

# OUVIDORIA NA RFEPT:

ESPAÇO DE PARTICIPAÇÃO SOCIAL,  
PREVENÇÃO E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS



HELOISA HELENA LOPES DOS SANTOS CAIXETA

WANDERLEY AZEVEDO DE BRITO

# OUVIDORIA NA RFEPCT:

ESPAÇO DE PARTICIPAÇÃO SOCIAL,  
PREVENÇÃO E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

## FICHA CATALOGRÁFICA

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

CAIXETA, H. H. L. S; BRITO, W. A.

Ouvidoria na RFEPCT: espaço de participação social, prevenção e mediação de conflitos. Heloisa Helena Lopes dos Santos Caixeta; Wanderley Azevedo de Brito. Anápolis (GO), Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica ProfEPT / IFG, 2025.

73 f.; il. Color

**ISBN: 978-65-01-62690-1**

Produto Educacional resultante da Dissertação “Ouvidoria, participação social e práticas educativas: caminhos para mediação de conflitos na RFEPCT” no Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica ProfEPT- IFG – Campus Anápolis, 2025.

1. Ouvidoria. 2. Participação Social. 3. Prevenção de Conflitos. 4. Mediação de Conflitos. 5. Rede Federal. 6. Accountably I. Caixeta, Heloisa Helena Lopes dos Santos. II. Brito, Wanderley Azevedo de. III. IFG, Campus Anápolis. IV. Título.

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

## FICHA TÉCNICA

Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT)  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás (IFG), Campus Anápolis  
Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica  
Coordenação Acadêmica do ProfEPT no IFG: Prof. Dr. Alessandro Silva de Oliveira

Produto Educacional desenvolvido como parte integrante da Dissertação de Mestrado intitulada "Ouvidoria, participação social e práticas educativas: caminhos para mediação de conflitos na RFEPCT" e desenvolvida por Heloisa Helena Lopes dos Santos Caixeta, sob a Orientação do Prof. Dr. Wanderley Azevedo de Brito.

### **Título do Produto Educacional:**

Ouvidoria na RFEPCT: espaço de participação social, prevenção e mediação de conflitos

### **Autores do Produto Educacional:**

Heloisa Helena Lopes dos Santos Caixeta; Wanderley Azevedo de Brito

### **Categoria do Produto Educacional:**

Relatório Técnico

### **Modalidade / Tipo do Produto Educacional:**

Livro Digital (E-book)

**Palavras-chave:** Ouvidoria; Participação Social; Prevenção de Conflitos; Mediação de Conflitos; Rede Federal.; Accountably

Diagramação e Design do Produto Educacional: Heloisa Helena L. S. Caixeta

1ª edição – AE-book – ProfEPT / IFG, maio, 2025

Licença Creative Commons

Atribuição - Não Comercial - Compartilha Igual - CC BY-NC-SA

Esta licença permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho para fins não comerciais, desde que atribuam a você o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos.

# OUVIDORIA NA RFEPCT:

ESPAÇO DE PARTICIPAÇÃO SOCIAL,  
PREVENÇÃO E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS



**HELOISA HELENA LOPES DOS SANTOS CAIXETA**

[heloisa.caixeta@ifg.edu.br](mailto:heloisa.caixeta@ifg.edu.br)

**WANDERLEY AZEVEDO DE BRITO**

[wanderley.brito@ifg.edu.br](mailto:wanderley.brito@ifg.edu.br)



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

**HELOISA HELENA LOPES DOS SANTOS CAIXETA**

**PRODUTO EDUCACIONAL**

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

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

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

Anápolis - GO  
2025

## **RESUMO**

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

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

## **ABSTRACT**

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

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

## **LISTA DE FIGURAS**

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

## **LISTA DE TABELAS**

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

## **LISTA DE QUADROS**

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

## SUMÁRIO

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

## INTRODUÇÃO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Os objetivos específicos do presente Produto Educacional são:

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

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

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

O público-alvo do presente Produto Educacional é constituído por ouvidores, gestores, técnico-administrativos e outros membros da comunidade acadêmica e administrativa nas instituições da Rede Federal.

## **1. METODOLOGIA DO PRODUTO EDUCACIONAL**

### **1.1. Planejamento**

As instituições de ensino que buscam demonstrar compromisso com a transparência, a participação social, a prevenção e a mediação de conflitos, tendem a fortalecer sua imagem institucional. Isso pode resultar em maior confiança por parte da comunidade acadêmica contribuindo para a sustentabilidade e o fortalecimento da RFEPCT.

Na metodologia utilizada na construção do Produto Educacional, além do estudo da legislação e do referencial teórico-prático sobre o tema, há reflexões sobre ações que abordam a Ouvidoria como espaço de prevenção e mediação de conflitos.

O Produto Educacional visa a apresentar contribuições que possam incidir, por meio da mediação, em um número maior de efeitos positivos quanto à atuação da Ouvidoria. Visando assim, cuidar da qualidade das atividades ofertadas à sociedade, além da prevenção de conflitos e do desenvolvimento de ações que possam contribuir para a melhoria do clima institucional.

### **1.2. Tipo, público-alvo, nível e modalidade de ensino**

O tipo e o formato do Produto Educacional foram definidos a partir do estudo do referencial teórico e dos dados de uma pesquisa realizada em 2024 no Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT).

Os resultados da pesquisa subsidiaram a construção de um Relatório Técnico, na forma de material textual digital que aborda conceitos de participação social, técnicas de prevenção e mediação de conflitos, além de boas práticas de atuação da Ouvidoria na RFEPCT e nas Universidades Federais.

O público-alvo do Produto Educacional é constituído por ouvidores, gestores, técnico-administrativos e outros membros da comunidade acadêmica nas instituições da Rede Federal. Os níveis e as modalidades de ensino a serem alcançados são todos, pois Ouvidoria é um tema transversal.

### **1.3. Instituição e sujeitos para aplicação, avaliação, validação, registro e divulgação**

As instituições e os sujeitos para a validação e a aplicação do PE são as Ouvidorias e os servidores, respectivamente, da Rede Federal. O arquivo do Produto Educacional foi disponibilizado no formato digital, possibilitando o acesso da comunidade acadêmica-administrativa e a divulgação das informações. Ele busca fortalecer os resultados da pesquisa, sendo um recurso teórico-prático sobre a atuação efetiva da Ouvidoria de práticas educativas de prevenção e mediação de conflitos e na promoção da participação social.

Após essa etapa, a versão inicial do Relatório Técnico, em formato digital, foi submetida à avaliação/validação de especialistas na área de Ouvidoria da RFEPCT, selecionados como avaliadores *ad hoc*. A metodologia foi constituída a partir de um formulário disponibilizado eletronicamente por meio do *Google Forms*. O principal objetivo foi colher as contribuições, com vistas ao aperfeiçoamento do PE. Os resultados dessa etapa de avaliação subsidiaram os ajustes e as melhorias na organização e no conteúdo do Relatório Técnico para sua aplicação.

O PE será divulgado no Portal EduCAPES (<https://educapes.capes.gov.br/>), com acesso aberto e gratuito, no Site do ProfEPT (<https://profeppt.ifes.edu.br/>), no Observatório do ProfEPT no link: (<https://obsprofeppt.midi.upt.iftm.edu.br/>) e no Repositório Digital do IFG (ReDi), a partir do seguinte link: <https://repositorio.ifg.edu.br/>.

## 2. OUVIDORIA: ESTUDO TEÓRICO

### 2.1 Ouvidoria em instituições públicas de educação

A Ouvidoria pública pode ser entendida como uma instituição com capacidade para mediar os cidadãos no processo de interlocução com a Administração Pública. Nessa perspectiva, a Ouvidoria deve ser compreendida como uma instância de participação social ativa no exercício da cidadania, com o objetivo de viabilizar melhorias dos serviços públicos prestados à sociedade.

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

A manifestação é uma forma de o cidadão expressar para a Ouvidoria os seus anseios, as suas angústias, dúvidas e opiniões, bem como a sua satisfação com os atendimentos ou serviços recebidos. Assim, pode auxiliar o Poder Público a aprimorar a gestão de políticas e serviços, ou a combater a prática de atos ilícitos (Ouvidorias.gov).

As ouvidorias públicas visam promover a melhoria da qualidade do serviço público a partir da livre manifestação do cidadão. Assim, assumem distintos papéis que englobam aspectos funcionais, como receber e analisar as manifestações; aspectos gerenciais, que envolvem a transformação das manifestações em possibilidades de melhoria no serviço público; e aspectos de cidadania, ao possibilitar que o cidadão exerça seu direito de participar na administração pública, fomentando o controle social (Santos *et al.*, 2019, p. 630).

A Ouvidoria pública desempenha um papel essencial na promoção da participação cidadã, constituindo-se como um canal de comunicação e interação entre os cidadãos e as instituições.

Uma das premissas para o estabelecimento de uma Ouvidoria é que ela deve conhecer o cidadão: compreendê-lo e acolhê-lo em sua integralidade, reconhecendo seus anseios, especificidades e o contexto no qual está inserido. [...] no seu trabalho cotidiano, diante das manifestações que recebe, podemos afirmar que o Ouvidor busca modelar o espaço comunicativo e axiológico: ele é um gestor das

emoções e da razão, que dá concretude ao direito de manifestação e petição por parte dos cidadãos (Riche, 2022. p. 112).

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

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

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

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

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

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

## **2.2 Participação social em Ouvidorias**

A Ouvidoria como espaço de participação social é fundamental para fortalecer a democracia, promover a transparência e assegurar que as vozes dos cidadãos

sejam ouvidas e consideradas no trabalho de gestão das instituições e na formulação de políticas públicas.

Segundo Silva e Silva (2021), após a promulgação da Constituição brasileira de 1988, as instituições públicas criaram canais de comunicação para ampliar a disseminação de informações e fortalecer a consciência da população sobre seus direitos perante a administração pública. Entre esses canais, a Ouvidoria se destaca como um espaço que pode reforçar a participação social, contribuir para o aprimoramento da democracia e desempenhar um papel estratégico como mecanismo de gestão nas instituições.

Convém destacar que a Ouvidoria pode desempenhar um papel ativo na promoção da participação social, incentivando os cidadãos a se envolverem na tomada de decisões, por meio de consultas públicas, audiências, sugestões de políticas públicas, entre outras formas de engajamento.

A partir destas determinações da Constituição Federal de 1988 e de outras previsões legais, foram criados vários espaços e instrumentos de participação social no âmbito da Administração Pública. Os conselhos de políticas públicas e as conferências nacionais, por exemplo, são atualmente mecanismos de participação social plenamente incorporados à prática da gestão dos governos. Mas, além deles, a experiência brasileira de democracia participativa apresenta hoje um conjunto variado de processos, procedimentos e espaços institucionais de interação, participação e diálogo entre Estado e sociedade (Oliveira, 2013 p. 33).

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

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

Nessa perspectiva, Piegas (2021) também afirma que a essência de uma ouvidoria pública está em sua capacidade de promover a participação social, como um canal que leva à gestão as questões que devem ser debatidas e verificadas, de modo a possibilitar, desde o início possíveis mudanças com base nas demandas apresentadas pelos cidadãos.

No caso das Ouvidorias da RFEPCT, a participação social do cidadão pode ser realizada por meio do registro de manifestação pelos canais de atendimento disponíveis: presencial, telefônico, carta, correspondência eletrônica e pela Plataforma Integrada de Ouvidoria e acesso à Informação do Poder Executivo Federal (Fala.BR). Em algumas unidades de Ouvidoria da Rede Federal há também a disponibilidade de canais de atendimento, a partir de manifestação por *whatsapp*, entre outras possibilidades.

Conforme o artigo 16 do Decreto 9492/2018, as manifestações (denúncias, elogios, reclamações, sugestões e solicitações) devem ser encaminhadas, de preferência, por meio eletrônico, utilizando o Fala.BR, de uso obrigatório para órgãos da Administração Pública Federal.

**Figura 1: Plataforma Fala.BR**



Fonte: Ouvidorias.gov (2025).

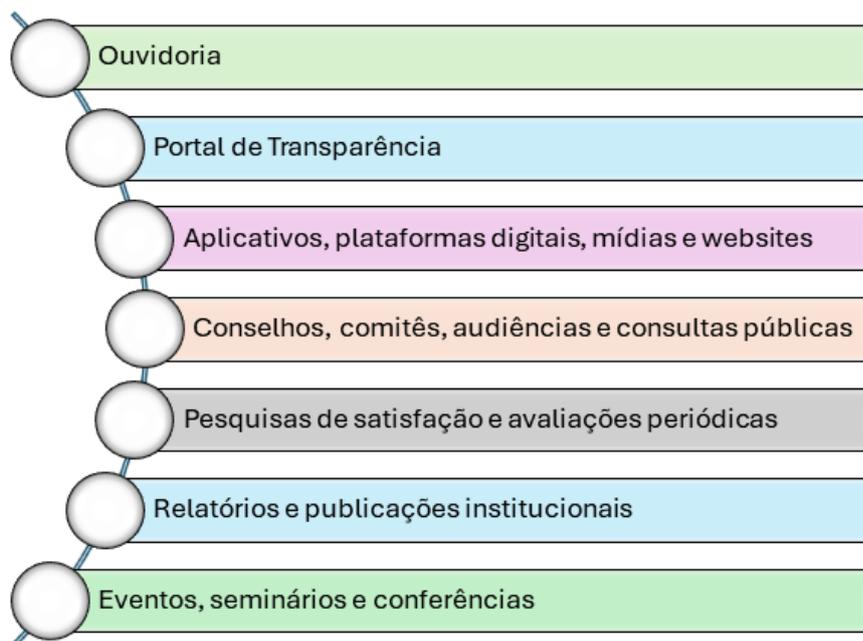
A Plataforma Fala.BR está disponível a partir do seguinte link:

<https://falabr.cgu.gov.br/web/home>

De acordo Silva e Silva (2021, p. 178), a “administração pública conta com instrumentos disponíveis para o exercício do controle pela sociedade como os Portais de Transparência, a Lei de Acesso à Informação e a observação atenta aos locais onde são executadas as políticas públicas”.

Assim, os usuários dos serviços públicos podem acompanhar as implementações das políticas públicas educacionais na Rede Federal, por meio de diversos canais de comunicação, como mostra a figura a seguir.

**Figura 2: Canais de comunicação entre as instituições públicas e os usuários dos serviços públicos**



Fonte: elaborado, pelos autores (2025).

Esses canais auxiliam para que os cidadãos possam participar e monitorar a implementação de políticas públicas educacionais na Rede Federal. De acordo com Silva e Silva (2021, p. 189), “a sociedade deve exercer seu direito de participação e controle social, para cobrar da administração pública mais eficiência e efetividade na prestação dos serviços públicos, sejam eles quais forem”. Segundo esses autores:

É preciso que o controle social aconteça na prática, para que não fique apenas em lei e que a sociedade civil ocupe de modo pleno e efetivo esses diversos espaços de participação social. Assim, conclui-se que só existirá cidadania quando houver o bom senso dos poderes em conceder direitos plenos à sociedade, aí então se terá uma democracia de fato (Silva; Silva, 2021, p. 189).

Dessa maneira, a cidadania plena só será alcançada quando houver comprometimento e responsabilidade por parte da administração pública em assegurar integralmente os direitos da população, possibilitando, assim, a concretização de uma verdadeira democracia.

### 2.3 Prevenção de conflitos em Ouvidorias

Antes de explorar o tema da prevenção, é primordial discutir o significado da palavra “conflitos” em ambientes de trabalho, no contexto de Ouvidorias:

**Figura 3: Conflitos em ambientes institucionais**

Em ambientes institucionais podem ocorrer conflitos entre indivíduos, grupos e organizações/instituições sobre situações ou processos. Duas ou mais pessoas podem divergir em razão de interesses diferentes, interpretações sobre fatos, além de posições sociais, políticas manifestadas ou objetivos percebidos como incompatíveis. Pode haver conflitos entre pessoas e instituições ou organizações em razão de divergências entre as partes. Luthans et al. (2019) definem conflito como um descompasso entre valores ou objetivos entre membros de uma organização.

Fonte: organizado, pelos autores (2025).

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

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

Rosenberg (2006), afirma que a Comunicação Não-Violenta (CNV) nos ajuda a focar nos sentimentos e necessidades comuns a todos, ao invés de nos comunicarmos através de rótulos desumanizadores ou padrões habituais que soam

como exigências e geram antagonismo, promovendo a violência contra nós mesmos, os outros e o mundo ao nosso redor. A CNV capacita as pessoas a participarem de diálogos criativos, permitindo que desenvolvam soluções plenamente satisfatórias por conta própria. Assim,

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

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

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

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

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

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

De acordo com Perez *et al.* (2011), a atuação dos Ouvidores deve ser de caráter mediador, promovendo o diálogo e a participação entre as partes envolvidas, possibilitando que sugestões e soluções para as questões levantadas sejam abordadas. Deste modo, eles devem direcionar seus esforços e atividades para falhas

operacionais, estruturais e relacionadas aos recursos humanos, com o objetivo de promover a correção e a melhoria contínua. Conforme o autor:

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

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

Isso inclui a orientação sobre procedimentos institucionais, a promoção de ações educativas para prevenir condutas inapropriadas e a mediação informal de disputas. A prevenção de conflitos evita custos desnecessários com processos judiciais ou administrativos.

## **2.4 Mediação de conflitos em Ouvidorias**

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

Segundo Lagastra, conflito é:

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

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

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

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

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

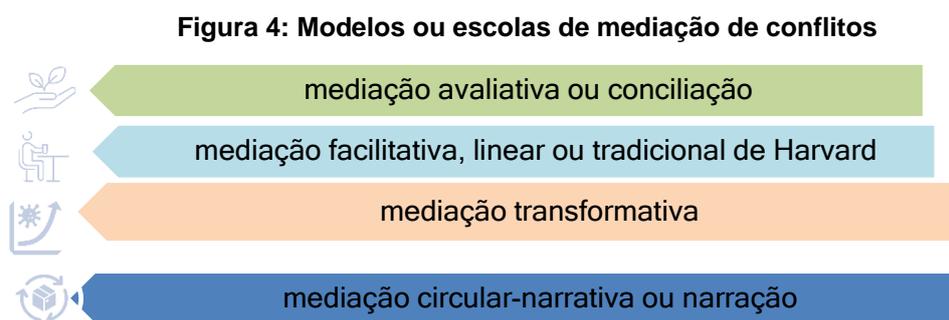
A mediação é, assim, uma forma alterativa (com o outro) de intervenção nos conflitos. Falar da alteridade é dizer muito mais coisas que a sempre referência a um procedimento cooperativo, solidário, de mútua autocomposição. Estamos falando de uma possibilidade de transformar o conflito e de nos transformarmos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

Assim sendo, a mediação de conflitos é um processo estruturado e imparcial de facilitação de diálogo entre partes em conflito, com o objetivo de ajudá-las a encontrar soluções mutuamente satisfatórias. O mediador atua como um terceiro neutro, facilitando a comunicação, promovendo o entendimento mútuo, identificando interesses subjacentes e auxiliando na criação de acordos duradouros.

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

Dessa forma, não se busca apenas encerrar uma disputa entre as partes, o que acontece com o acordo estabelecido, mas também resgatar a comunicação entre as partes envolvidas e solucionar o conflito no plano das emoções e sentimentos, para que todos possam voltar para suas casas, empresas ou comunidades com a convicção de que encontraram juntos uma solução ideal.

Conforme Vasconcelos (2023), existem diversos modelos ou escolas de mediação, como mostra a figura a seguir:



Fonte: Adaptado de Vasconcelos (2023).

Geralmente, orienta-se, seja qual for o modelo escolhido, a realização de reuniões preparatórias ou entrevistas preliminares. Em todos os modelos, os princípios da Escola de Harvard são considerados, com variações nas ênfases em determinadas abordagens, dependendo das características dos relacionamentos envolvidos, dos encontros e dos métodos dos mediadores.

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

a depender da natureza do conflito, das características socioculturais dos mediandos e das habilidades do mediador, modelos ou estilos de mediação podem ser diferentes. Ademais, esses modelos não são estanques, pois, a depender das circunstâncias e da vontade dos mediandos, a condução pode ser alterada (Vasconcelos, 2023, p. 183).

Warat (2023, p. 171) pontua que:

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

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

Ademais, é importante acrescentar que a implementação de práticas de mediação de conflitos pode ser antecedida por ações institucionais que visem a *prevenção de conflitos*. Nesse caminho, acredita-se que o planejamento de práticas educativas que visem a *prevenção de conflitos* pode contribuir para a redução dos níveis de inconformidade dos serviços institucionais, tanto daqueles que se referem às atividades meio, quanto aos das atividades fim.

#### **2.4.1 - Roteiro prático com "passo a passo" para fortalecer a mediação de conflitos nas instituições públicas**

O roteiro a seguir tem por objetivos: a) implementação e fortalecimento das práticas de mediação de conflitos como estratégia de gestão institucional; b) promoção do diálogo e prevenção de litígios.

Tal roteiro está sistematizado a partir de ações e estratégias de mediação de conflitos.

##### **Passo 1: Diagnóstico Institucional**

###### ✓ Ações:

- Mapear os tipos de conflitos mais frequentes na instituição (relacionais, administrativos, organizacionais e outros);
- Levantar dados históricos de conflitos (relatórios da Ouvidoria, Recursos Humanos, Comissão de Ética e outros);
- Consultar os servidores e gestores sobre a percepção de conflitos existentes.

✓ Recursos sugeridos:

- Questionários, grupos focais, análise de registros institucionais.

**Passo 2: Sensibilização e mobilização da alta gestão**

✓ Ações:

- Apresentar à alta gestão a importância estratégica da mediação de conflitos;
- Relacionar os benefícios da mediação com os objetivos institucionais (ex.: clima organizacional, produtividade, redução de processos administrativos ou judiciais);
- Buscar o apoio formal da direção para institucionalização da mediação.

✓ Recursos sugeridos:

- Reuniões de apresentação, minutas de portarias, entre outros recursos.

**Passo 3: Criação de um Núcleo ou Câmara de Mediação de Conflitos**

✓ Ações:

- Definir a estrutura organizacional responsável (ex.: Ouvidoria, Recursos Humanos, Gabinete da Direção, entre outras);
- Publicar ato normativo de criação (Portaria ou Resolução);
- Estabelecer competências, fluxos e procedimentos básicos de atendimento.

✓ Recomendações:

- Criar mecanismos institucionais para que a equipe tenha independência técnica e administrativa para atuar com imparcialidade.

**Passo 4: Capacitação da equipe mediadora**

✓ Ações:

- Promover cursos de formação em mediação de conflitos;
- Realizar capacitação prática com simulações de casos reais;
- Incentivar a participação em redes, fóruns ou eventos de mediação.

✓ Temas sugeridos:

- Comunicação não-violenta, escuta ativa, gestão de conflitos, negociação colaborativa, ética na mediação.

**Passo 5: Implementação de fluxo de atendimento para Mediação**

✓ Etapas mínimas do fluxo:

- Recepção da demanda (espontânea ou por encaminhamento);
- Análise de viabilidade da mediação;

- Convite e aceite das partes envolvidas;
- Realização da sessão de mediação (presencial ou virtual);
- Registro do termo de entendimento (se houver acordo);
- Acompanhamento e avaliação dos resultados.

✓ Importante:

- Criar mecanismos institucionais para estimular a voluntariedade e preservar o sigilo durante todo o processo.

### **Passo 6: Integração com a Ouvidoria e outros canais de escuta institucional**

✓ Ações:

- Criar fluxo de comunicação entre a Ouvidoria e o Núcleo de Mediação;
- Definir critérios para encaminhamento de manifestações com potencial de mediação;
- Estabelecer indicadores de acompanhamento (ex.: número de casos mediados, índice de resolutividade, satisfação das partes).

### **Passo 7: Divulgação interna e promoção da mediação de conflitos**

✓ Ações:

- Realizar campanhas institucionais sobre a mediação de conflitos;
- Divulgar canais de acesso e os benefícios da mediação;
- Promover eventos internos como palestras, rodas de conversa e seminários sobre diálogo, convivência e prevenção de conflitos.

### **Passo 8: Monitoramento, avaliação e melhoria contínua**

✓ Ações:

- Criar relatórios periódicos sobre os resultados da mediação institucional.
- Coletar *feedbacks* das partes atendidas;
- Promover revisões periódicas nos fluxos e procedimentos com base nos resultados.

✓ Indicadores sugeridos:

- Quantidade de acordos firmados;
- Tempo médio de resolução;
- Satisfação das partes;
- Redução de conflitos reincidentes.

### **Passo 9: Articulação com o Planejamento Estratégico da Instituição**

✓ Ações:

- Integrar os resultados da mediação aos indicadores de desempenho institucional;

- Relacionar a mediação aos objetivos estratégicos da institucional (ex.: clima organizacional, participação social, qualidade de gestão);
- Apresentar os avanços da mediação nos relatórios de gestão.

### **Passo 10: Fortalecimento da cultura institucional de diálogo e convivência**

#### ✓ Ações:

- Incentivar a criação de espaços permanentes de escuta e diálogo institucional;
- Incorporar práticas de comunicação não-violenta no dia a dia da gestão;
- Estimular a mediação como primeira opção na resolução de conflitos internos antes de medidas disciplinares ou judiciais.

## **2.5 Câmaras de Mediação de Conflitos (CMCs)**

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

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

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

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

Conforme, Vinha (2022), as Câmaras de Mediação incentivam o diálogo como a abordagem inicial para tentar solucionar o conflito. Elas mostram que a mediação

também possui um aspecto preventivo, impedindo que os problemas se estendam, colaborando para aprimorar as relações interpessoais, promovendo a responsabilização e o engajamento recíproco.

De acordo com Ramalho e Kassis (2022), devem constar nos normativos das Câmaras de Mediação:

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

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

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

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

Os responsáveis pela implantação de CMC devem:

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

A comunicação abrangente e detalhada é essencial para a construção de uma cultura de confiança, pois permite que todos os membros da comunidade compreendam o propósito e o valor da mediação de conflitos, bem como os benefícios que ela pode trazer para a resolução de conflitos e para a promoção de um ambiente institucional mais harmonioso.

A Ouvidoria pode atuar em parceria com as Câmaras de Mediação de Conflitos colaborando com a análise e encaminhamento das demandas aos setores responsáveis, fortalecendo a capacidade das instituições de gerenciar conflitos de maneira justa e eficaz.

## **2.6 Ouvidorias na Educação Profissional e Tecnológica (EPT)**

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

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

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

A EPT não se limita apenas à formação técnica, mas também engloba o desenvolvimento de habilidades tecnológicas, científicas, sócio emocionais e

culturais. Isso inclui a capacidade de trabalho em equipe, a resolução de problemas, a comunicação eficaz e a adaptabilidade, que são habilidades essenciais para o sucesso no mundo do trabalho. De acordo com Frigotto (2009, p. 173),

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

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

As Ouvidorias das instituições pertencentes a RFEPCT, portanto, visam desempenhar um papel essencial na promoção da participação cidadã e na melhoria dos serviços públicos prestados à sociedade. Elas constituem canais de comunicação e interação entre os cidadãos e as instituições. Segundo Santos *et al.* (2019, p. 630):

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

Assim, as Ouvidorias públicas buscam aprimorar a qualidade do serviço público, transformar as manifestações recebidas em oportunidades de melhoria do serviço público; e permitir que o cidadão exerça seu direito de participação na administração pública e na promoção do controle social.

### 3. PRÁTICAS DE OUVIDORIA NAS UNIVERSIDADES

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

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

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

Na Conferência Estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação de Goiás, realizada em 21 de março de 2024, entre os dados apresentados pela presidente da Capes, ela afirma que “o Brasil tinha 42 universidades federais e 121 campi em 2002 e hoje tem 69 e 314 respectivamente” (Capes, 2024). De acordo com o artigo 207 da Constituição Federal de 1988, as “universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (Brasil, 1988).

Os ambientes universitários são cada vez mais complexos, de convivência diferentes perfis de sujeitos, interesses e desafios conflituosos trazidos pela convivência de múltiplos e distintos grupos sociais, integrantes das comunidades interna e externa dessas instituições. Conforme autoras:

A universidade precisa estimular o papel da alteridade, do reconhecimento do outro, do espaço do outro, com e como uma política social de enfrentamento de seus problemas, que proteja sua força de trabalho, reflexo de uma política de primeiro nível, engajada e organizada pelos servidores e para os servidores (Brito; Aguiar, 2021, p. 222).

Este cenário das universidades passou a exigir a ampliação e o aperfeiçoamento de espaços institucionais de participação social, prevenção e mediação de conflitos: as Ouvidorias.

### **3.1 Experiências de boas práticas de Ouvidoria nas Universidades Federais (dados da pesquisa)**

Como experiências de boas práticas, seguem as universidades federais que implementaram as Câmaras de Mediação de Conflitos, conforme dados da pesquisa em 2024.

A Ouvidoria da **Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)** foi instituída em 24 de setembro de 1999. Sua atuação na mediação de conflitos baseia-se no diálogo sobre as vantagens de resolver divergências diretamente nos setores envolvidos, oferecendo orientações para alcançar uma solução amigável. Essa abordagem promove um ambiente mais colaborativo e pode agilizar a resolução das questões.

A Comissão de Humanização das Relações de Trabalho (CHRT) está vinculada à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Ela atua de forma preventiva, educativa e interventiva nas situações que envolvem a humanização das relações de trabalho.

Nos atendimentos realizados pela CHRT, com o objetivo de mediar essas relações, é aberta uma escuta em reunião com os atores envolvidos nas situações conflituosas. Após esse acolhimento, diversos desdobramentos podem ocorrer, dependendo da avaliação da equipe técnica da comissão e da disponibilidade dos envolvidos na situação mencionada.

A Ouvidoria da **Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS)** foi regulamentada pela Resolução Nº 250, de 28 de março de 2023. A atuação das unidades da UFMS é voltada para a resolução dos conflitos. O Regulamento da Ouvidoria estabelece que servidores, contratados, voluntários, estudantes, terceirizados e estagiários que desejarem realizar manifestações, exceto denúncias, devem, antes do registro, acionar as instâncias internas da universidade competentes pelo assunto.

A Câmara de Mediação de Conflitos é regulamentada pela Resolução Nº 55-COUN/UFMS, de 9 de outubro de 2020, e sua Secretaria-Executiva está vinculada à

Reitoria, sendo o Corregedor o Secretário. A Resolução está disponível a partir do seguinte link:

<https://boletimoficial.ufms.br/bse/publicacao?id=406475>

As mediações de Conflitos seguem a dinâmica das mediações judiciais, incluindo a declaração de abertura, a fala dos mediandos, a técnica do resumo e outras técnicas próprias da mediação, como inversão de papéis entre os sujeitos envolvidos no conflito, sessão privada, recontextualização, entre outras.

A seguir são apresentados alguns dados da Ouvidoria e da Câmara de Mediação da **Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP)**.

#### Figura 5: Câmara de Mediação da UNIFESP (CAMU)

A Ouvidoria da Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP) foi instituída pela Portaria nº 2.515, de 21 de dezembro de 2007.

A Câmara de Mediação da UNIFESP (CAMU) foi criada pela Resolução Nº 162, de 14 de novembro de 2018, e é um órgão assessor da Reitoria. A Resolução está disponível no link:

<https://camarademediacao.unifesp.br/images/Resolucao162.pdf>

O Regimento interno da CAMU:

[https://site.unifesp.br/camarademediacao/images/Resolucao\\_216\\_Regimento\\_Interno\\_CAMU\\_27dez2021.pdf](https://site.unifesp.br/camarademediacao/images/Resolucao_216_Regimento_Interno_CAMU_27dez2021.pdf)

A prevenção de conflitos é desenvolvida em parceria com a CAMU em eventos formativos, reuniões e capacitação interna da equipe. As práticas de mediação de conflitos estão publicadas em:

<https://site.unifesp.br/camarademediacao/>

Fonte: UNIFESP, 2025.

A **Universidade Federal de Goiás (UFG)** por meio da Resolução CONSUNI Nº 03/2009, de 27 de março de 2009, instituiu a sua Ouvidoria. Entre as ações de prevenção utilizadas estão: recomendações institucionais, comunicação com a

comunidade acadêmica, solução de demandas relacionadas à infraestrutura e recursos humanos, diálogo dos gestores com as partes envolvidas e ações formativas como palestras e oficinas. A mediação de conflitos é realizada por meio da conciliação e da capacitação dos gestores.

A Câmara de Prevenção e Resolução Administrativa de Conflitos (CPRAC), foi instituída através da Resolução - CONSUNI Nº 22, de fevereiro de 2019, mas suas atividades iniciaram a partir de 2017 com a implementação de um projeto piloto. A Resolução está disponível no link:

[https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1/o/Resolucao\\_02\\_2019.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1/o/Resolucao_02_2019.pdf)

A CPRAC está ligada à Coordenação de Processos Administrativos, vinculada ao Gabinete da Reitoria. A câmara de mediação da UFG desenvolve múltiplas atividades: círculos de paz em parceria com a equipe do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor, palestras sobre comunicação não-violenta, gestão de conflitos e técnicas de negociação voltadas para unidades/órgãos, capacitações em parceria com a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas como enfrentamento e combate ao assédio moral, assédio sexual e outras formas de discriminação, realização de eventos interinstitucionais sobre boas práticas em gestão de conflitos com outras instituições federais de ensino superior e termos de cooperação técnica na implantação de Câmaras de Mediação.

No que se refere aos procedimentos utilizados na mediação de conflitos, na maioria dos casos é adotada a escola de mediação circular narrativa de Sarah Cobb. No entanto, em situações em que não há vínculo duradouro ou afetos envolvidos, recorre-se à escola de Harvard. Durante as sessões, são utilizadas práticas restaurativas, com a possível participação de especialistas em temas específicos, advogados, representantes do núcleo de acessibilidade, membros de atléticas, coordenadores de cursos e diretores de unidades acadêmicas.

A Ouvidoria Geral da **Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)**, foi instituída pela Resolução Nº 3/2012, de 24 de maio de 2012. As ações de prevenção são realizadas por meio de cursos e oficinas sobre comunicação não-violenta, escuta empática, constelação sistêmica, entre outros, além da promoção de círculos de diálogo decorrentes de demandas das unidades administrativas.

Há um Convênio de Cooperação Técnica, realizado entre a UFPE e o Tribunal de Justiça de Pernambuco, que teve como finalidade a criação da Câmara de Conciliação, Mediação e Arbitragem (CCMA). O Convênio tem vigência de três anos, podendo ser prorrogado.

A CCMA é vinculada ao Núcleo de Prática Jurídica do Centro de Ciências Jurídicas da UFPE. Nas mediações de conflitos é utilizada a técnica da mediação facilitadora, também conhecida como mediação tradicional, mediação satisfativa, ou modelo tradicional-linear de Harvard. Outras informações sobre a CCMA estão disponíveis no link:

<https://www.ufpe.br/coord-bacharelado-direito/npj>

#### **4. PRÁTICAS DE OUVIDORIAS NA RFEPCT**

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

A Rede Federal é integrante da administração pública federal indireta, composta por 64 instituições, sendo 38 Institutos Federais (IF's), 2 CEFET's, 22 escolas técnicas vinculadas a universidades, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) e o Colégio Pedro II (CGU, 2022). Conforme o parágrafo único do artigo 1º da Lei 11.892, de 2008, as instituições mencionadas acima possuem natureza jurídica de autarquia, dotadas de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, exceto as escolas técnicas vinculadas a universidades (Brasil, 2008).

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

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

Considerando os princípios, objetivos e finalidades da RFEPCT para a formação integral da classe trabalhadora, a educação profissional e tecnológica cada vez mais permeia os processos educativos, visando ao desenvolvimento das potencialidades socioeconômicas locais, regionais e nacionais.

##### **4.1 Experiências de boas práticas de Ouvidoria na RFEPCT**

A partir das experiências de implementação de Ouvidorias nas universidades, com a nova institucionalidade das unidades da RFEPCT, a partir da Lei 11.892/2008, nasceu também a necessidade de criação e ampliação das Ouvidorias nas instituições

da Rede Federal. Como experiências de boas práticas, seguem algumas das instituições da Rede Federal que atuam na prevenção e na mediação de conflitos. Com destaque da fase de implementação das Câmaras de Mediação de Conflitos, conforme dados da pesquisa em 2024.

O **Colégio Pedro II**, instituiu a primeira Ouvidoria da Rede Federal em 02 de fevereiro de 2004, na qual a Portaria 37/2023 – CPII referenda a sua criação. Apesar de ainda não ter sido iniciada a discussão para estruturação da Câmara de Mediação de Conflitos, a instituição atua na prevenção por meio de ações de humanização e estímulo ao melhor convívio escolar, alinhando-se à natureza do trabalho educativo. Atua em cooperação com os *campi* e com instituições parceiras que desenvolvem projetos ou programas reconhecidos e conforme as suas demandas. O diálogo não-violento constitui o fundamento de todas as formas consensuais de resolução de conflitos.

A Ouvidoria-Geral do **Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG)** foi instituída pela Portaria 686/2014, em 20 de maio de 2014. O IFMG é a única instituição da RFEPCT que implementou a Câmara de Conciliação e Mediação de Conflitos, por meio da Portaria Nº 959/2020, vinculada à Ouvidoria, conforme o link:

<https://www.ifmg.edu.br/portal/noticias/portaria-institui-camaras-de-conciliacao-e-mediacao-de-conflitos-no-ifmg/portaria-959-2020-criacao-das-camaras-de-conciliacao-do-ifmg.pdf/view>

As ações de prevenção de conflito no IFMG são promovidas por meio do estímulo ao diálogo, da realização de encontros e reuniões, do atendimento pelos setores demandados e de capacitações. Quando há solicitação de uma das partes envolvidas no conflito, a Ouvidoria agenda a atividade de mediação.

O tipo de prática restaurativa de mediação de conflitos utilizada pela Câmara de Conciliação e Mediação de Conflitos do IFMG é a **mediação facilitadora**, com o objetivo de estimular o diálogo entre as partes envolvidas em um conflito. Informações sobre a Câmara do IFMG estão disponíveis a partir do seguinte link:

<https://www.ifmg.edu.br/portal/ouvidoria/camaras-de-conciliacao-e-mediacao-de-conflitos-do-ifmg>

O **Instituto Federal de São Paulo (IFSP)** criou a Ouvidoria pela Resolução do Conselho Superior nº 872/2013, em 04 de junho de 2013. É a única instituição da RFEPECT que a Câmara de Mediação está em fase de estruturação. O IFSP tem buscado alternativas para resolução pacífica de conflitos, alguns servidores estão fazendo curso em mediação de conflitos. É realizada orientação aos gestores nos casos em que se verifica a necessidade de mediação, de forma e evitar a escalada do conflito entre as partes.

O **Instituto Federal Sul-rio-grandense (IFSul)** estabelece os procedimentos internos da Ouvidoria pela Instrução Normativa IFSul nº 13, de 29 de janeiro de 2024. A instituição está na fase inicial de discussão para estruturação da Câmara de Mediação com a realização do curso de mediação de conflitos para os servidores. Atua em ações institucionais sobre prevenção e mediação de conflitos. O IFSul desloca uma equipe de mediadores até os câmpus e ouve as partes envolvidas e propõe acordos. As ações institucionais sobre prevenção de conflitos estão disponíveis no link:

<https://www.ifsul.edu.br/espaco-inclusao-ifsul-livre-de-assedio>

O **Instituto Federal de Goiás (IFG)**, por meio da Resolução do Conselho Superior Nº 004, de 22 de fevereiro de 2016, aprovou o regulamento da Ouvidoria.

Essa decisão institucional possibilitou a disponibilidade de um canal que permite a ampliação da participação social, com vistas às ações que buscam melhorias dos serviços ofertados.

Em relação à Câmara de Mediação de Conflitos, o IFG está na fase inicial de discussão para a sua estruturação. Foi instituída pela Portaria nº 2128 - REITORIA/IFG, de 27 de setembro de 2024 uma política de prevenção e resolução administrativa de conflitos, vinculada à Diretoria Executiva, que prevê a implementação de três eixos: informação e mobilização, formação e capacitação e mediação de conflitos, com a criação de um núcleo de mediação de conflitos. A Portaria está disponível no link:

<https://www.ifg.edu.br/attachments/article/9286/Portaria%20normativa%202128%20-%20media%C3%A7%C3%A3o%20de%20conflitos.pdf>

A instituição atua na prevenção de conflitos através de palestras sobre comunicação assertiva e relacionamento interpessoal, além do diálogo com os servidores.

#### **4.2 Políticas de Mediação de Conflitos**

Conforme, Silva e Silva (2021, p 186) “a Ouvidoria promove aproximação dos cidadãos junto à administração pública, criando um diálogo visando à construção de políticas públicas mais eficientes e eficazes”. De acordo com Falcão e Ribeiro:

A utilização da mediação de contendas no palco das ouvidorias públicas possibilita a valorização da cidadania e dá maior visibilidade às ações da administração pública, ao mesmo tempo em que permite o monitoramento da efetividade dessas ações, uma vez que possibilita o controle social das políticas públicas, que, em última instância, representam as ações dos serviços públicos, as quais devem garantir efetivo exercício dos direitos fundamentais (Falcão; Ribeiro, 2021, p. 260).

As instituições públicas de ensino superior têm a responsabilidade de executar e fortalecer políticas públicas que promovam a atuação das Ouvidorias como agentes ativos na prevenção e mediação de conflitos. Segundo a proposta de Vasconcelos:

A implementação da cultura de resolução de conflitos por meio da mediação, como política pública, nos diversos segmentos do sistema educacional, visando auxiliar na resolução extrajudicial de conflitos de qualquer natureza, utilizando mediadores externos ou capacitando alunos e professores para atuarem como facilitadores de diálogo na resolução e prevenção dos conflitos surgidos nesses ambientes (Vasconcelos, 2023, p. 427).

Assim, se torna necessário a efetivação de políticas públicas de criação de Câmaras de Mediação de Conflitos, como espaços especializados para transformar divergências em oportunidades de diálogo, aprendizado e desenvolvimento institucional.

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

Essa e outras iniciativas devem consolidar práticas educativas que respondam de maneira eficaz e inclusiva às necessidades da comunidade acadêmica-administrativa, ao mesmo tempo em que contribuem para atender às demandas mais amplas da sociedade, promovendo um ambiente educativo pautado pela convivência harmoniosa, pelo respeito à diversidade e pelo fortalecimento da cidadania.

## 5. AÇÕES E ESTRATÉGIAS DE PRÁTICAS EDUCATIVAS PARA PREVENÇÃO E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

O conhecimento dos fundamentos teóricos e práticos de mediação de conflitos, incluindo seus princípios e técnicas, são ações fundamentais para compreender a importância do trabalho da Ouvidoria como promotora e construtora de diálogos e consensos como canal facilitador na resolução de problemas e disputas entre os cidadãos e as instituições. De acordo com Falcão e Ribeiro (2021, p. 262):

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

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

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

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

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

A seguir, são explicitados os níveis de práticas de mediação de conflitos internos nas instituições públicas:

- a) Em cada setor da instituição, com base nos regulamentos internos;
- b) No nível hierárquico imediatamente superior ao setor envolvido;
- c) Caso o conflito envolva dois ou mais setores, levar ao conhecimento de todos os setores envolvidos e buscar uma solução conjunta;
- d) Se não houver resolução, registrar a manifestação na Ouvidoria;
- e) Persistindo o conflito, mesmo após a resposta da Ouvidoria, encaminhar o caso à Câmara de Mediação de Conflitos.

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

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

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

Esse movimento ganha força a partir da promoção da transparência, do respeito às pessoas e aos usuários dos serviços públicos e da busca contínua por melhorias. Tudo isso pode contribuir para criar ambientes institucionais socialmente participativos, fecundos e mediados por relações interpessoais e institucionais profícuas e equilibradas.

### **5.1 Guia Prático de atendimento de mediação de conflitos para facilitar a aplicação por profissionais da ponta em instituições públicas**

O objetivo do Guia Prático é fornecer um roteiro simples, objetivo e aplicável para condução de mediação de conflitos interpessoais no ambiente institucional, com foco em escuta qualificada, neutralidade e busca de soluções colaborativas.

## **Etapas da Mediação de Conflitos**

### **a) Preparação prévia (antes da sessão)**

- Recebimento da demanda: Analisar brevemente o caso, compreender o contexto geral e verificar se o conflito pode ser mediado;
- Contato inicial com as partes: realizar convite às partes envolvidas de forma voluntária, explicando o objetivo da mediação e garantindo a confidencialidade;
- Agendamento: definir local e horário adequados, em ambiente reservado e neutro.

### **b) Abertura da sessão de mediação**

- Recepção das partes: Acolher as partes com postura empática e respeitosa;
- Apresentação do mediador: Nome, função e papel de neutralidade;
- Explicação das regras básicas da mediação:
- Voluntariedade;
- Confidencialidade;
- Escuta respeitosa e sem interrupções;
- Tempo de fala equilibrado para todos;
- Consentimento: confirmar se as partes estão de acordo em participar da mediação.

### **c) Exposição das percepções pelas partes**

- Fala inicial de cada parte:
- Pergunta norteadora: “*Você poderia esclarecer o que aconteceu e como está se sentindo em relação a isso?*”
- Garantir tempo igual de exposição;
- Evitar interrupções;
- Reformulação da questão pelo mediador;
- Validar sentimentos e reformular os principais pontos de cada fala, assegurando que todos se sintam compreendidos.

**d) Identificação dos pontos de conflito**

- Mapeamento das questões: levantar os interesses, necessidades e preocupações de cada parte;
- Exploração de interesses: perguntas úteis:
  - “O que é mais importante para você nesta situação?”
  - “O que você espera que aconteça daqui para frente?”
- Não fazer julgamento ou tomada de partido.

**e) Estímulo à escuta e reconhecimento**

- Promover momentos de escuta ativa entre as partes;
- Incentivar que cada um tente compreender o olhar do outro;
- Técnicas recomendadas:
  - Parafraseamento;
  - Perguntas abertas;
  - Validação de sentimentos.

**f) Construção de alternativas de solução**

- Estimular a geração de propostas pelas próprias partes;
- Exemplo de pergunta: “*Que soluções vocês imaginam para que essa situação melhore para ambos?*”
- Se necessário, o mediador pode ajudar na formulação de opções, sempre mantendo a neutralidade.

**g) Negociação e acordo**

- Facilitar a negociação de forma colaborativa;
- Buscar pontos de convergência;
- Incentivar a construção de um acordo viável, realista e satisfatório para todos;
- Se houver consenso, formalizar o acordo por escrito (quando aplicável), deixando claro:
  - Compromissos de cada parte;

- Prazos (se houver);
- Forma de acompanhamento (se necessário).

#### **h) Encerramento da sessão**

- Agradecer a participação e o empenho das partes.
- Reforçar a importância do cumprimento dos acordos;
- Informar, se for o caso, sobre formas de acompanhamento ou novas sessões.

#### **i) Pós-Mediação (acompanhamento)**

- Caso acordado, realizar acompanhamento para verificar o cumprimento dos combinados;
- Estar disponível para nova mediação se o conflito reaparecer ou se surgirem novas questões.

## 6. DESAFIOS DAS PRÁTICAS EDUCATIVAS DE OUVIDORIAS EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO

A atuação das Ouvidorias públicas busca traduzir uma ação pedagógica na sua articulação com a sociedade, uma vez que possibilitam aos cidadãos mais conhecimento sobre seus próprios direitos e responsabilidades, estimulando a autonomia qualificada dos sujeitos sociais. De acordo com Piegas (2021, p. 100):

Há um movimento explícito para que as pessoas não só exerçam seu direito de serem ouvidas, como também, tenham a garantia de que os registros encaminhados aos órgãos competentes ganhem a devida importância e sejam tratados de forma equânime.

Espera-se que as Ouvidorias se constituam em ambientes favoráveis para que a comunicação entre as partes envolvidas seja valorizada e encorajem as pessoas nas práticas de respeito às diferenças nas relações sociais. Os autores Perez *et al.* (2011, p. 95) assinalam que:

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

Assim, as *práticas educativas de mediação* das Ouvidorias podem potencializar a capacidade de transformar os interesses individuais em expressões do interesse coletivo, social. Tal movimento ganha forças para se concretizar, quando as Ouvidorias trabalham para valorizar cada manifestação recebida, a partir da compreensão da totalidade da sociedade, ou seja, para além dos interesses das pessoas diretamente envolvidas no conflito. Conforme Martins & Nunes, (2021, p. 233):

A função das Ouvidorias Públicas deve ser aperfeiçoada no contexto da procura pela efetividade da prestação dos serviços públicos, tendo como objetivo o respeito aos direitos humanos fundamentais, que estão relacionados com esses serviços. Dessa forma, constitui instrumento valioso aos gestores públicos, uma vez que observa os verdadeiros anseios da sociedade, que se manifestam por esse meio.

Considerando a complexidade de organização e funcionamento das instituições e o volume de manifestações encaminhadas às Ouvidorias, a atividade de

mediação de conflitos pode ser desenvolvida por um grupo de especialistas que atuam na área.

A Câmara de Mediação de Conflitos é ainda uma opção pouco utilizada nas instituições públicas. Elas visam desenvolver práticas educativas de mediação, visando melhorar os padrões sociais de convivência e contribuir para reduzir as causas da violência. Tais práticas buscam substituir estratégias baseadas na cultura punitiva e judicializada por condutas fundamentadas no diálogo, na consciência e responsabilização das partes e no estímulo à disposição para ouvir em busca do entendimento mútuo. Conforme Falcão & Ribeiro (2021, p. 257):

As formas consensuais de solução de conflitos são uma alternativa que o legislador encontrou para buscar efetividade às garantias constitucionais do processo, como o devido processo legal, a razoável duração do processo, bem como aos princípios do Direito Processual Civil, quais sejam, os princípios da celeridade e da economia processual, de modo que as pessoas tenham acesso a uma prestação jurisdicional rápida e razoável.

Assim sendo, as Ouvidorias públicas podem, em parceria com as CMCs, desenvolver estratégias preventivas, identificar padrões recorrentes de problemas e promover soluções que não apenas resolvem conflitos imediatos, mas também contribuem para a melhoria contínua dos ambientes institucionais.

Nessa direção, as *práticas educativas de mediação* se convertem em oportunidades para aprimorar os mecanismos de redução da violência de conflitos e, ao mesmo tempo, contribuem para elevar a qualidade dos serviços públicos oferecidos à sociedade.

## 7. O QUE REVELAM OS DADOS DA PESQUISA

É apresentado a seguir alguns dados da pesquisa “*Ouvidoria, participação social e práticas educativas: caminhos para mediação de conflitos na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica*” (Caixeta, 2025), desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT).

Foi realizada a análise comparativa entre os dados da pesquisa nas instituições da RFEPCT e nas universidades federais.

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

**Tabela 1: Canais de Atendimento das Ouvidorias: Universidades e RFEPCT no Brasil**

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

Fonte: dados da pesquisa, organizados pelos autores (2024).

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

A seguir, a tabela 2, busca verificar o quanto as universidades federais e as unidades da RFEPCT desenvolvem ações para prevenção de conflitos.

**Tabela 2: Ações para prevenção de conflitos nas universidades federais e nas instituições da RFEPCT no Brasil**

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

Fonte: dados da pesquisa, organizados pelos autores (2024).

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

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

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

Portanto, a ausência de ações de prevenção de conflitos nas instituições federais de ensino compromete não apenas o funcionamento das Ouvidorias, mas também a credibilidade institucional e o bem-estar da comunidade acadêmica e externa. A adoção de estratégias preventivas, como a capacitação em mediação, a criação de espaços de escuta e a formulação de políticas institucionais claras, é fundamental para garantir um ambiente acadêmico saudável, produtivo e socialmente responsável.

A tabela 3 apresenta informações sobre ações para mediação de conflitos nas universidades federais e nas instituições da RFEPCT.

**Tabela 3: Ações para mediação de conflitos nas universidades federais e nas instituições da RFEPCCT no Brasil**

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

Fonte: dados da pesquisa, organizados pelos autores (2024).

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

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

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

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

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

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

Na tabela 4 são apresentadas as informações sobre as fases do processo de implementação de Câmaras de Mediação de Conflitos (CMCs) no âmbito das universidades federais e da RFEPCT.

**Tabela 4: Câmara de Mediação de Conflitos (CMC) nas universidades federais e nas instituições da RFEPCT no Brasil**

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

Fonte: dados da pesquisa, organizados pelos autores (2024).

Os resultados do estudo indicam que as universidades federais estão na sua fase inicial de implementação das CMC, pois do total de 27 universidades, somente 5 (cinco) estão implementadas e 1 (uma) está em fase de estruturação. Por outro lado, a realidade da RFEPCT indica que do total de 42 de suas unidades, somente 1 (uma) foi implementada a CMC, enquanto 1 (uma) está em fase de estruturação e 35 (trinta e cinco) ainda não iniciaram discussões para estruturação.

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

## **8. OUVIDORIA INTEGRADA AO PLANO DE GOVERNANÇA E *ACCOUNTABILITY* NA RFEPCT**

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

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

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

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

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

### **8.1 Governança e *Accountability* na RFEPCT**

A governança nas Instituições de Ensino Superior (IES) públicas brasileiras tem sido objeto de estudo em diversas pesquisas recentes. Rocha (2021), por

exemplo, analisa os parâmetros e fundamentos de governança nas universidades públicas federais, destacando a importância de práticas que promovam a transparência e a eficácia administrativa.

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

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

A Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que instituiu a RFEPCT, estabelece em seu artigo 6º que os Institutos Federais têm por finalidades e características:

- I - ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas na atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional;
- II - desenvolver a educação profissional e tecnológica como processo educativo e investigativo de geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais;
- III - promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, otimizando a infraestrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão;
- IV - orientar sua oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais, identificados com base no mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural no âmbito de atuação do Instituto Federal;
- V - constituir-se em centro de excelência na oferta do ensino de ciências, em geral, e de ciências aplicadas, em particular, estimulando o desenvolvimento de espírito crítico, voltado à investigação empírica;
- VI - qualificar-se como centro de referência no apoio à oferta do ensino de ciências nas instituições públicas de ensino, oferecendo capacitação técnica e atualização pedagógica aos docentes das redes públicas de ensino;
- VII - desenvolver programas de extensão e de divulgação científica e tecnológica;
- VIII - realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico;
- IX - promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais, notadamente as voltadas à preservação do meio ambiente (Brasil, 2008).

Essas finalidades e características ressaltam a importância de práticas de governança que visam assegurar a prestação de contas e a transparência na gestão

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

O artigo 13 desta lei determina que:

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

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

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

**A oferta de educação profissional técnica e tecnológica será orientada pela avaliação da qualidade das instituições e dos cursos<sup>1</sup>** referida no inciso VII-A do caput do art. 9º desta Lei, que deverá considerar as estatísticas de oferta, fluxo e rendimento, a aprendizagem dos saberes do trabalho, a aderência da oferta ao contexto social, econômico e produtivo local e nacional, a inserção dos egressos no mundo do trabalho e **as condições institucionais de oferta** (Brasil, 1996).

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

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

---

<sup>1</sup> Grifos nossos.

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

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

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

Em instituições públicas de ensino superior, a *accountability* pode ser aplicada por meio de diferentes estratégias, incluindo:

a) **Transparência na gestão:** A divulgação clara e acessível de informações sobre orçamento, decisões administrativas e indicadores de desempenho permite que a comunidade acadêmica e a sociedade acompanhem e avaliem a atuação da instituição.

b) **Criação de canais de participação:** Fóruns, conselhos consultivos e instâncias deliberativas abertas à comunidade acadêmica possibilitam um diálogo mais próximo entre gestores, professores, estudantes e técnicos administrativos.

c) **Mecanismos e fluxos de acompanhamento interno:** Adoção de auditorias, corregedorias e sistemas de avaliação e acompanhamento que identifiquem e corrijam problemas antes que se tornem questões recorrentes encaminhadas à Ouvidoria.

d) **Capacitação de Gestores e Servidores:** Promover formação continuada sobre boas práticas administrativas e resolução de conflitos pode aprimorar os serviços públicos e reduzir a necessidade de acionamento da Ouvidoria.

**Figura 6: Estratégias de *accountability* em instituições públicas**



Fonte: elaborado pelos autores, 2025.

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

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

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

implementação de recomendações para aprimorar a governança e reduzir o volume de reclamações direcionadas às Ouvidorias.

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

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

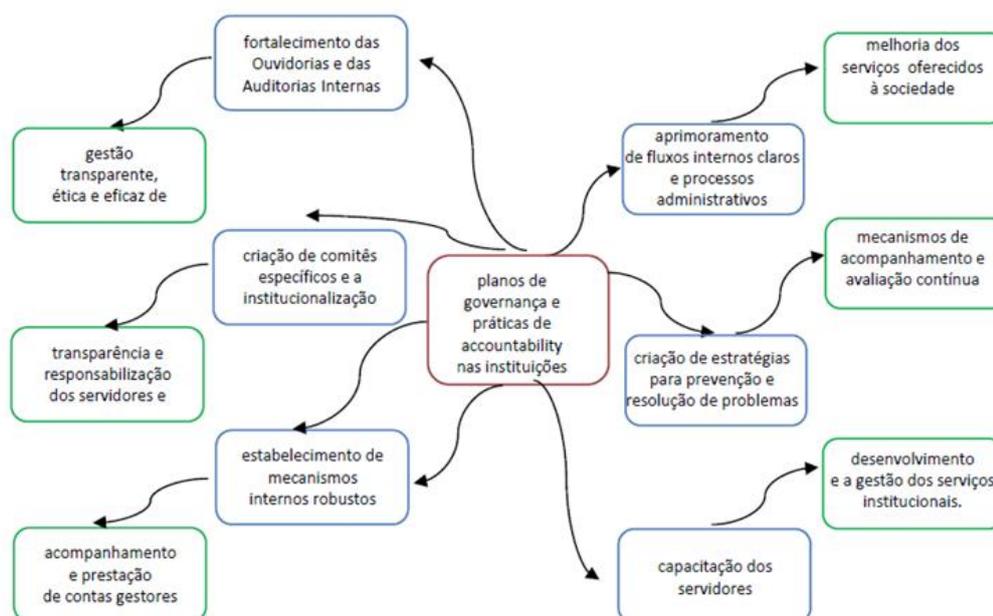
A prestação de contas, no seu sentido mais amplo trazido pela ideia de *accountability*, quando aplicado ao controle externo, torna-se um marco teórico fundamental para a determinação de qual aspecto da gestão será examinado e cobrado dos administradores públicos: a legalidade, a economicidade, a eficiência,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

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

- a) O fortalecimento das Ouvidorias e das Auditorias Internas, promovendo a gestão transparente, ética e eficaz;
- b) O aprimoramento de fluxos internos claros e processos administrativos, que visam contribuir para a melhoria contínua dos serviços oferecidos à sociedade;
- c) A criação de comitês específicos e a institucionalização de processos que promovam a transparência e a responsabilização dos servidores e gestores institucionais;

- d) A criação de estratégias para prevenção e resolução de problemas e o estabelecimento de mecanismos de acompanhamento e avaliação contínua;
- e) O estabelecimento de mecanismos internos robustos de avaliação, acompanhamento e prestação de contas;
- f) A capacitação dos servidores para aprimorar o desenvolvimento e a gestão dos serviços institucionais.

**Figura 7: Implementação de planos de governança e práticas de *accountability* nas instituições da RFEPC**



Fonte: Os autores, 2025

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

Nas instituições de ensino superior, a ausência ou fragilidade de mecanismos internos de prevenção e mediação de conflitos fazem com que um grande volume de reclamações e demandas seja direcionado à Ouvidoria sem que as instâncias administrativas tenham sido devidamente acionadas. Isso pode resultar em uma sobrecarga do setor, que passa a lidar com questões que poderiam ser resolvidas em nível interno, desperdiçando recursos e tempo de servidores que atuam na Ouvidoria.

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

Nesse contexto, é essencial que as instituições de ensino superior e a Educação Profissional e Tecnológica desenvolvam e aprimorem seus planos de governança e *accountability*. Tais ações se justificam porque a ineficácia desses planos, pode gerar ambientes de pouca transparência e baixa responsividade por parte dos servidores e gestores institucionais. Sem planos e estratégias adequadas de governança e *accountability*, problemas estruturais e falhas administrativas podem emergir e persistir, provocando um aumento no número de reclamações e manifestações na Ouvidoria, recorrentes e até mesmo insatisfação generalizada da comunidade interna ou externa.

Não é demais alertar para os riscos de baixa efetividade nas ações de mediação de conflitos dentro das instituições. Como a maioria das instituições de ensino superior ainda não conta com Câmaras de Mediação de Conflitos, as Ouvidorias acabam assumindo um papel que não é sua função primária, lidando com disputas internas que poderiam ser resolvidas por meios mais adequados.

O planejamento é um instrumento de gestão que permite compreender a realidade, avaliar as alternativas disponíveis, delinear um cenário futuro de atuação e reavaliar constantemente as direções escolhidas. Nesse contexto, trata-se de um recurso fundamental para que a Ouvidoria defina sua finalidade na instituição, estabeleça os objetivos a serem atingidos, elabore um plano de trabalho, organize os fluxos de atendimento, entre outros aspectos (Enap, 2018).

Assim, a integração entre planejamento e gestão estratégica, acompanhada de práticas de governança e *accountability* são essenciais para elevar a qualidade do bom funcionamento das instituições de ensino superior. Esse movimento aplicado à

administração pública colabora para fortalecer as práticas democráticas de gestão e, ao mesmo tempo, aprimorar o cumprimento da função social das instituições públicas de educação.

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

## **8.2 Proposta de análise periódica dos dados de uso da Ouvidoria com base num Planejamento Estratégico Institucional**

### **a) Finalidade da análise**

Realizar uma análise sistemática e periódica dos dados de uso da Ouvidoria, de modo a:

- Identificar gargalos e oportunidades de melhoria nos processos institucionais;
- Avaliar o impacto das ações corretivas implantadas a partir das manifestações recebidas;
- Contribuir para o cumprimento dos Objetivos Estratégicos institucionais, especialmente:

✓ Objetivo 1: Ampliar a participação da comunidade nos processos decisórios;

✓ Objetivo 2: Fortalecer a capacitação contínua dos servidores para melhoria da gestão pública.

### **b) Procedimento de coleta e registro dos dados**

No quadro, a seguir, mostra a coleta e registro de dados de manifestações recebidas pela Ouvidoria com a utilização de uma planilha.

**Quadro 1: Coleta e registro de dados de manifestações de Ouvidoria**

<b>Campo</b>	<b>Descrição</b>
Número total de manifestações recebidas	Quantitativo mensal
Encaminhamentos ao setor responsável	Controle de fluxo interno
Recebimento da resposta	Registro de prazos e eficiência
Envio da resposta ao usuário	Tempo de resposta e qualidade

<b>Campo</b>	<b>Descrição</b>
Status da manifestação	Resolvida / Parcialmente resolvida / Não resolvida
Sugestões e soluções propostas	Análise qualitativa das soluções sugeridas
Manifestações recorrentes	Identificação de temas repetitivos
Observações relevantes	Aspectos críticos ou urgentes

Fonte: elaborado pelos autores, 2025.

### **c) Análise Periódica (mensal, trimestral e anual)**

- Análise quantitativa:

- Volume de manifestações por tipo e tema;
- Taxa de resolutividade (% de manifestações efetivamente resolvidas);
- Tempo médio de resposta.

- Análise qualitativa:

- Principais motivos de insatisfação ou conflito;
- Avaliação da adequação das respostas institucionais;
- Identificação de áreas/setores com maior número de manifestações ou dificuldades de resposta;
- Foco nas manifestações não resolvidas e recorrentes.

- Elaboração de um relatório mensal com destaque para:

- ✓ Temas mais recorrentes;
- ✓ Casos não resolvidos e suas justificativas;
- ✓ Recomendações de ações corretivas ou preventivas.

### **d) Interface com o Planejamento Estratégico Institucional**

Contribuição para o objetivo estratégico 1: Participação da comunidade

- A Ouvidoria passa a ser monitorada como canal efetivo de escuta ativa e de retroalimentação dos processos decisórios;
- As análises das manifestações serão compartilhadas com a gestão, conselhos e comissões internas como subsídio para tomada de decisão.

Contribuição para o objetivo estratégico 2: capacitação dos servidores

- Os dados da Ouvidoria identificarão demandas de capacitação, por exemplo:
  - ✓ Temas com alto índice de insatisfação por falhas no atendimento;
  - ✓ Necessidade de formação em comunicação, mediação de conflitos, ou atendimento ao público;
  - ✓ Gaps processuais que indicam necessidade de treinamento técnico ou gerencial.

#### e) Produtos finais da análise

No quadro 2 mostra os produtos finais para análise dos dados de manifestações recebidas pela Ouvidoria.

**Quadro 2: Produtos finais de análise dos dados de manifestações da Ouvidoria**

<b>Produto</b>	<b>Periodicidade</b>
Relatório mensal de atendimento da Ouvidoria	Mensal
Painel de indicadores com evolução dos dados	Trimestral
Relatório anual de análise de tendências e impacto	Anual
Sugestões de melhorias institucionais baseadas nas manifestações	Conforme identificação

Fonte: elaborado pelos autores, (2025).

#### f) Encaminhamentos propostos

- Inclusão de um painel de acompanhamento da Ouvidoria nas reuniões periódicas de gestão institucional;
- Compartilhamento dos principais dados e análises com os setores envolvidos para *feedback* e melhorias contínuas;
- Reavaliação periódica dos indicadores e metodologias de análise, visando aprimoramento constante.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As Ouvidorias das instituições da RFEPC e das Universidades Federais emergem como canais estratégicos de comunicação para a participação cidadã, a transparência e o controle social, atuando não apenas como instâncias de acolhimento de manifestações, mas inclusive como espaços de prevenção e mediação de conflitos. Ao aliar escuta ativa e práticas educativas, as Ouvidorias potencializam a ampliação dos canais de comunicação entre as instituições públicas de ensino superior e a comunidade, seja interna ou externa.

A ausência ou a fragilidade de ações de prevenção de conflitos pode gerar riscos significativos para a governança institucional, afetando as Ouvidorias, a gestão acadêmica e administrativa, além de aumentar os riscos de enfraquecimento do relacionamento com as comunidades interna e externa. Quando a instituição falha na implementação de ações preventivas, as Ouvidorias podem ser sobrecarregadas com manifestações de reclamações e denúncias que poderiam ser resolvidas antecipadamente por meio de estratégias de diálogo e conciliação. Além disso, a ausência de mecanismos de prevenção pode comprometer a credibilidade da Ouvidoria, transformando-a em um órgão meramente reativo e pouco eficaz.

A adoção de práticas preventivas, a exemplo da Comunicação Não-Violenta (CNV) e da mediação facilitativa, demonstra como estratégias focadas na empatia, na escuta mais profunda do ser humano, no diálogo dentro das instituições para a resolução pacífica de problemas, podem transformar potenciais focos de conflitos em possibilidades de aprendizado mútuo e, assim, melhorar a qualidade das interações humanas.

A mediação de conflitos, constitui-se ação institucional relevante para a formação e a manutenção de ambientes institucionais saudáveis, contribuindo para a proteção dos direitos dos membros da comunidade acadêmica além da promoção de uma cultura institucional baseada nos princípios da transparência de instituições e agentes públicos e de participação democrática

A integração de ações preventivas, educativas e mediadoras reafirma o compromisso da RFEPC e das Universidades Federais com a construção de ambientes cooperativos e com a possibilidade de redução de abertura de processos administrativos disciplinares.

A atuação em conjunto das Ouvidorias com as Câmaras de Mediação de Conflitos (CMCs) reforça o compromisso com práticas humanizadas, permitindo que as instituições avancem na resolução consensual de disputas. É essencial que as instituições invistam em políticas públicas que fortaleçam a atuação das Ouvidorias e a criação de CMCs consolidando práticas que atendam as necessidades das comunidades acadêmica e externa, em busca do cumprimento da função social das instituições de ensino superior.

Quanto aos principais achados da pesquisa/dissertação<sup>2</sup> que deu origem ao presente Produto Educacional, podem ser destacados os seguintes aspectos:

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

Portanto, ainda há muitos espaços para que as instituições da RFEPCT avancem no planejamento de ações para prevenção e mediação de conflitos. Assim também pode-se afirmar que tais instituições podem ampliar as discussões acerca da possibilidade de criação de Câmaras de Mediação de Conflitos.

---

<sup>2</sup> Ouvidoria, participação social e práticas educativas: caminhos para mediação de conflitos na RFEPCT (Caixeta, 2025).

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

As ações de governança e *accountability* são estratégias fundamentais de gestão para possibilitar a transparência, cumprimento da função social e a responsabilidade das instituições públicas. Quando bem implementadas, elas criam mecanismos internos que permitem a mediação de conflitos e a resolução de problemas dentro de cada setor antes que as demandas sejam levadas à Ouvidoria.

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

Considerar as ações das Ouvidorias de forma dissociada da governança e da *accountability* institucional, implica em negligenciar a sua relevância como práticas de gestão que devem considerar a participação social. Inseridas no contexto da governança pública, as ações das Ouvidorias devem ser compreendidas como parte de um sistema integrado de gestão.

Assim, as Ouvidorias devem ser reconhecidas como espaços institucionais de escuta ativa, qualificada e de retroalimentação dos processos decisórios, atuando não apenas reativamente, mas, sobretudo, de forma propositiva.

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

## REFERÊNCIAS

ABO - Revista Brasileira de Ouvidores/Ombudsman. Mediação e ações colaborativas são os diferenciais da Ouvidoria da Unicamp. **ABO**: Campinas (SP), 01 abr. 2021. Disponível em: <https://abonacional.org.br/noticias/a93636c8-25f3-45b7-a14a-e958455c7392>. Acesso em: 15 jan. 2025.

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

ALVES, Juliana Cruz. **O instituto da ouvidoria como instrumento para a melhoria da gestão pública universitária**: estudo de caso da ouvidoria geral da Universidade Federal do Espírito Santo. Dissertação (Mestrado). UFES: Vitória, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufes.br/items/7470a2f6-2a7e-4d01-8c6c-11339b56b276>. Acesso em 15 jan. 2025.

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

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em 18 fev. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 9.492, de 5 de setembro de 2018**: Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública federal. Institui o Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/decreto/d9492.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9492.htm). Acesso em 23 jan. 2025.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em 23 jan. 2025.

BRASIL. **Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm). Acesso em 14 fev. 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.527 de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 da Constituição Federal; e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm). Acesso em 14 jan. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.460, de junho de 2017**. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13460.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13460.htm). Acesso em 14 jan. 2025.

BRITO, Maria Ivoneide de Lima; AGUIAR, Larissa dos Santos. Estado, políticas de avaliação e de controle e alguns efeitos na saúde do trabalhador da UnB: o olhar da ouvidoria. In: BRITO, Maria Ivoneide de Lima; PFAFFENSELLER, Ana Claudia de Almeida; BERTACHINI, Luciana (orgs.). **Ouvidoria brasileira: cenários e desafios** [recurso eletrônico]. Brasília: Universidade de Brasília, 2021, p. 203-226. Disponível em: <https://livros.unb.br/index.php/portal/catalog/download/105/281/982?inline=1>. Acesso em 11 fev. 2025.

CAIXETA. Heloisa Helena Lopes dos Santos. **Ouvidoria, participação social e práticas educativas: caminhos para mediação de conflitos na RFEPCT**. 2025. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica – ProfEPT) – Instituto Federal de Goiás, Anápolis, 2025. Disponível em: <https://www.ifg.edu.br/profept?showall=&start=15>. Acesso em: 01 abr. 2025.

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Coordenação-Geral de Comunicação Social (CGCOM). **Ciência precisa de investimentos públicos e privados, destaca CAPES, 2024**. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/assuntos/noticias/ciencia-precisa-de-investimentos-publicos-e-privados-destaca-capes>. Acesso em 07 mar. 2025.

CGU - Controladoria-Geral da União. **Manual de Ouvidoria Pública**. Brasília: CGU, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/ouvidoria/arquivos/manual-de-ouvidoria-publica-2019.pdf/view>Acesso em: 02 mar. 2025.

CGU - Controladoria Geral da União. **Relatório de Avaliação da Rede Federal de Educação Profissional Tecnológica: Ciclo 2021**. Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/planejamento/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/cmap/politicas/2021/gastos-diretos/rfepct-relatorio-de-avaliacao.pdf>. Acesso em 13 fev. 2025.

COMPARATO, Bruno Konder. Ouvidorias públicas como instrumentos para o fortalecimento da democracia participativa e para a valorização da cidadania. In: MENEZES, Ronald do Amaral, (orgs.) [et al.]. **Ouvidoria pública brasileira: reflexões, avanços e desafios**. Brasília: Ipea, 2016, p. 43-53. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/9710>. Acesso em 07 fev. 2025.

CPII - Colégio Pedro II. Portaria 37/2023 – CPII, de 06 de janeiro de 2023. **Referenda a criação da Ouvidoria do Colégio Pedro II**. Disponível em: [https://www.cp2.g12.br/legislacao\\_ouvidoria.html](https://www.cp2.g12.br/legislacao_ouvidoria.html). Acesso em 17 fev. 2025.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. **Gestão em Ouvidoria**. Brasília: Enap, 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/3149>. Acesso em 08 fev. 2025.

FALCÃO, Rosa Ângela de Brito; RIBEIRO, Edilene Maria Vasconcelos. A Ouvidoria como espaço de mediação de conflitos na Administração Pública no Brasil. *In*: BRITO, Maria Ivoneide de Lima; PFAFFENSELLER, Ana Claudia de Almeida; BERTACHINI, Luciana (orgs.). **Ouvidoria brasileira: cenários e desafios**. Brasília: Editora UnB, 2021, p. 259-270. Disponível em: <https://livros.unb.br/index.php/portal/catalog/download/105/281/982?inline=1>. Acesso em 11 fev. 2025.

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

FRIGOTTO, Gaudêncio. A polissemia da categoria trabalho e a batalha das ideias nas sociedades de classe. **Revista Brasileira de Educação**, São Paulo, v. 14, n. 40, p.173, 2009. Disponível em: <http://educa.fcc.org.br/pdf/rbedu/v14n40/v14n40a14.pdf>. Acesso em 02 mar. 2025.

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

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

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

IFG - Instituto Federal de Goiás. Portaria nº 2128 - REITORIA/IFG, de 27 de setembro de 2024. Institui a **Política de Prevenção e Resolução Administrativa de Conflitos do IFG**. Disponível em: <https://www.ifg.edu.br/attachments/article/9286/Portaria%20normativa%202128%20-%20media%C3%A7%C3%A3o%20de%20conflitos.pdf>. Acesso em 15 fev. 2025.

IFG - Instituto Federal de Goiás. Resolução CONSUP Nº 04/2016, de 22 de fevereiro de 2016. Regulamento da **Ouvidoria do IFG**. Disponível em: <https://www.ifg.edu.br/attachments/article/209/resolucao0042016.pdf>. Acesso em 18 de fev. 2025.

IFMG - Instituto Federal de Minas Gerais. **Câmara de Conciliação e Mediação de Conflitos do IFMG, 2025**. Disponível em: <https://www.ifmg.edu.br/portal/ouvidoria/camaras-de-conciliacao-e-mediacao-de-conflitos-do-ifmg>. Acesso em 17 fev. 2025.

IFMG - Instituto Federal de Minas Gerais. Portaria 686/2014, em 20 de maio de 2014. Institui a **Ouvidoria-Geral do IFMG**. Disponível em: <https://www.ifmg.edu.br/portal/ouvidoria/Portaria6862014CriadaOuvidoriaGeraldofMG.pdf>. Acesso em 17 fev. 2025.

IFMG - Instituto Federal de Minas Gerais. Portaria Nº 959/2020. Aprova a **Câmara de Conciliação e Mediação de Conflitos do IFMG**. Disponível em: <https://www.ifmg.edu.br/portal/noticias/portaria-institui-camaras-de-conciliacao-e-mediacao-de-conflitos-no-ifmg/portaria-959-2020-criacao-das-camaras-de-conciliacao-do-ifmg.pdf/view>. Acesso em 15 fev. 2025.

IFSP - Instituto Federal de São Paulo. Resolução do Conselho Superior nº 872/2013, em 04 de junho de 2013. Aprova o Estatuto que criou a **Ouvidoria do IFSP**. Disponível em: [https://www.ifsp.edu.br/images/reitoria/docs/ESTATUTO\\_IFSP-\\_Resoluo\\_872-2013\\_-\\_ALTERAO\\_da\\_Resoluo\\_01-2009.pdf](https://www.ifsp.edu.br/images/reitoria/docs/ESTATUTO_IFSP-_Resoluo_872-2013_-_ALTERAO_da_Resoluo_01-2009.pdf). Acesso em 17 fev. 2025.

IFSUL - Instituto Federal Sul-rio-grandense. Instrução Normativa IFSul nº 13, de 29 de janeiro de 2024. Estabelece os procedimentos internos da **Ouvidoria do IFSul**. Disponível em: [https://ifsul.edu.br/images/atosnormativos/INs/INSTRUCAO\\_NORMATIVA\\_IFSUL\\_N\\_13\\_DE\\_29\\_DE\\_JANEIRO\\_DE\\_2024.pdf](https://ifsul.edu.br/images/atosnormativos/INs/INSTRUCAO_NORMATIVA_IFSUL_N_13_DE_29_DE_JANEIRO_DE_2024.pdf). Acesso em 18 fev. 2025.

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

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

LIMA NETO, Fernando; DURÁN, Paulo Renato Flores. Ouvidorias públicas e conselhos de políticas: avanços e desafios na democratização da participação social e nas relações entre Estado e sociedade. *In*: MENEZES, R. A.; CARDOSO, A. S. R. (orgs.). **Ouvidoria pública brasileira: reflexões, avanços e desafios**. Brasília: Ipea, 2016. p. 55-77. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/6601>. Acesso em 15 fev. 2025.

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

MARTINS, Paulo Fernando de Melo; NUNES, Enedina Betânia Leite de Lucena Pires. A Ouvidoria Universitária como instrumento de concretização do direito à educação por meio da melhoria na prestação dos serviços públicos. *In*: BRITO, Maria Ivoneide de Lima; PFAFFENSELLER, Ana Claudia de Almeida; BERTACHINI, Luciana (orgs.). **Ouvidoria brasileira: cenários e desafios**. Brasília: Universidade de Brasília, 2021, p.

227-238. Disponível em:

<https://livros.unb.br/index.php/portal/catalog/download/105/281/982?inline=1>. Acesso em 11 fev. 2025.

MEC. Conselho Nacional de Educação. Conselho Pleno. **Resolução CNE/CP nº 1, de 5 de janeiro de 2021**. Define as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Profissional e Tecnológica. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 6 jan. 2021. Disponível em:

[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=167931-rcp001-21&category\\_slug=janeiro-2021-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=167931-rcp001-21&category_slug=janeiro-2021-pdf&Itemid=30192). Acesso em: 02 fev. 2025.

MELO, Alessandro Franco de; ROCHA, Georges Souto. Os órgãos de controle e a prestação de contas anuais nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia como meio para melhoria do processo de ensino-aprendizagem. **Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica**, v. 2, n. 19, p. e9676, 2020.

Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/RBEPT/article/view/9676>. Acesso em: 18 fev. 2025.

MORAIS, Marília Gabrielly Dantas de; LIMA, Francisco Felipe Ramos Rodrigues; SILVA, Napiê Galvê Araújo. O Papel da Auditoria Interna na Promoção da Accountability nas Instituições de Ensino Superior do Rio Grande do Norte. **Revista da CGU**, v. 15, n. 27, p. 1-20, 2023. Disponível em:

[https://revista.cgu.gov.br/Revista\\_da\\_CGU/article/view/511](https://revista.cgu.gov.br/Revista_da_CGU/article/view/511). Acesso em: 22 fev. 2025

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

OLIVEIRA, Ana Paula; SOUZA, Roberto. Gestão de Conflitos nas Universidades Públicas: impactos institucionais e sociais. **Educação & Sociedade**, v. 41, n. 3, p. 80-95, 2020. Disponível em: <https://educacaoesociedade.org.br/oliveirasouza2020>. Acesso em: 02 mar. 2025.

OLIVEIRA, Valéria Rezende. O processo de participação social nos planos plurianuais do Governo Federal. *In*: SILVA, Eduardo Moreira da; BARROS, Leonardo Soares (orgs.). **Experiência de Participação Institucionalizada**. Belo Horizonte: UFMG, 2013, p. 20-46.

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

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

PIEGAS, Biolange Oliveira. Uma abordagem sobre o papel estratégico das ouvidorias públicas. *In*: BRITO, Maria Ivoneide de Lima; PFAFFENSELLER, Ana Claudia de Almeida; BERTACHINI, Luciana (orgs.). **Ouvidoria brasileira: cenários e desafios**. Brasília: Universidade de Brasília, 2021, p. 99-113. Disponível em: <https://livros.unb.br/index.php/portal/catalog/download/105/281/982?inline=1>. Acesso em 11 fev. 2025.

RAMALHO, Maria Augusta Pretti; KASSISSE, Dora Maria Grassi. Câmara de mediação e ações colaborativas da Unicamp: histórico da idealização à implementação e práticas. *In*: RABINOVICI, Andrea; BOIN, Carla; ZAPPAROLLI, Celia Regina. (orgs). **Mediação e Práticas Restaurativas nas Universidades: experiências e inspirações**. Diadema: V&V Editora, 2022.

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

RICHE, Cristina Ayoub. **Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman**. São Paulo: ABO, Ano 6 – nº 5 – 2022, Anual, p. 109-120. Disponível em: <https://revista.abonacional.org.br/revista>. Acesso em: 16 jan. 2025.

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

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

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. As ouvidorias virtuais em instituições de ensino brasileiras. **Organicom**, São Paulo, Brasil, v. 7, n. 12, p. 130-149, 2010. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139052>. Acesso em: 13 fev. 2025.

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

SILVA, José Irivaldo Alves Oliveira; OLIVEIRA, Thiago Francisco de. Ouvidoria e gestão pública: uma relação necessária. **HOLOS**, [S. l.], v. 5, p. 1-32, 2020. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/8459>. Acesso em: 14 jan. 2025.

SILVA, Luis Victor Leal Leite da; SILVA, Sérgio Braz da. Controle social na Administração Pública: instrumento de exercício da cidadania. *In*: BRITO, Maria Ivoneide de Lima; PFAFFENSELLER, Ana Claudia de Almeida; BERTACHINI, Luciana (orgs.). **Ouvidoria brasileira: cenários e desafios**. Brasília: Universidade de Brasília, 2021, p. 176-191. Disponível em: <https://livros.unb.br/index.php/portal/catalog/download/105/281/982?inline=1>. Acesso em 11 fev. 2025.

SANTOS, Aline Regina [et al.]. O papel da Ouvidoria Pública: uma análise a partir das dimensões funcional, gerencial e cidadã. **Revista do Serviço Público**. Brasília: Enap, 2019, Trimestral, out/dez, p. 630-657. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3200>. Acesso em: 03 fev. 2025.

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

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

UFG - Universidade Federal de Goiás. Resolução CONSUNI Nº 03/2009, de 27 de março de 2009. Institui a **Ouvidoria da UFG**. Disponível em: <https://ouvidoria.ufg.br/p/2392-resolucao-consuni-03-2009>. Acesso em 15 fev. 2025.

UFG - Universidade Federal de Goiás. Resolução - CONSUNI Nº 22, de fevereiro de 2019. Aprova a **Câmara de Prevenção e Resolução Administrativa de Conflitos da UFG**. Disponível em: [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1/o/Resolucao\\_02\\_\\_\\_2019.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1/o/Resolucao_02___2019.pdf). Acesso em 15 fev. 2025.

UFPE - Universidade Federal de Pernambuco. Resolução Nº 3/2012, de 24 de maio de 2012. Institui a **Ouvidoria-Geral da UFPE**. Disponível em: <https://www.ufpe.br/ouvidoriageral>. Acesso em 15 fev. 2025.

UNIFESP - Universidade Federal de São Paulo. **Câmara de Mediação da Unifesp**, 2025. Disponível em: <https://site.unifesp.br/camarademediacao/> Acesso em 15 fev. 2025.

UNIFESP - Universidade Federal de São Paulo. Portaria nº 2515, de 21 de dezembro de 2007. Cria a **Ouvidoria da Unifesp**. Disponível em: <https://ouvidoria.unifesp.br/institucional/ouvidoria>. Acesso em 15 fev. 2025.

UNIFESP - Universidade Federal de São Paulo. Resolução Nº 162, de 14 de novembro de 2018. Cria a **Câmara de Mediação da Unifesp**. Disponível em: <https://camarademediacao.unifesp.br/images/Resolucao162.pdf>. Acesso em 15 fev. 2025.

UNIFESP - Universidade Federal de São Paulo. Resolução nº 216, de 27 de dezembro de 2021. Cria o **Regimento Interno da Câmara de Mediação da Unifesp**. Disponível em:

[https://site.unifesp.br/camarademediacao/images/Resolucao\\_216\\_Regimento\\_Interno\\_CAMU\\_27dez2021.pdf](https://site.unifesp.br/camarademediacao/images/Resolucao_216_Regimento_Interno_CAMU_27dez2021.pdf). Acesso em 15 fev. 2025.

UFMS - Universidade Federal do Mato Grosso do Sul. Resolução Nº 55-COUN/UFMS, de 9 de outubro de 2020. Aprova o regulamento da **Câmara de Mediação de Conflitos da UFMS**. Disponível em: <https://boletimoficial.ufms.br/bse/publicacao?id=406475>. Acesso em 15 fev. 2025.

UFMS - Universidade Federal do Mato Grosso do Sul. Resolução Nº 250-COUN/UFMS, de 28 de março de 2023. Aprova o regulamento da **Ouvidoria da UFMS**. Disponível em: <https://boletimoficial.ufms.br/bse/publicacao?id=484832>. Acesso em 15 fev. 2025.

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

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

VIDOR, Alexandre Martins; PACHECO, Eliezer Moreira; PEREIRA, Luiz Augusto Caldas. **Institutos Federais Lei 11.892, de 29/12/2008: comentários e reflexões**. Brasília: IFRN, 2009.

VINHA, Telma. **Prefácio I**. In: RABINOVICI, Andrea; BOIN, Carla; ZAPPAROLLI, Celia Regina. (orgs). **Mediação e Práticas Restaurativas nas Universidades: experiências e inspirações**. Diadema: V&V Editora, 2022.

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

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