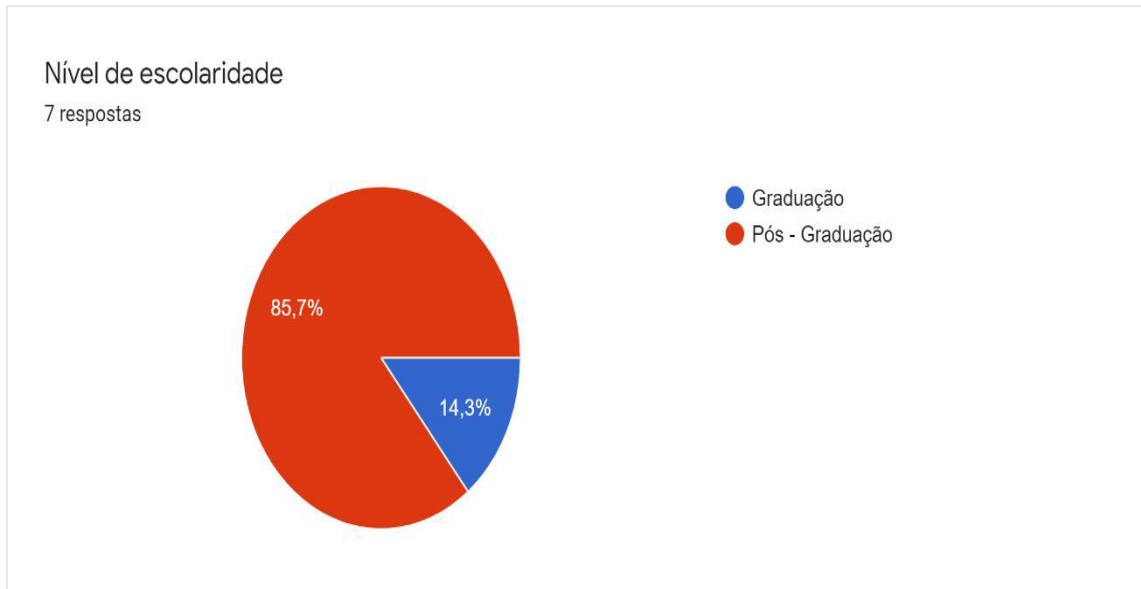
Destaca-se ainda que em relação ao tempo de trabalho em Ouvidoria, boa parte está com 5 a 10 anos desenvolvendo suas atividades como ouvidor, havendo profissionais com mais de 10 anos de trabalho na área. No entanto, há que se levar em consideração um número expressivo, com 20,5% de ouvidores com menos de 2 anos, o que poderia levar a indicações diferenciadas nas respostas dos demais quesitos em razão dos fatores conhecimento e maturidade em Ouvidoria. Todavia, o que se mostrou foram direcionamentos paritários, caracterizando uma coesão entre as falas e as percepções de cada um, como poderá ser verificado mais adiante.

**Figura 14** - Gráfico resultado da pesquisa com relação ao Sexo

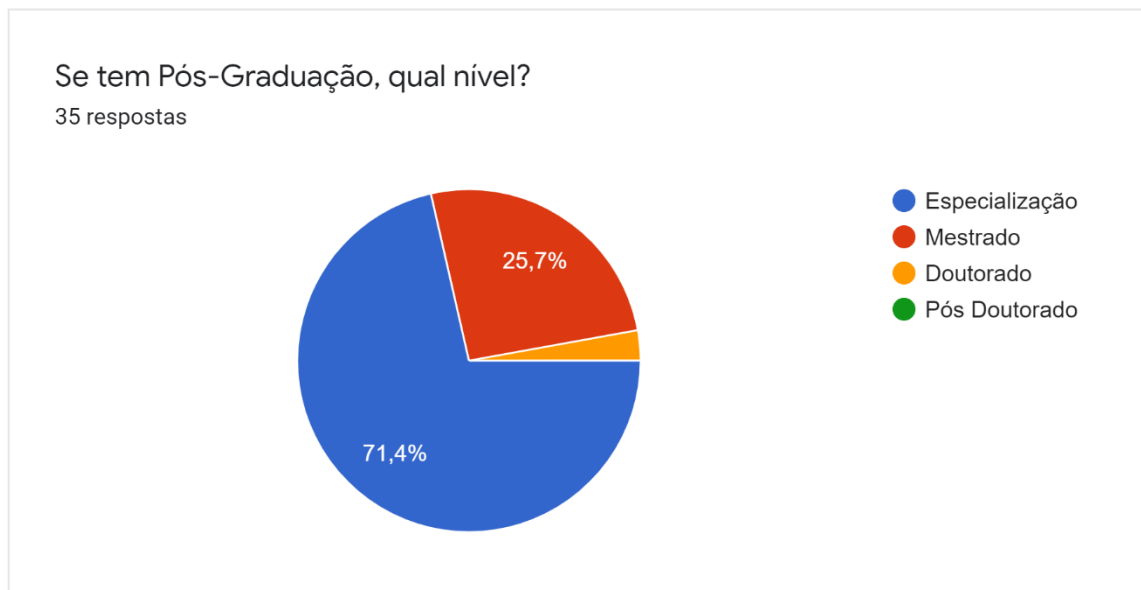
Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

**Figura 15** - Gráfico resultado da pesquisa com relação à Faixa Etária

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

**Figura 16** - Gráfico resultado da pesquisa com relação ao Nível de Escolaridade

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

**Figura 17** - Gráfico resultado da pesquisa com relação ao Nível Pós Graduação

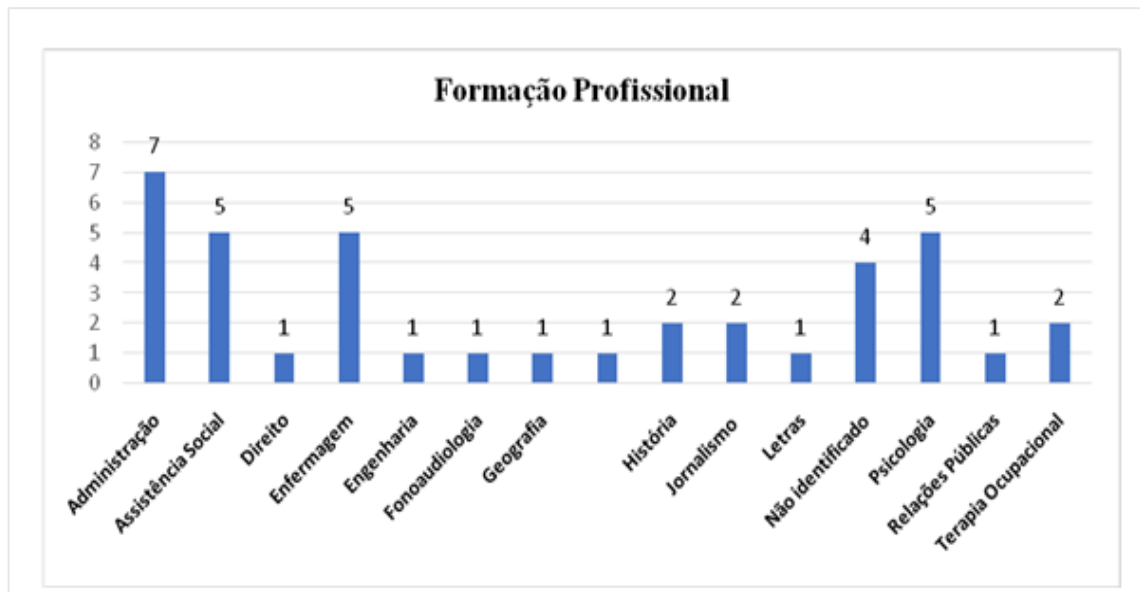
Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

**Figura 18** - Gráfico resultado da pesquisa com relação ao Tempo em Ouvidoria

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

No que diz respeito à categoria profissional, teve-se uma mesclagem de 14 áreas, com maior menção à Administração, seguida do Serviço Social, Enfermagem e Psicologia. Outrossim, 3 profissionais da Comunicação foram elencados, dois jornalistas e um relações públicas. Esse item teve por objetivo traduzir a pluralidade da Rede, buscando a sua variação a fim de que as ideias do pesquisador pudessem ser corroboradas ou refutadas pelos respondentes, levando em consideração a percepção da Ouvidoria sob a comunicação organizacional.

Aponta-se que o total de variação ou a quantidade de uma ou mais profissões poderia ter sido maior considerando que quatro respostas não puderam ser validadas, uma vez que não houve menção por parte dos profissionais.

**Figura 19** - Gráfico resultado da pesquisa com relação à Formação Profissional

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Em relação às questões técnicas, houve o apontamento acerca da percepção do profissional enquanto um ouvidor, sendo que todos responderam mais de uma opção. Todavia, nenhuma opção alcançou o quantitativo do total de respondentes. A mais indicada foi “Gestor estratégico e facilitador do processo de participação social”, possivelmente pelo fator indicativo “participação social”, que é de inteira prospecção do trabalho do ouvidor, haja vista os direcionamentos legais estabelecidos para área enquanto instrumento democrático de direito, além de que a gestão pode ser interpretada sob a ótica da Comunicação, uma vez que o processo informacional estabelecido a partir da opinião e avaliação dos usuários é a matéria-prima da atividade.

Soma-se a essa análise que 32 ouvidores apontaram ainda serem “representantes da instituição e do usuário em um processo de interlocução e mediação”, um ponto chave para o processo relacional estabelecido nas Ouvidorias. No entanto, menos da metade desse total se reconheceu como gestores de relacionamentos, o que pode ser interpretativo para respostas de profissionais que possuem certa relação com a área da comunicação, como a administração, jornalismo, relações públicas e psicologia, possíveis conhecedores da terminologia técnica.

Pode haver aqui uma janela de oportunidade para uma modelagem enquanto Rede de Ouvidores, isso na perspectiva do que Martins (2012) destaca ao apontar que as redes não evidenciam uma simples relação entre pessoas, mas são caracterizadas pelas tensões, práticas, formas e regularidades de organização social. Portanto, deve-se levar em conta que as Ouvidorias têm seu papel desenvolvido em meio às atividades de participação social e

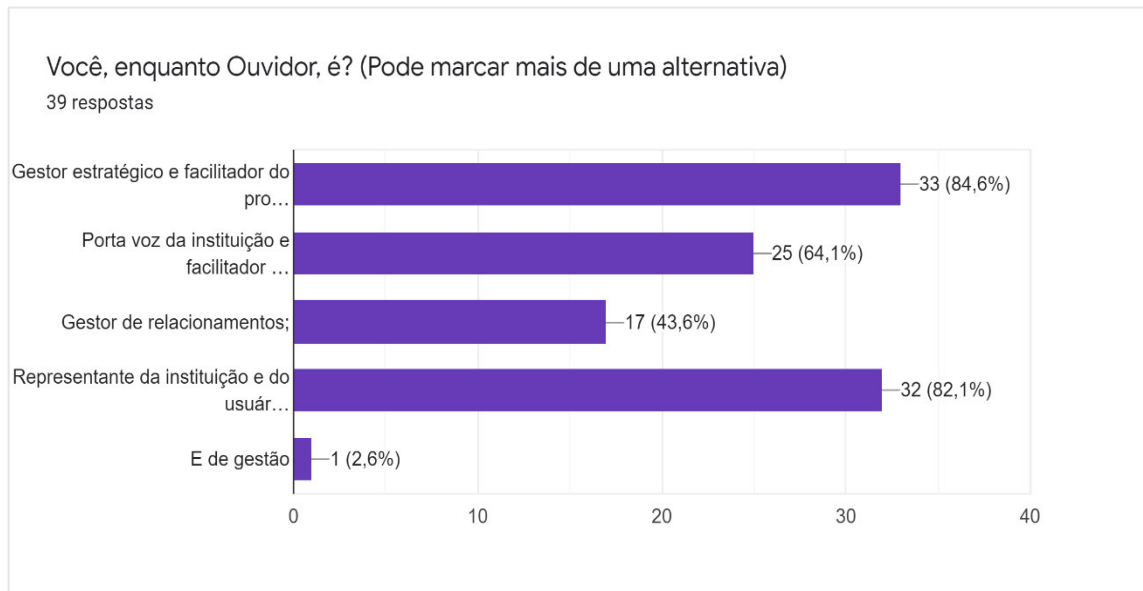
mediação, gerenciando relacionamentos, que são balanceados nas dinâmicas e decisões institucionais junto aos anseios e necessidades dos usuários.

Para esta análise, Iasbeck (2012, p. 25) menciona ainda que elas “emergiram das práticas diárias das organizações como um meio (portanto, mídia) de resolver problemas de relacionamento com seus clientes e usuários”. As relações são gerenciadas e precisam ser percebidas enquanto fator estratégico para os hospitais, sobretudo pela constância dos diálogos exercidos.

As respostas nos revelam que os profissionais se reconhecem como partícipes do processo de comunicação, desenvolvendo atividades que envolvem relações institucionais, mas não se reconhecem como gestores de relacionamentos.

Outro ponto em destaque, quando analisadas as respostas em blocos, diz respeito ao fato de que apenas 36% dos respondentes indicaram as quatro opções de respostas como características de um profissional de Ouvidoria, como um mix de práticas comunicativas enquanto à figura do ouvidor. Ainda houve um que acrescentou o item “gestão” às opções de resposta, no entanto não houve possibilidade de fator interpretativo.

**Figura 20 - Gráfico Questão 1 – Características da Atividade**



Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Quando perguntados sobre o perfil do ouvidor, praticamente todos os elementos listados que diziam respeito à atividade tiveram maioria absoluta, com a ressalva do item “Tem experiência na prevenção e solução de conflitos”, que apresentou 12 participantes que não

mencionaram tal opção. Além disso, outros 7 profissionais indicaram ser tendenciosos no processo mediação.

Tais apontamentos podem soar preocupantes, levando em consideração o papel do ouvidor no processo de mediação e gestão de relacionamentos, em que o mediador deve “assegurar que o diálogo se instale e progrida” (BASTOS; MARCHIORI; MORAES, 2012, p.82), facilitando essa interlocução e buscando um entendimento entre as partes, o usuário e a instituição, favorecendo a “construção do ser e do saber” (BASTOS; MARCHIORI; MORAES, 2012, p. 85).

No entanto, eles evidenciam ainda mais a importância de aprimorar o caráter relacional e de mediação nas Ouvidorias, com uma possibilidade de discussão técnica e alinhamento das atividades, na perspectiva de que “a gestão de relacionamentos busca na comunicação um ambiente propício para conduzir significados e produzir sentidos” (IASBECK, 2012, p. 43) e a mediação “requer competências comunicativas de alta complexidade para que se efetivem entre as partes mediadas diálogos produtivos e interações substanciais” (IASBECK, 2012, p. 55).

As opções “Você conhece, além do segmento específico da sua atividade, os fluxos e processos da instituição”; “Tem capacidade de escuta, credibilidade, persuasão, análise crítica, adaptação e flexibilidade”; e “Sabe acolher um usuário e efetiva a escuta qualificada para fins de diálogo, cadastro de uma manifestação e resposta conclusiva” foram bem recebidas enquanto perfil dos ouvidores.

Isso leva a acreditar que a Ouvidoria é uma instância mediadora de comunicação em que “as organizações, ao avançarem no caminho da interação e da construção de relacionamentos dialógicos, estimulam a ouvidoria como um processo que recebe, capta, responde, transaciona, inova, movimenta as organizações” (BASTOS; MARCHIORI; MORAES, 2012, p. 84).

Nesse contexto, o ouvidor, além de suas funções precípua de participação social, deve planejar, controlar, supervisionar, coordenar e avaliar os trabalhos que perpassam pela administração dos fluxos de informação, tratamento das manifestações, supervisão das tarefas diárias à luz da economicidade e otimização de recursos, percepções sistêmicas do cotidiano da instituição, alinhadas à harmonia da comunicação estabelecida na instituição perante os seus usuários, resguardo do direito sobre o sigilo das informações sensíveis, entre outros (IASBECK, 2012).

Portanto, os apontamentos advindos desse quesito trazem a importância da Comunicação na atividade de Ouvidoria, enquanto uma gestão estratégica, não se limitando ao instrumental das áreas, mas tendo a capacidade de gerenciar processos comunicativos que envolvem o todo da organização, incluindo fluxos, atividades, serviços e pessoas, em um contexto volátil a todo instante, sobretudo, em relação à razão de ser dos hospitais universitários: educação e saúde na perspectiva da formação profissional e da prestação de assistência por meio do Sistema Único de Saúde.

É sabido que a pesquisa institucional é parte integrante da atividade de Comunicação. Saber onde está inserido, o que a instituição faz ou oferece, em que realidade desenvolverá suas ações, com quem se relacionará, quem receberá a oferta de serviços ou produtos, quem avaliará o desempenho das atividades do setor e instituição, entre outras questões se tornam importantes. Conhecer o local e o global é fundamental.

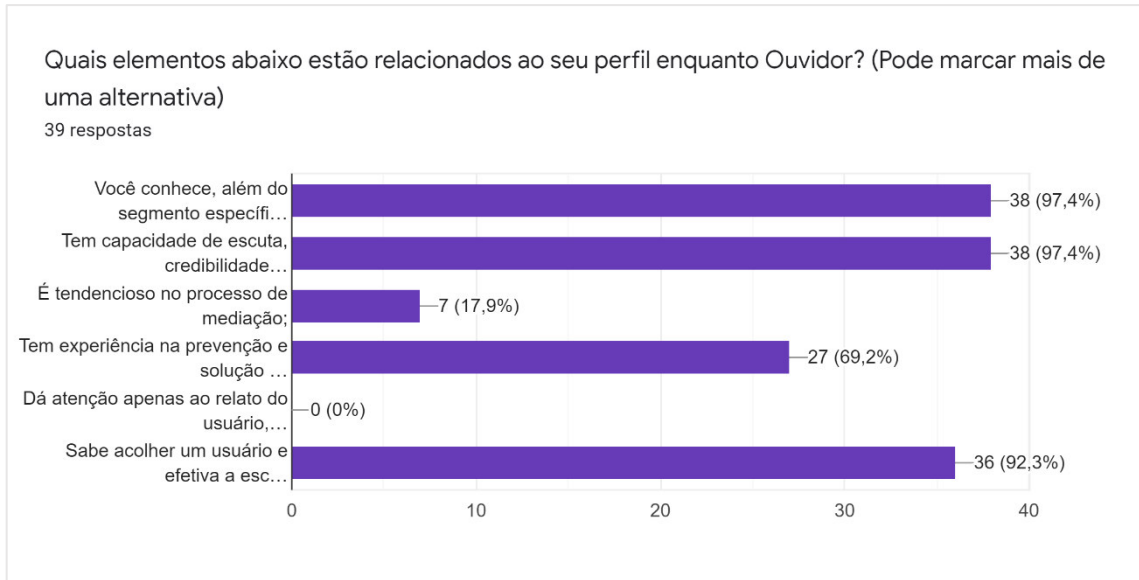
Não diferente dessa realidade é a necessidade de escuta, dar voz ao outro. “Perceber o outro é regra de ouro na comunicação interpessoal” (IASBESCK, 2012, p. 43). O mesmo acontece na Ouvidoria, em que se deve fazer com que ele se sinta partícipe do processo e parte substancial do diálogo. Aqui, a escuta qualificada caminha lado a lado com a excelência no atendimento, acolhimento e percepção do usuário.

A partir de então, a resolução de conflitos é estratégica, uma vez que existem pessoas e pessoas, situações e situações e caberá aos integrantes da Ouvidoria a maestria para contornar determinadas problemáticas, visando a boa relação entre as partes, o controle social e a gestão da imagem institucional.

Para tanto, utiliza-se a capacidade de persuasão no desenrolar do diálogo e outras estratégias comunicacionais, analisando criticamente o caso em questão e se adaptando à realidade posta, considerando que Baldissera (2008) afirma que os sujeitos interpretam as vivências baseados na sua cultura, história, imaginário e estrutura social, além das suas influências psíquicas e linguísticas.

Acredita-se que as Ouvidorias são os olhos e ouvidos da instituição. Por ela, há um *feedback* dos usuários que se torna elemento de diagnóstico para tomadas de decisões. Os vários relatos são transformados em dados que mitigam problemas e que possibilitam uma visão ampla da prestação de serviços ofertados, com seus pontos positivos e negativos. Essa característica se correlaciona com o resultado compilado das quatro opções válidas para o perfil do ouvidor, com 20 respondentes.



**Figura 21 - Gráfico Questão 2 – Características da Atividade**

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

No que diz respeito à escuta qualificada, momento da receptividade, acolhimento e do diálogo, o que os ouvidores fazem? Foi em busca dessa informação que a pergunta foi realizada. Dentre as opções estavam: “Acolhe o usuário na perspectiva de um atendimento humanizado, percebendo-o como um ser humano e avaliando suas necessidades”; “Percebe o usuário somente como um cidadão de direitos”; “Demonstra uma postura ética e profissional, gerando credibilidade ao serviço ofertado”; “Não repassa orientações e informações a respeito da instituição”; “Avalia qual discurso a ser utilizado durante o diálogo com o usuário”; “Cadastra o relato do usuário para os encaminhamentos devidos, levando em consideração as necessidades dele e o contexto institucional, além do cumprimento de prazos estabelecidos”; e “Realiza uma comunicação efetiva, com clareza nas informações”.

O acolher está intrínseco ao processo de Ouvidoria. Receber bem, além de humanizado, é salutar para quebras de barreiras na relação entre pessoas que não se conhecem e que iniciam um diálogo na forma de atendimento. Tanto que 100% dos respondentes indicaram essa ação atrelada ao ouvidor.

Já a postura ética faz parte da moral, é da pessoa, não sendo exclusividade do profissional de Ouvidoria, está relacionada aos trâmites sociais e às consequências que os atos requerem, principalmente no contexto público, gerando valor ao trabalho estabelecido e aos serviços ofertados. O resultado referente a esse quesito trouxe quase uma unanimidade como característica da escuta qualificada.

Na perspectiva do discurso a ser utilizado - apesar de que no questionário teste tal quesito se mostrou bastante interpretativo, quando do cruzamento de informações a respeito da não importância dada ao que é dito pelo outro por parte dos ouvidores, isso em relação à escuta qualificada - o resultado atual apresentou uma inversão dos dados, retificando que se deve valorar esse processo, primando pelo fato de como levar informações aos gestores e qual discurso utilizar a partir do que um usuário relatou.

Cerca de 64% corroboraram com tal afirmativa. Isso se torna um fator preponderante, alinhado às outras indicações que relacionam Ouvidoria e Comunicação, uma vez que o processo comunicativo é baseado no entendimento mútuo e no ajuste do que deve ser dito ou escrito para a eficácia desse processo, levando em consideração o outro, com quem se dialoga, com quem se relaciona, constituindo sujeitos e fazendo com que a organização deixe de lado sua posição de emissora, tornando-se participante da comunicação (BASTOS; MARCHIORI; MORAES, 2012).

Faz-se importante identificar o que os usuários apresentam de informações e, a partir delas, traçar estratégias de como estabelecer um diagnóstico aos gestores, alinhando percepções e possíveis discursos a serem utilizados. O ouvidor, assim como as Relações Públicas, são via de mão dupla. Como já foi dito, ele representa a instituição perante o usuário, assim como representa o usuário junto aos gestores da instituição. Dessa forma, há a necessidade de planejar um discurso, entendido como alinhamento de ideias.

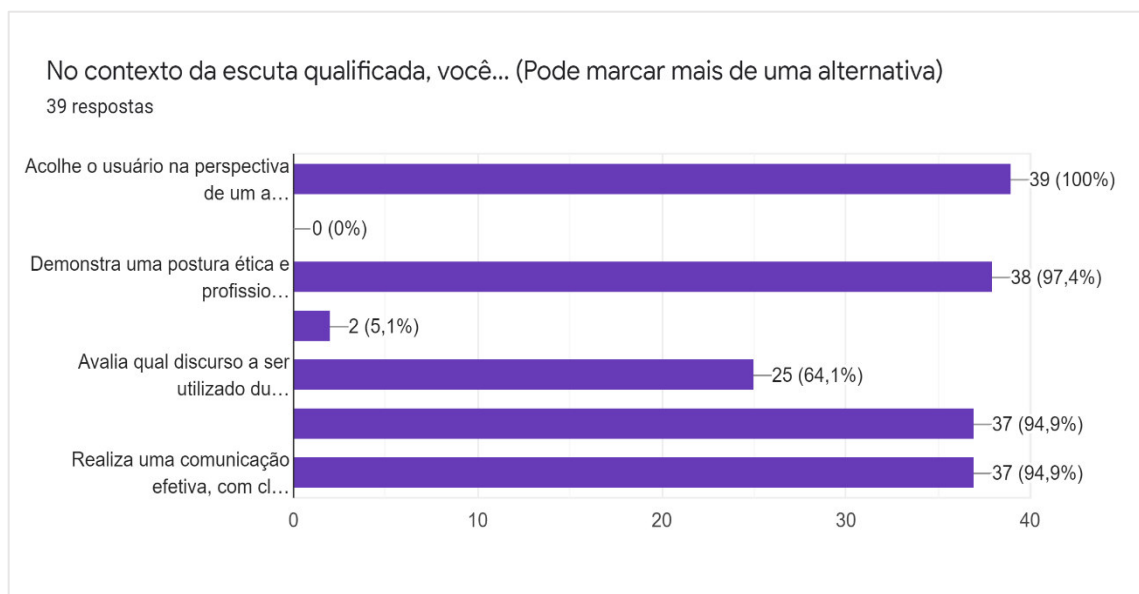
Outro ponto em destaque é o cadastro do relato, os encaminhamentos devidos e os prazos para finalização do atendimento, com cerca de 95% de assertividade para com esse quesito. Nessa ação, além do registro propriamente dito, a fim de legitimar a demanda daquele usuário, há aspectos técnicos a serem seguidos para o processo comunicativo. No caso do texto, em especial, aponta-se a compreensão do que foi ouvido (a escuta), transcrição das falas (produção textual – importante responder às questões do "quem", "o quê", "onde", "quando", "por quê" e "como"), ortografia, coesão e coerência e, às vezes, a persuasão para determinadas situações. Aqui, a Comunicação é estabelecida de uma maneira mais instrumental (emissor – mensagem – meio – receptor).

No entanto, há o processo inverso, em que a Ouvidoria deve ter a percepção de transformar o posicionamento das áreas técnicas em resposta conclusiva, cidadã e inclusiva. Mas, isso é um aspecto que será adiante discutido. Todavia, a preocupação com os cumprimentos de prazos é fundamental. A imagem institucional está em jogo, pois tal resposta necessita ser fornecida a contento, além do caráter legal atrelado, considerando a legislação vigente.

Em todo o processo, seja na escuta qualificada, transcrição do relato, encaminhamento e posicionamento institucional, a clareza nas informações deve ser outro ponto elementar, tanto que quase a totalidade dos respondentes se ativeram a essa ação. Todavia, dois ouvidores afirmaram não repassar orientações e informações da instituição aos usuários, o que vai de encontro à efetividade do processo comunicativo, além de ser um elemento prejudicial à atividade de Ouvidoria, sobretudo com a transparência pública e acesso à informação. Isso também se torna pauta fundamental para o entendimento do processo de alinhamento e modelagem de ações junto à Rede de Ouvidores.

Destaca-se ainda que 23 ouvidores indicaram as cinco opções que melhor caracterizavam as atividades no processo de escuta qualificada. Outros 11 não elencaram apenas o quesito da avaliação do discurso entre essas cinco opções.

**Figura 22 - Gráfico Questão 3 – Características da Atividade**



Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

A manifestação, como já foi mencionado, é parte integrante da atividade de Ouvidoria. Há quem pense que ser ouvidor está relacionado apenas ao ouvir. Engana-se! Para Bastos, Marchiori e Moraes (2012), ultrapassa a característica de um serviço ou cortesia adicional, devendo ser entendida e praticada enquanto interlocução.

Acolher, receber bem, escutar, dar atenção, interpretar, tentar mensurar a situação do outro, valorar a sua fala ou o texto que ele escreve, conversar e buscar um entendimento para transformar o relato em uma manifestação de Ouvidoria, são etapas e funções fundamentais.

Por essa razão, as opções de respostas a esse questionamento foram: “A produção textual, avaliando elementos como ortografia, acentuação, concordância, coerência, coesão, entre outros aspectos linguísticos”; “A fala do usuário no processo de escuta”; “O entendimento do texto por parte de quem vai realizar a leitura, utilizando estratégias textuais do tipo: o quê, quem, quando, onde, como e por quê”; e “A categorização de assuntos para a produção de relatórios gerenciais”.

Nesse contexto, houve outro ponto divergente do questionário teste. Lá, quase a metade dos ouvidores deu importância à produção textual na perspectiva do atendimento de Ouvidoria, de forma presencial, por telefone, caixa de manifestação, e-mail, pelo próprio sistema, aplicativo de mensagens e outros, a depender das ferramentas que a Ouvidoria dispuser. Aqui, 82% apontaram a importância de tal prática comunicativa.

Certo de que essa ação se qualifica ainda mais quando do atendimento presencial, a partir da transcrição dos relatos. No entanto, pelos outros canais, apesar de não haver uma produção do texto, há a necessidade, sob a ótica do entendimento da fala, de uma complementação, de um ajuste, de um esclarecimento junto ao usuário, levando em consideração a coerência e a coesão com foco em que vai receber a manifestação para analisar, tomar providências e responder à demanda.

Por essa razão, o entender e interpretar da maneira correta o que um usuário apresenta à Ouvidoria se torna elementar, uma vez que “o sentido se constrói quando se vai além da comunicação como mera transmissora de informações” (BASTOS; MARCHIORI; MORAES, 2012, p. 83).

Destaca-se que quase 90% dos profissionais indicaram se importar com a fala dos usuários durante o atendimento. Isso é fundamental e perspicaz para a atividade e se torna o ponto de partida para uma boa produção textual.

A quem se destina o texto produzido e o seu entendimento também teve um reflexo positivo nas respostas, em que 36 ouvidores apontaram que utilizam essa estratégia.

Tais apontamentos corroboram com a relação Comunicação e Ouvidoria, sobretudo no que diz respeito à linguagem utilizada junto aos públicos. “Por ter dupla representatividade, a Ouvidoria necessita ter plasticidade de linguagem, buscando adequar modos de ser e dizer de acordo com a cultura e o universo de sentido do seu público, seja externo ou interno” (IASBECK, 2012, p. 50).

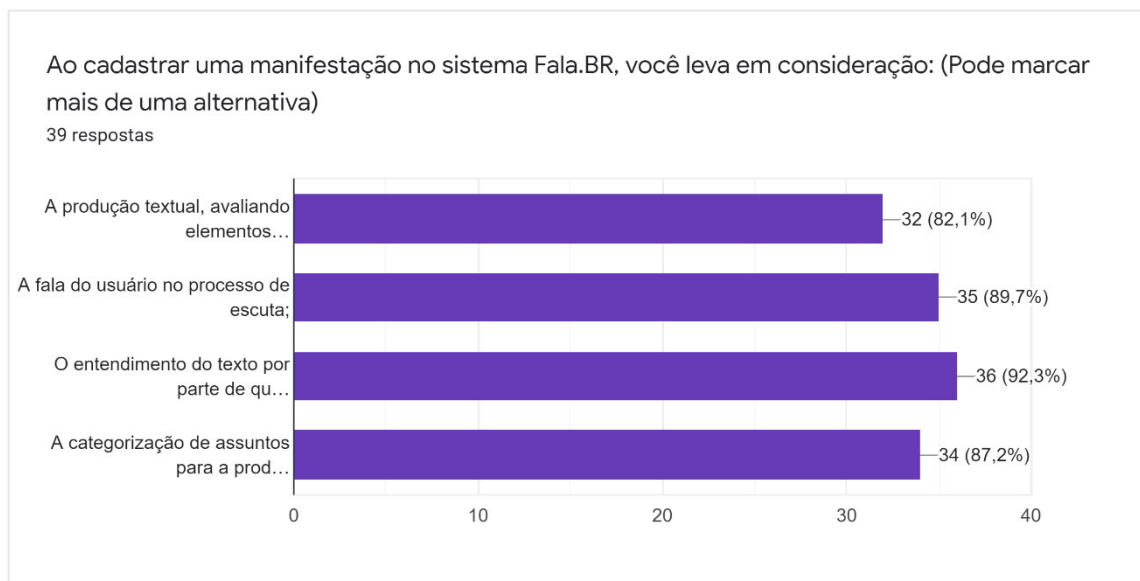
Por fim, categorizar os assuntos a partir das manifestações dos usuários baliza a elaboração de relatórios gerenciais, uma atividade de gestão desenvolvida pela Ouvidoria a fim de demonstrar em números as diversas demandas cadastradas em sistema. Preocupa o fato de

cinco respondentes não levarem em consideração essa atividade, pelo fato de ser uma prática comunicativa enquanto produção de relatório técnico, com características de diagnóstico situacional, o que agrega valor ao perfil de gestão da Ouvidoria.

Outrossim, a parametrização parte do entendimento do relato registrado. Com base no que é descrito, há a identificação da categoria (reclamação, denúncia, solicitação, sugestão, elogio, pedido de acesso à informação e simplificação de processo), do assunto e da área relacionada. São apontamentos necessários, primeiramente para os encaminhamentos devidos e, em um segundo momento, para os relatórios.

Portanto, apresentam-se como necessários elementos comunicativos que vão além da pura matemática no que tange à gestão da informação. A leitura, interpretação de texto, produção textual, discernimento, gestão de relacionamentos, entre outros, são possíveis exemplos de práticas comunicativas que se relacionam no contexto das Ouvidorias com a categorização das informações.

**Figura 23** - Gráfico Questão 4 – Características da Atividade



Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

O quesito a seguir é um complemento da importância dada ao processo comunicativo do atendimento e o que fazer a partir da escuta qualificada. Nesse sentido, as opções de respostas foram: “Não se preocupa com as informações ditas pelos usuários no processo de escuta”; “Planeja como, de que forma e a quem direcionar a informação do usuário”; “Compartilha a informação sem se preocupar com a confidencialidade e com o sigilo

dos dados dos usuários”; e “Avalia os cenários e possibilidades a partir das informações recebidas do usuário”.

Nota-se que todas as opções foram bem avaliadas na perspectiva de indicações específicas da atividade de Ouvidoria, mesmo com uma carga negativa em algumas. Cerca de 92%, a partir de uma avaliação em bloco, confirmaram esse dado.

O fato de nenhum ouvidor afirmar que não se preocupa com as informações dos usuários e que não leva em consideração a confidencialidade e o sigilo dos dados se apresenta como um resultado positivo na relação Comunicação e Ouvidoria, isso em razão da importância dada ao outro, assim como do respeito aos direcionamentos legais estabelecidos.

Somada a essa análise, o planejamento desse processo comunicativo, perpassando pelos cenários a que os atores (usuários e colaboradores da instituição) estão propícios, tiveram a totalidade ou quase o total de respostas por parte dos ouvidores. Essas indicações em muito corroboram com a temática deste trabalho.

Qualificar o atendimento ao cidadão prestado pelos órgãos e entidades de serviço público é um objetivo a ser buscado de forma permanente. Um atendimento de qualidade não significa apenas assistir o cidadão em suas necessidades. Mais do que isso, é preciso estabelecer ações que possibilitem uma relação de empatia. Nesse processo, a comunicação é uma ferramenta central (ENAP, 2017b, p. 6).

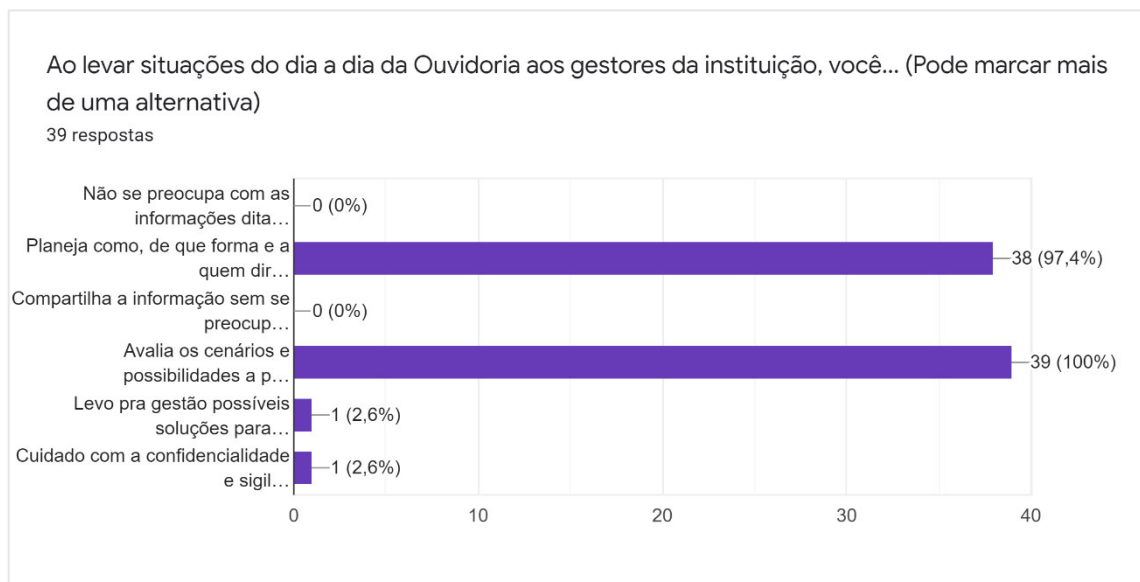
No entanto, menciona-se que, na etapa teste, esses quesitos não tiveram a percepção de 100% dos entrevistados, levando a questionamentos em relação à importância do outro, da maneira como repassar informações aos gestores e o discurso a ser utilizado.

Naquela interpretação de dados havia um possível contraponto a respeito da escuta qualificada sem se preocupar com o que era dito pelo outro, o que se tornava um fator de preocupação nessa discussão. Todavia, com os resultados atuais, destaca-se a via de mão dupla e a importância do outro no processo comunicativo, em que deve haver a troca e o respeito entre a “organização e as pessoas que falam, opinam, criticam, apresentam sugestões e contradições, sendo incontáveis as possibilidades de se manifestarem” (MARCHIORI, 2010, p. 119).

Além disso, preservar os dados dos usuários não só é estabelecido em lei, como o não respeito confere uma criminalidade. A gestão da informação é fundamental, principalmente no que diz respeito à organização, pois as “informações nos chegam como dados para análise e formulação de novas informações comandadas pelos critérios da própria ouvidoria e/ou de quem as recebeu e processou” (IASBECK, 2012, p. 40).

Há que se destacar também que houve profissional – ou mais de um – que indicou, subjetivamente, duas alternativas - havia a possibilidade de menção de outros quesitos em todas as perguntas. No entanto, tais indicações estavam, de alguma forma, já representadas, a exemplo do “Cuidado com a confidencialidade e sigilo dos dados”, que já foi discutido acima. Já o apontamento “Levo para gestão possíveis soluções para os problemas identificados para a melhoria do serviço” pode facilmente ser entendido e atrelado ao planejamento executado a partir da escuta qualificada: o meio, mensagem, linguagem, conteúdo, alinhamentos de prática e de discurso etc. fazem parte desse métier.

**Figura 24 - Gráfico Questão 5 – Características da Atividade**



Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

“Uma das mais marcantes características da Ouvidoria é o compromisso de prestar alguma satisfação a todos que entram em contato. Para que esse compromisso seja respeitado, é importante que as respostas sejam elaboradas e enviadas adequadamente” (ENAP, 2017b, p.17).

A tratativa deve se basear, inicialmente, na situação apresentada pelo indivíduo, mas, sendo direcionada, posteriormente, para a coletividade, observando o contexto envolvido, a bem da imagem institucional, apresentando aspectos gerenciais para tomadas de decisões.

Nesse quesito sobre o repasse de informação à Ouvidoria e posterior resposta aos usuários, os ouvidores tiveram uma percepção comunicativa, mesmo sem estar explícita na

pergunta ou nas opções de respostas a relação Comunicação e Ouvidoria. No consolidado, 33 ouvidores se ativeram a essa relação.

Soma-se a essa análise que, duas opções, que podem ser interpretadas como instrumentais e simplórias, não foram indicadas pelos respondentes, a saber: “utiliza termos técnicos e científicos, considerando que se trata de uma instituição de ensino e que trabalha com a oferta de serviços de saúde” e “preocupa-se apenas em finalizar a demanda no prazo estabelecido”, o que evidencia ainda mais a percepção proposta neste trabalho.

O fato de estar inserido em um ambiente acadêmico não reflete um processo comunicativo baseado apenas no eu, em construir pontes sob um aspecto unitário, sem levar em consideração o outro. Marcondes Filho (2018) fala que a comunicação no sentido instrumental não existe. Há necessidade de se estabelecer um processo de comunicabilidade para que o outro seja inserido nesse contexto, com toda a sua vivência, a título de entendimento do que é dito, somadas as vivências e percepções de mundo desse outro.

A linguagem cidadã e inclusiva, sem utilização de termos pejorativos, deve ser compreendida e executada pelo profissional de Ouvidoria, ajustando termos técnicos e científicos da área da saúde, a fim de que esse outro, o usuário, seja partícipe do ato comunicativo, do diálogo, e não somente mais um receptor de informação.

Os ouvidores compreendem esse direcionamento, tanto que quase 95% deles afirmaram que utilizam essa técnica como prática de suas atividades, havendo a necessidade de buscar responder conforme o relato apresentado.

Nesse contexto, também não há espaço para, apenas, desenvolver um pensamento prático e metodológico na perspectiva de prazos a serem cumpridos. Claro que o tempo decorrido é fundamental para a resposta conclusiva, mas, pensá-la somente com esse prisma pode ser uma estratégia equivocada perante a gestão de relacionamentos e da informação, o que foi corroborado com o fato de não ter tido nenhuma menção a esse quesito.

Responder aos usuários é tácito da Ouvidoria. “A ouvidoria deve buscar responder todas as manifestações, restringindo os casos de impossibilidade ao menor número possível.” (ENAP, 2017b, p. 16). A devolutiva deve ser feita o mais breve e com uma resposta de qualidade, buscando a satisfação de cada um. Não é a resposta pela resposta. É um posicionamento institucional! É, também, pensar no outro! Tanto, que 38 respondentes afirmaram ser necessário analisar as informações advindas dos profissionais das diversas áreas a fim de efetivar a resposta conclusiva, assumindo uma perspectiva cidadã e valorando que as situações postas são individuais e os dados são volumosos.

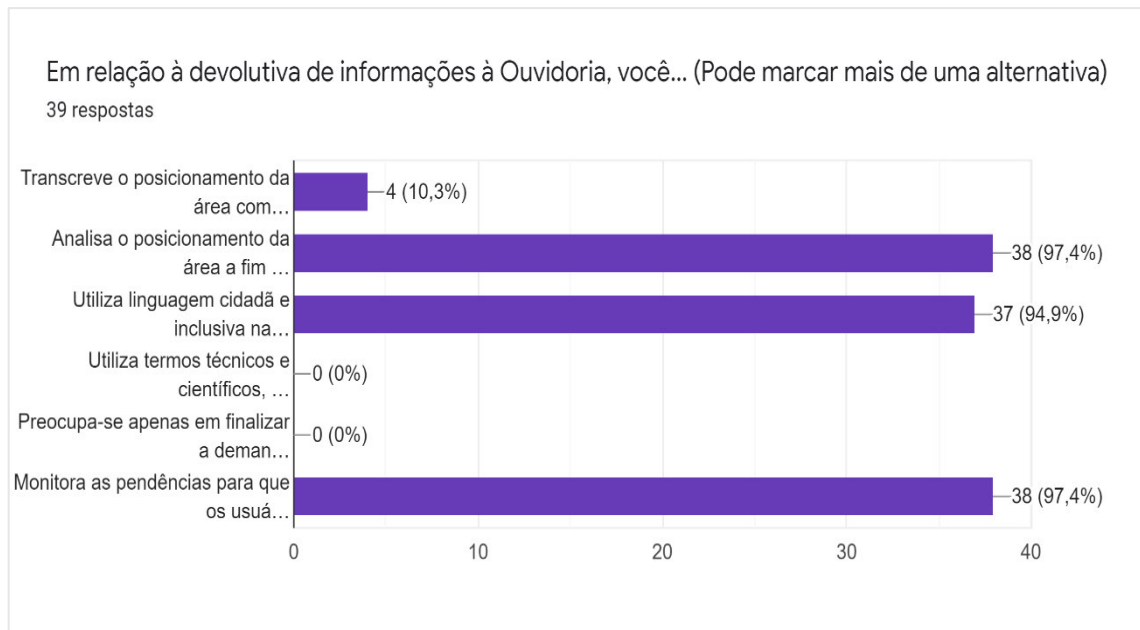


Não se trata aqui de tramitações no cerne da comunicação administrativa presentes no ambiente interno das instituições. Mas, um processo comunicativo para além dos muros da organização, que pode trilhar outros caminhos a partir da chegada da informação nas mãos de um usuário. Por essa razão, elaborar uma boa resposta é fundamental, respeitando, assim como no cadastro de uma manifestação, a ortografia, acentuação, concordância, coerência, coesão e demais aspectos linguísticos.

Portanto, apenas transcrever os posicionamentos dos gestores de área e finalizar a demanda não é salutar e satisfatório para a atividade de Ouvidoria e para um processo comunicativo efetivo voltado para uma comunicação organizacional, preocupada com a imagem institucional. Não adianta responder por responder! Cada demanda é única. É um outro que buscou, pela Ouvidoria, dialogar com a instituição. Além disso, há necessidade de saber dizer um não, uma vez que nem sempre se conseguirá dar um posicionamento conforme o usuário deseja, pois há leis, normativos, dificuldades momentâneas, problemas estruturais, entre outros aspectos.

No contexto das respostas conclusivas, um elemento ganha destaque. Trata-se do monitoramento, que teve quase a totalidade representada pelos ouvidores, ratificando ser uma ferramenta de qualidade e de gestão à atividade, sobretudo na questão da credibilidade para com a Ouvidoria e, automaticamente, com a instituição. O controle aqui se relaciona intimamente à Comunicação, por se tratar de um fator temporal para a elaboração de um posicionamento institucional.

Iasbeck (2012, p. 38) diz que “a ouvidoria tem tudo pra restaurar a imagem positiva e regenerar os vínculos”. O monitoramento se volta para a busca dessa imagem positiva, considerando um posicionamento a ser dado pela instituição. Sabe-se que o dia a dia das mais variadas áreas de uma organização é atarefado e atribulado. No entanto, repassar informações à Ouvidoria é mais uma tarefa a ser cumprida e, às vezes, não é realizada em tempo hábil. Daí a necessidade do “lembrete”! Gerenciar a informação tem suas etapas de monitoramento. Para a Ouvidoria, esse monitoramento faz jus aos prazos e, conseqüentemente, à resposta conclusiva, respeitando todos os aspectos já ditos acima.

**Figura 25 - Gráfico Questão 6 – Características da Atividade**

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

A pesquisa é atividade que faz parte do *hall* de ações das relações públicas, sobretudo no que diz respeito à comunicação organizacional. São pesquisas de opinião, mercado, imagem, satisfação etc. Portanto, nesse quesito é feito um paralelo com a Pesquisa de Satisfação dos variados públicos dos hospitais universitários, seja usuário do Sistema Único de Saúde, residente, aluno etc. É uma estratégia de gestão a fim de medir, como o nome já diz, a satisfação acerca dos serviços ofertados pelos Hospitais da Rede EBSEH. No entanto, para este estudo, levou-se em consideração, principalmente, a satisfação dos pacientes/acompanhantes, ponderando o que a legislação diz quanto à avaliação continuada dos serviços públicos:

Art. 23. Os órgãos e entidades públicos abrangidos por esta Lei deverão avaliar os serviços prestados, nos seguintes aspectos:

I - satisfação do usuário com o serviço prestado;

II - qualidade do atendimento prestado ao usuário;

III - cumprimento dos compromissos e prazos definidos para a prestação dos serviços;

IV - quantidade de manifestações de usuários; e

V - medidas adotadas pela administração pública para melhoria e aperfeiçoamento da prestação do serviço.

§ 1º A avaliação será realizada por pesquisa de satisfação feita, no mínimo, a cada um ano, ou por qualquer outro meio que garanta significância estatística aos resultados (BRASIL, 2017).

Para a Comunicação, obter um diagnóstico por meio de pesquisa sustenta e embasa, tecnicamente, possíveis planos de ação capazes de dirimir barreiras comunicacionais,

favorecendo o fluxo informacional, a extinção de ruídos, o alinhamento de discurso e a percepção da imagem institucional gerada nos diversos públicos. Os resultados obtidos por meio desse instrumento subsidiam tomadas de decisões gerenciais que favorecem os processos de trabalho a bem de todos os atores envolvidos, seja funcionário, usuário, sociedade, instituições parceiras e órgãos de controle.

As respostas foram bem variadas, considerando a quantidade de opções e, possivelmente, ao fato de a última Pesquisa de Satisfação dos Usuários ter sido realizada no final do ano de 2019, sendo que em 2020 não houve aplicação em razão da pandemia do coronavírus. Tal aspecto pode ter ocasionado as interpretações diversificadas pela falta de vivência, sobretudo, por aqueles ouvidores com menos tempo na atividade, a exemplo de 8 profissionais com menos de 2 anos na Ouvidoria, somada à inserção de uma resposta subjetiva: “Ainda não tive a experiência”.

Todavia, elas trouxeram resultados que corroboram com a relação da atividade praticada na Ouvidoria e a área da Comunicação, uma vez que o agrupamento indicou que em 14 grupos de respostas houve, no mínimo, 3 quesitos mencionados, isso em relação a um total oito opções.

82,1% dos respondentes apontaram que planejam a atividade, organizando as etapas de acordo com os direcionamentos para cada pesquisa a ser realizada. Isso evidencia a importância dada ao planejamento, por ser uma ferramenta básica da gestão da comunicação em que se organiza e delimita o aonde se quer chegar. O planejamento é a fase inicial em que os detalhes são apontados a fim de mitigar quaisquer que sejam os possíveis problemas. Pensar em toda a cadeia da atividade e discutir cada etapa, evidenciando os pontos positivos e negativos, além das ameaças e oportunidades do trabalho a ser desenvolvido são fatores que agregam valor ao resultado.

Nesse contexto, inferem-se funcionalidades para além da Ouvidoria que são norteadas pelo processo comunicativo: O que será realizado? Com quem será realizado? Como e de que forma será realizado? Tem-se um ouvidor líder de um projeto. Várias são as tarefas, a depender da metodologia para cada pesquisa, a exemplo da identificação da população, cálculo da amostra, teste do instrumento de coleta, formas e organização da aplicação do questionário, estratégias de divulgação, treinamento de pessoal (se houver necessidade), acompanhamento da aplicação do instrumental, compilação dos dados, elaboração de relatório etc.

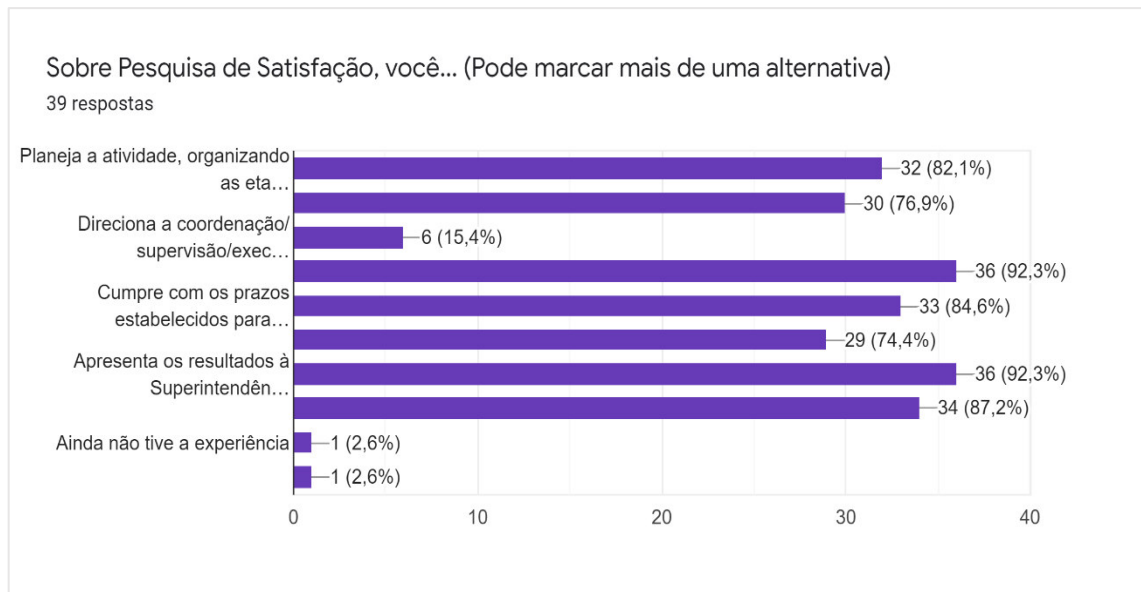
Na perspectiva do planejar, outro ponto se destaca como aspecto de correção de possíveis falhas no processo: o controle e monitoramento. 76,9% afirmaram avaliar a execução do trabalho. O acompanhar também faz parte! Leva-se em consideração ainda que cerca de 92%

avaliaram a importância dada às etapas de divulgação de uma pesquisa de satisfação, assumindo que solicitam apoio da Unidade de Comunicação Social para a divulgação da atividade, sabedores que suas funções enquanto Ouvidoria vão até um certo limite e que há a necessidade de se trabalhar de maneira integrada, em que cada área tem suas responsabilidades.

Vale destacar também que mais de 70% dos profissionais afirmaram respeitar os prazos definidos, uma vez que a maioria das pesquisas é realizada em rede, na qual uma falha processual pode desencadear fatores negativos para todo o grupo. No que tange às pesquisas de satisfação específicas, no cerne de um determinado hospital, não é diferente, mesmo que não reflita nas outras instituições, mas agrega valor ao que foi planejado.

A análise crítica dos dados é um componente gerencial para a produção de relatórios, o que objetiva um diagnóstico da situação encontrada, devendo as informações serem apresentadas aos gestores como ferramenta de gestão. Nesse caso, os ouvidores também ratificaram essas ações, reconhecendo-as como suas. Os resultados obtidos comprovam que tais elementos são vistos como essenciais no processo de realização de uma pesquisa de satisfação, indicando índices acima de 74%, o que correlaciona com etapas de pesquisa em comunicação, sobretudo trabalhadas na esfera das relações públicas.

Pensar a pesquisa de satisfação apenas como um instrumento que visa somente medir a satisfação é um pensamento instrumental. Essas pesquisas, além de serem um diagnóstico situacional, favorecem o ouvidor enquanto um gestor de comunicação, gerenciando um projeto em todas as suas etapas: planejamento, execução, acompanhamento, controle, avaliação e correção. Paralelamente, faz da Ouvidoria um serviço com uma carga informacional tamanha, isso a partir do *feedback* dos usuários, o que direciona a um banco de dados substancial para tomadas de decisões, com foco na melhoria contínua dos processos de trabalho.

**Figura 26 - Gráfico Questão 7 – Características da Atividade**

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Quanto à Lei de Acesso à Informação, a Ouvidoria, na Rede EBSEH, é a Autoridade de Monitoramento, gerenciando os pedidos de acesso, assim como monitorando a disponibilização das informações legais enquanto transparência ativa no sítio eletrônico da instituição, utilizando práticas comunicativas para o desenvolvimento dessas atividades.

As respostas aos quesitos seguintes refletiram a percepção de que o Ouvidor é partícipe desse processo e deve atuar também para que as informações estejam à disposição da sociedade, justamente na perspectiva de transparência pública. Eles se percebem enquanto Autoridade de Monitoramento da LAI, com 100% de indicações, realizando ações e atividades que estão na seara da comunicação em um contexto de gestão da informação.

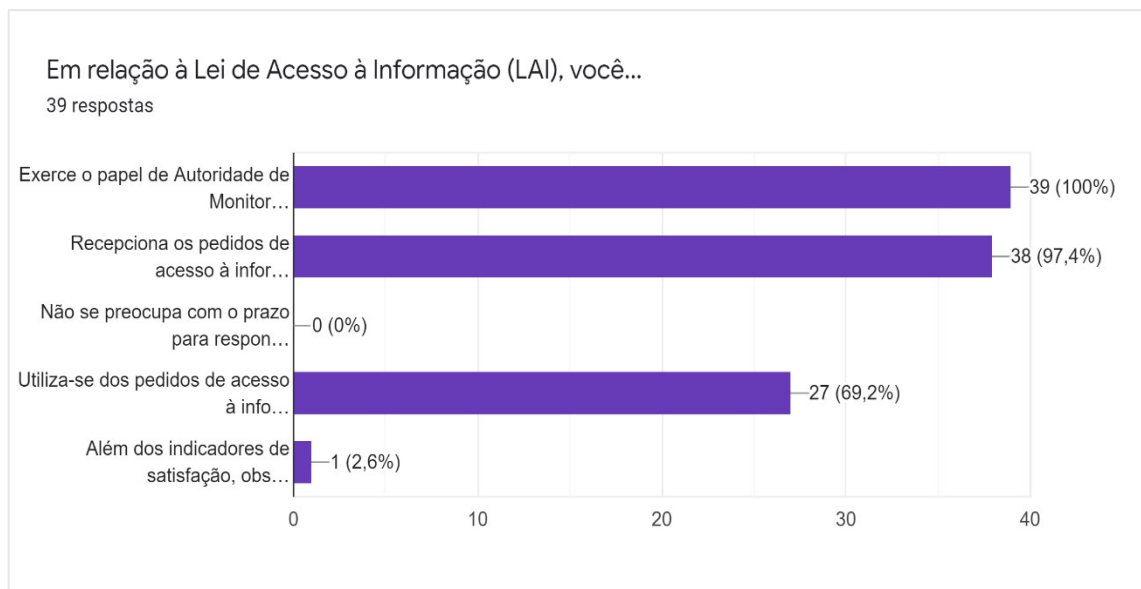
As práticas indicadas pelos ouvidores, no que diz respeito às suas funções em relação a LAI, vão ao encontro de atividades vinculadas à Comunicação. 38 apontaram receber os pedidos de acesso à informação por meio do Fala.BR, encaminhando-os, quando necessário, aos gestores para o devido posicionamento e posterior devolutiva ao usuário. Nesse contexto, apresenta-se a estratégia do atendimento, escuta qualificada, leitura, interpretação e produção textual e outras já mencionadas enquanto manifestação de Ouvidoria.

A dinâmica do respeito ao prazo também está estabelecida. Nenhum respondente indicou não se preocupar com o prazo para responder ao usuário, o que favorece o controle, monitoramento e a gestão da informação no que tange a um diálogo e uma proximidade com esses gestores para o fornecimento de informações a contento, a fim da elaboração de resposta conclusiva.

No entanto, percebeu-se haver mais uma janela de oportunidade para os ouvidores na perspectiva de trabalho em Rede já caracterizado anteriormente, isso relacionado ao item que diz: “Utiliza-se dos pedidos de acesso à informação para orientar quais assuntos podem ser abordados no sítio eletrônico do HU”. Somente 27 profissionais indicaram tal ação. Há a necessidade de se efetivar a associação entre informações passivas (pedidos de acesso à informação) e informações ativas (informações publicizadas) a bem das boas práticas e da transparência pública. Determinadas questões advindas de um pedido de acesso à informação podem gerar publicização de informações rotineiras para a sociedade.

Destaca-se ainda uma inserção importante por parte de um profissional, que mencionou que, além dos indicadores de satisfação, observa a quantidade de recursos interpostos, utilizando tal informação como indicador de qualidade: quanto menos recursos, mais completa e assertiva foi a resposta. Observa-se mais uma vez a relação direta com o posicionamento institucional.

**Figura 27 - Gráfico Questão 8 – Características da Atividade**



Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Enquanto Autoridade de Monitoramento da Lei de Acesso à Informação, os ouvidores ratificaram, em grande parte, todos os itens apresentados enquanto opções de resposta, isso a partir da análise acerca da compilação em blocos. 25 profissionais indicaram os quatro itens, quais sejam: “Monitora e avalia a publicização das informações em Transparência Ativa no sítio eletrônico da instituição”; “Preenche, sistematicamente, o Formulário de Verificação da Transparência Ativa, gerenciando junto à Unidade de Comunicação Social a

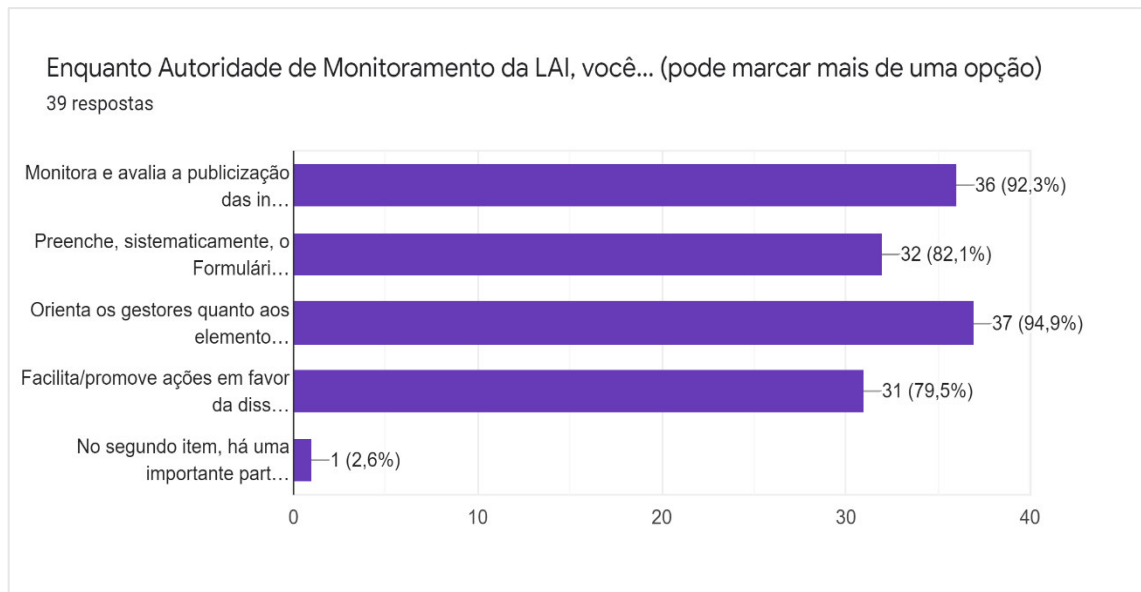
publicização das informações”; “Orienta os gestores quanto aos elementos que estão em desobediência à legislação”; e “Facilita/promove ações em favor da disseminação de informações em relação à LAI”.

Tal característica se relaciona diretamente com o que diz a Lei nº 12.527, de 18/11/2011 em seu Art. 40º a respeito das atribuições da Autoridade de Monitoramento:

I - assegurar o cumprimento das normas relativas ao acesso a informação, de forma eficiente e adequada aos objetivos desta Lei; II - monitorar a implementação do disposto nesta Lei e apresentar relatórios periódicos sobre o seu cumprimento; III - recomendar as medidas indispensáveis à implementação e ao aperfeiçoamento das normas e procedimentos necessários ao correto cumprimento do disposto nesta Lei; e IV - orientar as respectivas unidades no que se refere ao cumprimento do disposto nesta Lei e seus regulamentos (BRASIL, 2011).

Aponta-se ainda que mais de 79% dos entrevistados, quando analisada separadamente cada resposta, correlacionaram a ação com a prática de trabalho, inferindo-se para o alinhamento com os gestores de quais elementos e aspectos podem ser potencializados e divulgados em respeito à legislação; o gerenciamento junto à Unidade de Comunicação Social das informações necessárias que devem ser publicizadas, assim como a organização e formato das mesmas; o controle social e a efetivação de diagnóstico situacional a partir do preenchimento do formulário da Transparência Ativa, tornando-se ainda uma estratégia de gestão; e a disseminação da lei na instituição a partir de vários aspectos e aos mais variados públicos, uma vez que a legislação é geral e abrange a todos.

As informações são gerenciadas pela Ouvidoria, que monitora e avalia a disponibilização e atualizações periódicas, coordenando práticas e orientando as diversas áreas na produção de cada uma para a devida publicização. Dessa forma, as respostas refletiram a percepção de que o Ouvidor é partícipe desse processo e deve atuar, também, para que tais informações estejam disponíveis, justamente na perspectiva de transparência pública, percebendo-se como Autoridade de Monitoramento da LAI, realizando ações e atividades que estão na seara da comunicação.

**Figura 28 - Gráfico Questão 9 – Características da Atividade**

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Marchiori (2010) diz que o processo de ouvir faz com que as organizações reflitam e iniciem um novo comportamento, evidenciando uma geração de valor ao processo comunicativo, dada a importância ao outro, por meio das atividades de Ouvidoria.

Por tanto, a fim de corroborar que os ouvidores acreditam que em suas atividades a Comunicação se faz presente, os quesitos a seguir finalizam o questionário. Todos os ouvidores apontaram para essa realidade, ratificando o entendimento das interpretações acerca dos resultados obtidos com as respostas, isso na perspectiva de que a Ouvidoria participa da construção de conhecimentos, tornando-se um lugar de “construção, manutenção e reformulação de sentidos”, tendo sua importância na gestão da identidade organizacional (IASBESCK, 2012, p. 19).

Na análise dos blocos de resposta, cerca de 56% dos entrevistados indicaram as sete opções dos aspectos que poderiam estar relacionados entre Ouvidoria e Comunicação. Tal índice teria uma possível interpretação negativa se levado em consideração que quase a metade dos profissionais não reconheceram todos os itens nessa relação.

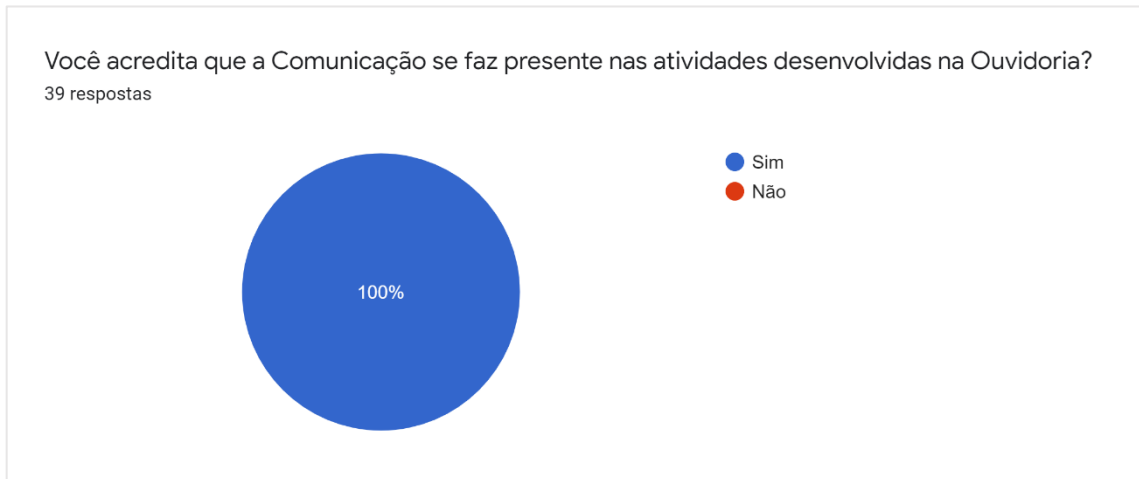
Todavia, menciona-se que, dos respondentes, apenas três são da Comunicação, sendo que os apontamentos trazem indicações técnicas da área, talvez não entendíveis em sua totalidade para as outras formações, mesmo com a indicação de áreas afins. Então, o resultado apresentado corrobora com a discussão proposta neste trabalho, tanto que a maioria dos ouvidores conseguiu identificar tais práticas comunicativas na Ouvidoria.



Na análise individual das respostas, têm-se resultados gerais que trazem, no mínimo, trinta respondentes para um determinado quesito, a exemplo da “Produção e interpretação textual” e da “Gestão do relacionamento”. Percebe-se que são características marcantes da Comunicação na Ouvidoria, somada às respostas anteriores, mas não perceptíveis, tecnicamente, a todos da Rede, o que direciona para uma janela de oportunidade a fim de alinhar as práticas comunicativas e discursos nas atividades desenvolvidas.

Outros resultados podem ser caracterizados nesse contexto, já que nenhuma das opções teve 100% de indicação, sendo que a resposta mais apontada (Conversação, escuta e atendimento ao público), com 38 respondentes, é tácita da Ouvidoria e intimamente inserida na Comunicação.

**Figura 29 - Gráfico Questão 10 – Comunicação e Ouvidoria**



Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

**Figura 30 - Gráfico Questão 11 – Comunicação e Ouvidoria**



Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

**Figura 31 - Gráfico Questão 12 – Comunicação e Ouvidoria**

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Acredita-se que a Ouvidoria é “mídia organizacional”, ao passo que gera, administra e mantém fluxos informacionais contínuos, com “conhecimentos técnicos, sensibilidade e habilidades específicas de relacionamento” (IASBECK, 2012, p.31), isso na perspectiva de que a comunicação organizacional também deve ser compreendida a partir das individualidades de cada pessoa, seja nos aspectos positivos das relações, seja nas “fissuras, nas resistências, nas zonas de escuridão, nas transversalidades, nos lugares de interdição e das fugas” (BALDISSERA, 2008, p.47).

Para tanto, há a necessidade do desenvolvimento de competências para o trabalho em Ouvidoria. Iasbeck (2012, p.31) traz algumas:

Realizar a gestão da comunicação; planejar comunicação integrada; conduzir gestão da identidade institucional; organizar a informação; coordenar e articular relacionamentos; agir em conformidade ao Código de Defesa do Consumidor; conhecer e operacionalizar estratégias de comunicação (*marketing*); desenvolver sensibilidade para perceber e processar comunicação não verbal; desenvolver habilidade para lidar com linguagens e novas tecnologias de comunicação; agir com postura educativa (pedagógica); e, saber lidar com metalinguagens (promoção da crítica ética).

Inferese, então, à luz dos apontamentos advindos das respostas, que a Comunicação nas Ouvidorias deve ser orientada e padronizada, seja para aqueles aspectos congruentes entre os ouvidores, seja nos apontamentos com menos indicações, a bem do trabalho em rede desenvolvido.

Pensar a Comunicação de forma planejada, tendo a noção de que ela é estratégica, torna-se um aspecto fundamental para a construção da percepção de que Ouvidoria está intrinsecamente atrelada à comunicação organizacional, sendo um pilar institucional para a representatividade perante um usuário, além da busca de alinhamento de discurso e preservação da imagem da instituição.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Comunicação vem sendo discutida na atualidade na perspectiva do outro, buscando o fator humano para o desenvolvimento das atividades da área. Há a preocupação com todos os envolvidos nos processos comunicativos, sendo criados mecanismos de voz ativa àqueles que não eram percebidos ou não tinham forças ou formas de escuta em suas falas.

As instituições públicas têm se preocupado não somente com os seus colaboradores, mas com todos os sujeitos organizacionais, sobretudo com aqueles que recebem os serviços prestados, ouvindo seus anseios, desejos de mudanças, críticas, avaliações, opiniões e, por que não, seus agradecimentos.

Isso em razão de que o distanciamento físico não é mais um problema. O acesso à informação despertou para a necessidade de uma comunicação mediadora, capaz de organizar as relações existentes, dirimir os possíveis conflitos existentes e potencializar as práticas satisfatórias.

A troca de informações é constante e em volume crescente. Nessa troca, o indivíduo assimilou que pode falar o que quiser e quando quiser, considerando os vários locais de falas existentes, locais esses caracterizados pela representatividade social, mas, também, pelas várias ferramentas de interação à disposição da sociedade em um espaço midiático mundial.

Há uma necessidade de opinar, expor, aparecer, dizer, falar, expressar-se, mas, há também, o respeito à igualdade de fala do outro, em que o autoritarismo e a hierarquização das relações estão, cada vez mais, perdendo espaço.

Os outros têm, atualmente, a possibilidade de dialogar com as organizações por meio das Ouvidorias, propulsoras do fator relacional e de mediação, caracterizadas pelo ouvir e compreender os diversos usuários, reconhecendo-os como detentores de direitos e deveres para que suas expectativas sejam qualificadas, havendo uma resposta conclusiva às suas demandas.

Destaca-se também que as pesquisas de satisfação estão relacionadas nesse contexto relacional, pois é ofertado ao outro a possibilidade de apontamento de opinião, considerando uma avaliação dos serviços prestados.

Além disso, o outro controla ainda as informações públicas gerenciadas pelas instituições, lembrando que o sigilo virou exceção. Para essa prática há um direcionamento legal, orientando que tais informações estejam em transparência ativa, tornando-se um exercício constante de transparência pública para as organizações.

Dessa forma, esta pesquisa partiu da ideia de que a ouvidoria pública é participação social, é comunicação e, também, é ferramenta de gestão. Tem potencial para fazer parte da gestão estratégica da comunicação como um componente da comunicação organizacional por meio da representatividade cidadã, fazendo com que possam ser extraídas inúmeras informações que subsidiam decisões gerenciais e, até mesmo, servem de prestação de contas para os órgãos de controle e para a sociedade, considerando o controle social e institucional.

Nesse sentido, verificou-se um hall de práticas comunicativas desenvolvidas nos diversos hospitais da rede, mesmo que não estabelecidas por profissionais da área da comunicação, mas efetivadas no contexto das Ouvidorias, que podem ser caracterizadas e apropriadas na seara da comunicação organizacional, tornando-se ações estratégicas para as instituições, a bem da gestão de relacionamentos, gestão da imagem e gestão da informação.

Portanto, a proposta do Modelo de Comunicação em Ouvidoria esteve sedimentada em padronizar, enquanto rede, as práticas comunicativas das Ouvidorias EBSEH, a fim de que haja uma similitude da vivência em cada hospital, respeitando a Política de Comunicação da empresa e as características dos HU's.

Essa modelagem vai ao encontro de despertar nas equipes de Ouvidoria a importância das práticas desenvolvidas a partir da tríade manifestação de Ouvidoria, pesquisa de satisfação e acesso à informação no contexto estratégico da comunicação, gerenciando, para além da efetivação da participação social - intrínseca às Ouvidorias, as relações existentes, a imagem institucional e a gama de informações que perpassam pela atividade.

Tanto o treinamento proposto como o Guia foram ações pensadas para a Rede de Ouvidorias da EBSEH, levando em consideração os direcionamentos da empresa em uma perspectiva de processos de trabalho. Isso em razão de que algumas atividades são específicas das Ouvidorias da rede, o que agrega valor, fazendo com que o serviço seja uma ferramenta de gestão nos Hospitais Universitários e na sede da EBSEH.

Todavia, o material desenvolvido pode, facilmente, ser incorporado na formação sobre Ouvidorias Públicas, assumindo um caráter didático de capacitação a bem do alinhamento de ações para qualquer organização que tenha a Ouvidoria institucionalizada ou que pretende criar esse serviço.

Os fatores participação e controle social das Ouvidorias devem ser potencializados, somando-se a essa realidade um caráter estratégico de mão dupla, vinculado ao processo comunicativo, que beneficia o trabalho estabelecido no que tange às falas dos usuários (os vários outros) e a gestão efetivada para a melhoria dos serviços prestados.

Deve-se ainda entender o contexto inserido e pensar as práticas comunicativas como forma de disseminar e consumir as informações, sobretudo no ambiente organizacional, considerando que as pessoas atribuem valores e interpretam, à sua maneira, o que é dito, veiculado, transmitido e repassado.

## REFERÊNCIAS

- BALDISSERA, R. Por uma compreensão da comunicação organizacional. *In*: SCROFERNEKER, C. M. A. (org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDUPUCRS, 2008. p. 31-50.
- BARBOSA, A. S. **Memória organizacional da Aliança Bíblica Universitária de São Luís: espaço de interação de sujeitos interlocutores**. 2003. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social) - Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2003.
- BARBOSA, M. C.; RÊGO, A. R. Historicidade e contexto em perspectiva histórica e Comunicacional. **RevFamecos (Online)**, Porto Alegre, v. 24, n. 3, 2017. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/26989>. Acesso em: 2 dez. 2019.
- BARBOSA, M. C; RIBEIRO, A. P. G. Comunicação e história: um entre lugar. *In*: BARBOSA, M. C; RIBEIRO, A. P. G. **Comunicação e história – partilhas teóricas**. Florianópolis: Insular, 2011.
- BASTOS, A. R.; MARCHIORI, M.; MORAES, M. M. A ouvidoria como processo de Construção de Conhecimento. *In*: IASBECK, L. C. (org). **Ouvidoria: mídia organizacional**. Porto Alegre: Sulina, 2012.
- BERNARDO, D. S. **Evolução na comunicação: estudos nas Redes Sociais**. 2011. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2011. Disponível em: [https://www.uscs.edu.br/pesquisasacademicas/images/pesquisas/danylo\\_elias.pdf](https://www.uscs.edu.br/pesquisasacademicas/images/pesquisas/danylo_elias.pdf). Acesso em: 3 dez. 2019.
- BRASIL [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1998**. Brasília: Presidência da República, 1998. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 4 nov. 2019.
- BRASIL. **Decreto nº 9.492, de 05 de setembro de 2018**. Regulamenta a Lei nº 13.460. Brasília: Casa Civil, 2018. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/Decreto/D9492.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/Decreto/D9492.htm). Acesso em: 27 dez. 2019.
- BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso à informação. Brasília: Casa Civil, 2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm). Acesso em: 27 dez. 2019.
- 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. Brasília: Casa Civil, 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13460.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13460.htm). Acesso em: 10 nov. 2019.
- CERVI, E. U. **Manual de métodos quantitativos para iniciantes em ciência política**. Curitiba: CPOP/UFPR, 2017.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). **Coleção OGU – Orientações para implantação de uma unidade de ouvidoria:** rumo ao sistema participativo. Brasília: Ascom/CGU, 2012.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). **Painel Lei de Acesso à Informação.** Brasília: Controladoria Geral da União, 2021a Disponível em: <http://paineis.cgu.gov.br/lai/index.htm>. Acesso em: 18 ago. 2021.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). **Painel Resolveu.** Brasília: Controladoria Geral da União, 2021b. Disponível em: <http://paineis.cgu.gov.br/resolveu/index.htm>. Acesso em: 16 ago. 2021.

CURVELLO, J. J. A. Estudos de comunicação organizacional: entre a análise e a prescrição. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO*, 25., 2002. Salvador. **Anais [...]**. Salvador: INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2002. Disponível em: <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/35000eb4dc54ecb792613fbeacf2f50e.pdf>. Acesso em: 01 jan. 2020.

DELGADO, L. A. N. História oral e narrativa: tempo, memória e identidades. **História Oral**, Rio de Janeiro, n. 6, p. 9-25, 2003.

DESLAURIERS, J. P.; KÉRISIT, M. O delineamento da pesquisa qualitativa. *In: POUPART, J. et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos.* Tradução Ana Cristina Nasser. Petrópolis: Vozes, 2008.

DUARTE, J.; BARROS, A. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES (EBSERH). **Mapa estratégico.** Brasília: EBSEH, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/Ebserh/pt-br/governanca/gestao-estrategica/mapa-estrategico>. Acesso em: 20 ago. 2020.

EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES (EBSERH). **Ouvidoria.** Brasília: EBSEH, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/ouvidoria-geral>. Acesso em: 10 set. 2021.

EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES (EBSERH). **Painel de monitoramento da pesquisa de satisfação do usuário – PSU 2019.** Brasília: Ouvidoria Geral, 2019. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiYTJkYTMyZmM5OS00N2I4LTlhYTU0OWRjY2IyM2MwMTZiIiwidCI6IjY0ZDM0ZGRkLWFmZjAtNGQ5NS1iN2YxLTA3MzRhNW> M4NDVINSJ9. Acesso em: 19 jan. 2020.

EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES (EBSERH). **Política de comunicação.** Brasília: EBSEH, 2016. Disponível em: [file:///D:/Downloads/Pol%C3%ADtica%20de%20Comunica%C3%A7%C3%A3o%20Institucional%20Ebserh%20Aprovada%20CA%20\(1\).pdf](file:///D:/Downloads/Pol%C3%ADtica%20de%20Comunica%C3%A7%C3%A3o%20Institucional%20Ebserh%20Aprovada%20CA%20(1).pdf). Acesso em: 20 ago. 2020.



EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES (EBSERH). **Portaria nº 153, de 21 de novembro de 2013**. Brasília: EBSERH, 2013. Disponível em: [https://www.Ebserh.gov.br/sites/default/files/boletim-de-servico/2018-11/boletim\\_servi%25C3%25A7o\\_15\\_25112013.pdf](https://www.Ebserh.gov.br/sites/default/files/boletim-de-servico/2018-11/boletim_servi%25C3%25A7o_15_25112013.pdf). Acesso em: 19 jan. 2020.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Certificação em ouvidoria**. 2017a. Disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/programa/19>. Acesso em 10 mar. 2020.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Controle social**. 2015. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2719>. Acesso em: 21 jun. 2017.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Gestão em ouvidoria**. 2017b. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3149>. Acesso em: 21 jun. 2017.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Resolução de Conflitos Aplicada ao Contexto das Ouvidorias**. 2017c. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3154>. Acesso em: 21 jun. 2017.

FRANÇA, V. R. V. Representações, mídias e práticas comunicativas. *In*: PEREIRA, M.; GOMES, R. C; FIGUEIREDO, V. L. F. **Comunicação, representação e práticas sociais**. Rio de Janeiro: Ed. PUC Rio, 2005.

FRANÇA, V. R.V. Sujeito da comunicação, sujeitos em comunicação. *In*: FRANÇA, V. R. V.; GUIMARÃES, C. (orgs.). **Na mídia, na rua: narrativas do cotidiano**. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2009.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GUAZZELLI, D. RP e Ombudsman – Relacionamento 2.0. **Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional**, São Paulo, ano 12, n. 12, p. 159-176, jan./dez. 2008. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/AUM/article/view/1022/1067>. Acesso em: 12 jan. 2019.

IASBECK, L. C. A. Ouvidoria é comunicação. **Organicom**, São Paulo, ano 7, n. 12, jan./jun. 2010. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139045>. Acesso em: 5 out. 2019.

IASBECK, L. C. A. Ouvidoria, lugar privilegiado de comunicação organizacional. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 29., 2006. Brasília. **Anais [...]** Brasília: INTERCOM – Revista Brasileira de Comunicação, 2006. Disponível em: <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/60879359549489645852967863883468496648.pdf>. Acesso em: 5 out. 2019.

IASBECK, L. C. A. **Ouvidoria: mídia organizacional**. Porto Alegre: Sulina, 2012.

JACCOUD, M.; MAYER, R. A observação direta e a pesquisa qualitativa. *In*: POUPART, J. *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Tradução Ana Cristina Nasser. Petrópolis: Vozes, 2008.

LOPES, M. I. V. de. **Pesquisa em comunicação**. 8. ed. São Paulo: Loyola, 2005.

MANZATO, A. J.; SANTOS, A. B. **Elaboração de questionários na pesquisa quantitativa**. São Paulo: Departamento de Ciência de Computação e Estatística – IBILCE, Universidade Estadual Paulista, 2012. Disponível em: [http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino\\_2012\\_1/ELABORACAO\\_QUESTIONARIOS\\_PESQUISA\\_QUANTITATIVA.pdf](http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino_2012_1/ELABORACAO_QUESTIONARIOS_PESQUISA_QUANTITATIVA.pdf). Acesso em: 27 dez. 2019.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano: Difusora, 2006.

MARCHIORI, M. Ouvidoria interna como processo de interação nas organizações contemporâneas. **Organicom**, São Paulo, ano 7, n. 12, 2010. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/321207996\\_Ouvidoria\\_interna\\_como\\_processo\\_de\\_interacao\\_nas\\_organizacoes\\_contemporaneas](https://www.researchgate.net/publication/321207996_Ouvidoria_interna_como_processo_de_interacao_nas_organizacoes_contemporaneas). Acesso em: 28 jan. 2019.

MARCONDES FILHO, C. **Comunicologia ou mediologia? a fundação de um campo científico da comunicação**. São Paulo: Paulus, 2018.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.; **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCOS, M. L. Comunicação, experiência e a questão do reconhecimento: a alteridade radical no pensamento de Levinas. **Intercom – Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 241-251, jul./dez. 2010.

MARIO, C. G. **Ouvidorias públicas municipais no Brasil**. Campinas: Pontifícia Universidade Católica, 2006. Disponível em: [http://www.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br/tde\\_arquivos/7/TDE-2006-09-12T083819Z-1193/Publico/Camila%20G%20de%20Mario.pdf](http://www.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br/tde_arquivos/7/TDE-2006-09-12T083819Z-1193/Publico/Camila%20G%20de%20Mario.pdf). Acesso em: 10 dez. 2019.

MARTELETO, R. M. Redes sociais, mediação e apropriação de informações: situando campos, objetos e conceitos na pesquisa em Ciência da Informação. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, Brasília, v. 3, n. 1, p. 27-46, jan./dez. 2010. Disponível em: <http://www.brapci.inf.br/index.php/res/v/119365>. Acesso em: 2 dez. 2019.

MARTINS, D. L. **Análise de redes sociais de colaboração científica no ambiente de uma federação de bibliotecas digitais**. São Paulo: Escola de Comunicação e Artes – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, 2012. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27151/tde-16042013-144121/publico/DaltonLopesMartins.pdf>. Acesso em: 5 dez. 2019.

NASSAR, P. A comunicação organizacional na contemporaneidade. **Revista Novos Olhares**, São Paulo, n. 17, jan./jun. 2006. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/novosolhares/article/view/51423>. Acesso em: 11 jan. 2019.

NOBRE NETO, P. G. A Ouvidoria como ferramenta de gestão: a participação social no Hospital Universitário da Universidade Federal do Maranhão. *In*: PODESTÁ JUNIOR, A.; PFAFFENSELLER, A. C. A.; OLIVEIRA, A. S. **Ouvidoria no Brasil e seus desafios: olhares de norte a sul, relatos de experiências e Instituições de Ensino Superior e hospitais universitários**. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2017.

PERUZZO, C. M. K. Direito à comunicação comunitária, participação popular e cidadania. **LUMINA – Revista do Programa de Pós-graduação em Comunicação – UFJF**, Juiz de Fora, v. 1, n. 1, jun. 2007. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/lumina/article/view/20989>. Acesso em: 30 ago. 2019.

PERUZZO, C. M. K. Mídia Comunitária. **Comunicação & Sociedade – Revista do Programa de Pós Graduação em Comunicação Social da Universidade Metodista de São Paulo**, São Paulo, n. 30, 1998. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/CSO/article/view/7874/6801>. Acesso em: 2 jan. 2020.

PERUZZOLO, A. C. **A comunicação como encontro**. Bauru: Edusc, 2006.

PINHO, J. A. G.; SACRAMENO, A. R. S. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 6, nov./dez. 2009.

POUPART, J. A entrevista de tipo qualitativo: considerações epistemológicas, teóricas e metodológicas. *In*: POUPART, J. *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

SCROFERNEKER, C. M. A. Comunicação organizacional: certezas e incertezas. *In*: SCROFERNEKER, C. M. A. (org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDUPUCRS, 2008.

SILVA, A. M. **Metodologia da pesquisa**. 2. ed. Fortaleza: EdUECE, 2015.

VASCONCELOS, C. E. **Mediação de conflitos e práticas restaurativas**. São Paulo: Métodos, 2008.

## APÊNDICE – QUESTIONÁRIO

Este questionário é um instrumento avaliativo da pesquisa **COMUNICAÇÃO EM OUVIDORIA**: um caso de prática organizacional, desenvolvido por meio do Programa de Pós Graduação em Comunicação Profissional da Universidade Federal do Maranhão. A partir da institucionalização da Ouvidoria, busca-se, neste estudo, identificar e analisar as práticas comunicativas desenvolvidas na Rede de Ouvidorias da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) a partir da tríade registro de manifestação, pesquisa de satisfação e serviço de informação ao cidadão no contexto da comunicação organizacional. Tal inferência se justifica na percepção da participação social sob a ótica de uma prática comunicativa em que os diversos atores sociais ganham um lugar de fala junto às instituições públicas, agregando valor aos serviços e produtos ofertados à sociedade, que levam em consideração a troca, a interação e a relação, que, alinhadas à produção de sentidos, traz aspectos como a representação cidadã e a mediação.

### BREVE PERFIL DO ENTREVISTADO

#### 1- Sexo:

masculino  feminino

#### 2- Faixa etária:

21 a 30 anos  31 a 40 anos  41 a 50 anos  51 a 60 anos

acima de 60 anos

#### 3- Formação profissional?

\_\_\_\_\_.

#### 4- Nível de escolaridade:

Graduação  Pós-Graduação

4.1) Se tem Pós-Graduação, qual nível:

Especialização  Mestrado  Doutorado  Pós Doutorado

**5- Você é Ouvidor há quanto tempo?**

- menos de 2 anos  
 de 2 a 5 anos  
 de 5 a 10 anos  
 mais de 10 anos

**CARACTERÍSTICAS DA ATIVIDADE**

**6-** Como você considera o seu trabalho como Ouvidor? (Pode marcar mais de uma alternativa)

- Gestor estratégico e facilitador do processo de participação social no que diz respeito ao feedback dos usuários;  
 Porta voz da instituição;  
 Gestor de relacionamentos;  
 Recepcionista de manifestações de usuários como atividade cartorial/administrativa;  
 Representante da instituição e do usuário em um processo de interlocução e mediação.  
 Representante somente da instituição em detrimento dos direitos dos usuários;  
 Outro. \_\_\_\_\_

**7-** Quais elementos abaixo estão relacionados ao perfil de um Ouvidor? (Pode marcar mais de uma alternativa)

- Conhecer, além do segmento específico em que exercerá a sua atividade, os fluxos e processos da instituição;  
 Ter capacidade de escuta, credibilidade, persuasão, análise crítica, adaptação e flexibilidade;  
 Ser tendencioso no processo de mediação;  
 Ter experiência na prevenção e solução de conflitos;  
 Dar atenção apenas ao relato do usuário, sem analisar o contexto.  
 Saber acolher um usuário e efetivar a escuta qualificada para fins de diálogo, cadastro de uma manifestação e resposta conclusiva;  
 Outro. \_\_\_\_\_

**8-** No contexto da escuta qualificada, você, enquanto Ouvidor, busca... (Pode marcar mais de uma alternativa)

- Acolher o usuário na perspectiva de um atendimento humanizado, percebendo-o como um ser humano e avaliando suas necessidades;
- Perceber o usuário somente como um cidadão de direitos;
- Demonstrar uma postura ética e profissional, gerando credibilidade ao serviço ofertado;
- Não repassar orientações e informações a respeito da instituição;
- Avaliar qual discurso a ser utilizado durante o diálogo com o usuário;
- Cadastrar o relato do usuário para os encaminhamentos devidos, levando em consideração as suas necessidades e o contexto institucional, além do cumprimento de prazos estabelecidos;
- Uma comunicação efetiva, com clareza nas informações.
- Outro. \_\_\_\_\_

**9-** Ao cadastrar uma manifestação no sistema Fala.BR, você leva em consideração: (Pode marcar mais de uma alternativa)

- A produção textual, avaliando elementos como ortografia, acentuação, concordância, coerência, coesão, entre outros aspectos linguísticos;
- A fala do usuário no processo de escuta;
- O entendimento do texto por parte de quem vai realizar a leitura, utilizando estratégias textuais do tipo: o que, quem, quando, onde, como e por que;
- A categorização de assuntos para a produção de relatórios gerenciais.
- Outro. \_\_\_\_\_

**10-** Ao levar situações do dia a dia da Ouvidoria aos gestores da instituição, você... (Pode marcar mais de uma alternativa)

- Não se preocupa com as informações ditas pelos usuários no processo de escuta;
- Planeja como, de que forma e a quem direcionar a informação do usuário;
- Compartilha a informação sem se preocupar com a confidencialidade e com o sigilo dos dados dos usuários;
- Avalia os cenários e possibilidades a partir das informações recebidas do usuário;

( ) Outro. \_\_\_\_\_

**11-** Em relação à devolutiva de informações à Ouvidoria, você... (Pode marcar mais de uma alternativa)

( ) Transcreve o posicionamento da área como resposta conclusiva ao usuário;

( ) Analisa o posicionamento da área a fim de elaborar resposta conclusiva ao usuário.

( ) Utiliza linguagem cidadã e inclusiva na resposta conclusiva;

( ) Utiliza termos técnicos e científicos, considerando que se trata de um Hospital;

( ) Preocupa-se apenas em finalizar a demanda no prazo estabelecido;

( ) Monitora as pendências para que os usuários tenham suas respostas o mais breve e dentro prazo estabelecido.

( ) Outro? \_\_\_\_\_

**12-** Para a realização da Pesquisa de Satisfação dos Usuários, você... (Pode marcar mais de uma alternativa)

( ) Planeja a atividade, organizando cada etapa de acordo com o Plano de Trabalho da Pesquisa;

( ) Apenas aplica o questionário e sincroniza as informações;

( ) Solicita apoio da Unidade de Comunicação Social para a divulgação da Pesquisa de Satisfação dos Usuários;

( ) Conta com uma equipe de aplicadores, em que você realiza um treinamento com todos os envolvidos, além de elaborar a escala de trabalho e acompanhar a aplicação e a sincronização dos questionários;

( ) Direciona a aplicação dos questionários ou a supervisão dessa atividade para outros gestores;

( ) Faz análise crítica dos resultados;

( ) Apresenta os resultados à Superintendência e/ou Governança;

( ) Outro? \_\_\_\_\_

**13-** Em relação à Lei de Acesso à Informação (LAI), você...

( ) É a Autoridade de Monitoramento da Lei de Acesso à Informação no seu HU;

( ) Recepciona os pedidos de acesso à informação por meio do Fala.BR, encaminhando-os, quando necessário, aos gestores para o devido posicionamento e posterior devolutiva ao usuário;

- Não se preocupa com o prazo para responder ao usuário, uma vez que um pedido de acesso à informação não é demanda de Ouvidoria;
- Se utiliza dos pedidos de acesso à informação para orientar quais assuntos podem ser abordados no sítio eletrônico do HU;
- Promove discussões e a disseminação da LAI no seu HU.
- Outro? \_\_\_\_\_

**14-** Enquanto Autoridade de Monitoramento da LAI, você... (pode marcar mais de uma opção)

- Avalia as informações publicizadas no sítio eletrônico da instituição;
- Orienta os gestores quanto aos elementos que estão em desobediência à legislação;
- Preenche, sistematicamente, o Formulário de Verificação da Transparência Ativa, gerenciando junto à Unidade de Comunicação Social as informações necessárias que devem ser publicizadas em obediência à LAI;
- Orienta os gestores quanto à disponibilização de informações em Transparência Ativa;
- Organiza a elaboração do Plano de Dados Abertos.
- Outro? \_\_\_\_\_

## **COMUNICAÇÃO E OUVIDORIA**

**15-** Você acredita que a Comunicação se faz presente nas atividades desenvolvidas na Ouvidoria?

- Sim
- Não

**16-** Se sim, você considera que a Comunicação é importante nesse processo?

- Sim
- Não

**17-** Se sim, em qual aspecto? Pode marcar mais de uma opção.

- Conversação, escuta e atendimento ao público;
- Mediação e resolução de conflitos;



- ( ) Produção e interpretação textual;
  - ( ) Gestão de relacionamentos;
  - ( ) Assertividade e confiabilidade no repasse de informações.
  - ( ) Gestão estratégica do feedback dos usuários.
  - ( ) Publicização das informações públicas;
  - ( ) Outro?
-

## **ANEXOS**

## ANEXO A – LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO

### LEI Nº 12.527, DE 18 DE NOVEMBRO DE 2011.

Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências.

**A PRESIDENTA DA REPÚBLICA** Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

#### CAPÍTULO I

#### DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º Esta Lei dispõe sobre os procedimentos a serem observados pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, com o fim de garantir o acesso a informações previsto no [inciso XXXIII do art. 5º](#), no [inciso II do § 3º do art. 37](#) e no [§ 2º do art. 216 da Constituição Federal](#).

Parágrafo único. Subordinam-se ao regime desta Lei:

I - os órgãos públicos integrantes da administração direta dos Poderes Executivo, Legislativo, incluindo as Cortes de Contas, e Judiciário e do Ministério Público;

II - as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

Art. 2º Aplicam-se as disposições desta Lei, no que couber, às entidades privadas sem fins lucrativos que recebam, para realização de ações de interesse público, recursos públicos diretamente do orçamento ou mediante subvenções sociais, contrato de gestão, termo de parceria, convênios, acordo, ajustes ou outros instrumentos congêneres.

Parágrafo único. A publicidade a que estão submetidas as entidades citadas no **caput** refere-se à parcela dos recursos públicos recebidos e à sua destinação, sem prejuízo das prestações de contas a que estejam legalmente obrigadas.

Art. 3º Os procedimentos previstos nesta Lei destinam-se a assegurar o direito fundamental de acesso à informação e devem ser executados em conformidade com os princípios básicos da administração pública e com as seguintes diretrizes:

I - observância da publicidade como preceito geral e do sigilo como exceção;

II - divulgação de informações de interesse público, independentemente de solicitações;

III - utilização de meios de comunicação viabilizados pela tecnologia da informação;

IV - fomento ao desenvolvimento da cultura de transparência na administração pública;

V - desenvolvimento do controle social da administração pública.

Art. 4º Para os efeitos desta Lei, considera-se:

I - informação: dados, processados ou não, que podem ser utilizados para produção e transmissão de conhecimento, contidos em qualquer meio, suporte ou formato;

II - documento: unidade de registro de informações, qualquer que seja o suporte ou formato;

III - informação sigilosa: aquela submetida temporariamente à restrição de acesso público em razão de sua imprescindibilidade para a segurança da sociedade e do Estado;

IV - informação pessoal: aquela relacionada à pessoa natural identificada ou identificável;

V - tratamento da informação: conjunto de ações referentes à produção, recepção, classificação, utilização, acesso, reprodução, transporte, transmissão, distribuição, arquivamento, armazenamento, eliminação, avaliação, destinação ou controle da informação;

VI - disponibilidade: qualidade da informação que pode ser conhecida e utilizada por indivíduos, equipamentos ou sistemas autorizados;

VII - autenticidade: qualidade da informação que tenha sido produzida, expedida, recebida ou modificada por determinado indivíduo, equipamento ou sistema;

VIII - integridade: qualidade da informação não modificada, inclusive quanto à origem, trânsito e destino;

IX - primariedade: qualidade da informação coletada na fonte, com o máximo de detalhamento possível, sem modificações.

Art. 5º É dever do Estado garantir o direito de acesso à informação, que será franqueada, mediante procedimentos objetivos e ágeis, de forma transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão.

## CAPÍTULO II

### DO ACESSO A INFORMAÇÕES E DA SUA DIVULGAÇÃO

Art. 6º Cabe aos órgãos e entidades do poder público, observadas as normas e procedimentos específicos aplicáveis, assegurar a:

I - gestão transparente da informação, propiciando amplo acesso a ela e sua divulgação;

II - proteção da informação, garantindo-se sua disponibilidade, autenticidade e integridade; e

III - proteção da informação sigilosa e da informação pessoal, observada a sua disponibilidade, autenticidade, integridade e eventual restrição de acesso.

Art. 7º O acesso à informação de que trata esta Lei compreende, entre outros, os direitos de obter:

I - orientação sobre os procedimentos para a consecução de acesso, bem como sobre o local onde poderá ser encontrada ou obtida a informação almejada;

II - informação contida em registros ou documentos, produzidos ou acumulados por seus órgãos ou entidades, recolhidos ou não a arquivos públicos;

III - informação produzida ou custodiada por pessoa física ou entidade privada decorrente de qualquer vínculo com seus órgãos ou entidades, mesmo que esse vínculo já tenha cessado;

IV - informação primária, íntegra, autêntica e atualizada;

V - informação sobre atividades exercidas pelos órgãos e entidades, inclusive as relativas à sua política, organização e serviços;

VI - informação pertinente à administração do patrimônio público, utilização de recursos públicos, licitação, contratos administrativos; e

VII - informação relativa:

a) à implementação, acompanhamento e resultados dos programas, projetos e ações dos órgãos e entidades públicas, bem como metas e indicadores propostos;

b) ao resultado de inspeções, auditorias, prestações e tomadas de contas realizadas pelos órgãos de controle interno e externo, incluindo prestações de contas relativas a exercícios anteriores.

§ 1º O acesso à informação previsto no **caput** não compreende as informações referentes a projetos de pesquisa e desenvolvimento científicos ou tecnológicos cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado.

§ 2º Quando não for autorizado acesso integral à informação por ser ela parcialmente sigilosa, é assegurado o acesso à parte não sigilosa por meio de certidão, extrato ou cópia com ocultação da parte sob sigilo.

§ 3º O direito de acesso aos documentos ou às informações neles contidas utilizados como fundamento da tomada de decisão e do ato administrativo será assegurado com a edição do ato decisório respectivo.

§ 4º A negativa de acesso às informações objeto de pedido formulado aos órgãos e entidades referidas no art. 1º, quando não fundamentada, sujeitará o responsável a medidas disciplinares, nos termos do art. 32 desta Lei.

§ 5º Informado do extravio da informação solicitada, poderá o interessado requerer à autoridade competente a imediata abertura de sindicância para apurar o desaparecimento da respectiva documentação.

§ 6º Verificada a hipótese prevista no § 5º deste artigo, o responsável pela guarda da informação extraviada deverá, no prazo de 10 (dez) dias, justificar o fato e indicar testemunhas que comprovem sua alegação.

Art. 8º É dever dos órgãos e entidades públicas promover, independentemente de requerimentos, a divulgação em local de fácil acesso, no âmbito de suas competências, de informações de interesse coletivo ou geral por eles produzidas ou custodiadas.

§ 1º Na divulgação das informações a que se refere o **caput**, deverão constar, no mínimo:

I - registro das competências e estrutura organizacional, endereços e telefones das respectivas unidades e horários de atendimento ao público;

II - registros de quaisquer repasses ou transferências de recursos financeiros;

III - registros das despesas;

IV - informações concernentes a procedimentos licitatórios, inclusive os respectivos editais e resultados, bem como a todos os contratos celebrados;

V - dados gerais para o acompanhamento de programas, ações, projetos e obras de órgãos e entidades; e

VI - respostas a perguntas mais frequentes da sociedade.

§ 2º Para cumprimento do disposto no **caput**, os órgãos e entidades públicas deverão utilizar todos os meios e instrumentos legítimos de que dispuserem, sendo obrigatória a divulgação em sítios oficiais da rede mundial de computadores (internet).

§ 3º Os sítios de que trata o § 2º deverão, na forma de regulamento, atender, entre outros, aos seguintes requisitos:

I - conter ferramenta de pesquisa de conteúdo que permita o acesso à informação de forma objetiva, transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão;

II - possibilitar a gravação de relatórios em diversos formatos eletrônicos, inclusive abertos e não proprietários, tais como planilhas e texto, de modo a facilitar a análise das informações;

III - possibilitar o acesso automatizado por sistemas externos em formatos abertos, estruturados e legíveis por máquina;

IV - divulgar em detalhes os formatos utilizados para estruturação da informação;

V - garantir a autenticidade e a integridade das informações disponíveis para acesso;

VI - manter atualizadas as informações disponíveis para acesso;

VII - indicar local e instruções que permitam ao interessado comunicar-se, por via eletrônica ou telefônica, com o órgão ou entidade detentora do sítio; e

VIII - adotar as medidas necessárias para garantir a acessibilidade de conteúdo para pessoas com deficiência, nos termos do [art. 17 da Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000](#), e do [art. 9º da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, aprovada pelo Decreto Legislativo nº 186, de 9 de julho de 2008](#).

§ 4º Os Municípios com população de até 10.000 (dez mil) habitantes ficam dispensados da divulgação obrigatória na internet a que se refere o § 2º, mantida a obrigatoriedade de divulgação, em tempo real, de informações relativas à execução orçamentária e financeira, nos critérios e prazos previstos no [art. 73-B da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000 \(Lei de Responsabilidade Fiscal\)](#).

Art. 9º O acesso a informações públicas será assegurado mediante:

I - criação de serviço de informações ao cidadão, nos órgãos e entidades do poder público, em local com condições apropriadas para:

a) atender e orientar o público quanto ao acesso a informações;

b) informar sobre a tramitação de documentos nas suas respectivas unidades;

c) protocolizar documentos e requerimentos de acesso a informações; e

II - realização de audiências ou consultas públicas, incentivo à participação popular ou a outras formas de divulgação.

### CAPÍTULO III

#### DO PROCEDIMENTO DE ACESSO À INFORMAÇÃO

##### Seção I

##### Do Pedido de Acesso

Art. 10. Qualquer interessado poderá apresentar pedido de acesso a informações aos órgãos e entidades referidos no art. 1º desta Lei, por qualquer meio legítimo, devendo o pedido conter a identificação do requerente e a especificação da informação requerida.

§ 1º Para o acesso a informações de interesse público, a identificação do requerente não pode conter exigências que inviabilizem a solicitação.

§ 2º Os órgãos e entidades do poder público devem viabilizar alternativa de encaminhamento de pedidos de acesso por meio de seus sítios oficiais na internet.

§ 3º São vedadas quaisquer exigências relativas aos motivos determinantes da solicitação de informações de interesse público.

Art. 11. O órgão ou entidade pública deverá autorizar ou conceder o acesso imediato à informação disponível.

§ 1º Não sendo possível conceder o acesso imediato, na forma disposta no **caput**, o órgão ou entidade que receber o pedido deverá, em prazo não superior a 20 (vinte) dias:

I - comunicar a data, local e modo para se realizar a consulta, efetuar a reprodução ou obter a certidão;

II - indicar as razões de fato ou de direito da recusa, total ou parcial, do acesso pretendido; ou

III - comunicar que não possui a informação, indicar, se for do seu conhecimento, o órgão ou a entidade que a detém, ou, ainda, remeter o requerimento a esse órgão ou entidade, cientificando o interessado da remessa de seu pedido de informação.

§ 2º O prazo referido no § 1º poderá ser prorrogado por mais 10 (dez) dias, mediante justificativa expressa, da qual será cientificado o requerente.

§ 3º Sem prejuízo da segurança e da proteção das informações e do cumprimento da legislação aplicável, o órgão ou entidade poderá oferecer meios para que o próprio requerente possa pesquisar a informação de que necessitar.

§ 4º Quando não for autorizado o acesso por se tratar de informação total ou parcialmente sigilosa, o requerente deverá ser informado sobre a possibilidade de recurso, prazos e condições para sua interposição, devendo, ainda, ser-lhe indicada a autoridade competente para sua apreciação.

§ 5º A informação armazenada em formato digital será fornecida nesse formato, caso haja anuência do requerente.

§ 6º Caso a informação solicitada esteja disponível ao público em formato impresso, eletrônico ou em qualquer outro meio de acesso universal, serão informados ao requerente, por escrito, o lugar e a forma pela qual se poderá consultar, obter ou reproduzir a referida informação, procedimento esse que desonerará o órgão ou entidade pública da obrigação de seu fornecimento direto, salvo se o requerente declarar não dispor de meios para realizar por si mesmo tais procedimentos.

Art. 12. O serviço de busca e fornecimento da informação é gratuito, salvo nas hipóteses de reprodução de documentos pelo órgão ou entidade pública consultada, situação em que poderá ser cobrado exclusivamente o valor necessário ao ressarcimento do custo dos serviços e dos materiais utilizados.

Parágrafo único. Estará isento de ressarcir os custos previstos no **caput** todo aquele cuja situação econômica não lhe permita fazê-lo sem prejuízo do sustento próprio ou da família, declarada nos termos da [Lei nº 7.115, de 29 de agosto de 1983](#).

Art. 13. Quando se tratar de acesso à informação contida em documento cuja manipulação possa prejudicar sua integridade, deverá ser oferecida a consulta de cópia, com certificação de que esta confere com o original.

Parágrafo único. Na impossibilidade de obtenção de cópias, o interessado poderá solicitar que, a suas expensas e sob supervisão de servidor público, a reprodução seja feita por outro meio que não ponha em risco a conservação do documento original.

Art. 14. É direito do requerente obter o inteiro teor de decisão de negativa de acesso, por certidão ou cópia.

## Seção II

### Dos Recursos

Art. 15. No caso de indeferimento de acesso a informações ou às razões da negativa do acesso, poderá o interessado interpor recurso contra a decisão no prazo de 10 (dez) dias a contar da sua ciência.

Parágrafo único. O recurso será dirigido à autoridade hierarquicamente superior à que exarou a decisão impugnada, que deverá se manifestar no prazo de 5 (cinco) dias.

Art. 16. Negado o acesso a informação pelos órgãos ou entidades do Poder Executivo Federal, o requerente poderá recorrer à Controladoria-Geral da União, que deliberará no prazo de 5 (cinco) dias se:

I - o acesso à informação não classificada como sigilosa for negado;

II - a decisão de negativa de acesso à informação total ou parcialmente classificada como sigilosa não indicar a autoridade classificadora ou a hierarquicamente superior a quem possa ser dirigido pedido de acesso ou desclassificação;

III - os procedimentos de classificação de informação sigilosa estabelecidos nesta Lei não tiverem sido observados; e

IV - estiverem sendo descumpridos prazos ou outros procedimentos previstos nesta Lei.

§ 1º O recurso previsto neste artigo somente poderá ser dirigido à Controladoria-Geral da União depois de submetido à apreciação de pelo menos uma autoridade hierarquicamente superior àquela que exarou a decisão impugnada, que deliberará no prazo de 5 (cinco) dias.

§ 2º Verificada a procedência das razões do recurso, a Controladoria-Geral da União determinará ao órgão ou entidade que adote as providências necessárias para dar cumprimento ao disposto nesta Lei.

§ 3º Negado o acesso à informação pela Controladoria-Geral da União, poderá ser interposto recurso à Comissão Mista de Reavaliação de Informações, a que se refere o art. 35.

Art. 17. No caso de indeferimento de pedido de desclassificação de informação protocolado em órgão da administração pública federal, poderá o requerente recorrer ao Ministro de Estado da área, sem prejuízo das competências da Comissão Mista de Reavaliação de Informações, previstas no art. 35, e do disposto no art. 16.

§ 1º O recurso previsto neste artigo somente poderá ser dirigido às autoridades mencionadas depois de submetido à apreciação de pelo menos uma autoridade hierarquicamente superior à autoridade que exarou a decisão impugnada e, no caso das Forças Armadas, ao respectivo Comando.

§ 2º Indeferido o recurso previsto no **caput** que tenha como objeto a desclassificação de informação secreta ou ultrassecreta, caberá recurso à Comissão Mista de Reavaliação de Informações prevista no art. 35.



Art. 18. Os procedimentos de revisão de decisões denegatórias proferidas no recurso previsto no art. 15 e de revisão de classificação de documentos sigilosos serão objeto de regulamentação própria dos Poderes Legislativo e Judiciário e do Ministério Público, em seus respectivos âmbitos, assegurado ao solicitante, em qualquer caso, o direito de ser informado sobre o andamento de seu pedido.

Art. 19. (VETADO).

§ 1º (VETADO).

§ 2º Os órgãos do Poder Judiciário e do Ministério Público informarão ao Conselho Nacional de Justiça e ao Conselho Nacional do Ministério Público, respectivamente, as decisões que, em grau de recurso, negarem acesso a informações de interesse público.

Art. 20. Aplica-se subsidiariamente, no que couber, a [Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999](#), ao procedimento de que trata este Capítulo.

## CAPÍTULO IV

### DAS RESTRIÇÕES DE ACESSO À INFORMAÇÃO

#### Seção I

##### Disposições Gerais

Art. 21. Não poderá ser negado acesso à informação necessária à tutela judicial ou administrativa de direitos fundamentais.

Parágrafo único. As informações ou documentos que versem sobre condutas que impliquem violação dos direitos humanos praticada por agentes públicos ou a mando de autoridades públicas não poderão ser objeto de restrição de acesso.

Art. 22. O disposto nesta Lei não exclui as demais hipóteses legais de sigilo e de segredo de justiça nem as hipóteses de segredo industrial decorrentes da exploração direta de atividade econômica pelo Estado ou por pessoa física ou entidade privada que tenha qualquer vínculo com o poder público.

#### Seção II

##### Da Classificação da Informação quanto ao Grau e Prazos de Sigilo

Art. 23. São consideradas imprescindíveis à segurança da sociedade ou do Estado e, portanto, passíveis de classificação as informações cuja divulgação ou acesso irrestrito possam:

I - pôr em risco a defesa e a soberania nacionais ou a integridade do território nacional;

II - prejudicar ou pôr em risco a condução de negociações ou as relações internacionais do País, ou as que tenham sido fornecidas em caráter sigiloso por outros Estados e organismos internacionais;

III - pôr em risco a vida, a segurança ou a saúde da população;

IV - oferecer elevado risco à estabilidade financeira, econômica ou monetária do País;

V - prejudicar ou causar risco a planos ou operações estratégicas das Forças Armadas;

VI - prejudicar ou causar risco a projetos de pesquisa e desenvolvimento científico ou tecnológico, assim como a sistemas, bens, instalações ou áreas de interesse estratégico nacional;

VII - pôr em risco a segurança de instituições ou de altas autoridades nacionais ou estrangeiras e seus familiares; ou

VIII - comprometer atividades de inteligência, bem como de investigação ou fiscalização em andamento, relacionadas com a prevenção ou repressão de infrações.

Art. 24. A informação em poder dos órgãos e entidades públicas, observado o seu teor e em razão de sua imprescindibilidade à segurança da sociedade ou do Estado, poderá ser classificada como ultrassecreta, secreta ou reservada.

§ 1º Os prazos máximos de restrição de acesso à informação, conforme a classificação prevista no **caput**, vigoram a partir da data de sua produção e são os seguintes:

I - ultrassecreta: 25 (vinte e cinco) anos;

II - secreta: 15 (quinze) anos; e

III - reservada: 5 (cinco) anos.

§ 2º As informações que puderem colocar em risco a segurança do Presidente e Vice-Presidente da República e respectivos cônjuges e filhos(as) serão classificadas como reservadas e ficarão sob sigilo até o término do mandato em exercício ou do último mandato, em caso de reeleição.

§ 3º Alternativamente aos prazos previstos no § 1º, poderá ser estabelecida como termo final de restrição de acesso a ocorrência de determinado evento, desde que este ocorra antes do transcurso do prazo máximo de classificação.

§ 4º Transcorrido o prazo de classificação ou consumado o evento que defina o seu termo final, a informação tornar-se-á, automaticamente, de acesso público.

§ 5º Para a classificação da informação em determinado grau de sigilo, deverá ser observado o interesse público da informação e utilizado o critério menos restritivo possível, considerados:

I - a gravidade do risco ou dano à segurança da sociedade e do Estado; e

II - o prazo máximo de restrição de acesso ou o evento que defina seu termo final.

### Seção III

#### Da Proteção e do Controle de Informações Sigilosas

Art. 25. É dever do Estado controlar o acesso e a divulgação de informações sigilosas produzidas por seus órgãos e entidades, assegurando a sua proteção. ([Regulamento](#))

§ 1º O acesso, a divulgação e o tratamento de informação classificada como sigilosa ficarão restritos a pessoas que tenham necessidade de conhecê-la e que sejam devidamente credenciadas na forma do regulamento, sem prejuízo das atribuições dos agentes públicos autorizados por lei.

§ 2º O acesso à informação classificada como sigilosa cria a obrigação para aquele que a obteve de resguardar o sigilo.

§ 3º Regulamento disporá sobre procedimentos e medidas a serem adotados para o tratamento de informação sigilosa, de modo a protegê-la contra perda, alteração indevida, acesso, transmissão e divulgação não autorizados.

Art. 26. As autoridades públicas adotarão as providências necessárias para que o pessoal a elas subordinado hierarquicamente conheça as normas e observe as medidas e procedimentos de segurança para tratamento de informações sigilosas.

Parágrafo único. A pessoa física ou entidade privada que, em razão de qualquer vínculo com o poder público, executar atividades de tratamento de informações sigilosas adotarás as providências necessárias para que seus empregados, prepostos ou representantes observem as medidas e procedimentos de segurança das informações resultantes da aplicação desta Lei.

#### Seção IV

##### Dos Procedimentos de Classificação, Reclassificação e Desclassificação

Art. 27. A classificação do sigilo de informações no âmbito da administração pública federal é de competência: [\(Regulamento\)](#)

I - no grau de ultrassecreto, das seguintes autoridades:

- a) Presidente da República;
- b) Vice-Presidente da República;
- c) Ministros de Estado e autoridades com as mesmas prerrogativas;
- d) Comandantes da Marinha, do Exército e da Aeronáutica; e
- e) Chefes de Missões Diplomáticas e Consulares permanentes no exterior;

II - no grau de secreto, das autoridades referidas no inciso I, dos titulares de autarquias, fundações ou empresas públicas e sociedades de economia mista; e

III - no grau de reservado, das autoridades referidas nos incisos I e II e das que exerçam funções de direção, comando ou chefia, nível DAS 101.5, ou superior, do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores, ou de hierarquia equivalente, de acordo com regulamentação específica de cada órgão ou entidade, observado o disposto nesta Lei.

§ 1º A competência prevista nos incisos I e II, no que se refere à classificação como ultrassecreta e secreta, poderá ser delegada pela autoridade responsável a agente público, inclusive em missão no exterior, vedada a subdelegação.

§ 2º A classificação de informação no grau de sigilo ultrassecreto pelas autoridades previstas nas alíneas “d” e “e” do inciso I deverá ser ratificada pelos respectivos Ministros de Estado, no prazo previsto em regulamento.

§ 3º A autoridade ou outro agente público que classificar informação como ultrassecreta deverá encaminhar a decisão de que trata o art. 28 à Comissão Mista de Reavaliação de Informações, a que se refere o art. 35, no prazo previsto em regulamento.

Art. 28. A classificação de informação em qualquer grau de sigilo deverá ser formalizada em decisão que conterá, no mínimo, os seguintes elementos:

I - assunto sobre o qual versa a informação;

II - fundamento da classificação, observados os critérios estabelecidos no art. 24;

III - indicação do prazo de sigilo, contado em anos, meses ou dias, ou do evento que defina o seu termo final, conforme limites previstos no art. 24; e

IV - identificação da autoridade que a classificou.

Parágrafo único. A decisão referida no **caput** será mantida no mesmo grau de sigilo da informação classificada.

Art. 29. A classificação das informações será reavaliada pela autoridade classificadora ou por autoridade hierarquicamente superior, mediante provocação ou de ofício, nos termos e prazos previstos em regulamento, com vistas à sua desclassificação ou à redução do prazo de sigilo, observado o disposto no art.

24. ([Regulamento](#))

§ 1º O regulamento a que se refere o **caput** deverá considerar as peculiaridades das informações produzidas no exterior por autoridades ou agentes públicos.

§ 2º Na reavaliação a que se refere o **caput**, deverão ser examinadas a permanência dos motivos do sigilo e a possibilidade de danos decorrentes do acesso ou da divulgação da informação.

§ 3º Na hipótese de redução do prazo de sigilo da informação, o novo prazo de restrição manterá como termo inicial a data da sua produção.

Art. 30. A autoridade máxima de cada órgão ou entidade publicará, anualmente, em sítio à disposição na internet e destinado à veiculação de dados e informações administrativas, nos termos de regulamento:

I - rol das informações que tenham sido desclassificadas nos últimos 12 (doze) meses;

II - rol de documentos classificados em cada grau de sigilo, com identificação para referência futura;

III - relatório estatístico contendo a quantidade de pedidos de informação recebidos, atendidos e indeferidos, bem como informações genéricas sobre os solicitantes.

§ 1º Os órgãos e entidades deverão manter exemplar da publicação prevista no **caput** para consulta pública em suas sedes.

§ 2º Os órgãos e entidades manterão extrato com a lista de informações classificadas, acompanhadas da data, do grau de sigilo e dos fundamentos da classificação.

## Seção V

### Das Informações Pessoais

Art. 31. O tratamento das informações pessoais deve ser feito de forma transparente e com respeito à intimidade, vida privada, honra e imagem das pessoas, bem como às liberdades e garantias individuais.

§ 1º As informações pessoais, a que se refere este artigo, relativas à intimidade, vida privada, honra e imagem:

I - terão seu acesso restrito, independentemente de classificação de sigilo e pelo prazo máximo de 100 (cem) anos a contar da sua data de produção, a agentes públicos legalmente autorizados e à pessoa a que elas se referirem; e

II - poderão ter autorizada sua divulgação ou acesso por terceiros diante de previsão legal ou consentimento expresso da pessoa a que elas se referirem.

§ 2º Aquele que obtiver acesso às informações de que trata este artigo será responsabilizado por seu uso indevido.

§ 3º O consentimento referido no inciso II do § 1º não será exigido quando as informações forem necessárias:

I - à prevenção e diagnóstico médico, quando a pessoa estiver física ou legalmente incapaz, e para utilização única e exclusivamente para o tratamento médico;

II - à realização de estatísticas e pesquisas científicas de evidente interesse público ou geral, previstos em lei, sendo vedada a identificação da pessoa a que as informações se referirem;

III - ao cumprimento de ordem judicial;

IV - à defesa de direitos humanos; ou

V - à proteção do interesse público e geral preponderante.

§ 4º A restrição de acesso à informação relativa à vida privada, honra e imagem de pessoa não poderá ser invocada com o intuito de prejudicar processo de apuração de irregularidades em que o titular das informações estiver envolvido, bem como em ações voltadas para a recuperação de fatos históricos de maior relevância.

§ 5º Regulamento disporá sobre os procedimentos para tratamento de informação pessoal.

## CAPÍTULO V

### DAS RESPONSABILIDADES

Art. 32. Constituem condutas ilícitas que ensejam responsabilidade do agente público ou militar:

I - recusar-se a fornecer informação requerida nos termos desta Lei, retardar deliberadamente o seu fornecimento ou fornecê-la intencionalmente de forma incorreta, incompleta ou imprecisa;

II - utilizar indevidamente, bem como subtrair, destruir, inutilizar, desfigurar, alterar ou ocultar, total ou parcialmente, informação que se encontre sob sua guarda ou a que tenha acesso ou conhecimento em razão do exercício das atribuições de cargo, emprego ou função pública;

III - agir com dolo ou má-fé na análise das solicitações de acesso à informação;

IV - divulgar ou permitir a divulgação ou acessar ou permitir acesso indevido à informação sigilosa ou informação pessoal;

V - impor sigilo à informação para obter proveito pessoal ou de terceiro, ou para fins de ocultação de ato ilegal cometido por si ou por outrem;

VI - ocultar da revisão de autoridade superior competente informação sigilosa para beneficiar a si ou a outrem, ou em prejuízo de terceiros; e

VII - destruir ou subtrair, por qualquer meio, documentos concernentes a possíveis violações de direitos humanos por parte de agentes do Estado.

§ 1º Atendido o princípio do contraditório, da ampla defesa e do devido processo legal, as condutas descritas no **caput** serão consideradas:

I - para fins dos regulamentos disciplinares das Forças Armadas, transgressões militares médias ou graves, segundo os critérios neles estabelecidos, desde que não tipificadas em lei como crime ou contravenção penal; ou

II - para fins do disposto na [Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990](#), e suas alterações, infrações administrativas, que deverão ser apenadas, no mínimo, com suspensão, segundo os critérios nela estabelecidos.

§ 2º Pelas condutas descritas no **caput**, poderá o militar ou agente público responder, também, por improbidade administrativa, conforme o disposto nas [Leis nºs 1.079, de 10 de abril de 1950](#), e [8.429, de 2 de junho de 1992](#).

Art. 33. A pessoa física ou entidade privada que detiver informações em virtude de vínculo de qualquer natureza com o poder público e deixar de observar o disposto nesta Lei estará sujeita às seguintes sanções:

I - advertência;

II - multa;

III - rescisão do vínculo com o poder público;

IV - suspensão temporária de participar em licitação e impedimento de contratar com a administração pública por prazo não superior a 2 (dois) anos; e

V - declaração de inidoneidade para licitar ou contratar com a administração pública, até que seja promovida a reabilitação perante a própria autoridade que aplicou a penalidade.

§ 1º As sanções previstas nos incisos I, III e IV poderão ser aplicadas juntamente com a do inciso II, assegurado o direito de defesa do interessado, no respectivo processo, no prazo de 10 (dez) dias.

§ 2º A reabilitação referida no inciso V será autorizada somente quando o interessado efetivar o ressarcimento ao órgão ou entidade dos prejuízos resultantes e após decorrido o prazo da sanção aplicada com base no inciso IV.

§ 3º A aplicação da sanção prevista no inciso V é de competência exclusiva da autoridade máxima do órgão ou entidade pública, facultada a defesa do interessado, no respectivo processo, no prazo de 10 (dez) dias da abertura de vista.

Art. 34. Os órgãos e entidades públicas respondem diretamente pelos danos causados em decorrência da divulgação não autorizada ou utilização indevida de informações sigilosas ou informações pessoais, cabendo a apuração de responsabilidade funcional nos casos de dolo ou culpa, assegurado o respectivo direito de regresso.

Parágrafo único. O disposto neste artigo aplica-se à pessoa física ou entidade privada que, em virtude de vínculo de qualquer natureza com órgãos ou entidades, tenha acesso a informação sigilosa ou pessoal e a submeta a tratamento indevido.

## CAPÍTULO VI

### DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 35. (VETADO).

§ 1º É instituída a Comissão Mista de Reavaliação de Informações, que decidirá, no âmbito da administração pública federal, sobre o tratamento e a classificação de informações sigilosas e terá competência para:

I - requisitar da autoridade que classificar informação como ultrassecreta e secreta esclarecimento ou conteúdo, parcial ou integral da informação;

II - rever a classificação de informações ultrassecretas ou secretas, de ofício ou mediante provocação de pessoa interessada, observado o disposto no art. 7º e demais dispositivos desta Lei; e

III - prorrogar o prazo de sigilo de informação classificada como ultrassecreta, sempre por prazo determinado, enquanto o seu acesso ou divulgação puder ocasionar ameaça externa à soberania nacional ou à integridade do território nacional ou grave risco às relações internacionais do País, observado o prazo previsto no § 1º do art. 24.

§ 2º O prazo referido no inciso III é limitado a uma única renovação.

§ 3º A revisão de ofício a que se refere o inciso II do § 1º deverá ocorrer, no máximo, a cada 4 (quatro) anos, após a reavaliação prevista no art. 39, quando se tratar de documentos ultrassecretos ou secretos.

§ 4º A não deliberação sobre a revisão pela Comissão Mista de Reavaliação de Informações nos prazos previstos no § 3º implicará a desclassificação automática das informações.

§ 5º Regulamento disporá sobre a composição, organização e funcionamento da Comissão Mista de Reavaliação de Informações, observado o mandato de 2 (dois) anos para seus integrantes e demais disposições desta Lei. ([Regulamento](#))

Art. 36. O tratamento de informação sigilosa resultante de tratados, acordos ou atos internacionais atenderá às normas e recomendações constantes desses instrumentos.

Art. 37. É instituído, no âmbito do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República, o Núcleo de Segurança e Credenciamento (NSC), que tem por objetivos: ([Regulamento](#))

I - promover e propor a regulamentação do credenciamento de segurança de pessoas físicas, empresas, órgãos e entidades para tratamento de informações sigilosas; e

II - garantir a segurança de informações sigilosas, inclusive aquelas provenientes de países ou organizações internacionais com os quais a República Federativa do Brasil tenha firmado tratado, acordo, contrato ou qualquer outro ato internacional, sem prejuízo das atribuições do Ministério das Relações Exteriores e dos demais órgãos competentes.

Parágrafo único. Regulamento disporá sobre a composição, organização e funcionamento do NSC.

Art. 38. Aplica-se, no que couber, a [Lei nº 9.507, de 12 de novembro de 1997](#), em relação à informação de pessoa, física ou jurídica, constante de registro ou banco de dados de entidades governamentais ou de caráter público.

Art. 39. Os órgãos e entidades públicas deverão proceder à reavaliação das informações classificadas como ultrassecretas e secretas no prazo máximo de 2 (dois) anos, contado do termo inicial de vigência desta Lei.

§ 1º A restrição de acesso a informações, em razão da reavaliação prevista no **caput**, deverá observar os prazos e condições previstos nesta Lei.

§ 2º No âmbito da administração pública federal, a reavaliação prevista no **caput** poderá ser revista, a qualquer tempo, pela Comissão Mista de Reavaliação de Informações, observados os termos desta Lei.

§ 3º Enquanto não transcorrido o prazo de reavaliação previsto no **caput**, será mantida a classificação da informação nos termos da legislação precedente.

§ 4º As informações classificadas como secretas e ultrassecretas não reavaliadas no prazo previsto no **caput** serão consideradas, automaticamente, de acesso público.

Art. 40. No prazo de 60 (sessenta) dias, a contar da vigência desta Lei, o dirigente máximo de cada órgão ou entidade da administração pública federal direta e indireta designará autoridade que lhe seja diretamente subordinada para, no âmbito do respectivo órgão ou entidade, exercer as seguintes atribuições:

I - assegurar o cumprimento das normas relativas ao acesso a informação, de forma eficiente e adequada aos objetivos desta Lei;

II - monitorar a implementação do disposto nesta Lei e apresentar relatórios periódicos sobre o seu cumprimento;

III - recomendar as medidas indispensáveis à implementação e ao aperfeiçoamento das normas e procedimentos necessários ao correto cumprimento do disposto nesta Lei; e

IV - orientar as respectivas unidades no que se refere ao cumprimento do disposto nesta Lei e seus regulamentos.

Art. 41. O Poder Executivo Federal designará órgão da administração pública federal responsável:

I - pela promoção de campanha de abrangência nacional de fomento à cultura da transparência na administração pública e conscientização do direito fundamental de acesso à informação;

II - pelo treinamento de agentes públicos no que se refere ao desenvolvimento de práticas relacionadas à transparência na administração pública;

III - pelo monitoramento da aplicação da lei no âmbito da administração pública federal, concentrando e consolidando a publicação de informações estatísticas relacionadas no art. 30;

IV - pelo encaminhamento ao Congresso Nacional de relatório anual com informações atinentes à implementação desta Lei.

Art. 42. O Poder Executivo regulamentará o disposto nesta Lei no prazo de 180 (cento e oitenta) dias a contar da data de sua publicação.

Art. 43. O inciso VI do art. 116 da [Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990](#), passa a vigorar com a seguinte redação:

“Art. 116. ....

[VI](#)- levar as irregularidades de que tiver ciência em razão do cargo ao conhecimento da autoridade superior ou, quando houver suspeita de envolvimento desta, ao conhecimento de outra autoridade competente para apuração;

.....” (NR)

Art. 44. O Capítulo IV do Título IV da Lei nº 8.112, de 1990, passa a vigorar acrescido do seguinte art. 126-A:

“[Art. 126-A](#). Nenhum servidor poderá ser responsabilizado civil, penal ou administrativamente por dar ciência à autoridade superior ou, quando houver suspeita de envolvimento desta, a outra autoridade competente para apuração de informação concernente à prática de crimes ou improbidade de que tenha conhecimento, ainda que em decorrência do exercício de cargo, emprego ou função pública.”

Art. 45. Cabe aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, em legislação própria, obedecidas as normas gerais estabelecidas nesta Lei, definir regras específicas, especialmente quanto ao disposto no art. 9º e na Seção II do Capítulo III.



Art. 46. Revogam-se:

I - a [Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005](#); e

II - os [arts. 22 a 24 da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991](#).

Art. 47. Esta Lei entra em vigor 180 (cento e oitenta) dias após a data de sua publicação.

Brasília, 18 de novembro de 2011; 190º da Independência e 123º da República.

DILMA ROUSSEFF

*José Eduardo Cardoso*

*Celso Luiz Nunes Amorim*

*Antonio de Aguiar Patriota*

*Miriam Belchior*

*Paulo Bernardo Silva*

*Gleisi Hoffmann*

*José Elito Carvalho Siqueira*

*Helena Chagas*

*Luís Inácio Lucena Adams*

*Jorge Hage Sobrinho*

*Maria do Rosário Nunes*

Este texto não substitui o publicado no DOU de 18.11.2011 - Edição extra

## **ANEXO B – CÓDIGO DE DEFESA DOS USUÁRIOS DOS SERVIÇOS PÚBLICOS**

### **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.

**O PRESIDENTE DA REPÚBLICA** Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

#### **CAPÍTULO I**

#### **DISPOSIÇÕES PRELIMINARES**

Art. 1º Esta Lei estabelece normas básicas para participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos prestados direta ou indiretamente pela administração pública.

§ 1º O disposto nesta Lei aplica-se à administração pública direta e indireta da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, nos termos do [inciso I do § 3º do art. 37 da Constituição Federal](#).

§ 2º A aplicação desta Lei não afasta a necessidade de cumprimento do disposto:

I - em normas regulamentadoras específicas, quando se tratar de serviço ou atividade sujeitos a regulação ou supervisão; e

II - na Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, quando caracterizada relação de consumo.

§ 3º Aplica-se subsidiariamente o disposto nesta Lei aos serviços públicos prestados por particular.

Art. 2º Para os fins desta Lei, consideram-se:

I - usuário - pessoa física ou jurídica que se beneficia ou utiliza, efetiva ou potencialmente, de serviço público;

II - serviço público - atividade administrativa ou de prestação direta ou indireta de bens ou serviços à população, exercida por órgão ou entidade da administração pública;

III - administração pública - órgão ou entidade integrante da administração pública de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, a Advocacia Pública e a Defensoria Pública;

IV - agente público - quem exerce cargo, emprego ou função pública, de natureza civil ou militar, ainda que transitoriamente ou sem remuneração; e

V - manifestações - reclamações, denúncias, sugestões, elogios e demais pronunciamentos de usuários que tenham como objeto a prestação de serviços públicos e a conduta de agentes públicos na prestação e fiscalização de tais serviços.

Parágrafo único. O acesso do usuário a informações será regido pelos termos da [Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011](#).

Art. 3º Com periodicidade mínima anual, cada Poder e esfera de Governo publicará quadro geral dos serviços públicos prestados, que especificará os órgãos ou entidades responsáveis por sua realização e a autoridade administrativa a quem estão subordinados ou vinculados.

Art. 4º Os serviços públicos e o atendimento do usuário serão realizados de forma adequada, observados os princípios da regularidade, continuidade, efetividade, segurança, atualidade, generalidade, transparência e cortesia.

## CAPÍTULO II

### DOS DIREITOS BÁSICOS E DEVERES DOS USUÁRIOS

Art. 5º O usuário de serviço público tem direito à adequada prestação dos serviços, devendo os agentes públicos e prestadores de serviços públicos observar as seguintes diretrizes:

I - urbanidade, respeito, acessibilidade e cortesia no atendimento aos usuários;

II - presunção de boa-fé do usuário;

III - atendimento por ordem de chegada, ressalvados casos de urgência e aqueles em que houver possibilidade de agendamento, asseguradas as prioridades legais às pessoas com deficiência, aos idosos, às gestantes, às lactantes e às pessoas acompanhadas por crianças de colo;

IV - adequação entre meios e fins, vedada a imposição de exigências, obrigações, restrições e sanções não previstas na legislação;

V - igualdade no tratamento aos usuários, vedado qualquer tipo de discriminação;

VI - cumprimento de prazos e normas procedimentais;

VII - definição, publicidade e observância de horários e normas compatíveis com o bom atendimento ao usuário;

VIII - adoção de medidas visando a proteção à saúde e a segurança dos usuários;

IX - autenticação de documentos pelo próprio agente público, à vista dos originais apresentados pelo usuário, vedada a exigência de reconhecimento de firma, salvo em caso de dúvida de autenticidade;

X - manutenção de instalações salubres, seguras, sinalizadas, acessíveis e adequadas ao serviço e ao atendimento;

XI - eliminação de formalidades e de exigências cujo custo econômico ou social seja superior ao risco envolvido;

XII - observância dos códigos de ética ou de conduta aplicáveis às várias categorias de agentes públicos;

XIII - aplicação de soluções tecnológicas que visem a simplificar processos e procedimentos de atendimento ao usuário e a propiciar melhores condições para o compartilhamento das informações;

XIV - utilização de linguagem simples e compreensível, evitando o uso de siglas, jargões e estrangeirismos; e

XV - vedação da exigência de nova prova sobre fato já comprovado em documentação válida apresentada.

XVI – comunicação prévia ao consumidor de que o serviço será desligado em virtude de inadimplemento, bem como do dia a partir do qual será realizado o desligamento, necessariamente durante horário comercial. [\(Incluído pela Lei nº 1.4015, de 2020\)](#)

Parágrafo único. A taxa de religação de serviços não será devida se houver descumprimento da exigência de notificação prévia ao consumidor prevista no inciso XVI do caput deste artigo, o que ensejará a aplicação de multa à concessionária, conforme regulamentação. [\(Incluído pela Lei nº 1.4015, de 2020\)](#)

Art. 6º São direitos básicos do usuário:

I - participação no acompanhamento da prestação e na avaliação dos serviços;

II - obtenção e utilização dos serviços com liberdade de escolha entre os meios oferecidos e sem discriminação;

III - acesso e obtenção de informações relativas à sua pessoa constantes de registros ou bancos de dados, observado o disposto no [inciso X do caput do art. 5º da Constituição Federal](#) e na [Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011](#) ;

IV - proteção de suas informações pessoais, nos termos da [Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011](#) ;

V - atuação integrada e sistêmica na expedição de atestados, certidões e documentos comprobatórios de regularidade; e

VI - obtenção de informações precisas e de fácil acesso nos locais de prestação do serviço, assim como sua disponibilização na internet, especialmente sobre:

- a) horário de funcionamento das unidades administrativas;
- b) serviços prestados pelo órgão ou entidade, sua localização exata e a indicação do setor responsável pelo atendimento ao público;
- c) acesso ao agente público ou ao órgão encarregado de receber manifestações;
- d) situação da tramitação dos processos administrativos em que figure como interessado; e
- e) valor das taxas e tarifas cobradas pela prestação dos serviços, contendo informações para a compreensão exata da extensão do serviço prestado.

VII – comunicação prévia da suspensão da prestação de serviço. [\(Incluído pela Lei nº 1.4015, de 2020\)](#)

Parágrafo único. É vedada a suspensão da prestação de serviço em virtude de inadimplemento por parte do usuário que se inicie na sexta-feira, no sábado ou no domingo, bem como em feriado ou no dia anterior a feriado. [\(Incluído pela Lei nº 1.4015, de 2020\)](#)

Art. 7º Os órgãos e entidades abrangidos por esta Lei divulgarão Carta de Serviços ao Usuário.

§ 1º A Carta de Serviços ao Usuário tem por objetivo informar o usuário sobre os serviços prestados pelo órgão ou entidade, as formas de acesso a esses serviços e seus compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público.

§ 2º A Carta de Serviços ao Usuário deverá trazer informações claras e precisas em relação a cada um dos serviços prestados, apresentando, no mínimo, informações relacionadas a:

- I - serviços oferecidos;
- II - requisitos, documentos, formas e informações necessárias para acessar o serviço;
- III - principais etapas para processamento do serviço;
- IV - previsão do prazo máximo para a prestação do serviço;
- V - forma de prestação do serviço; e
- VI - locais e formas para o usuário apresentar eventual manifestação sobre a prestação do serviço.

§ 3º Além das informações descritas no § 2º, a Carta de Serviços ao Usuário deverá detalhar os compromissos e padrões de qualidade do atendimento relativos, no mínimo, aos seguintes aspectos:

- I - prioridades de atendimento;
- II - previsão de tempo de espera para atendimento;
- III - mecanismos de comunicação com os usuários;
- IV - procedimentos para receber e responder as manifestações dos usuários; e

V - mecanismos de consulta, por parte dos usuários, acerca do andamento do serviço solicitado e de eventual manifestação.

§ 4º A Carta de Serviços ao Usuário será objeto de atualização periódica e de permanente divulgação mediante publicação em sítio eletrônico do órgão ou entidade na internet.

§ 5º Regulamento específico de cada Poder e esfera de Governo disporá sobre a operacionalização da Carta de Serviços ao Usuário.

Art. 8º São deveres do usuário:

I - utilizar adequadamente os serviços, procedendo com urbanidade e boa-fé;

II - prestar as informações pertinentes ao serviço prestado quando solicitadas;

III - colaborar para a adequada prestação do serviço; e

IV - preservar as condições dos bens públicos por meio dos quais lhe são prestados os serviços de que trata esta Lei.

### CAPÍTULO III

#### DAS MANIFESTAÇÕES DOS USUÁRIOS DE SERVIÇOS PÚBLICOS

Art. 9º Para garantir seus direitos, o usuário poderá apresentar manifestações perante a administração pública acerca da prestação de serviços públicos.

Art. 10. A manifestação será dirigida à ouvidoria do órgão ou entidade responsável e conterà a identificação do requerente.

§ 1º A identificação do requerente não conterà exigências que inviabilizem sua manifestação.

§ 2º São vedadas quaisquer exigências relativas aos motivos determinantes da apresentação de manifestações perante a ouvidoria.

§ 3º Caso não haja ouvidoria, o usuário poderá apresentar manifestações diretamente ao órgão ou entidade responsável pela execução do serviço e ao órgão ou entidade a que se subordinem ou se vinculem.

§ 4º A manifestação poderá ser feita por meio eletrônico, ou correspondência convencional, ou verbalmente, hipótese em que deverá ser reduzida a termo.

§ 5º No caso de manifestação por meio eletrônico, prevista no § 4º, respeitada a legislação específica de sigilo e proteção de dados, poderá a administração pública ou sua ouvidoria requerer meio de certificação da identidade do usuário.

§ 6º Os órgãos e entidades públicos abrangidos por esta Lei deverão colocar à disposição do usuário formulários simplificados e de fácil compreensão para a apresentação do requerimento previsto no **caput**, facultada ao usuário sua utilização.

§ 7º A identificação do requerente é informação pessoal protegida com restrição de acesso nos termos da [Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011](#).

Art. 11. Em nenhuma hipótese, será recusado o recebimento de manifestações formuladas nos termos desta Lei, sob pena de responsabilidade do agente público.

Art. 12. Os procedimentos administrativos relativos à análise das manifestações observarão os princípios da eficiência e da celeridade, visando a sua efetiva resolução.

Parágrafo único. A efetiva resolução das manifestações dos usuários compreende:

I - recepção da manifestação no canal de atendimento adequado;

II - emissão de comprovante de recebimento da manifestação;

III - análise e obtenção de informações, quando necessário;

IV - decisão administrativa final; e

V - ciência ao usuário.

#### CAPÍTULO IV

#### DAS OUVIDORIAS

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

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

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

III - propor aperfeiçoamentos na prestação dos serviços;

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

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

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

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

Art. 14. Com vistas à realização de seus objetivos, as ouvidorias deverão:

I - receber, analisar e responder, por meio de mecanismos proativos e reativos, as manifestações encaminhadas por usuários de serviços públicos; e

II - elaborar, anualmente, relatório de gestão, que deverá consolidar as informações mencionadas no inciso I, e, com base nelas, apontar falhas e sugerir melhorias na prestação de serviços públicos.

Art. 15. O relatório de gestão de que trata o inciso II do **caput** do art. 14 deverá indicar, ao menos:

I - o número de manifestações recebidas no ano anterior;

II - os motivos das manifestações;

III - a análise dos pontos recorrentes; e

IV - as providências adotadas pela administração pública nas soluções apresentadas.

Parágrafo único. O relatório de gestão será:

I - encaminhado à autoridade máxima do órgão a que pertence a unidade de ouvidoria; e

II - disponibilizado integralmente na internet.

Art. 16. A ouvidoria encaminhará a decisão administrativa final ao usuário, observado o prazo de trinta dias, prorrogável de forma justificada uma única vez, por igual período.

Parágrafo único. Observado o prazo previsto no **caput**, a ouvidoria poderá solicitar informações e esclarecimentos diretamente a agentes públicos do órgão ou entidade a que se vincula, e as solicitações devem ser respondidas no prazo de vinte dias, prorrogável de forma justificada uma única vez, por igual período.

Art. 17. Atos normativos específicos de cada Poder e esfera de Governo disporão sobre a organização e o funcionamento de suas ouvidorias.

## CAPÍTULO V

### DOS CONSELHOS DE USUÁRIOS

Art. 18. Sem prejuízo de outras formas previstas na legislação, a participação dos usuários no acompanhamento da prestação e na avaliação dos serviços públicos será feita por meio de conselhos de usuários.

Parágrafo único. Os conselhos de usuários são órgãos consultivos dotados das seguintes atribuições:

I - acompanhar a prestação dos serviços;

II - participar na avaliação dos serviços;

III - propor melhorias na prestação dos serviços;

IV - contribuir na definição de diretrizes para o adequado atendimento ao usuário; e

V - acompanhar e avaliar a atuação do ouvidor.

Art. 19. A composição dos conselhos deve observar os critérios de representatividade e pluralidade das partes interessadas, com vistas ao equilíbrio em sua representação.

Parágrafo único. A escolha dos representantes será feita em processo aberto ao público e diferenciado por tipo de usuário a ser representado.

Art. 20. O conselho de usuários poderá ser consultado quanto à indicação do ouvidor.

Art. 21. A participação do usuário no conselho será considerada serviço relevante e sem remuneração.

Art. 22. Regulamento específico de cada Poder e esfera de Governo disporá sobre a organização e funcionamento dos conselhos de usuários.

## CAPÍTULO VI

## DA AVALIAÇÃO CONTINUADA DOS SERVIÇOS PÚBLICOS

Art. 23. Os órgãos e entidades públicos abrangidos por esta Lei deverão avaliar os serviços prestados, nos seguintes aspectos:

I - satisfação do usuário com o serviço prestado;

II - qualidade do atendimento prestado ao usuário;

III - cumprimento dos compromissos e prazos definidos para a prestação dos serviços;

IV - quantidade de manifestações de usuários; e

V - medidas adotadas pela administração pública para melhoria e aperfeiçoamento da prestação do serviço.

§ 1º A avaliação será realizada por pesquisa de satisfação feita, no mínimo, a cada um ano, ou por qualquer outro meio que garanta significância estatística aos resultados.

§ 2º O resultado da avaliação deverá ser integralmente publicado no sítio do órgão ou entidade, incluindo o **ranking** das entidades com maior incidência de reclamação dos usuários na periodicidade a que se refere o § 1º, e servirá de subsídio para reorientar e ajustar os serviços prestados, em especial quanto ao cumprimento dos compromissos e dos padrões de qualidade de atendimento divulgados na Carta de Serviços ao Usuário.

Art. 24. Regulamento específico de cada Poder e esfera de Governo disporá sobre a avaliação da efetividade e dos níveis de satisfação dos usuários.

## CAPÍTULO VII

### DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 25. Esta Lei entra em vigor, a contar da sua publicação, em:

I - trezentos e sessenta dias para a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios com mais de quinhentos mil habitantes;

II - quinhentos e quarenta dias para os Municípios entre cem mil e quinhentos mil habitantes; e

III - setecentos e vinte dias para os Municípios com menos de cem mil habitantes.

Brasília, 26 de junho de 2017; 196º da Independência e 129º da República.

MICHEL TEMER

*Torquato Jardim*

*Dyogo Henrique de Oliveira*

*Wagner de Campos Rosário*

Este texto não substitui o publicado no DOU de 27.6.2017