

**idp**

v. 4 n. 2

**130**

# DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

## WORKING PAPER

**FORTALECIMENTO DA ATIVIDADE DE OUVIDORIA:  
UM ESTUDO SOBRE O AMADURECIMENTO DAS  
OUVIDORIAS DO JUDICIÁRIO ESTADUAL**

Marília Barbosa de Barcelos

# FORTALECIMENTO DA ATIVIDADE DE OUVIDORIA: UM ESTUDO SOBRE O AMADURECIMENTO DAS OUVIDORIAS DO JUDICIÁRIO ESTADUAL

MARÍLIA BARBOSA DE BARCELOS<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração Pública pelo IDP, pós-graduada em Auditoria Pública e graduada em Sociologia, pela Universidade de Brasília - UnB, e em Direito, pelo Centro Universitário de Brasília – CEUB. Coordena, atualmente, a Ouvidoria do TJDF, unidade responsável pelo atendimento ao jurisdicionado e pela promoção da transparência organizacional. E-mail: [barcelos.ma@gmail.com](mailto:barcelos.ma@gmail.com)

## IDP

O IDP é um centro de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão nas áreas da Administração Pública, Direito e Economia. O Instituto tem como um de seus objetivos centrais a profusão e difusão do conhecimento de assuntos estratégicos nas áreas em que atua, constituindo-se um *think tank* independente que visa contribuir para as transformações sociais, políticas e econômicas do Brasil.

### DIREÇÃO E COORDENAÇÃO

#### Diretor Geral

Francisco Schertel

#### Coordenador do Mestrado Profissional em Administração Pública

Caio Resende

### CONSELHO EDITORIAL

#### Coordenação

Paulo Castro

Renan Holtermann

Milton Mendonça

#### Supervisão e Revisão

Emmanuel Brasil

Luane Aguiar

#### Apoio Técnico

Igor Silva

#### Projeto gráfico e diagramação

Juliana Vasconcelos

# DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**Revista Técnica** voltada à divulgação de resultados preliminares de estudos e pesquisas aplicados em desenvolvimento por professores, pesquisadores e estudantes de pós-graduação com o objetivo de estimular a produção e a discussão de conhecimentos técnicos relevantes na área de Administração Pública.

**Convidamos a comunidade** acadêmica e profissional a enviar comentários e críticas aos autores, visando o aprimoramento dos trabalhos para futura publicação. Por seu propósito se concentrar na recepção de comentários e críticas, a Revista Debates em Administração Pública não possui ISSN e não fere o ineditismo dos trabalhos divulgados.

**As publicações** da Revista estão disponíveis para acesso e download gratuito no formato PDF. Acesse: [www.idp.edu.br](http://www.idp.edu.br)

**As opiniões emitidas** nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do IDP. **Qualquer citação** aos trabalhos da Revista só é permitida mediante autorização expressa do(s) autor(es).

# SUMÁRIO

1. Introdução	6
2. Referencial Teórico	8
3. Metodologia	13
4. Resultados e Discussão	17
5. Considerações finais	28
6. Referências	31

## Resumo

A presente pesquisa estruturou-se com objetivo de compreender a importância da ouvidoria no papel de conexão entre a Justiça e os jurisdicionados e da consequente curiosidade em saber como esses papéis vêm sendo desempenhados pelas ouvidorias da Justiça Estadual. Para tanto, a pesquisa foi modelada com foco na avaliação de cada página institucional e, também, empregou técnicas de grupo focal para elaborar questionário que foi aplicado nessas unidades, possibilitando, assim, construir um panorama de atuação das ouvidorias da Justiça Estadual. O resultado levou à elaboração de três dimensões que qualificam os estágios de desenvolvimento: dimensão funcional, gerencial e política. A primeira está relacionada ao exercício das atividades básicas e essenciais; a segunda, à função de gestão e a terceira, às estratégias que amplificam sua voz perante a sociedade e a Alta gestão. Os dados coletados evidenciaram que o conjunto de ouvidorias está mais maduro no primeiro nível, o que leva à conclusão de que ainda há um longo caminho a ser percorrido.

**Palavras-chave:** Estado Democrático de Direito; Democracia Participativa; Participação Social; Ouvidorias Judiciais.

## Abstract

The present research was structured with the objective of understanding the importance of the ombudsman in the role of connection between the Justice and the jurisdictions and the consequent curiosity in knowing how these roles have been performed by the ombudsmen of the State Justice. For that, the research was modeled with a focus on the evaluation of each institutional page and also used focus group techniques to prepare a questionnaire that was applied in these units, thus making it possible to build an overview of the performance of the State Justice ombudsmen. The final result led to the elaboration of three dimensions that qualified the stages of development: functional, managerial and political dimensions. The first is more related to the exercise of basic and essential activities; the second, the management function and the third, the strategies that amplify its voice before society and Senior Management. The collected data showed that the group of ombudsmen is more mature at the first level, which leads to the conclusion that there is still a long way to go.

**Keywords:** Democratic Rule of Law; Participatory Democracy; Social Participation; Judicial Ombudsman.

## 1. INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos anos, a atividade de ouvidoria pública vem ganhando destaque pelo trabalho realizado, pelas conquistas advindas das regulamentações e, sobretudo, pelo fortalecimento de suas ações perante a sociedade como um instituto importante da democracia participativa.

Muito embora a primeira ouvidoria date do período colonial, o formato que a conhecemos hoje só surgiu no movimento de redemocratização do Brasil na década de 1980, tendo um significado muito diferente da época do Brasil colônia. Esse instituto, inspirado no modelo sueco do *ombudsman*, possuía o papel de defender os interesses do cidadão frente à instituição à qual está vinculada.

A promulgação da Constituição Federal de 1988 (Brasil, [2022]) propiciou o terreno fértil para que as ouvidorias começassem a se estabelecer no país. No Judiciário, muito embora a primeira ouvidoria tenha sido instalada na Bahia em 1994, foi apenas em 2004 que vários Tribunais começaram a inaugurar suas ouvidorias ante a promulgação da Emenda nº 45, de 30 de dezembro 2004 (BRASIL, 2004), que determinou a criação de ouvidorias nos Tribunais.

Da instalação das ouvidorias judiciais até a presente data, tive a oportunidade de acompanhar seu processo de desenvolvimento em razão de trabalhar na Ouvidoria do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios – TJDF/DF desde 2009. Percebi durante todo esse período que suas funções e seu papel mudaram significativamente.

Em 2009, a atividade consistia basicamente no tratamento dos diversos tipos de manifestações registradas pelos usuários (elogio, reclamação, dúvida, denúncia e sugestão). Com passar dos anos, um dos primeiros aprimoramentos consistiu em melhorias na produção de relatórios de modo a sintetizar a percepção do público para que pudesse servir para gestão administrativa do Tribunal.

Além desse progresso, a legislação veio fortalecer a atividade de Ouvidoria. Primeiramente, em 2011, com a Lei de Acesso à Informação (BRASIL, 2011), que acabou por

atribuir às Ouvidorias a gestão do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC). Essa lei, sem dúvida, foi um marco divisor nas responsabilidades até então atribuídas às Ouvidorias, pois passaram a ser ainda mais utilizadas e reconhecidas internamente.

Mais recentemente, em 2017, a Lei 13.460 (BRASIL, 2017), conhecida popularmente como Código de Defesa do Usuário do Serviço Público, regulamentou a nível federal a atividade de ouvidoria, trazendo ainda mais destaque.

Na sequência, a Lei Geral de Proteção de dados, Lei 13.709/2018 (BRASIL, 2018b), acarretou às ouvidorias o serviço de recebimento de requisição do titular de dados pessoais. Percebe-se, pelo breve exposto, a importância do tema Ouvidoria para a Administração Pública, posto que além de fortalecer a democracia participativa, ela trouxe a percepção dos usuários dos serviços para dentro da instituição auxiliando no direcionamento da gestão administrativa, sendo essa a razão para o estudo de seu papel estratégico nas instituições, especialmente no Judiciário.

Nessa toada, o próprio Conselho Nacional de Justiça – CNJ ratificou esse entendimento acerca de sua imprescindibilidade por meio da publicação da Resolução nº 432/2021 (BRASIL, 2021c), que definiu as Ouvidorias como “órgãos autônomos, integrantes da alta administração dos tribunais, e essenciais à administração da Justiça” (BRASIL, 2021c, p. 3).

Assim, partindo-se do pressuposto de que a atuação das Ouvidorias pode oferecer mecanismos para o aperfeiçoamento da administração pública por meio da participação popular e que o instituto de ouvidoria é recente no país, o que acaba por refletir numa produção acadêmica incipiente sobre o tema, pretende-se com o presente trabalho responder a seguinte pergunta de pesquisa: **qual o nível de amadurecimento das ouvidorias do Judiciário estadual?**

A fim de responder a essa pergunta, foram construídos ao longo do trabalho os conceitos que revelam cada etapa de desenvolvimento de uma ouvidoria (inicial,

intermediária, avançada) de modo a ser possível ao final obter o nível de amadurecimento em que se encontram as ouvidorias do Judiciário estadual.

A pesquisa, o estudo e a experiência com o tema até o momento possibilitaram formular as seguintes hipóteses, que serão avaliadas ao longo do trabalho: a) há uma discrepância considerável na atuação entre ouvidorias, de modo que algumas se encontram num primeiro estágio de desenvolvimento e outras em grau mais avançado de atuação e b) o grau de amadurecimento das ouvidorias do Judiciário está em estágio inicial, haja vista as recentes normatizações desse instituto pelo CNJ.

A metodologia utilizada nesta pesquisa consistiu, em síntese, na revisão bibliográfica sobre o tema; na realização de grupo focal com coordenadores das ouvidorias de justiça dos tribunais superiores e do CNJ e na aplicação de questionário nas 27 ouvidorias de Justiça Estadual.

Propõem-se por meio da investigação do objeto do presente estudo contribuir para o avanço de pesquisas que permitam compreender melhor a atuação que vem sendo desempenhada pelas Ouvidorias do Judiciário e propor caminhos para que possam cumprir seu principal papel: o de aprimoramento dos serviços prestados pela administração pública a partir da interlocução entre Estado e sociedade. Para tanto, este artigo abordará na sequência o referencial teórico sobre o tema; detalhará a metodologia empregada; analisará os resultados alcançados e, por fim, apresentará a conclusão do trabalho seguida das referências bibliográficas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A literatura aponta que as ouvidorias públicas estão presentes no Brasil desde o período colonial. Contudo, é no processo de redemocratização com o fim da ditadura militar que esse instituto encontra espaço para crescimento (SANTOS, 2019 apud MORAES et al., 2010; Ouvidoria Geral da União, 2012).

Inicialmente, a Constituição tratou o tema de forma tímida, no art. 37, § 3º, ao prever que: “As reclamações relativas à prestação de serviços públicos serão disciplinadas por lei.” (BRASIL, [2022], n.p.). Apenas com a Emenda Constitucional 19, de 4 de junho de 1998, que o § 3º deu destaque às condições para que o cidadão pudesse questionar e se expressar livremente, tornando a participação popular na administração pública um direito constitucional.

Art. 37 [...]

§ 3º A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

I – as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

II – o acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos de governo, observado o disposto no art. 5º, X e XXXIII; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

III – a disciplina da representação contra o exercício negligente ou abusivo de cargo, emprego ou função na administração pública. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998). (BRASIL, [2022], n.p.).

Após, com a Emenda Constitucional nº 45, de 30.12.2004 (BRASIL, 2004), comumente conhecida como “Reforma do Judiciário”, no parágrafo 7º no artigo 103 – B da Constituição Federal de 1988, houve a previsão explícita do instituto de ouvidoria na seara constitucional:

Art. 103-B [...] § 7º A União, inclusive no Distrito Federal e nos Territórios, criará **ouvidorias de justiça**, competentes para receber reclamações e denúncias de qualquer interessado contra membros ou órgãos do Poder Judiciário, ou contra

seus serviços auxiliares, representando diretamente ao Conselho Nacional de Justiça. (BRASIL, [2022], n.p., grifo nosso).

Decorridos 4 anos dessa Emenda Constitucional é que finalmente o Conselho Nacional de Justiça veio ratificar o movimento de fortalecimento de ouvidorias e determinou a criação delas no âmbito dos tribunais e, aos tribunais nos quais já haviam sido instaladas, a adaptação da regulamentação ao novo normativo, conforme delineado no art. 9º da Resolução nº 103 do CNJ/2010 (BRASIL, 2010):

Art. 9º Os Tribunais mencionados no artigo 92, incisos II a VII, da Constituição Federal, **deverão criar suas Ouvidorias judiciais**, no prazo de sessenta dias, com estrutura permanente e adequada ao atendimento das demandas dos usuários, atribuindo-lhes as seguintes competências dentre outras que entenderem compatíveis com a sua finalidade:

(...)

§ 2º Os Tribunais que já tenham instituído suas Ouvidorias **deverão providenciar a adequação de seus atos aos parâmetros** fixados nesta Resolução, no prazo de sessenta dias. (BRASIL, 2010, p. 4-5, grifo nosso).

Nesse contexto, o papel da ouvidoria pública vai sendo construído e hoje se entende que ela deve ser compreendida como uma instituição que atua na interlocução entre o cidadão e o Estado, de modo que as manifestações decorrentes do exercício da cidadania provoquem contínua melhoria dos serviços públicos prestados (BRASIL, 2012<sup>a</sup>).

Esses artigos da Constituição garantiram, juntamente com as normas que vieram posteriormente, a participação dos usuários na gestão pública. Assim, verifica-se que a Constituição Cidadã viabilizou a interlocução do cidadão com o Estado assegurando uma democracia representativa e participativa.

Segundo José Antônio Callegari (2014):

A Ouvidoria ganha força no momento de abertura democrática e consolidação do Estado republicano. No Brasil, através das Reformas Constitucionais (EC 19/ 98 e 45/04), estabeleceram-se novos paradigmas de gestão com foco na eficiência e transparência no serviço público. Progressivamente, ocorreram significativas mudanças na esfera pública brasileira, destacando-se a crescente demanda social por acesso à informação e controle dos atos de gestão e de governo. (CALLEGARI, 2014, p. 20).

Nesse período, as ouvidorias encontraram espaço e ferramentas necessárias para consolidação e fortalecimento, uma vez que se constituem em espaços plurais, abertos à mediação e à resolução das demandas dos cidadãos. Seu papel de mediação de conflitos e de acesso a bens e serviços públicos configurou-se como um importante instrumento de gestão para a Administração Pública, que tem a oportunidade de aperfeiçoar sua atuação por meio daquele instituto (ENAP, 2017).

Em outros termos, pode-se entender, portanto, que a Ouvidoria ao exercer esse papel de mediação entre Estado e sociedade, transporta o discurso informal do cidadão para dentro da administração pública e o transforma em formal e institucionalizado (NASSIF, 2009). Assim, o cidadão passa a ter voz ativa dentro da organização quando suas manifestações são recebidas diretamente por ela, fornecendo insumos para retroalimentação das políticas públicas e possibilitando a correção e a melhoria dos processos (LYRA, 2004).

Ocorre que essa função clássica foi se transformando ao longo dos últimos anos e novos papéis e responsabilidades foram sendo atribuídos às Ouvidorias a partir da vigência de três importantes novas leis: a Lei de Acesso à Informação – Lei n. 12.527/11 (BRASIL, 2011), Código de Defesa do Usuário do Serviço Público – Lei 13.460/17 (BRASIL, 2017) e Lei Geral de Proteção de Dados – 13.709/2018 (BRASIL, 2018b).

A Lei de Acesso à Informação – Lei n. 12.527/11 atribuiu às ouvidorias o papel de canal institucionalizado para acesso à informação, de modo que dois relevantes princípios constitucionais (o da transparência e o da participação popular), pilares do sistema democrático brasileiro, se concretizaram na atividade precípua das ouvidorias judiciárias.

Já a Lei n. 13.460/2017 (BRASIL, 2017), conhecida como Código de Defesa dos Usuários do Serviço Público, editada quase 20 anos após o advento da Emenda Constitucional n.º 19/1998, veio disciplinar o artigo 37, §3º, incisos I a III da Constituição Federal (BRASIL, [2022]) para regulamentar a participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos, vinculando a administração pública direta e indireta da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

A norma estabeleceu, em síntese, os direitos básicos e deveres dos usuários dos serviços públicos; as orientações para apresentar manifestações perante a administração pública; as atribuições das ouvidorias; a criação dos Conselhos de Usuários e, por fim, as formas de avaliação continuada dos serviços públicos (BRASIL, 2017). Ela dispôs especificamente sobre as atribuições das ouvidorias, conferindo a elas suas funções precípuas, quais sejam: a de “receber, analisar e encaminhar às autoridades competentes as manifestações, acompanhando o tratamento e a efetiva conclusão das manifestações do usuário perante órgão ou entidade a que se vincula” (BRASIL, 2017, n.p.).

Na sequência, houve a edição da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 (BRASIL, 2018b), que dispôs sobre o tratamento de dados pessoais com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural. Por nela haver previsão de a pessoa natural requerer informações sobre seus dados pessoais, mais uma vez as ouvidorias se viram envolvidas com o tema.

Após a promulgação desses normativos, houve a necessidade de regulamentar as atividades decorrentes deles no âmbito do Judiciário, o que resultou na publicação da Resolução nº 432/2021 do CNJ (BRASIL, 2021c), que dispôs sobre as atribuições, a organização e o funcionamento das Ouvidorias dos tribunais e da Ouvidoria Nacional de Justiça, constituindo-se num capítulo importantíssimo da história das Ouvidorias do Judiciário.

Verifica-se nesta resolução que o CNJ regulamentou os principais pontos da Lei 13.460/17 (BRASIL, 2017) e inseriu outros temas sensíveis e importantes para atividade de ouvidoria, como a questão do mandato do Ouvidor, da autonomia e da elevação dessas unidades à alçada de órgão integrante da Alta Administração. Além disso, chancelou as atribuições referentes à Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD (BRASIL, 2018b), à Lei de Acesso à Informação – Lei n. 12.527/11 (BRASIL, 2011), bem como sua função na defesa da ética.

Nota-se, assim, que o sistema jurídico é aberto, incompleto de modo que a modificação do Direito influencia a evolução da função da ouvidoria no interior dos órgãos públicos, notadamente das integrantes do Poder Judiciário (SALDANHA, 1995 *apud* ARAÚJO, 2017).

### 3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesta pesquisa consistiu na revisão bibliográfica sobre o tema; na realização de grupo focal com coordenadores das ouvidorias de justiça dos tribunais superiores e do CNJ e na aplicação de questionário nas 27 ouvidorias de Justiça Estadual. A seguir passo a detalhar cada uma dessas etapas.

O ponto de partida foi apreender o conteúdo disponível sobre o tema de modo que subsidiasse a construção das etapas subsequentes da pesquisa, bem como fornecesse elementos para elaboração de categorias que permitissem avaliar ao final a evolução do trabalho das ouvidorias de justiça estaduais do país.

Superada essa revisão bibliográfica, a pesquisa foi dividida em duas etapas. A primeira consistiu em verificar se as Ouvidorias do Judiciário Estadual atendem aos requisitos mínimos previstos nos principais normativos que as regem. Para concretude dessa etapa, as 27 páginas eletrônicas das ouvidorias dos Tribunais de Justiça Estaduais foram analisadas com intuito de verificar a existência dos elementos mínimos e indispensáveis ao exercício da atividade de ouvidoria. Para tanto, foi construída uma lista

dos itens essenciais para funcionamento de uma ouvidoria utilizando como base a Lei 13.460, de 26 de junho de 2017, bem como a recente Resolução n. 432 do CNJ, de 27 de outubro de 2021 (BRASIL, 2021c), que dispõe sobre as atribuições, a organização e o funcionamento das Ouvidorias dos tribunais e da Ouvidoria Nacional de Justiça.

A partir das exigências dispostas nessas normas, foi construído um roteiro contendo os requisitos mínimos que possibilitam ao usuário acessar o órgão por meio do serviço de ouvidoria.

Esse roteiro foi elaborado com o objetivo de avaliar se as Ouvidorias proporcionam condições para que sejam acionadas e, também, se dão publicidade do trabalho que vem sendo realizado.

Como forma de controle e armazenamento dessa coleta de informações, utilizou-se um formulário no Google Forms de modo que ao final fosse possível obter os resultados de cada Ouvidoria Judicial de forma separada e agrupada.

De todos os requisitos avaliados, apenas o item d, que tinha como objetivo “avaliar a resolução das manifestações”, tinha um caráter relativamente subjetivo na análise. Esse item derivou-se do art. 12 da Lei 13.460/17, que assim dispõe:

Art. 12. Os procedimentos administrativos relativos à análise das manifestações observarão os princípios da eficiência e da celeridade, visando a sua efetiva resolução.

Parágrafo único. A efetiva resolução das manifestações dos usuários compreende:

- I - recepção da manifestação no canal de atendimento adequado;
- II - emissão de comprovante de recebimento da manifestação;
- III - análise e obtenção de informações, quando necessário;
- IV - decisão administrativa final; e
- V - ciência ao usuário. (BRASIL, 2017, n.p.).

Para minimizar qualquer subjetividade quanto à verificação desse quesito, considerou-se que o item estaria cumprido pelo atendimento aos incisos I, II e V do parágrafo único do artigo 12. Dessa forma, foi possível verificar se as Ouvidorias Judiciais estão efetivamente recebendo manifestações, se há um comprovante desse recebimento e se após alguns dias houve resposta ao usuário.

Assim, foi cadastrada uma mesma pergunta em todos os formulários eletrônicos disponíveis: “Gostaria de saber se a Ouvidoria do TJXX possui **termos da política de uso e de tratamento de dados pessoais dos serviços prestados pela Ouvidoria?**”. Ressalta-se que apenas em duas Ouvidorias a pergunta foi modificada em razão de já atenderem expressamente a essa questão em suas páginas: TJDFT e TJRJ.

Na segunda etapa da pesquisa, o objetivo foi construir um panorama acerca da atuação das ouvidorias por meio da conjugação de duas técnicas de pesquisa (grupo focal e aplicação de questionário) e assim conseguir avaliar o grau de amadurecimento das Ouvidorias Públicas do Judiciário Estadual por meio dos níveis de maturidade (inicial, intermediário e avançado) construídos neste trabalho.

Para elaboração de questionário e construção dos níveis de maturidade, optou-se por utilizar a técnica de pesquisa qualitativa denominada de Grupo Focal, que consiste na coleta de dados por intermédio das interações de um grupo formado por participantes com características comuns (MORGAN, 1997). De acordo com a técnica, há um moderador que guia o grupo numa discussão que tem por objetivo revelar experiências, sentimentos, percepções, preferências, representações, de modo a interagir sobre suas ideias.

A seleção das pessoas para participarem do grupo focal foi baseada na técnica de amostragem não-probabilística por conveniência que consiste na seleção de pessoas acessíveis e que detêm a informação pesquisada.

Assim, foram escolhidos os coordenadores das Ouvidorias de Tribunais Superiores (TST, STJ, TSE e STF) e do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, em razão de as Ouvidorias desses órgãos não serem objeto de estudo desta pesquisa, posto que envolver qualquer

representante de ouvidoria da justiça estadual na construção dos conceitos poderia trazer vieses aos resultados. Além disso, por serem servidores de ouvidorias localizadas no Distrito Federal, esta autora possuía contato com eles e a referência de que são pessoas engajadas e conhecedoras do tema.

O grupo focal ocorreu no dia 27 de maio de 2022, por meio de plataforma online “Teams”, no qual compareceram todos os coordenadores elencados acima, à exceção da representante da Ouvidoria do TST, que não pode comparecer em razão de naquele momento se encontrar de férias.

Para condução do grupo focal foi elaborado roteiro de perguntas, que teve como ponto de partida outras pesquisas documentadas na literatura sobre a temática de ouvidoria e, também, a experiência adquirida pela autora ao longo dos anos de atuação na área de Ouvidoria. A moderação ficou a cargo desta pesquisadora, que contou com auxílio da secretária substituta da Ouvidoria do TJDF.

A realização do grupo focal não só confirmou as premissas iniciais da autora acerca das características das fases de amadurecimento das ouvidorias como enriqueceu o entendimento sobre as atividades executadas em cada nível.

Esse conteúdo serviu de insumo para construção de questionário que foi encaminhado às Ouvidorias do Judiciário Estadual por meio de e-mail. Esse questionário foi validado com os coordenadores, que participaram do grupo focal, a fim de evitar problemas de compreensão correta dos itens, linguagem ou formato do instrumento.

Neste ponto da pesquisa, verifica-se que se fez uso de abordagem predominantemente quantitativa, com levantamento de dados mediante pesquisa *survey*, que pode ser definida pela coleta de informações de uma dada população constituindo-se num dispositivo importante para o conhecimento de suas particularidades.

A partir da combinação desses dois métodos, grupo focal e survey, houve insumos para que fosse possível compreender em que nível de maturidade as ouvidorias judiciais estaduais se encontram.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 Análises das Páginas Virtuais das Ouvidorias

A primeira parte da pesquisa teve como objetivo analisar as 27 páginas eletrônicas das ouvidorias dos Tribunais de Justiça Estaduais com intuito de verificar se essas unidades possuem elementos mínimos e indispensáveis ao exercício da atividade de ouvidoria.

Para tanto, foi elaborada uma lista dos requisitos essenciais considerando o disposto nos normativos mais importantes para o direcionamento da atuação das ouvidorias do Judiciário, quais sejam, a Lei 13.460/17 (BRASIL, 2017) e a Resolução 432 do CNJ (BRASIL, 2021c).

A partir da análise combinada dessas normas foram identificados os elementos mínimos e indispensáveis ao exercício da atividade de ouvidoria, que estão listados a seguir:

- a) Indicação fácil para acesso à Ouvidoria na página principal do Tribunal (art. 7º, § 5º Res. 432 CNJ);
- b) Canais de atendimento para contato do usuário - presencial; formulário eletrônico; correspondência física ou eletrônica e ligação telefônica, (art. 7º da Res. 432 CNJ);
- c) Formulários simplificados e de fácil compreensão (art. 10, § 6º da Lei 13.460/17);
- d) Efetiva resolução das manifestações (art. 12, § único – 13.460/17);
- e) Relatório de gestão anual publicado (art. 14, inciso II da Lei 13.460/17);
- f) Elementos mínimos previstos na lei 13.460/17 publicados nos relatórios (art. 15 – Lei 13.460/17);
- g) Pesquisa de Satisfação dos serviços da Ouvidoria (art. 5º, inciso VI da Resolução 432 CNJ);
- h) Publicação dos termos da política de uso e de tratamento de dados pessoais dos serviços da Ouvidoria (na página da Ouv. ou no portal eletrônico) – art. 11 da Res 432 CNJ.

Os resultados revelaram que mais de 80% das páginas eletrônicas principais dos Tribunais possuem indicação fácil para acesso à Ouvidoria, o que sinaliza o cumprimento do disposto no art. 7º, § 5º Res. 432 CNJ (BRASIL, 2021c).

Quanto aos canais de atendimento para contato pelo usuário, verifica-se que, embora nem todas possuam todas as modalidades, 100% das Ouvidorias dispõem de formulário eletrônico. Na sequência, quanto à utilização de formulários simplificados e de fácil compreensão (art. 10, § 6º da Lei 13.460/17) (BRASIL, 2017), verificou-se que a maior parte atende ao disposto (81,5%). A análise revelou que as que não atendiam a esse quesito eram porque detinham algum procedimento burocrático, como a solicitação de um pré-cadastro, ou exigiam muitos dados para registro da demanda.

No aspecto referente à efetiva resolução da demanda, o art. 12, § único da Lei 13.460/17 traz uma séria de etapas para que a manifestação seja considerada resolvida. A análise feita nesta pesquisa desconsiderou o IV, que versa sobre a decisão administrativa final. Para verificar o desempenho das Ouvidorias nesse aspecto relativo à resolubilidade, a autora registrou uma pergunta em cada ouvidoria.

Numa análise geral específica quanto aos quesitos I, II e V, os atendimentos prestados pelas ouvidorias foram bons, posto que mais de 80% das ouvidorias atenderam aos itens I e II. Contudo, há de se asseverar que algumas não deram retorno num primeiro momento, o que valeu novo registro em cada uma delas (TJBA; TJES; TJPR; TJRS).

Em relação aos relatórios anuais publicados, verificou-se que 70,4% das ouvidorias disponibilizam relatórios anuais. O percentual encontrado foi abaixo do esperado e sinalizou o não cumprimento de um item importante exigido no art. 14 da Lei 13.460/17. Verificou-se, também, que muitas não adotam o critério anual de publicação e, sim, de mandato do Ouvidor, o que contraria a exigência legal.

Os relatórios dão publicidade ao trabalho realizado pelas ouvidorias e, também, servem como ferramenta de gestão na medida em que são instrumentos para que o corpo

gerencial tome conhecimento, por meio da percepção daqueles que utilizam os serviços do órgão, das falhas apontadas e das melhorias necessárias.

Ao analisar o conteúdo dos relatórios publicados, percebeu-se que a maioria deles é superficial, contentando-se, na maioria das vezes, em ter apenas o quantitativo de manifestações tratadas pelas ouvidorias.

A Resolução 432 do CNJ (BRASIL, 2021c), no art. 5º, inciso VI, também dispõe sobre a necessidade de se aferir a satisfação do usuário com os serviços prestados pela Ouvidoria. De todas as páginas avaliadas, 77,8% disponibilizaram avaliação quanto aos seus serviços prestados. Esse percentual encontra-se abaixo do esperado, indo não só de encontro ao exigido pela Resolução 432 (BRASIL, 2021c), como também não dispendo de ferramenta indispensável para o acompanhamento da qualidade do trabalho desempenhado pela ouvidoria.

Por fim, em relação ao último item observado nas páginas eletrônicas das Ouvidorias, verificou-se que apenas duas atendem ao disposto no art. 11 da Res. 432 CNJ (BRASIL, 2021c), que trata:

Art. 11. Deverão ser publicados na página da Ouvidoria, no portal eletrônico do tribunal ou conselho, os termos da política de uso e de tratamento de dados pessoais dos serviços prestados **pela Ouvidoria**. (BRASIL, 2021c, p. 6, grifo nosso).

Apenas as ouvidorias do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios e do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro possuem termos de política de uso e tratamento dos dados pessoais de seus serviços.

A baixa adesão deve-se, provavelmente, em razão de essa exigência ter advindo da recente Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD, Lei n. 13.709/18 (BRASIL, 2018b), que exigiu da Administração Pública transparência quanto à utilização dos dados.

## 4.2 Construção dos Níveis de Amadurecimento

### 4.2.1 RESULTADOS GRUPOS FOCAL

O resultado do grupo focal revelou que, numa conclusão geral, as ouvidorias iniciantes se caracterizam essencialmente por ser um canal aberto para recebimento e tratamento das demandas. Ainda nesse estágio produzem relatórios meramente quantitativos.

Com o amadurecimento, num segundo nível, percebe-se que há uma consolidação da ouvidoria como canal de comunicação da instituição. Há, também, avanços na sistematização de dados e produção de relatórios, deixando de ser um produto quantitativo para ter um conteúdo mais robusto com dados qualitativos de modo que possam servir de insumos para tomada de decisões pela Administração. Nessa fase, possuiriam também equipe capacitada.

A partir desse ponto, a Ouvidoria deixa de ser percebida como um mero balcão de atendimento e passa a ser considerada como um instrumento de gestão institucional. Alcançando a efetividade das ações propostas pela Ouvidoria, ela começa assumir outras atribuições importantes internamente.

Sobre o último nível, logo houve uma discussão se existiriam, na verdade, quatro níveis em vez de três, pois num último momento, segundo a percepção de alguns, a Ouvidoria atingiria uma função de *Ombudsman*, momento em que haveria uma atuação efetivamente autônoma e independente. Embora a percepção seja relevante, esta pesquisa deteve-se em dividir o amadurecimento das ouvidorias em três etapas, já que sua atuação ainda está muito distante de um instituto como *Ombudsman*.

As ouvidorias, portanto, segundo a concepção do grupo, que estariam num terceiro estágio, seriam tão reconhecidas institucionalmente que gozariam de legitimidade para dialogar com a Alta Administração. Também seriam caracterizadas por coordenar a construção da carta de serviços; se responsabilizariam pela promoção da Transparência Ativa e Passiva; possuiriam assentos nos Comitês que cuidam de Integridade, Dados Abertos

e outros assuntos relativos à execução de políticas para promoção da Lei Geral Pessoal de Dados.

## 4.2.2 Construção Instrumento de Pesquisa

Os resultados encontrados no grupo focal conjugados com o conteúdo das cartilhas desenvolvidas pela Ouvidoria-Geral da União - OGU e da pesquisa feita em “O papel da ouvidoria pública: uma análise a partir das dimensões funcional, gerencial e cidadã” (SANTOS, 2019) revelaram que as etapas de amadurecimento podem ser sintetizadas em dimensões, que detalham os papéis da atuação da Ouvidoria.

É possível perceber que o **primeiro nível** é caracterizado por competências operacionais, vinculadas à rotina de trabalho das ouvidorias, tais como “receber e encaminhar as manifestações dos cidadãos aos setores internos competentes”, bem como “cobrar respostas dos encaminhamentos feitos aos setores” e “dar respostas aos cidadãos sobre suas manifestações”, por serem atividades que revelam a funcionalidade ou *modus operandi* de uma ouvidoria foi denominada de **dimensão funcional**.

Outra dimensão construída neste trabalho foi a **dimensão gerencial**, que se aproxima da segunda etapa de desenvolvimento aqui proposta. Segundo Santos, uma das características das ouvidorias públicas é a possibilidade de contribuir para a melhoria da prestação dos serviços públicos a partir da identificação dos pontos a serem aprimorados colaborando para a melhoria dos procedimentos e dos processos administrativos (SANTOS *et al.*, 2019).

Por fim, a terceira dimensão foi denominada de **dimensão política** em razão de as ações envolverem a Alta Cúpula da instituição e afetarem o órgão como um todo.

Diante dos insumos do grupo focal, do material bibliográfico e dos resultados de uma pesquisa aplicada pelo Conselho Nacional de Justiça, que buscou avaliar a implementação da Resolução n. 432, de 27 de outubro de 2021 (BRASIL, 2021c), o instrumento de pesquisa foi dividido em quatro partes, sendo que a primeira teve como

objetivo a caracterização da estrutura das ouvidorias (6 perguntas) e as demais se constituíram na descrição de atribuições que buscam identificar os níveis de amadurecimento (17 perguntas), cuja as respostas deveriam ser: “Sempre”; “Frequentemente”; “Às vezes”; “Raramente”; “Nunca/Não é atribuição desta ouvidoria”; e “Não sei responder”.

**Quadro 1 – Versão final das questões a serem avaliadas acerca das Ouvidorias da Justiça Estadual**

		PERGUNTAS
<b>Estrutura das Ouvidorias (dimensão estrutural)</b>	Identificação do Tribunal respondente	Estado da Federação (Exemplo: Ouvidoria do TJBA):
	Data de instalação da Ouvidoria	Ano de instalação da Ouvidoria:
	Quantidade de servidores.	<b>(CNJ) Quantidade de servidores públicos que atuam na Ouvidoria:</b>
	Quantidade de terceirizados.	<b>(CNJ) Quantidade de Terceirizados que atuam na Ouvidoria:</b>
	Quantidade de estagiários.	<b>(CNJ) Quantidade de Estagiários que atuam na Ouvidoria:</b>
	Quantidade de funções e cargos comissionados.	<b>(CNJ) Quantidade total de gratificações (funções comissionadas mais cargos em comissão):</b>
<b>1º nível de Ouvidoria (dimensão funcional)</b>	Receber e encaminhar as manifestações dos cidadãos aos setores internos competentes.	1) A Ouvidoria desse Tribunal entra em contato com os setores internos competentes para tratar as manifestações recebidas?
	Cobrar respostas dos encaminhamentos feitos aos setores competentes.	2) Quando há demora na resposta pelos setores responsáveis pela análise do conteúdo da manifestação, essa Ouvidoria cobra o retorno?
	Dar respostas aos cidadãos sobre suas manifestações.	3) A Ouvidoria fornece respostas aos cidadãos sobre as manifestações

		apresentadas?
	Arquivar as manifestações em repositório único.	4) Todos os tratamentos das manifestações da Ouvidoria são feitos em um único sistema informatizado (do início até o arquivamento)?  <b>4.1) (CNJ) As manifestações recebidas pela Ouvidoria são registradas em sistema informatizado por ordem cronológica?</b>  <b>4.2) (CNJ) O usuário recebe o número do registro para acompanhamento de sua demanda?</b>
	Produzir relatório estatístico com dados <b>quantitativos</b> .	<b>5) (Análise autora) A Ouvidoria elabora e publica relatórios contendo dados quantitativos sobre suas demandas?</b>
<b>2º nível de Ouvidoria (dimensão gerencial)</b>	Tipificar manifestações para que seja possível gerar relatórios gerencial, tático e estratégico.	6) A Ouvidoria categoriza todas as manifestações que são finalizadas a partir de critérios pré-estabelecidos?
	Elaborar e divulgar relatórios <b>qualitativos</b> sobre as demandas dos cidadãos.	<b>7) (Análise autora) A Ouvidoria elabora e divulga relatórios com análises sobre os dados estatísticos, ou seja, apresenta dados qualitativos em sua publicações?</b>
	Possuir prazo regulamentado para que o gestor responda às demandas da Ouvidoria.	8) A Ouvidoria possui prazo regulamentado para que os gestores forneçam posicionamento sobre as demandas encaminhadas a eles?  <b>8.1) (CNJ) As unidades internas do tribunal ou conselho foram notificadas da necessidade de prestar informações e esclarecimentos solicitados pela Ouvidoria no prazo de até 20 (vinte) dias?</b>  9) A Ouvidoria fornece resposta final aos usuários dentro do prazo de 30 (trinta) dias?

		<b>9.1) (CNJ) Qual é o percentual de atendimento às demandas recebidas pela Ouvidoria no prazo de até 30 (trinta) dias?</b>
	Possuir pesquisa de satisfação que avalie os serviços prestados pela Ouvidoria.	10) A Ouvidoria disponibiliza no site e/ou envia ao final do atendimento pesquisa de satisfação para que o usuário avalie o serviço prestado por ela?
	Atuar como unidade responsável pelo Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) – Transparência Passiva*	<b>11) (CNJ) A Ouvidoria é responsável pelo Serviço de Informações ao Cidadão (SIC) previsto no art. 9º da Lei nº 12.527/2011?</b>
<b>3º nível de Ouvidoria (dimensão política)</b>	Encaminhar ao Pleno do tribunal relatório das atividades desenvolvidas pela Ouvidoria, com a periodicidade fixada pelo respectivo tribunal (art. 5º, VIII, CNJ).	12) Os dados produzidos pela Ouvidoria são levados ao conhecimento do Pleno do Tribunal?
	Encaminhar sugestões e propostas tendentes ao aperfeiçoamento dos serviços prestados com base nas manifestações recebidas (art. 5º, V, CNJ).	13) A partir das manifestações recebidas, a Ouvidoria realiza propostas de mudanças nos serviços ou procedimentos da instituição?
	Possuir indicadores que avaliem o desempenho da atividade da Ouvidoria.	14) A Ouvidoria avalia e monitora seu desempenho por meio de indicadores (por ex. Indicador de qualidade do atendimento; Indicador de tempo médio de contato com o usuário)?
	Promover Transparência Ativa.	15) A Ouvidoria promove, independentemente de requerimentos, a divulgação de informações de interesse coletivo na página eletrônica do Tribunal de Justiça?
	Participar de Comitê de Integridade, Dados Abertos, LGPD.	16) A Ouvidoria possui assento em comitês ou está envolvida nas políticas que envolvem

		os seguintes temas como Integridade; Dados Abertos e LGPD? <b>16.1) (CNJ) A Ouvidoria é responsável pelo recebimento de requisição do titular de dados pessoais previsto na Lei n. 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados)?</b>
	Coordenar construção da Carta de Serviços.	17) A Ouvidoria atua como unidade responsável pela construção ou manutenção do conteúdo da Carta de Serviços do Tribunal?

Fonte: elaborado pela autora.

#### 4.2.3.1 Análise da Maturidade das Ouvidorias do Judiciário Estadual

O resultado das dimensões revelou, quanto ao aspecto estrutural, que as ouvidorias da justiça estadual possuem, em média, duas funções comissionadas e 4,6 servidores. Já a dimensão funcional apresentou altos percentuais de atendimento, à exceção da questão que avalia se a manifestação é tratada em um único sistema informatizado, a qual apenas 64,7% das ouvidorias responderam “sempre”.

Quanto aos resultados da dimensão gerencial, destaca-se que a maioria das ouvidorias não possui relatório com análises qualitativas; que mais da metade das ouvidorias judiciais estaduais não atendem 10% de suas demandas em até 30 dias e que 23,5% não disponibiliza no site e/ou envia ao final do atendimento pesquisa de satisfação para que o usuário avalie o serviço prestado por ela.

Quanto à dimensão política, percebe-se a necessidade de que seus dados cheguem a conhecimento do Pleno com maior frequência; que proponham mais mudanças institucionais a partir das percepções dos usuários; que tenham indicadores mais robustos que acompanhem os resultados de seu trabalho e, por fim, que nesse caminho em prol do

amadurecimento, as ouvidorias consigam ser identificadas como áreas importantes na participação das políticas voltadas para ética, integridade, dados abertos e LGPD.

Após a análise de cada dimensão, formou-se um panorama geral acerca do grau de desenvolvimento das ouvidorias. Com o objetivo de responder as hipóteses previamente formuladas, construiu-se um modelo de pontuação para objetivar o diagnóstico, que foi inspirado no método utilizado no modelo de maturidade das ouvidorias do Executivo.

Atribuiu-se uma pontuação para cada tipo de resposta, que resultou no detalhamento apresentado no quadro a seguir:

**Quadro 2 - Pontuação atribuída para cada tipo de resposta**

Pontuação de níveis para as questões	
Sempre	4
Com alta frequência	3
Com média frequência	2
Com baixa frequência	1
Nunca/não é atribuição desta ouvidoria	0

Fonte: elaborado pela autora

A escala acima teve que ser adaptada para atender a duas particularidades do questionário que não haviam sido previstas no início da pesquisa. A primeira diz respeito às escalas distintas usadas no instrumento, assim para as perguntas do tipo “sim” ou “não” foi considerado o valor 4 e 0 respectivamente na pontuação. A outra adaptação necessária foi para as perguntas agregadas a partir do instrumento do CNJ, que foram desmembradas em subitens. Para essas, considerou-se a média das respostas do item em análise, por exemplo, para as questões 4, 4.1 e 4.2 foram consideradas as médias das respostas.

Na sequência, chegou-se ao valor da maturidade para cada dimensão, que foi calculado com base na seguinte fórmula:

**Quadro 3 - Valor da maturidade por dimensão**

Maturidade da dimensão $\frac{Md1+Md2+Md3+Md4}{N}$	Md= Média dos valores de cada questão N= número de questões vinculadas à dimensão
--	--

Fonte: elaborado pela autora.

A partir dessa estratégia para valorar as respostas atribuídas a cada questão e também considerando o valor total a partir da média de respostas para cada dimensão, foi possível visualizar concretamente o estágio em que as ouvidorias se encontram. Os resultados encontrados foram os seguintes:

**Figura 1 - Valores por dimensão analítica**



Fonte: elaborado pela autora

A Figura 1 acima evidencia que as ouvidorias do Judiciário estadual possuem maior maturidade no exercício das atividades vinculadas à dimensão funcional do que em relação à dimensão política. Dessa forma, o resultado revela que elas avançaram mais nas atividades básicas e essenciais de atendimento, quais sejam: tratamento de manifestação; arquivamento em sistema e produção de relatórios quantitativos.

Pelo exposto, verifica-se a necessidade de maior investimento e atenção nas ouvidorias da Justiça Estadual para que as manifestações advindas do público provoquem efetiva melhoria nos serviços prestados a partir do amadurecimento das atividades relativas às três dimensões de atuação, contribuindo, conseqüentemente, com o fortalecimento da atuação do próprio Judiciário.

## 5. CONCLUSÃO

Nos últimos anos as ouvidorias vêm adquirindo relevância na Administração Pública tornando-se unidades importantes no processo de humanização das estruturas organizacionais por permitirem a participação do cidadão no aprimoramento da gestão institucional.

No âmbito do Poder Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça vem contribuindo para o fortalecimento do instituto por meio de publicações de resoluções. Destacam-se dois normativos que impulsionaram a atividade: a Resolução nº 103/ 2010 do CNJ, que determinou a criação de ouvidorias no âmbito dos tribunais estaduais e a adaptação de sua regulamentação às novas regras e, mais recentemente, a Resolução nº 432/2021 do CNJ (BRASIL, 2021c), que regulamentou as atribuições, a organização e o funcionamento das Ouvidorias dos tribunais.

A Lei de Acesso à Informação – LAI também contribuiu fortemente para ampla divulgação e reconhecimento das atividades exercidas por elas. Isso porque o Serviço de Informação ao Cidadão foi instituído nos Tribunais com a possibilidade de ser exercido pelas ouvidorias, conforme consta no art. 10 da Resolução 215/15 do CNJ. Assim, muitas pessoas desejosas de informações, passaram a conhecer e a acionar as ouvidorias em todos os Poderes. O resultado disso foi um aumento significativo de estudos sobre este instituto.

Esse arcabouço de novos normativos e as instalações dessas unidades representaram avanços significativos para o fortalecimento da atividade, que ganhou a

atenção de toda sociedade. Inobstante ressaltar que para o cumprimento efetivo de sua missão são indispensáveis condições estruturais como: equipe qualificada e com tamanho razoável para atendimento da demanda; sistema informatizado adequado e processos de trabalho bem estruturados.

Em termos de tamanho de equipe, os dados coletados nesta pesquisa revelaram que aproximadamente 45% das ouvidorias judiciais estaduais possuem até três servidores. Valor alarmante diante da importância e da quantidade de papéis exercidos por elas, além do crescente envolvimento que elas vêm tendo com outros temas, como ética, integridade, dados abertos.

Após a edição da LAI, outras regulamentações atribuíram funções de destaque às Ouvidorias, como a Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD e, especialmente, o Código de Defesa do Usuário do Serviço Público - CDUSP.

A promulgação desses normativos acabou por exigir nova regulamentação pelo Conselho Nacional de Justiça, que publicou a Resolução nº 432/2021 do CNJ (BRASIL, 2021c) chancelando os novos papéis previstos naquelas leis.

Sem dúvida que essas inovações não somente fortaleceram, como também empoderaram as Ouvidorias elevando-as a outro patamar na Administração Pública. Por outro lado, trouxeram maior nível de exigência, prontidão, responsabilização e capacidade de trabalho aos envolvidos. Para que as alterações normativas fossem atendidas, houve mudanças voltadas para estabelecimento de novos processos de trabalho, alterações na estrutura organizacional, mobilização por recursos (pessoal, físico e tecnológico), além da alteração em normas internas.

É nessa perspectiva que a presente pesquisa tomou corpo: de uma compreensão sobre a importância da ouvidoria nesse papel de conexão entre a Justiça e os jurisdicionados e da consequente curiosidade em saber como esses papéis vêm sendo cumpridos pelas ouvidorias da Justiça Estadual. Para tanto, foi modelada esta pesquisa, que,

além da análise de cada página institucional, utilizou técnicas de grupo focal e aplicação de questionário com o objetivo de construir um panorama de atuação das ouvidorias.

O resultado levou à elaboração de três dimensões que qualificaram os estágios de desenvolvimento: dimensão funcional, gerencial e política. A primeira está relacionada ao exercício das atividades básicas e essenciais; a segunda à função de gestão e à terceira às estratégias que amplificam sua voz perante a sociedade e a Alta gestão.

Os dados coletados evidenciaram que o conjunto de ouvidorias está mais maduro no primeiro nível, ou seja, no cumprimento de suas funções básicas, havendo uma progressão nos valores encontrados para as dimensões seguintes.

Isso leva a conclusão de que, muito embora o CNJ venha cobrando e exigindo esses avanços nas ouvidorias pelos Tribunais, ainda há um longo caminho a ser percorrido.

É inegável, portanto, dizer que é necessário que os Tribunais de Justiça invistam nessas unidades para que possam executar plenamente e efetivamente todos os papéis que a elas estão sendo atribuídos. Falta ainda a percepção na gestão desses órgãos de que a atividade de ouvidoria não só é meio para que o cidadão se aproxime do sistema de justiça, mas, especialmente, um poderoso instrumento gerencial.

Conclui-se, portanto, que o instituto de ouvidoria está ao alcance não só dos cidadãos, mas, também, da própria gestão dos tribunais, revelando seu potencial de atuação, que, além de escutar, deve ter voz. Como premissa para seu sucesso, se faz necessário que ela tenha mecanismos para o exercício pleno de seu funcionamento e para reverberação da percepção do público e, assim, sejam efetivamente ouvidas!

## 6. REFERÊNCIAS

ALLEMAND, Luiz Cláudio, PEDRON, Ronaldo Araújo. Ouvidorias de Justiça, participação popular e democratização do Poder Judiciário. *In*: CUEVA, RICARDO VILLAS BÔAS *et al.*

(coord). **Ouvidorias de justiça, transparência e Lei de Acesso à Informação**: direito de todos. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2017. p. 267-278.

ANTUNES, Chussy Karla Souza. A ouvidoria em sua bi-função: uma ferramenta de inteligência competitiva à gestão. **Revista Gestão Pública: práticas e desafios**, Recife, v. 1, n. 1, p. 144-180, fev. 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaopublica/article/view/1115/858>. Acesso em: 7 jul. 2022.

ARAÚJO, Eneida Melo Correria de. A Ouvidoria do Poder Judiciário e o direito de acesso à informação como instrumento da Cidadania. *In*: CUEVA, RICARDO VILLAS BÔAS *et al.* (coord). **Ouvidorias de justiça, transparência e Lei de Acesso à Informação**: direito de todos. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2017. p. 115-126.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2022]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm). Acesso em: 11 jul. 2022.

BRASIL. Conselho Nacional De Justiça. **Resolução nº 103, de 24 de fevereiro de 2010**. Dispõe sobre as atribuições da ouvidoria do Conselho Nacional de Justiça, determina a criação de ouvidorias no âmbito dos Tribunais e dá outras providências. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2010. Disponível em: [https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2012/03/resolucao\\_1032010\\_\\_cnj.pdf](https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2012/03/resolucao_1032010__cnj.pdf). Acesso em: 1 jan. 2022.

BRASIL. Conselho Nacional De Justiça. **Resolução nº 432, de 27 de outubro de 2021**. Dispõe sobre as atribuições, a organização e o funcionamento das Ouvidorias dos tribunais, da

Ouvidoria Nacional de Justiça e dá outras providências. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2021c. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original133611202111036182904b71000.pdf>. Acesso em: 1 jan. 2022.

BRASIL. Conselho Nacional De Justiça. **Resolução CNJ n. 215, de 16 de dezembro de 2015**. Dispõe, no âmbito do Poder Judiciário, sobre o acesso à informação e a aplicação da Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2015. Disponível em: [https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao\\_comp\\_215\\_16122015\\_26032019162517.pdf?msckid=cc4abe24ab7b11ec83b37dd81f9dffba](https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_comp_215_16122015_26032019162517.pdf?msckid=cc4abe24ab7b11ec83b37dd81f9dffba). Acesso em: 1 dez. 2021.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004**. Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, [...]. Brasília, DF: Presidência da República, 2004. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm). Acesso em: 1 nov. 2021.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; [...]. Brasília, DF: Presidência da República, 2011. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm). Acesso em: 1 nov. 2021.

BRASIL. **Lei n.º 13.460, de 26 de junho de 2017**. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Brasília, DF:

Presidência da República, 2017. 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: 1 nov. 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República, 2018b. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm). Acesso em: 1 nov. 2021.

MARCELINO, Karla Júlia. **Ouvidoria pública, instrumento de gestão**. Brasília: IPEA, 2017. Disponível em: [http://desafios2.ipea.gov.br/ouvidoria/images/stories/pdf/ouvidoria\\_publica\\_instrumento\\_gestao.pdf](http://desafios2.ipea.gov.br/ouvidoria/images/stories/pdf/ouvidoria_publica_instrumento_gestao.pdf). Acesso em: 19 mar. 2022.

MORGAN, David L. **Focus Groups as qualitative research**. 2. ed. London: Sage Publications, 1997.

PRIMO, F. K. **Participação social no Poder Judiciário e o papel das Ouvidorias de Justiça**. 156 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia Política) – Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/183602>. Acesso em: abril de 2021.

SALDANHA, Nelson. Crises e expectativas: o pensamento jurídico nos finais do século XX. **Revista Acadêmica da Faculdade de Direito do Recife**, Recife, ano 76, v. 1, p. 263-274, 1995. p. 263.

SANTOS, Aline Regina; COSTA, Jane Iara Pereira da; BURGER, Fabrício; Tezza, Rafael. O papel da ouvidoria pública: uma análise a partir das dimensões funcional, gerencial e cidadã. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 70, n. 4, p. 630-657, out./dez., 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v70i4.3200>. Acesso em: 4 abr. 2021.

The logo for IDP (Instituto de Desenvolvimento Pessoal) is displayed in a bold, white, lowercase sans-serif font. The letters are closely spaced, with the 'i' and 'd' being particularly prominent. The background of the entire page is a dark blue gradient with a complex, glowing white grid of lines that create a sense of depth and perspective, resembling a wireframe or a digital network.

SGAS Quadra 607 - Módulo 49  
Via L2 Sul, Brasília-DF  
CEP: 70200-670

  /sejaidp  
 (61) 3535-6565  
 idp.edu.br