



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

Estado da Arte acerca da Eficácia das Ouvidorias Públicas Municipais Brasileiras

SABRINA BARBOSA PAIVA

**SOUSA - PB
2023**

SABRINA BARBOSA PAIVA

Estado da Arte acerca da Eficácia das Ouvidorias Públicas Municipais Brasileiras

Artigo apresentado ao Programa de Pós-Graduação lato sensu “Especialização em Administração Pública Municipal” - EAPM, na modalidade de Educação a Distância, da Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis (UACC) do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais (CCJS) da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG, Campus Sousa - PB como requisito necessário à obtenção do grau de Especialista em Administração Pública Municipal.

Prof. Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa
Orientadora

SOUSA-PB
2023

P149e

Paiva, Sabrina Barbosa.

Estado da arte acerca da eficácia das ouvidorias públicas municipais brasileiras / Sabrina Barbosa Paiva. – Sousa, 2023.

22 f. : il. color.

Artigo (Especialização em Administração Pública Municipal) – Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, 2023.

"Orientação: Profa. Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa".

Referências.

1. Administração Pública. 2. Gestão Social. 3. Ouvidorias Públicas Municipais – Eficácia. I. Barbosa, Maria de Fátima Nóbrega. II. Título.

CDU 35(043)

SABRINA BARBOSA PAIVA

Artigo apresentado ao Programa de Pós-Graduação lato sensu “Especialização em Administração Pública Municipal” - EAPM, na modalidade de Educação a Distância, da Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis (UACC) do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais (CCJS) da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG, Campus Sousa - PB como requisito necessário à obtenção do grau de Especialista em Administração Pública Municipal.

Aprovada em: ____/____/____

Banca Examinadora:

Prof.^a Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa
Orientadora

Examinador(a)

Examinador(a)

SOUSA-PB
2023

RESUMO

Buscando-se operacionalizar o princípio da democracia participativa consagrado na Constituição Federal de 1988, foram criadas as ouvidorias públicas, canais de participação e controle social situados no seio da Administração Pública. Considerando a importância e a expansão de tais instâncias de participação social, bem como partindo do pressuposto de que as ouvidorias, quando bem estruturadas e fomentadas, funcionam como um instrumento essencial de participação social, o objetivo deste trabalho foi analisar como encontra-se o estado da arte acerca da eficácia das ouvidorias públicas municipais brasileiras. Realizou-se pesquisa qualitativa exploratória, utilizando-se o método dedutivo com a respectiva revisão bibliográfica. Concluiu-se que, em que pese o grande avanço no campo normativo, estas unidades administrativas ainda estão longe de efetivamente cumprirem com a sua função primordial de serem canais de participação e controle social e, para que possam de fato desempenhar suas funções, necessitam de mecanismos legais que assegurem a sua autonomia técnica e administrativa, dotando seus atos de imparcialidade e imperatividade perante os órgãos da Administração Pública Municipal, e de ações de conscientização da sociedade sobre sua importância.

Palavras-Chave: Gestão Social. Ouvidoria Públicas Municipais. Eficácia.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, a gestão social vem ganhando notório destaque nas últimas décadas, sobretudo, a partir da Constituição de 1988, que, fortemente influenciada pela restauração das instâncias democráticas representativas usurpadas pelo governo militar, ampliou os instrumentos de interação entre os atores governamentais e os atores sociais (individuais ou coletivos), tanto nos processos decisórios e de formulação das políticas, quanto nas atividades de execução ou no exercício das funções de monitoramento e controle.

Assim, buscando-se operacionalizar o princípio da democracia participativa consagrado na Constituição Federal de 1988, foram criadas as ouvidorias públicas, canais de participação e controle social situados no seio da Administração Pública. Tais espaços, por força do art. 37, parágrafo 3º, da Constituição e dispositivos legais deste decorrentes, difundiu-se rapidamente por todos os níveis de poder, tendo um papel fundamental, sobretudo, no âmbito municipal, visto que este constitui-se na extensão do Estado mais próxima do cidadão.

No entanto, em que pese a expansão e importância de tais instâncias de participação social, sabe-se que as ouvidorias públicas ainda possuem muitas limitações, tais como: carência de adequada estrutura operacional, descrição falha de suas responsabilidades, ausência de instrumento legal de constituição, disfunção hierárquica, limitado poder de exigência, precária qualificação e treinamento de seus servidores, descaso às suas recomendações e limitada exposição pública.

Nesse ínterim, a hipótese do presente trabalho preconiza que as ouvidorias, quando bem estruturadas e fomentadas, funcionam como um instrumento essencial de participação social, concretizando os ideais de gestão social. Sendo assim, torna-se necessário responder o seguinte questionamento: Como as ouvidorias públicas gerenciam as suas atividades buscando a concretização dos princípios da gestão social nos governos locais?

Para isso, este trabalho buscará analisar como se encontra o estado da arte acerca da eficácia das ouvidorias públicas municipais brasileiras.

O recorte temático justifica-se pela sua relevância e originalidade, em face da complexidade envolvida na efetivação das funcionalidades da ouvidoria, especialmente nos entes locais, problema ainda pouco explorado pela literatura.

Para tal, o artigo encontra-se organizado em quatro sessões. Primeiramente, faz-se uma reflexão sobre como as ouvidorias públicas devem funcionar como um eficaz instrumento da gestão social, com vistas a identificar as diferentes visões sobre o seu importante papel de viabilizar o diálogo do cidadão com o poder público. Em seguida, examina-se muito brevemente a trajetória histórica que resultou na expansão das ouvidorias públicas nos municípios brasileiros. Na terceira etapa, descreve-se a metodologia adotada. Por fim, passa-se a analisar como se encontra o estado da arte acerca da eficácia das ouvidorias públicas municipais e traça-se algumas reflexões sobre os resultados obtidos, sugerindo-se a esses espaços de participação popular medidas de aprimoramento que visem otimizar sua eficácia.

Com isso, espera-se que o texto agregue conhecimento à literatura pátria e ao leitor, incentivando a valorização das atividades de ouvidoria na Administração Pública Municipal Brasileira.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 OUVIDORIA COMO UM EFICAZ INSTRUMENTO DE GESTÃO SOCIAL

Ao falar-se em Gestão Social, verifica-se uma tendência do senso comum em pensar que se trata de uma expressão autoexplicativa, pois associam a gestão social imediatamente à esfera social. No entanto, como se observará tal conceito não se relaciona direta e exclusivamente a essa perspectiva.

Inicialmente, é importante compreender que a Gestão Social busca articular ações de intervenção e de transformação do campo social e, apesar de ser um tema em constante discussão nas últimas décadas, no Brasil, o termo ainda se encontra em fase de construção (FISCHER e MELO, 2003, 2006; GIANELLA, 2008; BOULLOSA, 2009; BOULLOSA et al., 2009; BOULLOSA e SCHOMMER, 2008, 2009; DREHER, ULLRICH e TOMIO, 2010; JUNQUEIRA et al., 2009; MATOS et al., 2009; PINHO, 2010; RAMOS et al., 2009; SILVA JR. et al., 2008c).

Além disso, o termo Gestão Social, conforme França Filho (2008), pode ser dividido em dois níveis: problemática da sociedade, referindo-se a gestão de demandas e necessidades do social, sugerindo uma política social, confundindo-se com a própria ideia de gestão pública; e modalidade específica de gestão, sob esta perspectiva, a gestão social seria uma forma de subordinar as lógicas instrumentais a outras lógicas mais sociais, políticas, culturais ou ecológicas, ou seja, discutir com fatores externos decorrentes de ações individuais e organizacionais afetas a produtividade. Assim, para França Filho (2008), a Gestão Social seria uma via alternativa, uma gestão ideal, com objetivos, sobretudo, não econômicos, em que estes aparecem apenas como um meio de realização dos fins sociais, políticos, culturais e ecológicos.

Outra concepção que merece destaque é a de Fernando Guilherme Tenório (2008), que ao fundamentar sua conceituação sobre Gestão Social, recorre ao filósofo alemão Habermas, utilizando sua Teoria Comunicativa para fundamentar a questão da esfera pública da racionalidade comunicativa que lhe é subjacente, por essa teoria o filósofo alemão propõe que por meio da ação comunicativa pode-se transformar os aspectos objetivos, subjetivos e sociais do mundo. Outro aspecto utilizado por Tenório para pensar a Gestão Social é o conceito de

cidadania deliberativa, inserindo então no conceito de Gestão Social a ideia de participação. Nessa perspectiva, a Gestão Social, partindo do conceito de participação, deve ser praticada como um processo intersubjetivo dialógico em que todos têm o direito a fala sem coerção e esse processo deve ocorrer em determinado espaço social na esfera pública.

De maneira semelhante, Tânia Fischer (2002) defende que uma maior eficiência governamental gestacional está associada direta e indiretamente a transformação da dinâmica da gestão e ao fortalecimento de práticas que tornam legítima a participação do cidadão. Assim como Tenório, Fischer sustenta a participação do cidadão, em suma, a autora defende que a Gestão Social é um ato relacional capaz de dirigir e regular processos por meio da mobilização ampla de atores na tomada de decisões.

Segundo Caçado, Tenório, Pereira (2011), a Gestão Social caminha em sentido contrário da gestão estratégica, pois enquanto esta não possui a participação da sociedade, do cidadão, fortalece as hierarquias focando no mercado, a Gestão Social estimula a participação e a comunicação dialógica entre o cidadão e a administração. Para estes autores, portanto, a Gestão Social é uma alternativa teórica e prática ao pensamento organizacional hegemônico.

Nesse Brasil, há canais de participação por meios dos quais a população pode influenciar as decisões políticas e que estão ao alcance de todos. O Estado brasileiro se assenta em quatro institutos básicos: as consultas populares, o orçamento participativo, os conselhos gestores e de fiscalização de políticas públicas e as ouvidorias (LYRA, 2009). Estas últimas, no entanto, apesar de muitas vezes serem subestimadas, possuem um poder de impacto no fortalecimento da democracia participativa e na valorização da cidadania incalculável.

Enquanto a maioria dos instrumentos de democracia participativa buscam incluir a participação popular na forma de governar e se referem às fases iniciais do ciclo de condução e execução das políticas públicas, mesmo que de maneira limitada, as ouvidorias públicas constituem um instrumento valioso para os gestores públicos, que têm à disposição uma ferramenta muito útil para saber de que maneira os programas governamentais chegam ao cidadão e como este enxerga as mais variadas prestações de serviços públicos. (COMPARATO, 2016)

Assim, os conselhos participativos, as audiências públicas, os conselhos consultivos e as leis de iniciativa popular podem ajudar a introduzir um problema na agenda pública e a formular uma política pública adequada, enquanto plebiscitos, referendos e reuniões do orçamento participativo podem contribuir para a tomada de decisão. No que diz respeito, porém, ao estágio decisivo da implementação das políticas estes instrumentos não têm muito a contribuir. A ouvidoria, por outro lado, trata-se de um elemento importante, pois permite incluir, na necessária avaliação que finaliza o ciclo de toda política pública, a opinião e a visão da população, que é a destinatária de todas as políticas públicas em um regime democrático. (COMPARATO, 2016)

Além disso, Gomes (2012, p. 49) recorda que as ouvidorias devem buscar alcançar dois princípios: o da eficiência, voltado a uma racionalidade instrumental, e o da participação, que se expressa na racionalidade de tipo comunicacional, dialógica.

Assim, se for estabelecido como preponderante o da ampla participação, é preciso desenvolver uma adequação estrutural da ouvidoria que abranja mecanismos de natureza democrática em sua estruturação. Nesse contexto, o interesse público estaria diretamente ligado à concretização da participação popular, em um grau mais amplo (GOMES, 2012, p. 49). Sob tal perspectiva, ao ouvidor se atribui papel político *latu sensu*, cabendo-lhe avaliar não apenas a legalidade dos procedimentos administrativos e a eficiência da gestão, mas, principalmente, a conformidade das políticas públicas e das ações do gestor no que diz respeito aos direitos da cidadania e à moralidade pública.

Entende-se, como Gomes (2012), que não há como escapar a uma racionalidade preponderante. É possível, no entanto, atender, em uma mesma ouvidoria, os dois tipos de racionalidade superando-se, dialeticamente, a tensão entre as duas, desde que se atribua, claramente, a uma delas, a hegemonia. Assim ocorrendo, a ouvidoria pode funcionar, simultaneamente, tanto como ferramenta de gestão como também como um instrumento da participação popular.

2.2 SURGIMENTO E EVOLUÇÃO DAS OUVIDORIAS

O primeiro modelo de ouvidores públicos da atualidade é atribuído aos chamados *ombudsmans*, fiscais nomeados pelo parlamento da Suécia, no início do século XIX, com a competência de vigiar os funcionários do governo na execução das ordens e leis por ele estabelecidas. Como afirma Bezerra (2014), como a monarquia sueca nesse período perdeu força, a população passou a exigir mais representatividade no poder público, os atos da recente burocracia sueca, portanto, precisavam ser controlados, tarefa que foi incumbida ao *justitieombudsman*, que recebiam queixas e fazia inspeções, não tendo, porém, poderes para anular atos administrativos, punir servidores ou decidir judicialmente.

Apesar de seu surgimento no século XIX, durante todo século o instituto do *ombudsman* restringiu-se apenas à Suécia, vindo a ser adotado por outro país somente após a Primeira Guerra Mundial, quando a Finlândia, recém independente, faze-o em 1919 e a Dinamarca, em 1953. Após a adoção pelos países escandinavos, foi a vez da Nova Zelândia, que, não só implanta o instituto como também o apresenta para a comunidade de países de influência britânica.

Mas foi apenas após a Segunda Guerra Mundial em virtude, sobretudo, do aumento das responsabilidades da Administração Pública que os *ombudsmans* expandiram-se efetivamente pelo mundo. Assim, a partir dos anos 60 e seguintes, o *ombudsman* foi sendo implantado em diversos países da Europa e espalha-se pelo continente americano. Bezerra (2014) destaca que a adoção do *Provedor de Justiça* de Portugal em 1975 influenciou a criação do *Defensor del Pueblo* na Espanha em 1978, estendendo-se pela América espanhola e chegando ao Conselho Nacional de Direitos Humanos (CNDH) mexicano. Além disso, ao *Defensor del Pueblo* foram atribuídos poderes que a nenhum outro da mesma natureza foi dado no mundo, como a prerrogativa de propor ações de inconstitucionalidade. Nomeação colegiada, apurações de ofício e fungibilidade dos meios de acesso são características comuns na maioria dos modelos implantados.

A partir de então os *ombudsmen* passaram a ser vistos como úteis para lidar com o problema de uma burocracia em expansão no *welfare state* contemporâneo, que gerou um crescimento exponencial das atividades governamentais, tanto em tamanho quanto em complexidade. Ademais, o acréscimo em matéria de poder discricionário atribuído aos funcionários do governo demandou proteção adicional contra os atos arbitrários da administração.

No Brasil, apesar da primeira proposta de instituição ter sido apresentada em 1823, fortemente influenciada pela experiência sueca, com a denominação de “Juiz do Povo”, foi apenas a partir dos anos 60 que surgiram outras referências ao Órgão. Em 1961, foi elaborado o decreto nº 50.533, revogado antes mesmo de adquirir vigência, que tinha por objetivo implantar, nas capitais dos Estados, os Sub Gabinetes da Presidência da República, os quais teriam a finalidade de encaminhar aos órgãos competentes da administração federal, reclamações, pedidos e papéis de interesse da população local.

O debate nacional sobre o *ombudsman*, porém, emerge efetivamente a partir dos anos 70, como forma de reação ao autoritarismo e a um Estado extremamente tecnocrático que havia bloqueado todos os canais formais e informais pelos quais a sociedade civil poderia

exercer algum controle sobre as ações estatais. Pois, se, nesse momento, havia a rotulação da cidadania como “subversão à ordem” e a destituição dos direitos civis e políticos, por outro lado, surgiam os chamados “novos movimentos sociais” que muito contribuíram para a reorganização da sociedade civil e a redefinição de sua relação com o Estado.

É nesse contexto de debate e reivindicação pela participação na gestão pública que surge a discussão sobre a criação de Ouvidorias Públicas no Brasil, espaços que contribuiriam no controle dos atos da administração pública. Assim, surge a primeira experiência de ouvidoria na Administração Pública brasileira, a Ouvidoria Municipal de Curitiba, implantada em 08/03/1986.

Em 1988, a promulgação da nova Constituição Federal (CF/1988) consagrou uma década de avanço e consolidação democrática no Brasil. A reorganização do movimento operário e sindical e a concomitante emergência de novos atores dentro dos movimentos sociais foram fatores decisivos para definir os contornos de uma sociedade civil emergente e revitalizada que prometia finalmente enraizar a democracia em um contexto histórico marcado por séculos de dominação autoritária. A ênfase na participação cidadã como um complemento da democracia representativa espelhava esta transformação radical e se fazia presente já no primeiro artigo da nova Constituição, que ficou popularmente conhecida como a Constituição Cidadã.

Este cenário proporcionou o surgimento das assim chamadas instituições participativas, cujo objetivo principal fora estabelecer um equilíbrio nas relações entre Estado e sociedade. Exemplos conhecidos dessas instituições são os plebiscitos, orçamentos participativos, audiências públicas, além dos já mencionados conselhos gestores de políticas e das ouvidorias públicas (GURZA LAVALLE, 2010; GURZA LAVALLE et al.; 2006; AVRITZER, 2004; 1994; LOPEZ et al., 2011).

É, portanto, após a Constituição de 1988 que as Ouvidorias Públicas se expandem. Na esfera federal, a legislação passou a prever Ouvidorias setoriais, como é o caso da Ouvidoria Geral do IBAMA de 1989; no âmbito estadual, foi criada a primeira ouvidoria, a do Paraná, implantada em 1991, nos municípios gradativamente vão surgindo vários modelos de Ouvidorias.

Especificamente com relação as Ouvidorias Municipais no Brasil, estas começaram a ser implantadas durante os anos 90, intensificando-se após 1999. Tal período foi marcado pela política neoliberal e nele foi implementada a Reforma do Estado de Luiz Carlos Bresser Pereira pelo Governo Fernando Henrique Cardoso, que, teve como objetivo modificar a lógica da gestão pública, através de uma noção de eficiência administrativa – qualidade na gestão, que se concretizou em ações como a descentralização, privatização e focalização das ações do Estado, abrindo espaço para o Terceiro Setor executar as políticas públicas sociais.

Nesse momento, portanto, tentou-se reduzir a gestão pública a termos gerenciais, situando o cidadão nesse cenário como mero usuário do serviço público. Consequentemente, o controle de tais serviços passa a ocorrer, sob essa ótica, do controle do resultado, ou seja, avaliando-se se as metas traçadas foram alcançadas. Como salienta Gomes (2004):

Assim, com a legitimação ativa para os mecanismos de controle e participação restringindo-se à condição de usuário, o bem jurídico tutelado deixa de ser o próprio controle ou a participação (instrumentos de concretização dos princípios constitucionais administrativos) para ser a adequação do serviço prestado, tal como previsto paradigmaticamente na Lei no 9887/95.” (GOMES, 2004, p. 89)

As ouvidorias, nesse contexto, deveriam obedecer apenas à racionalidade instrumental, renunciando aquela que se entende dever ser uma de suas funções primordiais, a defesa dos

direitos consignados na Constituição brasileira. As consequências desse movimento, como veremos, repercutem até os dias atuais, limitando a atuação das ouvidorias a atendimentos caso por caso, à satisfação apenas das demandas de cada particular e às especificidades que estes apresentam, conformando-se a identificar, o que, com relação apenas àquela demanda, “pode ser feito”.

É, portanto, necessário verificar como atualmente estão estruturados estes espaços, quem deles tem participado e que mudanças têm provocado nos desenhos institucionais, para evitar que espaços como as Ouvidoria Públicas se esvaziem de sentido, e que essas conquistas não se percam em meio ao discurso Neoliberal. Assim, passados mais de trinta anos de criação dessas instituições, avaliaremos, com base em uma revisão bibliográfica, nas sessões seguintes, se essas instituições participativas estão cumprindo seu papel no que tange às relações entre Estado e sociedade.

3 METODOLOGIA

Este trabalho se baseou na pesquisa qualitativa exploratória, utilizando-se o método dedutivo com a respectiva revisão bibliográfica.

Com o objetivo de analisar como se encontra o estado da arte acerca da eficácia das ouvidorias públicas municipais, foi realizada uma revisão sistemática da literatura.

A revisão sistemática da literatura é o primeiro passo para a formação do conhecimento científico, sendo responsável pela criação de novas teorias, assim como do esclarecimento das lacunas existentes (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011), e, para isso, utiliza-se da literatura sobre determinado tema como fonte de dados (SAMPAIO; MANCINI, 2007). Essa foi, portanto, a ferramenta escolhida para analisar como se encontra o estado da arte acerca da eficácia das ouvidorias públicas municipais.

Esta revisão foi realizada em quatro etapas: na primeira etapa (1), realizou-se o levantamento dos artigos produzidos, de acordo com critérios de busca pré-definidos; na segunda etapa (2), procedeu-se com a leitura do título e *abstract* dos artigos pré-selecionados, para avaliar a pertinência com os objetivos do presente trabalho; na terceira etapa (3), efetuou-se a leitura dos resultados a fim de aprimorar-se ainda mais o filtro de pertinência com os objetivos; e, por fim, na quarta etapa (4), sucedeu-se com a leitura dos artigos na integralidade para produzir resumo acerca da eficácia das ouvidorias públicas municipais.

A coleta de dados foi realizada em bases de dados indexadas e disponíveis gratuitamente no sistema Google Schola no período de 2014 a 2023. A busca foi feita utilizando como filtro as palavras “Ouvidorias públicas”, “Municípios” e “Eficácia” nos títulos e nas palavras-chave dos artigos.

Posteriormente, foram selecionados os periódicos classificados como Qualis Capes A1, A2, B1 e B2 na Plataforma Sucupira, da última lista disponibilizada pela Capes para avaliar o quadriênio 2017-2020, na área de avaliação Administração Pública e de empresas.

O saldo resultante de todas as etapas foram 05 artigos e 01 dissertação, como pode ser observado no Quadro 1.

Quadro 1: Artigos sobre a eficácia das ouvidorias públicas municipais

Título	Autores	Objetivo	Metodologia	Principais Resultados	Fonte
Análise da utilização do “Painel Resolveu?” pelas	Mateus Gonçalves Ferreira Santos	Analisar a utilização do “Painel Resolveu?” por OPs de 25	Realizou-se uma pesquisa quantitativa e descritiva, com base nos	Os resultados evidenciam fragilidades quanto à eficiência e	Gestão Contemporânea, Vila Velha, v. 11, n. 1, p. 153-

ouvidorias públicas municipais brasileiras	Wandilson Alisson Silva Lima Vera Lúcia Peixoto Santos Mendes	municípios brasileiros, a partir dos indicadores disponíveis, durante o ano de 2018, sob a luz dos princípios da eficiência e da celeridade.	municípios de população superior a trezentos mil habitantes, cadastrados no Painel, em observância aos conceitos do Código de Defesa dos Usuários de Serviços Públicos.	celeridade no tratamento de manifestações. Em termos de quantidade e processamento de demandas, a maior parte das Ouvidorias apontou baixa resolutividade.	182, jun. 2021.
As ouvidorias municipais: um novo enfoque na gestão de conflitos públicos	Márcio Wada Augusto Martinez Perez Filho	Demonstrar como as ouvidorias podem ser concebidas para atuarem na solução de conflitos públicos, contribuindo com a gestão pública e o controle social.	Pesquisa qualitativa exploratória, utilizando-se o método hipotético-dedutivo com a respectiva revisão bibliográfica e de estudos públicos.	Evidenciaram-se os elementos procedimentais e os valores nos quais as ouvidorias municipais podem ser fundamentadas, a fim de servirem como uma efetiva estrutura de participação, de controle social e de eficiência da gestão pública.	International Journal of Scientific Management and Tourism, Curitiba, v. 9, n. 1, p. 491-501, 2023
Ouvidorias públicas de saúde: estudo de caso em ouvidoria municipal de saúde	Rita de Cássia Costa da Silva Marcelo Caldeira Pedroso Paola Zucchi	Analisar o papel da ouvidoria e sua contribuição para a gestão da saúde pública segundo usuários de sistema de Saúde e de conselheiros municipais de saúde.	Pesquisa qualitativa, estudo de caso, descritivo e transversal.	Existem desafios a serem superados para que as ouvidorias contribuam para a execução das políticas de saúde e representem os cidadãos na garantia do direito à saúde.	Revista Saúde Pública 2014; 48 (1): 134-141
O pensamento dos gestores municipais	Raelma Paz Silva Elizabeth	Buscou, a partir do discurso de gestores municipais de	Trata-se de um estudo de abordagem qualitativa	A ouvidoria apresentada pelo gestor municipal de	Saúde Debate, Rio de Janeiro, v. 40, n. 110, p. 81-

sobre a ouvidoria como um potencial instrumento de gestão participativa do SUS	Alves de Jesus Luciani Martins Ricardi, Maria Fátima de Sousa Ana Valéria Machado Mendonça	saúde, identificar potencialidades à participação da comunidade na gestão do Sistema Único de Saúde (SUS), bem como compreender como esses gestores utilizam a ouvidoria para a tomada de decisão	cujo desenho baseia-se na coleta de dados por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado aplicado junto aos secretários municipais de saúde (gestores municipais).	saúde aqui neste trabalho, por mais que seja mecanismo de participação da comunidade e instrumento de gestão, ainda se apresenta de maneira tímida ao usuário, sendo necessário ampliar os canais de acesso às ouvidorias para possibilitar que mais usuários tenham a possibilidade de contribuir para a gestão dos serviços de saúde.	94, Jul-Set 2016
Participação social através dos usuários do Sistema Único de Saúde: o conhecimento e acesso ao serviço de ouvidoria da saúde	Liliany Mara Silva Carvalho Silvia Regina Paes	Avaliar o conhecimento e experiências dos usuários do SUS sobre a ouvidoria da saúde.	Realizou-se pesquisa exploratória-descritiva com abordagem quanti e qualitativa.	O desconhecimento da população sobre serviços de ouvidoria da saúde e apontamos a educação popular como uma das saídas possíveis.	Revista da Universidade Vale do Rio Verde, Três Corações, v. 14, n. 2, p. 1109-1118, ago./dez. 2016.
Ouvidoria Pública como instrumento de participação popular: uma proposta para o município de	Mariana Vidal Reis	Avaliar a atuação da Ouvidoria do município de Uberlândia, a fim de identificar se esta pode ser considerada um instrumento de participação e controle	A pesquisa possui abordagem qualitativa e, quanto aos fins, apresenta característica de pesquisa descritiva, exploratória e explicativa. O	Os resultados levam à conclusão de que a Ouvidoria do município de Uberlândia não está completamente institucionalizada. Além disso, os resultados indicam uma	Repositório Institucional - Universidade Federal de Uberlândia

Uberlândia		popular, sugerindo encaminhamentos.	tipo de pesquisa adotado foi o estudo de caso único, com coleta de dados a partir de análise documental de dados primários e secundários e observação participante.	baixa publicização à comunidade da existência da Ouvidoria, suas atribuições e resultados, o que prejudica sua condição de instrumento de participação e controle popular.	
------------	--	-------------------------------------	---	--	--

Fonte: Paiva (2023).

Como limitação desta pesquisa, pode ser evidenciado que a busca foi feita somente em periódicos nacionais classificados como Qualis A1 a B2, na área de Administração Pública e de empresas. Os termos utilizados para filtrar os artigos se limitaram às palavras “Ouvidorias públicas”, “Municípios” e “Eficácia”, nos campos de título e palavras-chave, o que restringiu os resultados encontrados.

A coleta de dados aconteceu durante o primeiro semestre de 2023. A análise dos resultados seguiu uma interpretação descritiva do caso.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para análise de como se encontra o estado da arte sobre a eficácia das ouvidorias públicas municipais, este estudo propôs a realizar revisão sistemática para identificar quais os resultados obtidos pelas pesquisas na área, para, assim, posteriormente, propor medidas para elevar os índices de eficácia dessas unidades administrativas.

4.1 EFICÁCIA DAS OUVIDORIAS PÚBLICAS NO ÂMBITO MUNICIPAL

Diante da análise dos artigos selecionados, foi possível elaborar um compêndio sobre os resultados obtidos por seus autores em cada um dos cenários pesquisados. O Quadro 02 evidencia a sumarização dos resultados dos respectivos artigos.

Quadro 2: Resultados quanto à eficácia das ouvidorias públicas municipais

Autores	Título	Principais resultados
Mateus Gonçalves Ferreira Santos Wandilson Alisson Silva Lima Vera Lúcia Peixoto Santos Mendes	Análise da utilização do “Painel Resolveu?” pelas ouvidorias públicas municipais brasileiras.	Os resultados evidenciam fragilidades quanto à eficiência e celeridade no tratamento de manifestações. Em termos de quantidade e processamento de demandas, a maior parte das Ouvidorias apontou baixa resolutividade.
Márcio Wada Augusto Martinez Perez Filho	As ouvidorias municipais: um novo enfoque na gestão de	Evidenciaram-se os elementos procedimentais e os valores nos quais as ouvidorias municipais podem ser

	conflitos públicos	fundamentadas, a fim de servirem como uma efetiva estrutura de participação, de controle social e de eficiência da gestão pública.
Rita de Cássia Costa da Silva Marcelo Caldeira Pedroso Paola Zucchi	Ouvidorias públicas de saúde: estudo de caso em ouvidoria municipal de saúde	Existem desafios a serem superados para que as ouvidorias contribuam para a execução das políticas de saúde e representem os cidadãos na garantia do direito à saúde.
Raelma Paz Silva Elizabeth Alves de Jesus Luciani Martins Ricardi, Maria Fátima de Sousa Ana Valéria Machado Mendonça	O pensamento dos gestores municipais sobre a ouvidoria como um potencial instrumento de gestão participativa do SUS	A ouvidoria apresentada pelo gestor municipal de saúde aqui neste trabalho, por mais que seja mecanismo de participação da comunidade e instrumento de gestão, ainda se apresenta de maneira tímida ao usuário, sendo necessário ampliar os canais de acesso às ouvidorias para possibilitar que mais usuários tenham a possibilidade de contribuir para a gestão dos serviços de saúde.
Liliany Mara Silva Carvalho Sílvia Regina Paes	Participação social através dos usuários do Sistema Único de Saúde: o conhecimento e acesso ao serviço de ouvidoria da saúde	O desconhecimento da população sobre serviços de ouvidoria da saúde e apontamos a educação popular como uma das saídas possíveis.
Mariana Vidal Reis	Ouvidoria Pública como instrumento de participação popular: uma proposta para o município de Uberlândia	Os resultados levam à conclusão de que a Ouvidoria do município de Uberlândia não está completamente institucionalizada. Além disso, os resultados indicam uma baixa publicização à comunidade da existência da Ouvidoria, suas atribuições e resultados, o que prejudica sua condição de instrumento de participação e controle popular.

Fonte: Paiva (2023).

Santos, Lima e Mendes (2021), no artigo intitulado Análise da utilização do “Painel Resolveu?” pelas ouvidorias públicas municipais brasileiras, analisaram, sob a luz dos princípios da eficiência e da celeridade, a utilização do “Painel Resolveu?” por Ouvidorias Públicas de 25 municípios brasileiros durante o ano de 2018. O critério de escolha dos municípios foi o número de habitantes, que deveria ser superior a 300 (trezentos) mil habitantes. A partir dos indicadores disponíveis, os resultados obtidos revelaram fragilidades quanto à eficiência e celeridade no tratamento de manifestações. Em termos de quantidade e processamento de demandas, a maior parte das Ouvidorias apontou baixa resolutividade.

Os autores da referida pesquisa verificaram que o tratamento das manifestações “é pouco célere na maioria das Ouvidorias, independentemente da região do país”. Os tempos médios de respostas dos municípios, na pesquisa realizada ultrapassam o prazo de trinta dias determinado pela Lei nº 13.460/2017, sendo um fator negativo, sobretudo para demandas de áreas mais sensíveis, como a saúde pública.

Ademais, Santos, Lima e Mendes (2021) constataram também que 10 (dez) das 25 (vinte e cinco) ouvidorias analisadas não apresentaram índices de resolatividade, tampouco de satisfação, o que prejudicou o acompanhamento completo sobre os seus desempenhos. Segundo os autores, tal fato revela que, provavelmente, os usuários não estão sendo instruídos quanto à importância de avaliarem a resolatividade e o grau de satisfação com o atendimento, o que resulta na pouca expressividade para estes indicadores.

Foi possível observar ainda, no estudo realizado, a fragilidade na prestação de contas pelas Ouvidorias Públicas. Tal aspecto também foi constatado por Quintão (2019) no âmbito do Executivo federal, mas também é percebido na esfera municipal. Essa falha, em consonância com Santos, Lima e Mendes (2021), resulta em uma rasa persuasão perante a sociedade civil, desestimulando uma participação mais efetiva, tendo em vista que estas instâncias publicizam informações que se aproximam mais do linguajar técnico e próprio de suas atividades do que uma comunicação que justifique a real aplicabilidade de seus processos.

O artigo "As ouvidorias municipais: um novo enfoque na gestão de conflitos públicos", escrito por Wada e Perez Filho, analisou uma enquete nacional realizada, em outubro de 2020, pelo Grupo de Trabalho – Articulação Legislativa da Rede Nacional de Ouvidorias, na qual foram coletadas manifestações de 385 (trezentos e oitenta e cinco) representantes de ouvidorias públicas do país respeitante aos mais variados temas. Na referida enquete, constatou-se que em 82% (oitenta e dois por cento) das ouvidorias pesquisadas, não havia norma interna prevendo a função de mediação de conflitos entre os usuários e a instituição; além disso, em 85% (oitenta e cinco por cento) das ouvidorias não possuíam normas prevendo a participação delas nos processos de avaliação dos serviços públicos prestados pela instituição (RNO, 2022).

Diante desses dados, Wada e Perez Filho (2023) concluíram que “há, ainda, muito que se avançar em relação às ouvidorias do Poder Executivo no Brasil, mormente nos municípios brasileiros de pequeno porte em face da limitada estrutura administrativa e da existência de servidores capacitados apenas para ouvir as reclamações cotidianas dos usuários dos serviços públicos, e não para o exercício de uma função de solução de conflitos”.

Além disso, Wada e Perez Filho (2023) concluem que, não obstante todo esse contexto, os obstáculos para o aperfeiçoamento das ouvidorias públicas estão muito mais relacionados ao déficit democrático citado por Rosanvallon (2008) do que à carência estrutural administrativa, pois, no Brasil, não há uma cultura consolidada de estímulo a boas práticas de governança pública no tocante à instituição e à permanência de instrumentos efetivos da participação e controle social.

O terceiro artigo selecionado, por sua vez, escrito por Silva, Pedroso e Zucchi (2014), realizou, em uma ouvidoria municipal de saúde do estado de Minas Gerais, estudo de caso, no qual foram entrevistados 44 usuários do Sistema Único de Saúde que registraram manifestações presenciais na ouvidoria e todos os 20 conselheiros do município. O referido estudo analisou as informações obtidas com base em três questões: (1) natureza das informações obtidas; (2) discussão sobre subsídios para qualificar o funcionamento da ouvidoria como ferramenta de gestão; (3) proposição de ações para o aprimoramento da gestão democrática no campo da saúde pública.

Os autores de “Ouvidorias públicas de saúde: estudo de caso em ouvidoria municipal de saúde”, embora tenham constatado diversos pontos positivos que denotam a eficácia da ouvidoria alvo do estudo, como conhecimento dos papéis desempenhados pela ouvidoria tanto pelos usuários como pelos conselheiros, utilização de sistema informatizado de registro e acompanhamento de demandas e a ampla divulgação dos serviços da ouvidoria, reconhecem que ainda há muito a ser feito para que as ouvidorias possam realmente executar suas funcionalidades de forma eficaz. Veja:

[...] No entanto, muitos desafios precisam ser superados para que as ouvidorias cumpram seu papel de fato. Podemos destacar a efetiva execução e/ou aprimoramento das seguintes atividades: oferecer subsídios, por meio de relatórios gerenciais, para o acompanhamento da qualidade e resolubilidade da assistência em saúde; promover a articulação com conselhos de saúde; promover a divulgação de informações sobre o funcionamento do sistema de saúde; e acompanhar a execução de ações para a correção das irregularidades identificadas. (SILVA, PEDROSO & ZUCCHI, 2014)

No mesmo sentido, o artigo “O pensamento dos gestores municipais sobre a ouvidoria como um potencial instrumento de gestão participativa do SUS”, ao realizar estudo de abordagem qualitativa, no qual foram entrevistados 12 (doze) gestores, de quatro regiões do País, com posteriores transcrição e análise de discurso, conclui que, por mais que os gestores municipais entendam a ouvidoria como mecanismo de participação da comunidade e instrumento de gestão, esta unidade administrativa ainda se apresenta de maneira tímida ao usuário, sendo necessário ampliar os canais de acesso às ouvidorias para possibilitar que mais usuários tenham a possibilidade de contribuir para a gestão dos serviços de saúde.

Além disso, no referido artigo frisa-se que outro desafio para a ouvidoria consiste na efetivação de uma ouvidoria ativa que vá ao encontro do usuário para identificar suas necessidades e verificar *in loco* quais são os problemas de implementação da política de saúde, favorecendo o acesso do usuário aos serviços da ouvidoria e possibilitando que o ouvidor tenha contato direto com o usuário e possa realizar a escuta sob uma perspectiva de humanização. Essa observação se faz necessária, uma vez que apenas 2, das 10 ouvidorias visitadas, realizavam alguma estratégia de ouvidoria ativa. As demais ainda estão restritas às funções mais tradicionais de uma ouvidoria receptiva.

O quinto artigo analisado, intitulado “Participação social através dos usuários do Sistema Único de Saúde: o conhecimento e acesso ao serviço de ouvidoria da saúde”, realizou pesquisa exploratória-descritiva na qual foram entrevistados 30 usuários do SUS provenientes de 15 distintos municípios que compõem a Região de Saúde de Diamantina (MG), objetivando avaliar o conhecimento e experiências dos usuários do SUS sobre a ouvidoria da saúde. Como resultados constatou-se que 80% dos respondentes nunca ouviram falar em ouvidoria, 17% já ouviram falar, mas não sabiam do que se tratava e apenas 3% já tinham ouvido falar e sabiam do que se tratava. Dos respondentes 81% relataram que nunca se manifestaram e 19% relataram algum tipo de manifestação, ainda que informal. Quando perguntados se eles sabiam onde manifestar, caso necessário, 64% responderam que não, 13% responderam que procurariam pela secretaria municipal de saúde, 7% procurariam o prefeito, 3% citaram a Gerência Regional de Saúde e 3% recorreriam ao Ministério Público.

O estudo de Carvalho e Paes (2014), portanto, demonstrou a grande desinformação da população dos municípios que compõem a Região de Saúde de Diamantina (MG) sobre um importante mecanismos de participação social, o serviço de ouvidoria da saúde. A falta de manifestação foi associada naquele trabalho a diversos fatores: “a população entende que manifestar seria algo errado; a população não entende quando ou porque deveria se manifestar; a população se contenta e sente agradecida por quaisquer serviços oferecidos; há uma falta de confiança nos resultados, ou seja, pensam eles que manifestar não garantirá mudanças, visto o não compromisso dos trabalhadores e gestão com as pessoas, desqualificando o seu saber”. Por fim, os autores destacaram ainda que a maioria dos respondentes não sabe a quem ou onde recorrer quando precisam se manifestar.

Por fim, na dissertação “Ouvidoria Pública como instrumento de participação popular: uma proposta para o município de Uberlândia”, visando identificar se a Ouvidoria do

município de Uberlândia pode ser considerada um instrumento de participação e controle popular, concluiu-se que “a ouvidoria existe, porém sem estrutura física, financeira e de pessoal próprias, o que evidencia sua baixa densidade normativa e institucional” (REIS, 2023).

Em seu estudo Reis (2023) constatou a ausência de integração do órgão de participação popular com os demais setores do Poder Executivo municipal, bem como a carência de capacitação dos gestores e servidores/funcionários quanto à relevância da Ouvidoria. Além disso, verificou que a divulgação da Ouvidoria e a prestação de contas de seus atos e resultados não é eficaz. Segundo a autora, ficou evidenciado que há uma baixa publicidade a respeito do órgão no portal eletrônico da Prefeitura Municipal de Uberlândia, assim como dos resultados de suas ações.

4.2 DISCUSSÕES

De modo geral, os estudos realizados acerca das ouvidorias brasileiras revelam um cenário de precariedade no que tange à contribuição dessas organizações para a participação cidadã. As ouvidorias deveriam mediar as relações entre Estado e sociedade e zelar pelos princípios da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Lyra, 2004, p. 194). No entanto, como verificou-se, anteriormente, uma série de fatores, dificultam o cumprimento dessa missão e as resumem a um mero instrumento de gestão.

Esse cenário revela que há, ainda, muito que se avançar em relação às ouvidorias do Poder Executivo no Brasil, sobretudo, nos municípios brasileiros de pequeno porte em virtude da limitada estrutura administrativa e da existência de servidores pouco capacitados (Wada & Perez Filho, 2023). Sendo assim, deve-se, buscar-se maneiras de potencializar estas importantes ferramentas de participação social.

Nesse contexto, Quintão (2019) defende que três fatores principais se inserem nesse processo para a otimização desses espaços: autonomia pública (política e técnica); cooperação entre os órgãos governamentais envolvidos para que a sua recomendação tenha maior impacto; e sua capacidade de atuação e de comunicação, principalmente junto à sociedade civil.

O pensamento de que o atributo da autonomia é um elemento decisivo para a compreensão do propósito democrático das ouvidorias, mas que esse elemento essencial seriamente comprometido no contexto brasileiro é unanimidade entre os autores. Tal importância se impõe em virtude, sobretudo, da natureza de contrapoder da qual se reveste as ouvidorias e de sua finalidade de contribuir para o amadurecimento da democracia participativa no Brasil.

No mesmo sentido, em pesquisa sobre ouvidorias conduzida pelo Ipea entre 2012 e 2014, a partir dos dados coletados, concluiu-se que um modelo ideal de estrutura e funcionamento de uma ouvidoria pública deveria estar orientado para uma gestão autônoma e transparente, de maneira a estabelecer, preservar e aprimorar sua função principal de controle social.

Além de escapar às ingerências da política no exercício de sua função, a ouvidoria deve dispor de condições técnicas que assegurem o cumprimento de suas atribuições. As decisões tomadas e propostas pelas ouvidorias devem dispor de legitimidade para influenciar a administração da organização. E um elemento fundamental para efetivar o poder vinculante da ouvidoria é a exigência de colaboração por parte de qualquer funcionário e de todas as unidades administrativas da instituição a qual ela está vinculada.

O principal obstáculo, porém, que cerca a ouvidoria pública, segundo Quintão (2019), refere-se ao precário desenvolvimento de prestação de contas para com a sociedade como um todo, o que inviabiliza o fomento da própria accountability. Pode-se constatar que as trocas discursivas sobre as ouvidorias públicas ficam muito restritas ao seu público interno e àqueles que acionaram esse mecanismo, revelando uma postura, comumente, de formato mais reativo (Quintão, 2019).

Verifica-se, portanto, que todos esses pressupostos da instância participativa direcionam a um modelo denominado de ouvidorias autônomas e democráticas (Lyra, 2014).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Constituição Cidadã de 1988, indubitavelmente, representou um grande passo para uma gestão pública cada vez mais social no Brasil, os mecanismos de participação previstos em suas normas alavancaram o número de instâncias que visam inserir os cidadãos como participante dos processos de tomada de decisões. Um grande exemplo disso são as ouvidorias públicas, que multiplicaram em escala geométrica nas últimas décadas e vêm tornando-se um importante instrumento de interação entre os cidadãos e a administração pública, sobretudo, no âmbito dos municípios brasileiros.

Entretanto, em que pese o grande avanço no campo normativo, estas unidades administrativas ainda estão longe de efetivamente cumprirem com a sua função primordial de serem canais de participação e controle social. Isso porque, na prática, não são conferidas as condições necessárias para o desempenho de suas atividades de forma autônoma e democrática. Além disso, as sequelas de um sistema gerencial público pautado numa racionalidade unicamente instrumental ainda alcançam estes espaços tentando limitá-los apenas a um de seus princípios: a eficiência administrativa.

A consequência disso é o descrédito. Muitos cidadãos preferem procurar outros órgãos de proteção de direitos a recorrer a estas unidades administrativas, onde suas demandas poderiam ser resolvidas rapidamente, abarrotando o Judiciário e, portanto, tendo que aguardar longo prazo para a solução do problema. Ademais, muitos fazem de suas redes sociais palco de exposição para suas insatisfações, alimentando práticas politiquerias e, mais uma vez, protelando o tempo de resolução da demanda.

Sendo assim, conclui-se que as ouvidorias públicas municipais, para que possam de fato desempenhar suas funções necessitam de mecanismos legais que assegurem a sua autonomia técnica e administrativa, dotando seus atos de imparcialidade e imperatividade perante os órgãos da Administração Pública, atributos estes essenciais para o bom desempenho de todo e qualquer espaço democrático. Por outro lado, as ouvidorias públicas, dotadas de tal autonomia, devem agir sempre norteadas por dois princípios inseparáveis: o da eficiência e o da participação.

A sociedade, por sua vez, também possui um importante papel nesse contexto. As ouvidorias podem ser eficazes instrumentos de participação e transformação social, no entanto, a população deve ser a mola propulsora, deve sugerir, reclamar, denunciar e também elogiar, enfim, participar. Ou seja, a sociedade é a matéria-prima do trabalho, é a fonte de informação necessária para qualquer ação e proposta a ser criada pelas ouvidorias. Sem ela, o serviço dessas unidades, indubitavelmente, torna-se inviável.

Para que isso ocorra, a palavra-chave é conscientização. Os gestores públicos devem aceitar que o cidadão atualmente é um importante ator no processo de tomadas de decisões públicas e que a existência e funcionamento de espaços de participação social, como as ouvidorias, é essencial para qualquer administração pública. Os cidadãos, por seu turno,

devem interessar-se a conhecer o trabalho das ouvidorias, para que, dessa forma, possam valorizá-las e participar ativamente do progresso do seu município.

Enfim, para obter-se sucesso do ponto de vista da gestão social, estado e sociedade devem sempre caminhar juntos rumo a um único propósito: promover a participação social e alcançar conseqüentemente maiores níveis de eficiência.

Além disso, ao longo do trabalho, foi possível observar a escassez de literatura que trate sobre a ouvidoria como ferramenta de gestão social nos governos locais. Faltam informações e existem poucas metodologias que avaliem a efetividade das ações da ouvidoria públicas municipais. Propõe-se, assim, que este trabalho possa ter continuidade, para que seja possível avançar nas discussões do uso da ouvidoria como ferramenta de gestão social, a fim de identificar e propor o compartilhamento de estratégias de aprimoramento do trabalho das ouvidorias.

REFERÊNCIAS

AVRITZER, L. **Participação em São Paulo**. São Paulo: UNESP, 2004. 472 p.

BEZERRA, H. M. S. (2014). Defensor do Povo: origens do instituto do Ombudsman e a malograda experiência brasileira. **Revista Direito, Estado e Sociedade**, n. 36. p. 46 a 73 jan/jun 2010. Disponível em: <http://direitoestadosociedade.jur.puc-rio.br/media/3bezerra36.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2023.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/10515/o-metodo-da-revisao-integrativa-nos-estudos-organizacionais/i/pt-br>. Acesso em: 05 jul. 2023.

CANÇADO, A. C.; TENÓRIO, F. G.; PEREIRA, J. R. Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 681-703, set. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/mMHMPWFCXyg7hF3NcBSnyyx/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 05 jul. 2023.

CARVALHO, L. M. S., PAES, S. R. (). Participação Social Através Dos Usuários Do Sistema Único De Saúde: o conhecimento e acesso ao serviço de ouvidoria da saúde. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v.14, n. 2, p. 1109-1118. Ago/dez. 2016. Disponível em: http://periodicos.unincor.br/index.php/revistaunincor/article/view/2686/pdf_600. Acesso em: 05 jul. 2023.

COMPARATO, B. Ouvidorias públicas como instrumentos para o fortalecimento da democracia participativa e para a valorização da cidadania. In: R.A. MENEZES; A. S. R. CARDOSO (orgs) **Ouvidoria pública brasileira: reflexões, avanços e desafios** Brasília: Ipea, pp.43-53 2016. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/160525_livro_ouvidoria_capitulo_02.pdf. Acesso em: 5 jul. 2023.

DREHER, M. T.; ULLRICH, D. R.; TOMIO, C. Gestão Social, Sustentabilidade e Terceiro Setor: Análise dos Programas Stricto Sensu em Administração. In Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, 4, 2010, Lavras. **Anais...**, Lavras: INCUBACOOP, 2010. 1

CD ROM. Disponível em: https://issuu.com/carlosvilmar/docs/livro_enapegs_5. Acesso em: 5 jul. 2023.

FISCHER, T. M D. Poderes locais, desenvolvimento e gestão uma introdução a uma agenda. In FISCHER, T. M D. (Org.). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador: Casa da Qualidade, p. 12-32, 2002.

FISCHER, T. M D.; MELO, V. P. Gestão Social do Desenvolvimento e Interorganizações. In Colóquio Internacional sobre Poder Local, 9, 2003, Salvador. **Anais...**, Salvador: CIAGS/UFBA, 2003. 1 CD ROM.

FISCHER, T.; MELO, V. P. Programa de desenvolvimento e gestão social: uma construção coletiva. In: FISCHER, T.; ROESCH, S.; MELO, V.P. (orgs.). **Gestão do desenvolvimento territorial e residência social: casos para ensino**. Salvador: EDUFBA, CIAGS/UFBA, 2006. (p. 13-41).

FISCHER, T.; MELO, V. P.; SCHOMMER, P.; BOULLOSA, R.; ARAÚJO, E. Avaliação de Programas de Pós-graduação em Gestão Social. **Revista Gestão. Org.** Número Especial I ENEPQ. Novembro 2008. p 48-58. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7861808.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2023.

FISCHER, T.; ROESCH, S.; MELO, V. P. **Gestão do desenvolvimento territorial e residência social: casos para ensino**. Salvador: EDUFBA, CIAGS/UFBA, 2006. 170 p. (Coleção Gestão Social).

FISCHER, T.; SCHOMMER, P.; BOULLOSA, R.; ARAÚJO, E. Avaliação de Programas de Pós-graduação em Gestão Social. In: Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade - EnEPQ, 1, **Anais**. Recife: ANPAD, 2007. 1 CD ROM.

FRANÇA FILHO, G. C. Definido Gestão Social. In: SILVA JR, J. T.; MÂISH, R. T.; CANÇADO, A. C. **Gestão Social: Práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

GOMES, M. E. C. “Do Instituto do Ombudsman à construção das Ouvidorias Públicas no Brasil”. In: **Autônomas x Obedientes**. A Ouvidoria Pública em debate. Rubens Pinto Lyra, João Pessoa: UFPB, 2004.

GOMES, M. E. C. Palestra proferida em seminário realizado pela Divisão de Assistência Judiciária da Faculdade de Direito da UFMG. In: CAMPOS, A. **Pensando o direito**. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2012.

GURZA LAVALLE et al. Representação política e organizações civis: novas instâncias de mediação e os desafios da legitimidade. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 21, n. 60, 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/250985065_Representacao_politica_e_organizacoes_civis_novas_instancias_de_mediacao_e_os_desafios_da_legitimidade. Acesso em: 05 jul. 2023.

GURZA LAVALLE, A. Civil society claims to political representation in Brazil. **Comparative International Development**. n. 45, p. 43-77, 2010. Disponível em:

<https://www.shareweb.ch/site/DDLGN/Documents/Houtzager%20Lavallo%202010%20Civil%20Societys%20Claim.SCID2010.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2023.

JUNQUEIRA, L. A. P.; VINHAS, F. D.; PERRET, N.; TEIXEIRA, A. F. Parcerias e redes sociais: a busca pela gestão social eficaz - um estudo de caso. In Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, 3, 2009, Juazeiro/Petrolina. **Anais...**, Juazeiro/Petrolina: NIGS/UNIVASF, 2009. 1 CD ROM. Disponível em: https://ud10.arapiraca.ufal.br/web/content?model=ud.biblioteca.anexo&field=arquivo&id=6030&download=true&filename_field=name. Acesso em: 05 jul. 2023.

LIMA NETO, F.; CARDOSO, A. R.; AMARAL, R. M. **O desafio da autonomia**: análise sobre os atos normativos das Ouvidorias públicas brasileiras. Rio de Janeiro: Ipea, 2014. (Relatório de Pesquisa).

LOPEZ, F. G.; LEÃO, L.; GRANGUEIA, M. L. State, third sector, and the political sphere in Brazil: evolution and current scenario. **International Journal of Sociology**, n. 41, v. 2, p. 50-73, 2011. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=2GVEAAAQBAJ&pg=PA53&lpg=PA53&dq=LOPEZ,+F.+G.;+LE%C3%83O,+L.;+GRANGUEIA,+M.+L.+State,+third+sector,+and+the+political+sphere+in+Brazil:+evolution+and+current+scenario.+International+Journal+of+Sociology,+n.+41,+v.+2,+p.+50-73,+2011.&source=bl&ots=Ss8wNxtAns&sig=ACfU3U06GsiNHF3R6dVh2WCuEpiCR6lEVA&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwiTkuLtnvj_AhVWvJUCHZBICVwQ6AF6BAgYEAM#v=onepage&q=LOPEZ%2C%20F.%20G.%20LE%2C%20L.%20GRANGUEIA%2C%20M.%20L.%20State%2C%20third%20sector%2C%20and%20the%20political%20sphere%20in%20Brazil%3A%20evolution%20and%20current%20scenario.%20International%20Journal%20of%20Sociology%2C%20n.%2041%2C%20v.%202%2C%20p.%2050-73%2C%202011.&f=false. Acesso em: 05 jul. 2023

LYRA, R. P. A ouvidoria pública e a questão da autonomia. In: PINTO, E.; LYRA, R. P. (Orgs.). **Modalidades de ouvidoria pública no Brasil**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2009. LYRA, R. P. A ouvidoria pública no Brasil: modelos em disputa. **Anais do IX Encontro da Associação Brasileira de Ciência Política (ANCP)**, Brasília, 2014.

MATOS, I. M.; OLIVEIRA, L. G. L.; RAMOS, R. R.; COSTA, F. J. da. Importância percebida e intenções de envolvimento com a gestão social e ambiental: uma análise comparativa junto a estudantes de cursos de administração. In Colóquio Internacional sobre Poder Local, 11, 2009, Salvador. **Anais...**, Salvador: CIAGS/UFBA, 2009. 1 CD ROM. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/267379490_Importancia_Percebida_e_Intencoes_de_Envolvimento_com_a_Gestao_Social_e_Ambiental_Uma_Analise_Comparativa_Junto_a_Estudantes_de_Curso_de_Administracao. Acesso em: 05 jul. 2023.

PINHO, J. A. G. de. Gestão social: conceituando e discutindo os limites e possibilidades reais na sociedade brasileira. In RIGO, A. S.; SILVA JÚNIOR, J. T.; SCHOMMER, P. C.; CANÇADO, A. C. **Gestão Social e Políticas Públicas de Desenvolvimento**: Ações, Articulações e Agenda. Recife: UNIVASF, 2010. Disponível em: https://gestaosocial.paginas.ufsc.br/files/2011/07/Gest%C3%A3o-Social_Pol%C3%ADticas-P%C3%BAblicas_Desenvolvimento.pdf. Acesso em: 05 jul. 2023.

RAMOS, R. R.; MATOS, I. M.; OLIVEIRA, L. G. L.; COSTA, F. J. da. Importância percebida e intenções de envolvimento com a gestão social: uma análise junto a estudantes de cursos de administração. In Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, 3, 2009, Juazeiro/Petrolina. **Anais...**, Juazeiro/Petrolina: NIGS/UNIVASF, 2009. 1 CD ROM. Disponível em: http://sites.ufca.edu.br/gestaosocial/wp-content/uploads/sites/95/2018/08/ArtigoPercep%C3%A7%C3%A3oEstudantesGest%C3%A3oSocial_Enapegs2009.pdf. Acesso em: 05 jul. 2023.

REIS, M. V. Ouvidoria Pública como instrumento de participação popular: uma proposta para o município de Uberlândia. 2022. 108 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Organizacional) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/36890>. Acesso em: 05 jul. 2023.

SANTOS A. L; COSTA J. I. P; BURGUER F; TEZZA R. O papel da ouvidoria pública: uma análise a partir das dimensões funcional, gerencial e cidadã. **Revista Do Serviço Público**, v. 70, n. 4, 2019, 630-657. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3200/2329>. Acesso em: 05 jul. 2023.

SANTOS, M. G. F.; LIMA, W. A. S.; MENDES, V. L. P. S. Análise da utilização do “PAINEL RESOLVEU?” pelas ouvidorias públicas municipais brasileiras. **Gestão Contemporânea**, v. 11, n. 1, p. 153-182, jun. 2021.

SILVA JR, J. T.; MÂISH, R. T.; CANÇADO, A. C.; SCHOMMER, P. C. Introdução. In: SILVA JR, J. T.; MÂISH, R. T.; CANÇADO, A. C.; SCHOMMER, P. C. **Gestão Social: Práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

SILVA, R. D. C. C. D., PEDROSO, M. C., & ZUCCHI, P. (2014). Ouvidorias públicas de saúde: estudo de caso em ouvidoria municipal de saúde. **Revista de Saúde Pública**, 48, 134-141. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rsp/a/XSbJCzgpmHpMgCb6zMnztWD/?lang=pt>. Acesso em: 05 jul. 2023.

SILVA, R. P., JESUS, E. A. D., RICARDI, L. M., SOUSA, M. F. D., MENDONÇA, A. V. M. SILVA. O pensamento dos gestores municipais sobre a ouvidoria como um potencial instrumento de gestão participativa do SUS. **Saúde em Debate**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 110, p. 81-94, jul./set. 2016. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-11042016000300081&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 05 jul. 2023.

TENÓRIO, F. G. *Tem Razão A Administração?: Ensaios de Teoria Organizacional e Gestão Social*. 4. ed. Ijuí: Unijuí, 2016.

WADA, M.; PEREZ FILHO, A. M. As ouvidorias municipais: um novo enfoque na gestão de conflitos públicos. **International Journal of Scientific Management and Tourism**, Curitiba, v. 9, n. 1, p. 491-501, 2023. Disponível em: <https://scientificmanagementjournal.com/ojs/index.php/smj/article/download/392/381>. Acesso em: 05 jul. 2023.