



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO



OUVIDORIA PUC-SP

Plano de gestão

(11/2016 - 11/2018)

1. Apresentação

A Ouvidoria Pública da PUC-SP foi criada em agosto de 2005 pela Reitoria (então dirigida pela professora Maura Vêras), após apreciação do Conselho Universitário (Consun); o funcionamento do setor (incluindo atribuições, mandato, perfil do ouvidor(a) e suas responsabilidades no exercício da função e na prestação de contas ao colegiado e à Reitoria) está normatizado na Deliberação nº 10/2005.

Nossa Universidade já teve três ouvidores: Fernando Altemeyer Jr. (julho/2005 a julho/2009), Neide Barbosa Saisi (agosto/2009 a agosto/2013) e Altair Cadrobbi Pupo, a Lila (agosto/2013 a novembro/2016). Eles contribuíram para a construção e consolidação da unidade, e o fato de se originarem de áreas de conhecimento diferentes (Ciência da Religião, Pedagogia e Psicologia, Fonoaudiologia) permitiu à Ouvidoria atuar por meio de uma pluralidade de olhares – considerando ainda a colaboração dos diversos funcionários que compuseram a equipe do setor nesse período de quase 12 anos.

Nossas formações permitem que se dê continuidade a essa “rotatividade de olhares” para a PUC-SP. Iniciamos este Plano de Gestão nos apresentando: começamos a trabalhar na PUC-SP em 2000, ainda como aluno de graduação em Jornalismo, exercendo a profissão na Assessoria de Comunicação Institucional (ACI). Este é, portanto, o primeiro ponto que deverá alicerçar nossa atuação à frente da



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO



Ouvidoria: uma experiência de 16 anos no campo do Jornalismo. Se por um lado a formação jornalística pressupõe a capacidade de ouvir os dois (ou mais) lados de uma questão para apresentá-los de forma imparcial a alguém que desconhece o tema, por outro a função de assessoria de imprensa pressupõe um extremo cuidado no gerenciamento de informações e na preservação da imagem institucional. Trabalharemos na Ouvidoria buscando acrescentar esse viés de comunicação à tarefa de ouvir as demandas e as respostas e de encaminhar a solução obtida em cada caso, atuando para explicar a resposta técnica dos setores em linguagem acessível a quem não tem conhecimento pleno do assunto e considerando sempre o sigilo e o respeito aos diferentes pontos de vista envolvidos.

A outra formação que servirá de base para nossa ação como ouvidor é a Filosofia. Desta área, destacamos a visão crítica – que aqui consideramos como uma reflexão sobre a realidade, feita de tal forma que permita descobrir que as coisas que são também podem ser de outras formas. O filósofo tem ainda como função não somente analisar, mas provocar as pessoas para perceberem essa possibilidade de mudança, de ser e fazer diferente, caso a realidade já não dê mais conta das nossas necessidades. Este profissional alia, assim, a visão crítica a um estímulo para que essa percepção se espalhe, compartilhando-a com os demais membros da comunidade puquiã.

É a partir dessas duas áreas de saber (jornalistas e filósofos têm muitas outras características além das citadas; estas, a nosso ver, são as que mais se aproximam e podem contribuir para o cumprimento das tarefas inerentes à função do ouvidor) e dos nossos quase três meses de atuação na Ouvidoria Pública da PUC-SP que partimos para construir o presente Plano de Gestão do setor para o biênio novembro/2016-novembro/2018.



2. Diagnóstico inicial e pressupostos de atuação

Assim que iniciamos o trabalho, em novembro de 2016, fomos buscar conhecimento sobre o tema das Ouvidorias. Nesse primeiro momento, em duas fontes: uma mais teórica (livros e artigos sobre o assunto) e outra prática (contatos com alguns dos setores da Universidade, aqueles que têm mais contato com nossa Ouvidoria no dia a dia).

O cargo de ombudsman nasceu na Suécia em 1809¹. Segundo Gomes², dessa data até 1953, a função era vista como instrumento de controle da administração; de 1953 a 1990, passa a ser identificado como instrumento de defesa do cidadão. Isto posto, podemos dizer o seguinte: a posição de controle exigia do ombudsman uma postura mais reativa aos atos da administração; já a posição mais moderna, de defesa do cidadão, implica em uma postura mais ativa, pressupondo reflexão capaz não apenas de responder, mas de antever problemas. Trata-se, portanto, não apenas de atender casos pontuais, mas de ser capaz de apontar, nesses casos, situações em que a realidade burocrática está deslocada da vida cotidiana dos cidadãos.

O desenvolvimento dessa concepção de ombudsman é importante porque é nesse segundo contexto em que ele passa a ser criado nas universidades: a primeira ouvidoria universitária do Brasil surgiu na Universidade Federal do Espírito Santo

¹ AMARAL FILHO, Marcos Jordão Teixeira do. *O Ombudsman e o Controle da Administração*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo; Ícone Editora: 1993. P. 22.

² GOMES, Manoel Eduardo Camargo e. *Do Instituto do Ombudsman à Construção das Ouvidorias Públicas no Brasil*. In: LYRA, Rubens Pinto (org.). *A Ouvidoria na Esfera Pública Brasileira*. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB; Curitiba: Editora Universitária UFPR: 2000. Na seção 13 da Parte II, p. 85-88, o autor aborda "Ombudsman como instrumento de controle (1809-1953)"; na seção 14 da Parte II, p. 89-92, discute "Ombudsman como instrumento de defesa do cidadão (1953 a 1990)".



(UFES), em 1992³. Segundo Lyra, este instituto, numa IES, tem como função propiciar a participação de alunos, professores e funcionários na administração, ou seja, abre espaço para uma modernização democrática: não busca apenas um “desempenho correto da administração”, mas também, por meio das manifestações e das análises sobre elas, atua de forma a fazer a comunidade interna e a sociedade “verdadeiras cogestoras da administração universitária”⁴. Entendemos que o ouvidor possui uma posição peculiar nessa tarefa de agente de mudança; ele é ao mesmo tempo um *insider* (está dentro e conhece a instituição) e um *outsider* (é capaz de mirar processos e situações para além do olhar de quem atua cotidianamente dentro das regras e procedimentos atuais). É uma figura que permite preparar um diagnóstico amplo a partir do que é demandado pela comunidade – que, seja como o demandante ou como o respondente, tem foco no caso pontual – e mostrar o que pode estar além disso para que a própria comunidade possa promover as transformações necessárias.

No contato com os setores e os reclamantes nesse início de trabalho, notamos uma preocupação em resolver o caso específico. Os setores buscam explicar a situação a partir do seu funcionamento e do respeito a seus processos; demandantes, por sua vez, querem mostrar que sua situação é uma exceção que precisa ser tratada como tal, importando-se menos com uma possível mudança por parte da instituição. A Ouvidoria deve buscar estratégias para ir além do atendimento ao cliente (o que ocorreria se o foco estivesse exclusivamente no demandante) e das relações públicas (o que ocorreria se o foco estivesse exclusivamente nas respostas dos setores). Para escapar a essa dicotomia, propomos que o foco da Ouvidoria da PUC-SP, para a nossa gestão, esteja no problema apontado. Concentrar as ações

³ LYRA, Rubens Pinto. *O Ouvidor Universitário*. In: LYRA, Rubens Pinto (org.). *A Ouvidoria na Esfera Pública Brasileira*. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB; Curitiba: Editora Universitária/UFPR: 2000. P. 127.

⁴ LYRA, Rubens Pinto. *Id.* P. 129.



nele, que faz a ligação entre os dois lados envolvidos, permitirá atuar em ambas as pontas, abrindo caminho para que a demanda inicial leve a comunidade a descobrir novos caminhos.

A partir dessa reflexão central sobre o caso em si, poderemos, por um lado, educar quem solicita (explicar de forma clara e sem “tecnicismos” quais são os trâmites corretos, as regras e prazos que devem ser cumpridos, além de facilitar o acesso deles a tais informações); e educar quem responde (explicar o ponto de vista de quem reclama e como essa manifestação é uma oportunidade de ouvir o usuário e aprimorar processos). No caso ainda da atuação junto a quem responde, defendemos que os problemas sejam considerados no todo da Universidade e não no contexto de um setor específico. Devemos estimular nosso corpo docente e administrativo a ver as questões que chegam à Ouvidoria como um assunto institucional e não como um problema deste ou daquele setor, deste ou daquele professor. Iremos trabalhar considerando a Universidade como um corpo único, e não como uma federação de setores e unidades; por isso, é nosso objetivo fomentar o relacionamento entre eles. Mas atuar em conjunto não significa abrir os casos e romper com o sigilo e a impessoalidade, e sim explicitar que resolver o problema em um setor mantém a pendência em outro: precisamos alinhar, refletir e dar respostas institucionais que, respeitando cada especificidade, possam ser consideradas para a transformação e o aprimoramento da PUC-SP em sua totalidade.

Sem a participação de todos, avaliamos que diminui a disposição da Universidade ir além dos casos particulares; as respostas pontuais, ao se aterem apenas ao que já existe, restringem a capacidade de lançar o olhar mais amplo que é necessário para o aperfeiçoamento estrutural que se almeja. As respostas pontuais fortalecem ainda as resistências: de quem responde (assume postura defensiva em relação às manifestações levantadas pelo usuário) e de quem demanda (assume



postura de cliente, exigindo a intervenção de alguém para solucionar o caso específico, abrindo mão de sua cidadania e sem se dar conta de que a obrigação da Universidade é com a formação). Essas posturas reforçam nosso entendimento de que a Ouvidoria deve trabalhar em conjunto com os corpos discente, docente e administrativo. Não se trata de impor soluções, mas de descobrir novas respostas e caminhos a partir da reflexão coletiva: o ouvidor não tem poder de decisão, ele é um estimulador da cidadania. Atuando a partir desses princípios, avaliamos que nossa gestão poderá responder exatamente aos objetivos expostos no artigo 1º da Deliberação 10/2005, que criou e regula a Ouvidoria Pública da PUC-SP: “ouvir e auscultar os membros da Comunidade Universitária, propiciando-lhes os encaminhamentos necessários para a proteção e defesa de seus direitos e atuando como agente de mudanças e de integração dos segmentos que compõem a Universidade”.

3. Ações

3.1. Consolidar e aperfeiçoar a política da Ouvidoria Pública da PUC-SP, em consonância com a Deliberação 10/2005

Estratégias

- Ouvir os gestores anteriores do setor e consultar seus relatórios, de forma que a atuação da Ouvidoria se ancore também nas experiências da Universidade sobre a escuta da comunidade realizada nos últimos 12 anos;
- Promover visitas periódicas aos *campi*, buscando aproximar a Ouvidoria de todas as comunidades que compõem a PUC-SP;
- Realizar apresentação do setor voltada especificamente aos calouros de todos os *campi*, buscando informar os novos alunos sobre o papel e as funções da Ouvidoria, como acioná-la e como ela atua;



- Buscar reduzir as ocorrências na Ouvidoria, por meio de um trabalho voltado aos processos de gestão da Universidade e do esclarecimento à comunidade sobre as normas, prazos e processos institucionais;
- Escutar a comunidade em processos que demandam resolução de conflitos que não puderam ser solucionados entre as partes, envolvendo setores que podem colaborar nessa tarefa;
- Buscar agilizar a solução das demandas, por meio da redução do tempo de resposta dos gestores que ainda não se sensibilizaram quanto à importância das demandas da Ouvidoria e à oportunidade de aprimoramento que as manifestações dos usuários apresentam para a Universidade;
- Participar do Conselho de Cultura e Relações Comunitárias (Ceccom) como membro, e em outros conselhos, quando necessário;
- Apresentar relatórios semestrais ao Conselho Universitário (Consun) para avaliação e tomada de decisões;

3.2. Propiciar a criação de mecanismos de diálogo e reflexão, que promovam a melhoria dos processos de trabalho da instituição

Estratégias

- Promover um trabalho próximo às coordenações de curso, relacionando-se periodicamente essas instâncias (que atuam cotidianamente no contato com o corpo discente), e colaborar com a Pró-Reitoria de Graduação na construção de estratégias de informação das regras e procedimentos institucionais aos gestores que deverão assumir em agosto deste ano;
- Manter a colaboração existente entre as Ouvidorias da PUC-SP e da Fundação São Paulo, evitando sobreposições e duplicidades nas demandas;



- Contatar a Ouvidoria do Hospital Santa Lucinda para conhecer a implantação dos indicadores de qualidade construídos naquela unidade, analisando a criação de instrumentais dessa natureza para a Ouvidoria da PUC-SP;
- Colaborar com a Pró-Reitoria de Cultura e Relações Comunitárias quanto à definição de procedimentos para atuação em casos de assédio/discriminação/direitos humanos (instrumentos de mediação e Justiça Restaurativa);
- Promover reuniões em conjunto com setores que possuam problemas comuns, analisando-os de forma coletiva (não pontualmente ou considerando apenas o que é específico de cada unidade), de maneira que as reflexões apontem respostas institucionais a problemas que são institucionais. O trabalho inicial deste item estará direcionado à questão do atendimento.
- Buscar consolidar as normas específicas (acadêmicas e financeiras) existentes e os modos de informá-las corretamente à comunidade (seja dando conhecimento aos setores ou dando publicidade aos estudantes de forma eficaz);
- Realizar consultas e reuniões específicas com os gestores envolvidos para apresentar as demandas e avaliar soluções conjuntas, sempre que necessário;
- Construir instrumentos para informar periodicamente aos setores específicos as reclamações recebidas, buscando colaborar com o aperfeiçoamento dos processos cotidianos dos setores;
- Participar das discussões do grupo de trabalho que reúne os diversos setores da PUC-SP ligados à comunicação institucional;
- Responder de forma rápida às reclamações postadas em sites (como Reclame Aqui e Reclamão), cadastrando as manifestações no sistema de Ouvidoria;
- Estimular a cidadania universitária também por meio do contato direto com a comunidade e das respostas às demandas. Procuraremos, sempre que possível, explicitar os caminhos que devem ser buscados para cada questão, de forma que os



próprios membros da comunidade tenham condições de resolver suas demandas e sejam estimulados a isso, passando a ver que a Ouvidoria é um instrumento de acolhimento e encaminhamento de solução de conflitos, checagem de procedimentos e provocador de transformações institucionais, não um canal de atendimento ou uma “resolvedoria”.

3.3. Aprimorar os recursos humanos e a infraestrutura de funcionamento da Ouvidoria

Estratégias

- Preencher a vaga para assistente disponível no setor com uma profissional do sexo feminino, facilitando a acolhida de casos relacionados aos direitos das mulheres;
- Atuação conjunta com a Ouvidoria da Fundasp com vistas ao aprimoramento constante do sistema utilizado por ambos os setores e às adequações necessárias deste instrumento às especificidades da Universidade e da mantenedora;
- Promover a capacitação permanente do ouvidor e dos funcionários por meio de cursos específicos e da participação em eventos ligados à área de Ouvidoria;
- Contatar e buscar relacionamento com outras Ouvidorias universitárias;
- Participar da Rede de Ouvidorias, grupo que reúne profissionais de todo o país e é voltado à troca de experiências sobre a atuação nesta área.

3.4. Construir mecanismos de avaliação do trabalho da Ouvidoria

Estratégia

- Contatar docentes da área de gestão que podem contribuir para a criação destes mecanismos.

Thiago Pacheco Ferreira