

MODELO DE GESTÃO EM REDE: INICIATIVAS E BENEFÍCIOS PARA EVOLUÇÃO DAS OUVIDORIAS DO CEARÁ

Jean Lopes dos Santos¹

José Benevides Lobo Neto²

Maria Antonizete de Oliveira Silva³

Maria Thaís Pinheiro Holanda⁴

Resumo

O presente artigo apresenta a abordagem sobre o modelo de gestão em rede adotado pela Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará (CGE), no que concerne à padronização de processos, normatização, integração institucional e plano de capacitação no âmbito da Rede Estadual de Ouvidorias. Para este trabalho foram apresentadas algumas características acerca da estrutura e funcionamento do Sistema Estadual de Ouvidoria, visando estimular a implementação de iniciativas que contribuam para o fortalecimento e integração das ouvidorias por meio do trabalho em rede. Ao final, são destacados os benefícios institucionais decorrentes da atuação em rede, a partir da construção de iniciativas que agregam valor aos profissionais de ouvidoria, seja por meio de um desenho de processo, avaliação institucional, reuniões técnicas ou fóruns de capacitação, pois os agentes de ouvidoria estão no centro dessa proposta de trabalho como atores principais em busca da melhoria contínua e do aprimoramento da participação social.

Palavras-chave: Rede de ouvidorias. Ouvidor. Capacitação. Integração. Padronização.

DOI:10.37814/2594-5068.2025v7.p.183-194

1 Especialista em Ouvidoria Pública. Assessor da Coordenadoria de Ouvidoria da Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado. Fortaleza, CE, Brasil. E-mail: jean.lopes@cge.ce.gov.br.

2 Doutor em Engenharia Civil (Recursos Hídricos). Auditor de Controle Interno e Articulador da Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado. Fortaleza, CE, Brasil.

3 Mestre em Economia no Setor Público. Auditora de Controle Interno da Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado. Fortaleza, CE, Brasil.

4 Especialista em Marketing Gerencial. Orientadora da Célula de Gestão de Ouvidoria da Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado. Fortaleza, CE, Brasil.

Abstract

This article presents the approach to the network management model adopted by the Comptroller and Ombudsman General of the State of Ceará (CGE), with regard to the standardization of processes, regulation, institutional integration and training plan within the scope of the State Network of Ombudsmen. For this work, some characteristics regarding the structure and functioning of the State Ombudsman System were presented, aiming to stimulate the implementation of initiatives that contribute to the strengthening and integration of ombudsmen through networking. At the end, the institutional benefits resulting from networking are highlighted, based on the construction of initiatives that add value to ombudsman professionals, whether through a process design, institutional evaluation, technical meetings or training forums, since ombudsman agents are at the center of this work proposal as main actors in search of continuous improvement and enhancement of social participation.

Keywords: Ombudsman network. Ombudsman. Training. Integration. Standardization.

1 INTRODUÇÃO

O objetivo central deste trabalho é apresentar as principais estratégias que são desenvolvidas para a gestão da Rede de Ouvidorias do Poder Executivo do Estado do Ceará, com as ações voltadas para o fortalecimento do modelo de gestão em rede e para a obtenção de resultados na Administração Pública estadual.

A Ouvidoria Geral do Estado do Ceará foi instituída no ano de 1997, por meio da Lei Estadual nº 12.686/1997 (Ceará, 1997), em conjunto com a criação da estrutura do Conselho de Direitos Humanos. À época, sua sede administrativa estava localizada nas dependências do Palácio da Abolição.

No ano de 2007, com a reestruturação administrativa do Poder Executivo, por meio da Lei Estadual nº 13.875/2007 (Ceará, 2007), as atividades do Sistema de Ouvidoria foram incorporadas à estrutura administrativa da Secretaria da Controladoria, passando a ser denominada de Secretaria da Controladoria e Ouvidoria Geral – SECON, tendo sua sede administrativa funcionando no Centro Administrativo Governador Virgílio Távora (Cambeba).

No ano de 2013, com uma nova reestruturação administrativa, por meio da Lei Estadual nº 15.360/2013 (Ceará, 2013), a SECON passou a se chamar Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado (CGE), passando a compor a estrutura administrativa da Governadoria do Poder Executivo Estadual, adquirindo mais autonomia na execução de sua missão:

Promover instituições públicas fortes e confiáveis, adotando ações de controle que contribuam para a aplicação dos recursos públicos de forma regular, ética, eficiente, transparente e sustentável.

Assim, a ouvidoria é um dos pilares do Sistema de Controle Interno, com previsão legal na Constituição Federal (Brasil, 1988), Art. 37, § 3º, Inciso I, que prevê a criação de formas de participação dos usuários na Administração Pública no que corresponde às 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, sendo esse dispositivo regulamentado no ano de 2017, por meio da Lei Federal nº 13.460/2017 (Brasil, 2017).

A Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará (CGE) tem entre suas atribuições a de exercer a coordenação geral do Sistema de Controle Interno, compreendendo as atividades de controladoria, auditoria interna governamental, ouvidoria, transparência, ética, acesso à informação e correição. A inclusão da macrofunção ouvidoria deu-se por meio da Emenda Constitucional nº 75, de 20 de dezembro de 2012, que alterou dispositivos da Constituição Estadual.

Para o bom funcionamento e efetividade de uma ouvidoria é importante a edição de normativos, instituindo normas e diretrizes para o bom desempenho das atribuições institucionais. Esses instrumentos devem tratar das competências, da estrutura e do funcionamento da ouvidoria, em consonância com a Lei Nacional nº 13.460/2017 (Brasil, 2017), sem prejuízo da aderência a outras legislações.

No âmbito da Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará, a Rede de Ouvidorias é norteadas pelos seguintes normativos:

- Decreto Estadual nº 33.485/2020 (Ceará, 2020), de 21 de fevereiro de 2020, regulamenta o Sistema Estadual de Ouvidoria;

- Instrução Normativa nº 01/2020, de 10 de dezembro de 2020, estabelece normas para observância às atribuições do ouvidor setorial, previstas no Decreto Estadual nº 33.485/2020 (Ceará, 2020);
- Instrução Normativa nº 02/2023, de 11 de dezembro de 2023 (Ceará, 2023), estabelece critérios e procedimentos para o tratamento e encaminhamento de denúncias de ouvidoria;
- Portaria nº 07/2025, de 09 de janeiro de 2025 (Ceará, 2025), disciplina os critérios e procedimentos da avaliação de desempenho das ouvidorias setoriais.

Destaca-se ainda, como importante normativo, a Lei Estadual nº 14.594, de 29 de dezembro de 2009 (Ceará, 2009), que dispõe sobre a obrigatoriedade de os estabelecimentos públicos e privados que atendem ao público afixarem em local visível os contatos da ouvidoria do próprio estabelecimento.

No Ceará, as ouvidorias do Poder Executivo atuam de forma integrada em rede, exercendo um papel que vai além do mero recebimento e encaminhamento das manifestações dos cidadãos. Cabe-lhes, de forma fundamental, tratar essas informações e subsidiar os gestores públicos com informações relevantes para a tomada de decisão, contribuindo para a melhoria contínua dos serviços oferecidos à população cearense.

No âmbito da Administração Pública, as redes de cooperação interorganizacionais têm se mostrado estratégias relevantes para enfrentar os desafios da complexidade e da escassez de recursos. Essas redes viabilizam a articulação de esforços conjuntos, promovendo a complementariedade de recursos e saberes voltados à melhoria da gestão e dos serviços públicos.

Conforme Balestrin e Verschoore (2016) e Hernandez e Shaver (2019), tais estruturas favorecem a construção de sinergias interinstitucionais que ampliam a capacidade de resposta das organizações públicas. Ademais, Jordão (2018) reforça que essas redes também potencializam o desenvolvimento de um ambiente organizacional colaborativo, baseado em capital estrutural e relacional, o que permite a criação de metodologias integradas, processos compartilhados e valores públicos comuns.

A atuação em rede das ouvidorias estaduais está normatizada pelo Decreto Estadual nº 33.485/2020 (Ceará, 2020), que estabelece normas e diretrizes para seu funcionamento. Esse modelo de atuação, em funcionamento desde a criação da Ouvidoria Geral do Estado, em 1997, promove a colaboração entre indivíduos, grupos e entidades públicas, pautando-se no compartilhamento de conhecimentos e experiências com base em princípios como respeito, flexibilidade, empatia, comunicação horizontal, discussão democrática e corresponsabilidade. Esses valores sustentam a busca contínua por melhorias do instituto Ouvidoria em benefício direto ao cidadão.

Como define Passadori (2023), trabalhar em rede é perceber um respeitoso sistema de contato, flexibilidade e empatia necessários para colaborar, contribuir, ajudar e, simultaneamente, receber também os benefícios gerados pelos parceiros desse ambiente.

Atualmente, a Rede de Ouvidorias do Governo do Estado do Ceará é composta por 69 ouvidorias setoriais, distribuídas entre os órgãos e entidades do Poder Executivo. Além disso, a rede estadual conta com estrutura de sub-redes, totalizando 87 ouvidorias no âmbito dos equipamentos públicos, tais como hospitais, escolas e coordenadorias regionais e especiais, vinculadas à ouvidoria da Secretaria da Saúde, à ouvidoria da Secretaria da Educação, à ouvidoria da Casa Civil e à ouvidoria da Polícia Militar.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Iniciativas e benefícios com a adoção do modelo de gestão em rede

A atuação integrada das ouvidorias setoriais no âmbito de um sistema organizacional contribui muito para o seu fortalecimento institucional e para alcançar resultados estratégicos, bem como para a efetividade do atendimento da ouvidoria e para o tratamento das manifestações apresentadas pelos cidadãos. Dessa forma, a ouvidoria consegue otimizar seu processo de trabalho, atua de forma harmônica e alinhada com as demais ouvidorias setoriais da rede, compartilha informações e experiências, além do aprendizado contínuo por meio do programa de capacitações.

No âmbito do Sistema Estadual de Ouvidoria, a partir da adoção do modelo de gestão em rede foram desenvolvidas algumas iniciativas em prol do fortalecimento e evolução das ouvidorias setoriais, tais como: Plataforma Ceará Transparente; reuniões ordinárias técnicas da Rede de Ouvidorias; Tira-dúvidas de ouvidoria #táon; Avaliação de Desempenho das Ouvidorias; Programa de capacitação e Política de Gestão da Rede de Ouvidorias.

2.1.1 Plataforma Ceará Transparente

A plataforma Ceará Transparente regulamentada pelo Decreto Estadual nº 33.485/2020 (Ceará, 2020) é a ferramenta oficial da Rede de Ouvidorias do Estado do Ceará, desenvolvida no ano de 2018, em substituição ao Sistema de Ouvidoria (SOU). A nova ferramenta ampliou as funcionalidades de integração e otimização do processo de trabalho das ouvidorias setoriais.

Todo o tratamento da manifestação ocorre dentro da ferramenta, do registro até o fornecimento da resposta conclusiva ao cidadão. O sistema permite ainda que mais de uma ouvidoria atue de forma conjunta numa mesma manifestação, sem necessidade de o cidadão registrar várias demandas para órgãos distintos, podendo apresentar várias temáticas (problemas) na mesma demanda ou quando o assunto compete a mais de uma instituição, refletindo o verdadeiro sentido de se trabalhar em rede.

No ano de 2024, foram registradas 100.069 manifestações de ouvidoria, o que representa um aumento de 15,18% em relação ao ano de 2023. Números expressivos como esses demonstram a confiança do cidadão e são frutos de diversas ações desenvolvidas no âmbito da Rede de Ouvidorias, com destaque para:

- Ações de ouvidoria ativa;
- Reunião da rede de ouvidorias;
- Tira-dúvidas de ouvidoria #táon;
- Avaliação das ouvidorias;
- Reuniões técnicas;
- Capacitações;
- Relatório de gestão de ouvidoria;
- Política da gestão de ouvidoria.

2.1.2 Reuniões da Rede de Ouvidorias

As reuniões do Poder Executivo estadual com a Rede de Ouvidorias vêm sendo realizadas há 14 anos, com periodicidade bimestral. Esses encontros são organizados e promovidos pela Coor-

denadoria de Ouvidoria da CGE e neles são compartilhadas informações estratégicas, orientações e boas práticas, a partir de uma agenda previamente estabelecida. A convocação é realizada por meio de ofício circular enviado aos dirigentes dos órgãos e entidades do Poder Executivo estadual.

As reuniões são realizadas presencialmente, com transmissão ao vivo, ou de forma virtual, e têm como objetivo promover a discussão de temas relevantes para a atuação das ouvidorias. Entre os assuntos abordados, destacam-se a comunicação institucional, ações intersetoriais e a integração técnica e normativa entre os diversos órgãos e entidades.

As reuniões da Rede de Ouvidorias do Poder Executivo Estadual ocorrem nos meses de fevereiro, abril, junho, agosto, outubro e dezembro, podendo ser realizadas reuniões extraordinárias sempre que necessário. Ao término de cada encontro, as apresentações são disponibilizadas no sítio institucional da CGE e no canal oficial da instituição no YouTube.

2.1.3 Tira-Dúvidas de Ouvidorias #táon

O Tira-dúvidas de ouvidoria #táon configura-se como mais uma estratégia de comunicação voltada à Rede de Ouvidorias do Estado. A iniciativa surgiu em 2022, diante da identificação da necessidade de esclarecer dúvidas recorrentes sobre temas pertinentes à atuação dos ouvidores setoriais. Observou-se que inúmeras ouvidorias setoriais recorriam diariamente à equipe de monitoramento da Célula de Gestão de Ouvidoria da CGE para dirimir dúvidas específicas. Considerando que as reuniões da Rede de Ouvidorias possuem pautas específicas e sem o tempo adequado para contemplar esse tipo de demanda pontual, idealizou-se um momento exclusivo para o esclarecimento dos principais questionamentos apresentados pelos ouvidores.

Dessa forma, a realização dos encontros Tira-dúvidas de ouvidoria #táon foi incorporada à Política de Gestão de Ouvidoria, no âmbito da Célula de Gestão de Ouvidoria. Esses encontros têm finalidade específica e ocorrem com periodicidade bimestral, de forma intercalada com as reuniões da Rede de Ouvidorias, fortalecendo o diálogo técnico e o apoio contínuo aos ouvidores setoriais.

O #TáOn é realizado nos meses de março, maio, julho, setembro e novembro. Dessa forma, intercalando com as reuniões, há encontros mensais com a Rede de Ouvidorias, promovendo o alinhamento contínuo de informações e o esclarecimento de dúvidas operacionais e conceituais.

A definição do tema a ser tratado nos encontros Tira-dúvidas de ouvidoria #táon é responsabilidade da Célula de Gestão de Ouvidoria. Após essa escolha, é convidado um profissional com conhecimento técnico sobre o assunto para conduzir uma apresentação de aproximadamente 20 minutos. Em seguida, o espaço é aberto para o esclarecimento de dúvidas dos participantes, em formato on-line e ao vivo. Todo o conteúdo é posteriormente disponibilizado na página institucional da CGE e no canal oficial da CGE no YouTube.

Ao longo desses três primeiros anos, essa ação contou com a participação de 907 profissionais envolvidos (agentes de ouvidoria), tendo como pauta temáticas como classificação de manifestação, ouvidoria x acesso à informação, resposta parcial de ouvidoria, linguagem simples e imparcialidade nas respostas, entre outras. Em 2025 foram realizados dois eventos, abordando ouvidoria & inteligência artificial e avaliação de serviços, com a participação de 92 e 88 profissionais, respectivamente.

2.1.4 Avaliação de desempenho das ouvidorias

De acordo com Chiavenato (2014), a avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa ou equipe e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização. No âmbito do Sistema Estadual de Ouvidoria, a avaliação de desempenho visa mensurar a contribuição das ouvidorias para as instituições e não tem como foco a avaliação individualizada do ouvidor.

Essa avaliação de desempenho das ouvidorias setoriais é realizada anualmente por meio de processo específico. Os critérios e procedimentos que orientam essa avaliação estão definidos na Portaria CGE nº 07/2025, que disciplina o processo.

- Cumprimento de ações estratégicas para o aprimoramento da participação social e fortalecimento da ouvidoria;
- Resolutividade das demandas;
- Infraestrutura da ouvidoria;
- Qualificação profissional do ouvidor;
- Engajamento da ouvidoria nos objetivos do Sistema Estadual de Ouvidoria;
- Resolutividade das manifestações;
- Ações e campanhas de articulação e sensibilização com as áreas internas do órgão/entidade visando ao fortalecimento da ouvidoria;
- Realização de ações de ouvidoria ativa;
- Realização de avaliação de serviços prestados pelo órgão/entidade.

Cada um desses critérios possui pontuações e pesos específicos. Ao final da avaliação, cada ouvidoria setorial recebe nota de 0 a 10 pontos, sendo classificada como:

- Ouro: ouvidoria superando expectativas – entregando resultados à sociedade. Pontuação geral de 9,0 a 10 pontos na avaliação;
- Prata: ouvidoria atendendo expectativa – engajando cidadãos. Pontuação geral de 7,0 a 8,9 pontos na avaliação;
- Bronze: ouvidoria comprometida com a melhoria dos resultados. Pontuação geral de 6,0 a 6,9 pontos na avaliação e com crescimento de pelo menos 1,0 ponto em relação à avaliação de desempenho do exercício anterior.

Vale destacar que a condução desse processo avaliatório é realizada por uma comissão e, após finalizado, as ouvidorias são homenageadas e agraciadas de acordo com o resultado obtido.

2.1.5 Reuniões Técnicas

A Coordenadoria de Ouvidoria da CGE realiza, periodicamente, reuniões técnicas que são organizadas em dois formatos: alinhamento com a central de atendimento telefônico 155 e com as ouvidorias setoriais da Rede.

A central de atendimento 155, localizada no município de Canindé/CE, é gerenciada pela CGE e constitui um dos principais canais gratuitos de participação da ouvidoria. As manifestações dos cidadãos são registradas pela equipe de atendimento na plataforma Ceará Transparente e direcionadas ao órgão/entidade competente para tratamento e resposta.

São realizadas reuniões frequentes com os colaboradores da central para o nivelamento das

informações e orientações. Durante esses encontros, representantes dos órgãos públicos estaduais participam para esclarecer dúvidas dos atendentes, compartilhar informações e aprimorar o atendimento prestado à população.

Acerca da avaliação de desempenho, a CGE realiza reuniões periódicas com as ouvidorias setoriais, que recebem orientações com base nos resultados da avaliação. A equipe da CGE prioriza visitas aos órgãos que obtiveram resultados não satisfatórios, com o objetivo de compreender a realidade institucional e propor medidas de melhoria para a ouvidoria setorial.

2.1.6 Plano de Capacitação

A qualificação profissional é de suma importância para a consolidação da atuação em rede, por meio do programa de capacitação continuada, voltado para o fortalecimento e a qualificação técnica dos ouvidores setoriais. Reconhecendo o papel estratégico que esses profissionais desempenham na mediação entre o cidadão e o Estado, o programa busca não apenas aprimorar as competências individuais, mas também promover a padronização e a melhoria dos processos de escuta e resposta às demandas da sociedade.

Com esse objetivo, são ofertadas diversas atividades formativas visando garantir a atualização constante dos profissionais diante das mudanças, além de estimular a construção de uma cultura de excelência no atendimento ao cidadão e na gestão das manifestações recebidas pelas ouvidorias.

2.1.7 Certificação em Ouvidoria

A certificação em ouvidoria foi idealizada pela Rede Cearense de Ouvidorias Públicas e afins do Estado do Ceará (Rede Ouvir – CE), com o propósito de qualificar os profissionais que atuam nas ouvidorias das instituições partícipes, com a oferta de formação continuada, por meio da Escola de Gestão Pública do Estado. Com carga horária de 120 horas/aula, contempla disciplinas diversificadas em aulas virtuais ao vivo (síncronas). A certificação é exigência legal para o exercício da função de ouvidor, conforme estabelecido no Art. 25 do Decreto Estadual nº 33.485/2020 (Ceará, 2020). A iniciativa visa fortalecer uma gestão pública pautada pela ética, transparência e eficiência nos órgãos, entidades e demais integrantes da Rede Ouvir-CE.

Entre os anos de 2018 e 2025, foram certificadas seis turmas, além de uma turma de Atualização da Certificação, totalizando 285 profissionais. Esses números refletem o compromisso da CGE com a valorização e a qualificação técnica de seus ouvidores.

2.1.8 Curso de Gestão de Ouvidoria

Iniciado em 2024, o curso contou, em sua primeira turma, com 25 participantes concluintes. Com carga horária de 45 horas/aula, a formação abordou temas fundamentais para o fortalecimento das ouvidorias públicas, como Ouvidoria como Instrumento de Cidadania, Ouvidoria como Instrumento de Gestão e Padronização do Processo de Ouvidoria. A proposta é oferecer uma base sólida de conhecimentos teóricos e práticos, contribuindo para a atuação mais qualificada, estratégica e integrada dos profissionais da Rede.

Já no segundo semestre de 2024, a carga horária foi ampliada para 60h/aula com quatro módulos, incluindo a disciplina de Transgressão ética, assédio e violência no ambiente de trabalho,

em que foram capacitadas 89 pessoas, turma exclusiva para a Secretaria da Educação do Estado do Ceará – SEDUC.

Em 2025, a capacitação contará com nova turma exclusiva para a SEDUC, com 77 inscritos e carga horária de 60h/aula.

2.1.9 Curso de Tratamento e Técnicas de Apuração de Denúncias

Entre os anos de 2020 e 2024, foram realizadas sete turmas, totalizando 341 participantes concluintes. Os cursos abordaram temáticas estratégicas e sensíveis para a atuação das ouvidorias públicas, como:

- Tratamento e técnicas aplicadas nas denúncias de ouvidoria;
- Apuração de denúncias no âmbito do Sistema de Correição;
- Processo de apuração de transgressão ética e de assédio moral.

Com carga horária de 24 horas/aula, a capacitação visa fortalecer as competências técnicas dos ouvidores e colaboradores, promovendo atuação mais qualificada, ética e alinhada aos princípios da Administração Pública.

2.1.10 Curso de Mediação de Conflitos

Em 2022, foram realizadas duas turmas do curso de Mediação de Conflitos, concluído por 85 participantes. Seu objetivo é qualificar os profissionais que atuam na área de ouvidoria, por meio de técnicas e ferramentas voltadas à resolução de conflitos. A iniciativa buscou promover a mediação e a conciliação como práticas alternativas para solucionar demandas entre o usuário e a Administração Pública, em conformidade com o Decreto Estadual nº 33.485/2020 (Ceará, 2020) e com a Lei Federal nº 13.460/2017 (Brasil, 2017).

A CGE elaborou cartilha educativa abordando técnicas em mediação de conflitos em ouvidoria, com o objetivo de apresentar os princípios que devem ser aplicados na mediação dos conflitos tratados pelas ouvidorias setoriais. O material está disponível no sítio institucional da CGE/CE.

2.1.11 Oficinas de qualidade nas respostas da ouvidoria

As avaliações das ouvidorias setoriais deixaram evidente que era necessário melhorar as respostas enviadas aos cidadãos, mesmo diagnóstico revelado pelo monitoramento dessas respostas. As oficinas sobre qualidade nas respostas de ouvidoria surgiram a partir dessa necessidade. Foram elaboradas 10 diretrizes para nortear a rede de ouvidorias para melhor responder ao cidadão, contemplando técnicas de escrita e formas mais apropriadas de se redigir um texto claro e compreensível.

1. Recebimento da manifestação com empatia e imparcialidade
2. Articulação com áreas internas
3. Gestão do tempo da manifestação
4. Estruturação lógica da resposta (começo – meio – fim)
5. Formas de tratamento ao cidadão.
6. Escrita textual correta (gramática e ortografia)
7. Linguagem simples
8. Comunicação não violenta

9. Objetividade na resposta
10. Qualidade da classificação da manifestação

2.1.12 Oficinas de elaboração de relatório anual

A Instrução Normativa nº 01/2020 estabelece que as ouvidorias setoriais devem elaborar anualmente um relatório setorial consolidado e encaminhá-lo à CGE em até 40 (quarenta) dias após o encerramento do exercício, conforme previsto no inciso IX, Art. 15, do Decreto nº. 33.485/2020 (Ceará, 2020).

Diante disso, nos meses de novembro de cada ano são ofertadas turmas da Oficina de Elaboração de Relatório Anual, voltada para ouvidores e equipes da rede de ouvidorias, com conteúdo dos requisitos definidos pela Coordenadoria de Ouvidoria da CGE para o Sistema Estadual de Ouvidoria. O conteúdo inclui ainda o roteiro estabelecido e as normas e diretrizes para elaborar o relatório. Sempre são realizadas 5 (cinco) turmas on-line ao vivo, com participação de 115 colaboradores por turma, em média.

2.2 Política da Gestão de Ouvidoria

A Coordenadoria de Ouvidoria elaborou documento referencial de uso interno com o objetivo de aprimorar e fortalecer o trabalho em rede desenvolvido no âmbito da Política de Gestão de Ouvidoria. O documento pode ser consultado no site da CGE.

As diretrizes gerais dessa política estão listadas abaixo.

- Comunicação e articulação contínuas com os membros da Rede de Ouvidorias, com foco em sua integração;
- Abertura de espaço e divulgação dos trabalhos desenvolvidos pelas ouvidorias setoriais como forma de agregar valor à sua atuação;
- Disponibilidade da equipe da Coordenadoria de Ouvidoria para oferecer orientação e acompanhar o desempenho das ouvidorias.
- Compreensão dos indicadores e dados de ouvidoria como importante ferramenta para auxiliar a gestão e tomada de decisão;
- Engajamento e comunicação contínuos com os ouvidores, por meio de orientações e informações gerenciais no grupo técnico de WhatsApp e nos e-mails da Rede de Ouvidorias;
- Planejamento e comprometimento com as ações, para combater fraquezas e ameaças no processo de ouvidoria;
- Capacitação contínua dos ouvidores, focada na excelência do serviço;
- Ambiente aberto para escuta e acolhimento da opinião dos ouvidores setoriais, com foco na melhoria contínua e no bem-estar dos ouvidores;
- Melhoria e atualização contínuas dos recursos tecnológicos da plataforma Ceará Transparente para atender às necessidades dos usuários da ferramenta;
- Criação de ambiente e disponibilidade para formação de parcerias que agregam valor aos trabalhos dos ouvidores estaduais;
- Fortalecimento do modelo de gestão em rede para alcance de resultados e objetivos estratégicos;

- Transparência no desenho e mapeamento das ações e atividades desenvolvidas pelo Sistema Estadual de Ouvidoria em busca de eficácia nos resultados.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho apresentado teve como foco a apresentação do modelo de gestão em rede do Poder Executivo do Estado do Ceará, destacando sua importância para o aprimoramento da gestão pública e para a garantia de serviços de qualidade à população cearense. Ao longo dos anos, as ações e estratégias implementadas têm demonstrado que a atuação conjunta das ouvidorias setoriais tem gerado resultados cada vez mais positivos, culminando em um processo contínuo de aprendizado, melhoria e maior eficiência.

Ferramentas e ações de integração, como a plataforma Ceará Transparente, o Tira-Dúvidas de Ouvidorias #táon, as reuniões técnicas e as capacitações contínuas, são exemplos de práticas que consolidam a atuação em rede. Elas promovem comunicação, colaboração e troca de conhecimentos entre as diversas ouvidorias do Estado. Essas iniciativas não apenas capacitam os profissionais envolvidos, mas também fortalecem o processo de escuta ativa da sociedade, assegurando que as decisões tomadas sejam mais representativas e eficazes.

Além disso, a avaliação contínua das ouvidorias, por meio do estabelecimento de critérios claros de desempenho e da premiação das melhores práticas, é um mecanismo essencial para manter o comprometimento e a qualidade das ações desenvolvidas. A política de gestão da Rede de Ouvidorias, com sua ênfase na comunicação e padronização das atividades, na capacitação e no uso estratégico de dados, reflete o compromisso da CGE com a promoção de uma administração pública eficiente, ética e voltada para resultados.

Destaca-se ainda que a Gestão da Rede de Ouvidorias é um dos 22 itens avaliados pelos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, sendo constantemente classificada com índices de satisfação superiores a 95%, com ênfase no ano de 2022, quando alcançou 100% de satisfação.

Concluimos, portanto, que o trabalho em rede das Ouvidorias Setoriais do Poder Executivo do Estado do Ceará não só fortalece o controle social, mas contribui diretamente para a construção de uma gestão pública mais transparente e sensível às necessidades da população. O caminho trilhado até aqui demonstra que a continuidade das ações de integração e capacitação é fundamental para a perpetuação dos avanços alcançados e para a construção de um futuro ainda mais promissor no atendimento ao cidadão.

REFERÊNCIAS

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. *Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia*. Porto Alegre: Bookman, 2016.

BRASIL. [Constituição (1988)]. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Presidência da República, [1988].

BRASIL. Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 27 jun. 2017.

CEARÁ. [Constituição (1989)]. *Constituição do Estado do Ceará*. Fortaleza, CE: [s. n.], 1989.

CEARÁ. Decreto nº 33.485, de 21 de fevereiro de 2020. Regulamenta o sistema de ouvidoria do poder executivo estadual e dá outras providências. *Diário Oficial do Estado*, Fortaleza, CE, 27 fev. 2020.

CEARÁ. Instrução Normativa nº 02, de 11 de dezembro de 2023. Estabelece procedimentos e critérios para o tratamento e encaminhamento das denúncias de ouvidoria para as unidades dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual. *Diário Oficial do Estado*, Fortaleza, CE, 17 jan. 2024.

CEARÁ. Lei nº 12.686, de 14 de maio de 1997. Cria a Ouvidoria-Geral e o Conselho de Defesa dos Direitos Humanos e dá outras providências. *Diário Oficial do Estado*, Fortaleza, CE, 14 maio 1997.

CEARÁ. Lei nº 13.875, de 07 de fevereiro de 2007. Dispõe sobre o Modelo de Gestão do Poder Executivo, altera a estrutura da Administração Estadual. *Diário Oficial do Estado*, Fortaleza, CE, 07 fev. 2007.

CEARÁ. Lei nº 14.594, de 29 de dezembro de 2009. Dispõe sobre a obrigatoriedade dos estabelecimentos públicos e privados que atendem ao público de afixar em local visível os contatos da ouvidoria do próprio estabelecimento. *Diário Oficial do Estado*, Fortaleza, CE, 6 jan. 2010.

CEARÁ. Lei nº 15.360, de 06 de junho de 2013. Altera dispositivos da Lei nº 13.875, de 7 de fevereiro de 2007, que dispõe sobre o modelo de gestão do Poder Executivo. *Diário Oficial do Estado*, Fortaleza, CE, 10 jun. 2013.

CEARÁ. Portaria nº 07, de 09 de janeiro de 2025. Disciplina os critérios e os procedimentos para avaliação de desempenho das ouvidorias setoriais do Poder Executivo Estadual. *Diário Oficial do Estado*, Fortaleza, CE, 14 jan. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

HERNANDEZ, Exequiel; SHAVER, J. Myles. Sinergia de rede. *Administrative Science Quarterly*, v. 64, n. 1, p. 171-202, 2019.

JORDÃO, Ricardo Vinícius Dias. *Gestão da informação e do conhecimento e capital intelectual em redes de pequenas e médias empresas*. 2018. Tese (Doutorado) – Universidade de Évora, Évora, Portugal, 2018.

PASSADORI, Reinaldo. *Trabalho em rede: o que é, sua importância e benefícios*. 2023. Disponível em: <https://passadori.com.br/trabalho-em-rede-o-que-e-sua-importancia-e-beneficios/>. Acesso em: 20 maio 2025.