

UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DAS OUVIDORIAS COMO FERRAMENTAS DE GESTÃO PÚBLICA¹

Izaura Veloso da Silva Neta²,
Ma. Antônia Amanda Alves Pereira Moreira³

RESUMO: Este artigo propõe a investigar a importância das ouvidorias como ferramentas de gestão pública, partindo de uma revisão sistemática da literatura nacional que fora produzida entre os anos de 2022 a 2024. Tal estudo tem seu ponto de partida no reconhecimento de que as ouvidorias se tornaram sujeitos de promoção do fortalecimento na gestão participativa e na mediação entre o aparelho estatal e o cidadão. Para a realização da revisão sistemática foi realizada a análise do material encontrado, relacionando-os pela sua relevância e contribuição sobre o tema. Partindo dessa análise, pode-se constatar que as ouvidorias públicas desempenham papéis primordiais nas organizações às quais fazem parte, não se limitando apenas à função de receber reclamações, mas sendo um ambiente de escuta, acolhimento e suporte para a gestão pública na tomada de decisões, com base nos dados e informações recebidas pelos manifestantes. Não obstante de suas realidades dentro das organizações, ainda que essenciais para o bom relacionamento com a sociedade, as ouvidorias também enfrentam desafios limitantes no desenvolvimento das suas atividades, que vão de percalços estruturais aos institucionais. Desta forma, é possível concluir que, quando valorizadas e integradas aos processos de gestão, as ouvidorias podem servir como elementos estratégicos no fortalecimento da relação entre o Estado e a sociedade.

Palavras-Chave: Ouvidorias; ferramentas; gestão pública; administração; revisão.

ABSTRACT: This article aims to investigate the importance of ombudsman offices as tools for public management, based on a systematic review of national literature produced between 2022 and 2024. The study begins with the recognition that ombudsman offices have become key actors in promoting participatory governance and mediating between the state apparatus and citizens. To carry out the systematic review, the collected material was analyzed according to its relevance and contribution to the topic. Based on this analysis, it is evident that public ombudsman offices play a vital role within the organizations they are part of. Their function extends beyond merely receiving complaints; they serve as spaces for listening, welcoming, and supporting public management in decision-making processes, drawing from the data and information provided by citizens. Despite the context in which they operate within institutions and even though they are essential for maintaining a positive relationship with society ombudsman offices face limiting challenges in carrying out their activities, ranging from structural to institutional obstacles. Thus, it can be concluded that, when valued and integrated into management processes, ombudsman offices can serve as strategic elements in strengthening the relationship between the State and society.

Keywords: Ombudsman; tools; public management; administration; revision.

¹ Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual do Piauí, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, *Campus* Poeta Torquato Neto, como requisito indispensável para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

² Aluna do Curso de Administração. E-mail: izauraneta@aluno.uespi.br.

³ Professora Orientadora. E-mail: antoniamoreira@ccsa.uespi.br.

1 INTRODUÇÃO

A prática da democracia no Brasil tem produzido um efeito evolutivo nos mecanismos que aproximam a sociedade das instituições públicas. As ouvidorias foram e continuam sendo ferramentas amplamente utilizadas para essa finalidade, uma vez que suas atividades são desenvolvidas com base na importância da participação dos cidadãos na gestão pública, garantindo a efetividade de seus direitos legítimos. Como afirmam Azevedo e Silva (2024), “as ouvidorias públicas são convocadas a serem instrumentos de conexão, permitindo que as vozes dos cidadãos alcancem o poder público”. Assim, estes órgãos desempenham não apenas um papel de interlocução, mas, sim, exercem a missão de acolher, ouvir, informar, esclarecer e garantir que as suas solicitações tenham o devido tratamento dentro da instituição na qual estão sendo recebidas.

Dessa forma, é possível perceber que as ouvidorias transcenderam os limites de ser apenas um espaço físico para o recebimento de denúncias sobre serviços e ações dos entes públicos, passando a ser agentes de detecção de problemas mais abrangentes, que trazem efeitos relevantes e prejudiciais para a sociedade. Souza e Santiago (2023, p. 720) ressaltam que “a importância conferida às ouvidorias públicas vem sendo alicerçada pelo processo evolutivo da legislação nacional desde a Constituição de 1988”, o que contribui para que essas estruturas se consolidem como mecanismos eficazes de participação social e resolução de conflitos.

Conforme V. Resende *et al.* (2024, p. 1), “as ouvidorias [...] são instrumentos indispensáveis para a garantia da transparência e responsividade, os quais são conceitos intimamente associados ao dever de prestar contas por parte dos agentes públicos”. As ouvidorias desempenham um papel primordial para a promoção da participação popular no exercício da democracia, pois são um canal direto de comunicação entre os cidadãos e a gestão pública, impulsionando a criação de políticas públicas voltadas para o bem-estar da sociedade.

Moreira, Santos e Holanda (2022, p. 147) complementam que “a Ouvidoria vem contribuindo para o aperfeiçoamento dos produtos e serviços públicos, fomentando a transparência e a desburocratização, estreitando a relação entre governos e sociedade”. De acordo com Rocha *et al.* (2022, p.1), “a transparência e o controle interno são ferramentas indispensáveis nos processos da administração, gerando benefícios ao ente público e à sociedade, a maior beneficiária dos serviços possibilitados pela gestão pública”. Esse papel estratégico reforça a ideia de que uma gestão pública efetiva deve ser participativa e orientada aos resultados.

A participação dos cidadãos e a prática do controle social que as ouvidorias possibilitam podem se destacar como bases fundamentais para um modelo de administração pública participativa e clara. As ouvidorias públicas são convocadas a serem instrumentos de conexão, permitindo que as vozes dos cidadãos alcancem o poder público. “Sua relevância está na capacidade de estabelecer um canal direto e transparente de comunicação, facilitando não apenas a apresentação de questões e preocupações, mas também servindo como veículo para o exercício da *accountability* por parte da Administração Pública”, afirmam Azevedo e Silva (2024).

Um ponto relevante que pode ser observado quando as ouvidorias atuam como ferramentas de gestão pública é o fortalecimento da *accountability*, pois, uma vez feito o registro das demandas advindas dos cidadãos, estas devem ser necessariamente tramitadas pelo ente público responsável, de maneira criteriosa e efetiva, trazendo respostas e providências para quem as pleiteou e, conseqüentemente, para a sociedade, que pode ser beneficiada ainda que de forma indireta. Souza e Santiago (2023, p. 725) afirmam que, “as Ouvidorias Públicas têm, cada vez mais, assumido o importante papel e ambiente para potencializar a participação do cidadão na execução e avaliação da prestação de serviços públicos”.

Desta forma, a depender do viés e da matéria do pleito, podem resultar discussões para a formulação de ações eficazes e benéficas para a sociedade em geral, além de servir como um balizador da qualidade dos serviços que são prestados. De acordo com Quirino (2023, p. 124), “é parte da missão, ainda, fazer com que o resultado dessa escuta seja assimilado pelos gestores e considerado nas decisões e formulações de políticas que contemplem os motivos das demandas”. Outro viés importante das atividades desenvolvidas pelas ouvidorias é a promoção da transparência, pois, ao receberem uma demanda, devem dar o devido processamento, de acordo com as normas e regramentos estabelecidos por cada instituição, até que tenham uma devolutiva.

Neste processo, as ações devem estar claras e disponíveis para os solicitantes e aqueles que desejarem acessá-las, salvo em casos em que a Lei expresse o contrário. Tais ações fortalecem a visão de transparência para com a sociedade e estimulam os cidadãos a buscarem seus direitos. Como afirma Quirino (2023, p. 124), “a ouvidoria é fundamental na construção ou consolidação de uma cultura organizacional de valorização da ética, da integridade e dos direitos humanos, com especial foco nos atributos da diversidade, inclusão e equidade”.

Dentre as ações que as ouvidorias promovem no exercício de suas atividades, podemos destacar a inclusão social como uma das mais benéficas para a sociedade, pois garantem que

todos os que dela venham a necessitar sejam ouvidos de forma igualitária, o que possibilita que as minorias possam efetivar seus anseios por melhorias, tendo nas ouvidorias um local de acolhimento e promoção de justiça social. Nesse sentido, Silva (2022, p. 7) afirma que “as ouvidorias públicas são instrumentos governamentais, que quando devidamente instituídos, auxiliam na busca efetiva para o fortalecimento da democracia, e o uso de tais canais incentiva a participação popular na criação de políticas públicas”.

Ademais, como citado anteriormente, as ouvidorias atuam como balizadores das ações desenvolvidas pela administração pública, pois, através das demandas recebidas, é possível analisar a efetividade dos serviços prestados e a satisfação dos cidadãos que os utilizam. Com acesso a essas informações, é possível pautar as ações a serem desenvolvidas, bem como fazê-las orientadas pelas expectativas da sociedade, de forma a atingir o máximo grau possível de satisfação. Segundo Camargo e Rosa (2022, p. 131),

entre os mecanismos de participação social institucionalizados pelo Estado, as ouvidorias públicas ocupam posição de destaque, ao se estabelecerem como um lócus privilegiado de escuta e defesa dos direitos dos cidadãos, atuando na mediação das relações entre estes e a administração pública (Camargo; Rosa, 2022, p. 131).

O contexto das informações que foram percorridas anteriormente nos leva à questão norteadora deste artigo, qual seja: Como se dá a importância das ouvidorias como ferramentas de gestão pública, mediante estudos encontrados na literatura nacional? Buscando responder tal indagação, chegamos ao objetivo geral deste estudo, investigar a importância das ouvidorias como ferramentas de gestão pública, mediante estudos encontrados na literatura nacional, seguindo os desdobramentos, tendo como objetivos específicos: (1) Identificar os principais conceitos relacionados às ouvidorias no contexto da gestão pública; (2) Entender o papel das ouvidorias como instrumentos de participação social na administração pública; (3) Mostrar as ouvidorias como meios de transparência e eficiência na gestão pública.

Como metodologia, este artigo adotou a revisão da literatura sistemática nacional, com a proposição de contribuir para a compreensão sobre a participação das ouvidorias como ferramentas de gestão pública, proporcionando o debate e o aprimoramento das discussões, de modo a promover avanços sobre a temática. Este artigo está distribuído em cinco seções, sendo a primeira de caráter introdutório, seguida da segunda seção, a fundamentação teórica. Na terceira, seguem os procedimentos metodológicos; na quarta seção teremos a análise dos resultados, que se findará com o início da quinta seção, as considerações finais; e, por fim, as referências do artigo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção abordará temas importantes relacionados à contextualização das ouvidorias na gestão pública; o papel das ouvidorias na gestão pública; os benefícios das ouvidorias para a gestão pública e os processos nas ouvidorias públicas, expondo conceitos e teorias para fins de estudo, procurando explicitar as bases que sustentarão o processo de pesquisa.

2.1 A contextualização das ouvidorias na gestão pública

Na realização de uma pesquisa bibliográfica sobre a origem das ouvidorias, é recorrente a informação de que o surgimento se deu na Suécia, em meados do século XVIII, com a figura do '*ombudsman*', que, em sua tradução literal, está como representante do povo e tinha a função de realizar a verificação e fiscalização da máquina pública quanto à obediência às leis. Conforme os autores Moreira, Santos e Holanda (2022, p. 149), “a palavra “*Ombudsman*”, que inspirou as Ouvidorias contemporâneas, resulta da junção da palavra *Ombuds* que significa “representante”, “procurador” com a palavra *man* (homem em sentido amplo), trazendo o significado de “representante do cidadão” ou “provedor da justiça”.

Em observância à passagem do tempo e da evolução histórica, chegamos à Brasil colônia, onde temos as primeiras aparições de algo relacionado à figura do ouvidor. No entanto, diferente do modelo surgido na Suécia, este não era representante do povo, mas da Coroa Portuguesa, e tinha a função de fiscalizar a justiça, bem como atentar-se ao cumprimento daquilo que era imposto pelo governo português aos seus representantes na gestão pública, como governadores e juízes, dentre outros que a compunham. Riche (2022, p. 111) afirma que,

esses instrumentos surgiram no período colonial para serem ‘Ouvidos do rei’ e, muito distantes do objetivo atual, em vez de representarem os cidadãos em seus direitos e defenderem os mais vulneráveis, eram um meio para controle da legalidade, na defesa dos interesses da Coroa (Riche, 2022, p. 111).

Dando outro passo no avanço histórico das ouvidorias no Brasil, depois do período da ditadura militar e o consequente cerceamento dos direitos dos cidadãos, desenvolveram-se movimentos políticos pela democratização do Brasil. Em face dessas iniciativas, chegamos ao principal marco legislativo brasileiro, a Constituição Federal de 1988, conhecida como Constituição Cidadã. Essa constituição capacita o indivíduo a ser parte da administração pública e lhe garante o direito de ter suas necessidades e vontades ouvidas por aqueles que têm o dever de promovê-las. Valandro, Bourscheidt e Scheffel (2022, p. 147) endossam tais palavras quando

afirmam que, “surge, assim, a ouvidoria pública como exemplo de instrumento institucional que busca operacionalizar o princípio da democracia participativa consagrado na Constituição Federal de 1988”.

Ainda que a CF/88 trouxesse em seu rol de artigos diversos apontamentos sobre os direitos, deveres e garantias dos cidadãos e da administração pública, havia uma lacuna sobre quais eram e de que forma seriam usados esses mecanismos. Como apontado por Moreira, Santos e Holanda (2022, p. 147), “a participação cidadã tem papel fundamental na consolidação da democratização das instituições públicas no acompanhamento e na avaliação dos serviços”.

Em razão deste fato, foi então regulamentada a Lei nº 13.460/2017, que institui o “Código de Defesa dos Usuários dos Serviços Públicos”. Essa legislação estabelece diretrizes e normas abrangentes para elevar a qualidade dos serviços públicos oferecidos pela administração direta e indireta em todos os níveis federativos do país, incluindo a União, estados, municípios e o Distrito Federal. No Capítulo IV, dedicado às Ouvidorias, são elencadas as responsabilidades destes órgãos de escuta, bem como as formas pelas quais devem ser desenvolvidas as suas ações, com a intenção de prestar um serviço resolutivo, ante o recebimento de demandas dos usuários.

Neste capítulo, estão elencadas as atribuições das ouvidorias. Entre elas, destacam-se a promoção da participação cidadã, o acompanhamento dos serviços prestados pela administração pública, a proposição de melhorias quando estes não estiverem sendo realizados satisfatoriamente, a mediação de conflitos e a defesa dos direitos da sociedade. Além disso, a referida lei determina que as ouvidorias devem receber, analisar e encaminhar as manifestações, respondê-las de forma eficiente e, ainda, prestar contas de seus atos por meio da produção de relatórios de gestão que apontem falhas, pontos positivos e oportunidades de aperfeiçoamento.

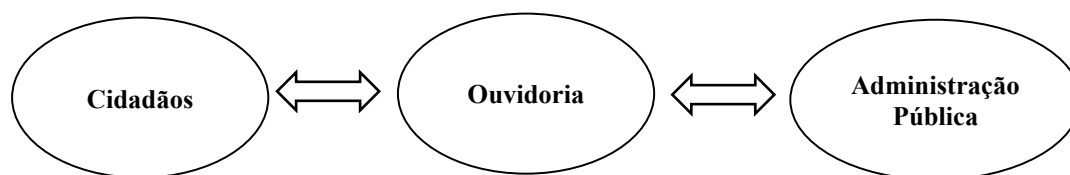
A partir da regulamentação deste dispositivo, ainda que recente, passou-se a ter um maior direcionamento nas ações de criação, implantação e desenvolvimento das atividades das ouvidorias, bem como na adequação e melhoria daquelas que já estavam em funcionamento e pautavam suas ações em diretrizes diversas e insuficientes para abarcar todas as peculiaridades da execução dos trabalhos de um órgão dinâmico, importante e representativo como são as ouvidorias. Segundo Valandro, Bourscheidt e Scheffel (2022, p. 151), “essa lei reconhece a ouvidoria pública como instituição essencial à boa prestação dos serviços públicos, e prevê a existência das ouvidorias em todos os Poderes e todas as esferas federativas”.

2.2 O papel das ouvidorias na gestão pública

As ouvidorias são instrumentos de controle e participação social na administração pública, pois figuram como elos que promovem e facilitam a interação entre os cidadãos e o Estado. “A Administração Pública é a soma de todo o aparelho do Estado, estruturada para realizar os serviços públicos, visando à satisfação das necessidades da população, ou seja, o bem comum” (Matias-Pereira, 2014, p. 201). Portanto, nesse viés, cabe ressaltar que para que os serviços públicos sejam prestados de forma satisfatória e assertiva, faz-se necessário que haja um dispositivo de escuta para os usuários, onde eles possam ter suas queixas ouvidas e, mais do que isso, que possam chegar, de fato, a quem tem a responsabilidade de resolvê-las.

Como observa Neves e Pedra (2023, p. 1), “a participação popular é essencial para a manutenção de um sistema político realmente democrático”, e as ouvidorias, como canais institucionais, consolidam esse processo, tornando o cidadão um agente ativo na governança pública.

Figura 1 - Ações da ouvidoria



Fonte: Adaptado de Souza (2018, p. 26)

A figura acima transmite de forma clara a representatividade que as ouvidorias trazem para a relação entre a Administração pública e os cidadãos, sendo elo de ligação, onde podemos observar que as setas entre os sujeitos têm duplo sentido, expressando a troca de informações desde o recebimento da demanda até o seu desfecho. Para Quirino (2023, p. 125), “As ouvidorias públicas são o canal de comunicação entre o cidadão e o Poder Público, com a importante missão de incluir no espectro organizacional vozes e percepções diversas e fazer com que esses *inputs* sejam considerados nas tomadas de decisão”.

No desenvolvimento das suas atividades, a ouvidoria pública deve ter em sua essência alguns pontos cruciais para a obtenção de bons resultados. Dentre estes estão: estrutura adequada para os atendimentos e condução dos trabalhos, equipe qualificada para receber e tratar demandas, trânsito fácil entre os setores da instituição, ações resolutivas para dar vazão e agilidade às queixas e autonomia para realizar ações e tomar decisões que julgar necessárias.

Para que seja possível o desenvolvimento do trabalho adequado ao que se espera de uma ouvidoria, esses órgãos necessitam realizar o monitoramento e a avaliação dos serviços que são prestados pelos entes públicos, e estes dados podem ser demonstrados através dos relatórios de gestão, desta forma,

apresentadas em um relatório de gestão, as informações revelam o desempenho das atividades de ouvidoria, sua performance, os objetivos alcançados e os resultados obtidos em um determinado período, permitindo que a sociedade possa acompanhar o desempenho das ações desenvolvidas (Cerqueira *et al.* 2023, p. 96).

Dentro dos seus fluxos de trabalho, que vão desde o recebimento até que a demanda esteja tida como resolvida, é possível identificar pontos que podem ser usados como balizadores da efetividade das ações que estão sendo desenvolvidas, como a quantidade de atendimentos realizados, os encaminhamentos feitos aos setores competentes pelo pleito e a devolutiva da resposta ao cidadão. Esses são os pontos comumente escolhidos como termômetros de eficiência do serviço prestado,

[as ouvidorias] não se limitam à catalogação de queixas, mas coletam informações valiosas para aprimorar a eficácia dos serviços públicos. Isso ocorre pela identificação de tendências e lacunas recorrentes nas manifestações dos cidadãos, contribuindo para a reformulação contínua e informada das práticas administrativas (Azevedo; Silva, 2024, p. [2]).

Como destacam Wada e Perez Filho (2023, p. 493),

se afiguram, assim, como uma das principais ferramentas para a instrumentalização de institutos de controle e eficiência da gestão pública, porque permite a aproximação dos agentes públicos e os cidadãos e o reavivamento do debate sobre os problemas locais e as soluções em prol do interesse coletivo (Wada; Perez Filho, 2023, p. 493).

Ademais, as ouvidorias também possuem um papel educativo e preventivo na gestão pública. Ao sistematizar e analisar as demandas recebidas, é possível identificar padrões e recorrências que apontam falhas nos serviços prestados ou a necessidade de melhorias em processos internos. Essa função analítica contribui para que as instituições públicas atuem de maneira proativa, evitando a repetição de problemas e buscando soluções estruturais que beneficiem não apenas o cidadão que apresentou a demanda, mas a coletividade.

Para Silva (2022, p. 9),

as manifestações [...] favorecem a identificação dos problemas que ocorrem na sociedade, visto que, o cidadão, quando protocola sua reclamação na ouvidoria, é apresentada a razão do seu descontentamento, e a repetição dessas mesmas situações descritas, revelam os problemas públicos (Silva, 2022, p. 9).

Segundo Riche (2022, p. 114), “a Ouvidoria pode tentar ajudar as pessoas a falarem e a atuarem de um modo diferente, com a esperança de que, se o fizerem, o seu modo de interagir

se modifique e mudanças sejam produzidas permitindo a construção de acordos e de consensos, com um olhar para o futuro.”. Isso reforça sua importância como instrumento de gestão democrática, ao passo que contribui diretamente para a formulação de políticas públicas mais alinhadas às reais necessidades da sociedade.

Por fim, é importante destacar o papel estratégico das ouvidorias na promoção da transparência e da confiança entre os cidadãos e a Administração Pública. Por meio da divulgação de relatórios e do acesso público às informações sobre a gestão das demandas, as ouvidorias tornam-se agentes fundamentais para a promoção da *accountability* no setor público. Como complementam Camargo e Rosa (2022, p. 129) “a comunicação pública também exerce importante papel no processo de *accountability* (responsabilização do Estado), em que a visibilidade está associada à credibilidade, seja no ator ou no processo político”.

Conforme argumenta N. Resende *et al.* (2024, p. 198), “o incremento do controle e da *accountability* ganham força na construção de políticas públicas por meio de mecanismos de participação democráticos e deliberativos, que impactam no aperfeiçoamento da gestão e da oferta de serviços públicos”. As ouvidorias são, portanto, um instrumento essencial para assegurar a responsabilização dos gestores públicos e o incentivo à participação cidadã.

2.3 Os benefícios das ouvidorias para a gestão pública

Um dos principais benefícios que as ouvidorias podem trazer para a gestão pública é a promoção da transparência dos atos por ela praticados, para a população. As iniciativas relacionadas ao tema são realizadas quando ocorre a facilitação do acesso à informação que o usuário necessita, podendo, assim, haver a interação entre o órgão detentor e a parte interessada, sendo intermediado pela ouvidoria, que é responsável pelo recebimento, tratamento, encaminhamento e devolutiva da solicitação feita. Como destacam Piccini e Reis (2023, p. 2), “a ouvidoria é uma ferramenta imprescindível para a promoção da transparência na Administração Pública, por incumbir-se de perfazer o elo de comunicação entre administração e administrado, ou, em outras palavras, entre prestador e usuário de serviço público”.

Seguindo a mesma tendência, temos a *accountability* como outro benefício que as ouvidorias podem agregar à gestão pública. Para Matias-Pereira (2014, p. 85), “O termo *accountability* pode ser considerado o conjunto de mecanismos e procedimentos que levam os decisores governamentais a prestarem contas dos resultados de suas ações, garantindo-se maior trans-

parência e a exposição das políticas públicas". Para a administração pública, a responsabilização dos atos deveria ser algo natural em decorrência do exercício das atividades em favor dos cidadãos, mas, na prática, não é assim que acontece.

Dessa forma, as ouvidorias desempenham um papel crucial para que isso ocorra, pois atuam como canais de comunicação entre as instituições e seus públicos, permitindo que as pessoas busquem a solução de seus problemas. Reforçando essa visão, Barreiro e Cyrillo (2022, p. 13) apontam que “a atuação do Ouvidor e sua equipe pode impactar positivamente os ativos da organização, gerando valor e benefícios, por meio da transparência, da equidade e da prestação de contas”.

Nesse processo de atendimento à população, que passa pela ouvidoria, é fundamental que a condução dos trabalhos seja dotada de legalidade para que possa ter validade e esteja sempre pautada nos padrões de ética. Como argumenta Carvalho (2023, p. 67),

a ouvidoria é o repertório da vida da organização, o que a faz conhecer elementos que estão presentes na tomada de decisão. Sob uma ótica centrada na transparência, na ética e na legalidade, a ouvidoria adquire condições de oferecer sugestões, ideias e caminhos que indiquem eficácia e eficiência (Carvalho, 2023, p. 67).

A ética, nesse contexto, não só assegura que os direitos dos cidadãos sejam respeitados, mas também garante que a condução dos processos de ouvidoria ocorra de forma imparcial, justa e transparente, fortalecendo a confiança da sociedade nas instituições públicas. Nesse sentido, Barreiro e Cyrillo (2022, p. 113) reforçam que “a existência de uma Ouvidoria estruturada e atuante impacta positivamente o sistema de gestão das organizações que adotam valores baseados na ética, integridade e nos direitos humanos, qualificando seus resultados a partir da escuta e do diálogo com interlocutores distintos”.

2.4 Os processos nas ouvidorias públicas

A condução dos processos internos de uma ouvidoria pública compõe um dos principais quesitos para que se tenham resultados positivos em suas ações, portanto, é primordial que estes espaços sejam plurais e abertos para o atendimento qualificado ao público. Conforme Valente *et al.* (2022, p. 71.564), "o setor de ouvidoria tem a função de possibilitar um canal de interação entre o cidadão (usuário do serviço) e o órgão ou entidade que presta o serviço".

Todo processo nas ouvidorias tem início pela provocação por parte de pessoas que buscam a solvência de algo que lhes aflige. Em se tratando da seara pública, essa procura é determinada pela não adequação do serviço prestado às normas estabelecidas e, conseqüentemente, à não satisfação do utilizador destes. Como destacam Nobre Neto e Moura (2023, p. 34)

a partir dessa prerrogativa, destaca-se a possibilidade de interlocução do cidadão com o Estado, principalmente com a Administração Pública, o que caracterizou um processo inicial de institucionalização das Ouvidorias, identificada enquanto mecanismo de participação social, uma vez que auxilia o cidadão em suas relações com o Estado (Nobre Neto; Moura, 2023, p. 34).

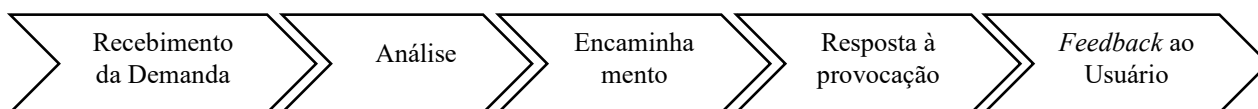
Para que possam desempenhar suas funções com resultados positivos, é imprescindível que as ouvidorias tenham a autorização e facilitação por parte do ente estatal para atuarem de forma livre e fluida dentro da organização, usando da razoabilidade durante todo o processo, e possibilitando assim que os fluxos das demandas sejam assertivos e eficazes. Nesse sentido, Wada e Perez Filho (2023) destacam que é primordial capacitar a estrutura funcional das ouvidorias, para que estas possam atuar de forma a dar fluidez e estabelecer normas claras para a resolutividade das demandas públicas que chegam para os seus atendimentos.

Sempre deverá haver uma busca, junto aos setores competentes, pela solução para as demandas populares recebidas; para além disso, é indispensável que posteriormente seja dado o *feedback* ao cidadão proponente, pois, desta forma, ele saberá que há uma preocupação por parte do órgão em resolver as suas questões, além de proporcionar o bem-estar ao cidadão. Rodrigues e Fritoli (2022, p. [3]) ressaltam que as ouvidorias

são essenciais para a melhoria da qualidade dos serviços públicos, como um canal de comunicação e intermediação entre os usuários e os seus prestadores, gerindo estas demandas e contribuindo para a qualidade e efetividade do serviço público, realizando diagnósticos e propondo melhorias para a satisfação das necessidades públicas (Rodrigues; Fritoli, 2022, p. [3]).

Isso posto, podemos ver, na figura 2, os fluxos que integram o tratamento das demandas que chegam aos órgãos públicos, desde a provocação inicial por parte do usuário até a sua conclusão, sendo fundamentais para assegurar os direitos dos cidadãos.

Figura 2 - Fluxo de demandas da ouvidoria



Fonte: Adaptado de Souza (2018, p. 28)

- Recebimento da Demanda: por meio dos canais de atendimento disponibilizados ao público, a demanda é registrada, para que se tenha conhecimento do fato ou da solicitação a ser pleiteada. Este é o primeiro contato realizado.

- Análise: após o registro, com a disponibilização das informações, a equipe faz a análise do que foi relatado, para então proceder ou não com o encaminhamento da demanda ao setor ou órgão competente.

- Encaminhamento: considerando o que foi apresentado, a ouvidoria pode fazer o direcionamento da demanda para o setor responsável, que dará continuidade à tramitação da mesma.

- Resposta à provocação: quando a demanda é encaminhada, há também, no local de recebimento, rito próprio para o estudo e andamento da solicitação a critério dos seus responsáveis. No entanto, é indispensável que haja uma devolutiva para a ouvidoria relativa à manifestação, para que se possa dar resposta ao cidadão sobre seu pedido.

- *Feedback* ao usuário: quando recebida a resposta pelo responsável, a ouvidoria tem o dever legal de repassá-la ao cidadão.

Ao analisarmos o trecho acima que elenca as ações que são realizadas durante a tramitação das demandas, é possível perceber que um ponto de suma importância para que os processos aplicados nas ouvidorias tenham bons resultados é garantir que existam meios adequados para que o andamento da demanda possa fluir de maneira satisfatória, Souza (2018). Quando não há uma ouvidoria funcionando corretamente, as pessoas não têm a quem recorrer para fazer reclamações, sugestões ou elogios. Isso enfraquece o controle social e a participação cidadã.

Segundo Saturno (2024, p. 31), “ao promover um canal direto de comunicação entre administração e cidadãos, as Unidades de Ouvidoria contribuem para uma maior transparência e responsabilidade na prestação dos serviços públicos, fortalecendo, assim, a relação entre governo e sociedade”. Fluxos de trabalho bem ajustados permitem que as ouvidorias atuem como mediadoras entre os cidadãos e a gestão pública, garantindo que suas necessidades sejam tratadas da forma devida.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho, que tem o título de "Uma revisão sistemática das ouvidorias como ferramentas de gestão pública", tem como base uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva, e utiliza o método da revisão sistemática da literatura. Essa caracterização da

metodologia tem o intuito de estudar o fenômeno da atuação das ouvidorias públicas em sua completude, de forma a observar os meios nos quais estão inseridas e de que forma elas impactam o contexto.

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 70), “a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa”. Sendo assim, esta produção tem o propósito de interpretar o acervo relacionado ao tema presente na produção científica nos últimos anos, buscando, assim, compreender de que forma as ouvidorias podem atuar na gestão pública.

Esta pesquisa tem a natureza descritiva alicerçada no intuito de elencar e organizar as informações e dados existentes sobre o tema proposto, segundo Marconi e Lakatos (2017), as pesquisas descritivas têm como principal finalidade o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos. Nesse sentido, trazendo para este artigo, objetiva-se em fazer o mapeamento de como as ouvidorias são colocadas na literatura em razão de sua participação na gestão pública.

Como a metodologia adotada foi a revisão sistemática da literatura, entendeu-se que para obter um estudo de qualidade seria necessário realizar de forma criteriosa o mapeamento do que foi produzido cientificamente sobre o tema. Dessa forma, como afirmam Prodanov e Freitas (2013, p. 131) “o pesquisador deve iniciar amplo levantamento das fontes teóricas (relatórios de pesquisa, livros, artigos científicos, monografias, dissertações e teses), com o objetivo de elaborar a contextualização da pesquisa e seu embasamento teórico”, a escolha por essa condução metodológica mostrou-se essencial para assegurar uma fundamentação teórica consistente e que tivesse credibilidade, capaz garantir os desdobramentos da análise.

O começo do processo de produção deste artigo deu-se em março de 2025, iniciando-se com a formulação dos seus objetivos, do problema de pesquisa, e posteriormente foram elaborados a estrutura do trabalho, sendo seguido do planejamento do mapeamento bibliográfico através dos *strings* de buscas, que seriam pontos primordiais de todo o processo analítico e construtivo. Primeiramente utilizados para as buscas, os *strings* escolhidos foram: Conceitos de Ouvidorias; Papel das Ouvidorias; Importância das Ouvidorias; Ouvidorias como Ferramentas; Ferramentas de Gestão Pública e Administração Pública.

Depois de buscados, vários itens de produção científica foram devidamente separados por pastas com a descrição do assunto sobre o qual tratavam, para, em seguida, serem analisados, conforme é proposto no quadro a seguir que compõe o estudo de Moreira *et al.* (2020, p. 24).

Quadro 1 - Etapas da pesquisa

ETAPAS	NOME	DESCRIÇÃO
1 (um)	Leitura	Nessa etapa foi efetuada a leitura dos artigos selecionados por temática.
2 (dois)	Observação	Nessa etapa buscou-se observar conceitos, histórico, importância e contribuição de cada um dos temas mencionados através de anotações.
3 (três)	Escrita	Nessa etapa as anotações foram reunidas e assim foi feita a escrita do estudo, conforme aqui apresentado.

Fonte: Moreira *et al.*, 2020.

As buscas por produções científicas no tema foram feitas nos bancos de dados Google Acadêmico, Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e na Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores (ABO), com o delimitador temporal dos anos de 2022 a 2024. Essa pesquisa científica baseou-se metodologicamente no estudo/revisão sistemática de Negreiros *et al.* (2025).

Utilizando os *strings* de pesquisa elencados anteriormente no recorte de tempo sugerido, foram encontrados 103 artigos. Desse total, realizando a catalogação daqueles que envolvessem a temática das ouvidorias na gestão pública, restaram 12 produções que continham informações relevantes acerca do tema. O desdobramento a respeito dos estudos decorrentes dessa pesquisa, estará disponível no tópico a seguir, onde serão analisados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção será realizada a exploração e análise dos dados e informações alcançadas por meio do levantamento bibliográfico sobre as ouvidorias como ferramentas de gestão pública, com a intenção de obter fundamentos que propiciem a efetivação dos objetivos desta pesquisa. Esta parte está em conformidade com o que foi proposto nos Procedimentos Metodológicos descritos neste trabalho anteriormente.

4.1 A importância das ouvidorias como ferramentas de gestão pública

Para dar continuidade a este tópico, a Tabela 1 foi elaborada para elencar as produções científicas encontradas no tema. Após feito o levantamento bibliográfico, o material foi posteriormente filtrado com base na temática do trabalhado. A tabela é composta por informações sobre os trabalhos encontrados, sendo elas: o título do artigo, o ano de publicação, os nomes

dos autores, as palavras-chave informadas nos artigos e quais os *strings* foram utilizados na busca em que foram localizados.

Tabela 1 – Levantamento bibliográfico

	Título	Ano	Nome(s) do(s) autor(es)	Palavras-chave	Strings
1	Análise de experiência da Ouvidoria SUS Bahia	2022	Celurdes Alves Carvalho.	Ouvidoria SUS; Direito à saúde; Formação da rede; Qualificação de ouvidorias; Descentralização.	Conceitos de Ouvidorias. Importância das Ouvidorias
2	A atuação da Ouvidoria na gestão estratégica e participativa das instituições públicas: uma revisão sistemática.	2023	Luciane Fatima Alves; Carlos Henrique Zanelato Pantaleão; Renata Camacho Bezerra; Eliane Nascimento Pereira.	Ouvidoria Pública; Gestão Pública; Governança Pública; Participação Social.	Papel das Ouvidorias.
3	A eficiência na governança pública e a percepção de valor pelos cidadãos: desafios, estratégias e impactos da nova governança pública no século XXI.	2024	Ailton Ferreira Cavalcante.	Estados; Municípios; Gestão Pública; Governança Pública; Sociedade.	Ferramentas de Gestão Pública e Administração Pública.
4	A ouvidoria como instrumento de governança pública.	2023	Josivan Rocha Josino; José Célio Pessoa Fonteles; Marcel Pereira Pordeus.	Ouvidoria; Governança; Justiça Social; Cidadania.	Papel das Ouvidorias.
5	As ouvidorias e a gestão pública: potencialidades e desafios a partir da experiência da defensoria pública do rio de janeiro.	2024	Camila Lima dos Santos.	Ouvidorias externas; Promoção dos direitos; Defensoria Pública do Rio de Janeiro; Democracia participativa. ouvidor.	Papel das Ouvidorias.
6	Legitimidade organizacional: uma conceitualização para a Ouvidoria pública.	2022	Liane Biagini; Regina Leite; Filipe Ferraz; Débora Dourado.	Instituições Federais de Ensino Superior; Legitimidade organizacional; Ouvidoria pública.	Conceitos de Ouvidorias.
7	O papel da Ouvidoria para o direcionamento e resoluções dos serviços de uma unidade hospitalar da cidade do Recife.	2023	Joana Aline; Rebeca Barbosa; Saulo Medeiros.	Saúde; Usuário; Ouvidoria.	Papel das Ouvidorias.
8	O valor da ouvidoria na gestão do governo municipal de Vicência-PE.	2022	José Alisson de Oliveira.	Ouvidoria; Governo Municipal; Gestão; Vicência.	Ouvidorias como Ferramentas; Ferramentas de Gestão Pública e Administração Pública.

9	Ouvidoria como canal de denúncias: ferramentas para governança e sustentabilidade.	2023	Cristiane Hazin Cordeiro de Melo Cardim; Isis Dias Costa; Valéria Koren Simoni.	Governança; Ouvidoria; Canal de Denúncias; Sustentabilidade	Papel das Ouvidorias; Ouvidorias como Ferramentas.
10	Ouvidoria como instrumento de participação social no exercício democrático.	2023	Maria de Fátima Patu da Silva; Halana Symere Vieira de Araújo; Richard de Paiva Fernandes; Katiana Ferreira de Lima.	Democracia; Cidadania; Participação Social; Ouvidoria.	Conceitos de Ouvidorias.
11	Ouvidoria pública e transparência nas ações da gestão público-municipal de Petrópolis-RJ.	2023	Vinícius Carvalho de Albernaz Ribeiro.	Administração pública; Ouvidoria; Transparência.	Papel das Ouvidorias.
12	Ouvidoria: gestão pública dialógica.	2023	José Antonio Callegari.	Ouvidoria; Gestão Pública; Cidadania Participativa.	Papel das Ouvidorias.

Fonte: Elaborada pela autora, com base na pesquisa realizada.

A forma como as ouvidorias vêm crescendo e sendo valorizadas na administração pública demonstra o reconhecimento do seu papel como um instrumento de escuta aos cidadãos, mediação na comunicação entre a sociedade e a gestão pública, e uma ferramenta para melhorias institucionais. É possível perceber que essa valorização e reconhecimento são acentuados quando há uma gestão transparente, legal e participativa, o que a consolida como item de grande importância para a condução da gestão pública moderna. Para Cavalcante (2024, p. 6), “a adoção de uma governança eficiente, efetiva e eficaz é um passo crucial para alcançar uma administração pública mais democrática e participativa, onde a prestação de contas e o combate à corrupção são elementos centrais”.

O processo de amadurecimento das ouvidorias acompanhou a evolução da democracia, firmando-se como canais de interlocução legítimos para o fortalecimento do diálogo entre o Estado e a sociedade, figurando como pontes que ligam os dois pontos. Nos artigos de Silva *et al.* (2023), Josino, Fontenele e Pordeus (2023) e Oliveira (2022), os autores se convergem ao afirmar que as ouvidorias devem ser tidas como instrumentos de participação cidadã, e suas demandas permitem a viabilização da efetivação dos direitos na promoção do controle social e transparência na prestação dos serviços públicos. Como sintetiza Oliveira (2022, p. ?), “a Ouvidoria tem êxito no processo de intermediação entre as partes e consegue transfigurar insatisfação em correção através da voz que é dada, como uma ferramenta eficaz e transformadora”

A participação cidadã de forma efetiva é um ponto crucial para que sejam consolidados os canais de atendimento e escuta da população pelos órgãos aos quais compete a tarefa de fazê-

las, como preceitua Silva *et al.* (2023) em seu artigo. Portanto, as ouvidorias não estão mais limitadas a serem espaços apenas para recebimento de manifestações, mas, sim, locais onde serão mediadas situações e pontos sensíveis presentes na relação entre o Estado e o cidadão, de forma a promover a responsabilidade das instituições pela realização ou não de atos e serviços que são de sua responsabilidade.

Em razão da análise dos artigos, é possível perceber a relevância que as ouvidorias têm para a gestão estratégica das instituições na construção de políticas públicas. Nesta vertente os autores Callegari (2023), Alves *et al.* (2023) e Cardim, Costa e Simioni (2023) destacam, em seus artigos que as ouvidorias públicas devem ser integradas nas ações de planejamento estratégico desses órgãos, pois são capazes de fornecer, por meio de seu funcionamento, subsídios para a tomada de decisões.

A atuação participativa das ouvidorias no processo de planejamento institucional demonstra seu caráter propositivo ao sugerir, por meio dos seus dados, os gargalos ou as problemáticas da sociedade. Neste viés, os estudos mostram que a escuta social deve estar atrelada à formulação de políticas públicas, figurando como fonte legítima de dados capaz de orientar planos, prever dificuldades e promover melhores ações para a atuação pública (Cardim; Costa e Simioni, 2023).

Tão importante quanto o recebimento das demandas dos cidadãos, é a forma como serão tratadas e integradas nas ações realizadas pelo órgão. Nesta linha, Alves *et al.* (2023) afirmam em sua análise que, para que o objetivo seja alcançado é necessário que a ouvidoria e as outras áreas da instituição sejam articuladas e trabalhem em sintonia, pois é isso que fará com que as informações e dados obtidos sejam parte no ciclo de tomada de decisões, além de outros benefícios, como uma gestão pública transparente, com participação cidadã e baseada em elementos sólidos e verificáveis.

Pegando o gancho do parágrafo anterior, podemos citar a transparência e a ética institucional como elementos recorrentes nos artigos analisados. A atuação das ouvidorias de forma clara e pública destaca uma cultura organizacional pautada nos preceitos legais, valorativos e participativos (Oliveira; Moraes, 2023; Ribeiro, 2023). Diversas são as formas de promover uma gestão transparente das ouvidorias; muitas utilizam-se de relatórios periódicos, sites e publicações que demonstram as ações desenvolvidas.

As melhorias dos serviços públicos são pontos de grande importância para a demonstração do impacto que as ouvidorias promovem dentro da administração pública, sendo evidenciadas pela experiência na Ouvidoria do SUS Bahia, e apresentada por Carvalho (2022) em seu

trabalho. É descrito que diversas melhorias administrativas foram realizadas com o auxílio da ouvidoria do Sistema Único de Saúde, desde a adequação ao atendimento mais humanizado ao paciente, até a reestruturação de equipes e a capacitação do capital humano. Esses resultados demonstram a efetividade das ações implementadas por meio das ouvidorias no fortalecimento da relação entre o setor público e os cidadãos.

Além disso, essas experiências trazem à superfície o fato de que as ouvidorias têm potencial para serem instrumentos de avaliação permanente dos serviços públicos, sendo essencial que se faça uma gestão que seja focada no cidadão e no atendimento de suas necessidades. A escuta atenciosa e especializada permite a identificação de falhas, mensura as expectativas e desenvolve processos. Nesse sentido, “a administração pública deixa de ser vista apenas como uma estrutura hierárquica e burocrática para se tornar um espaço de diálogo e colaboração” (Cavalcante, 2024, p. 8).

Quando, através das ouvidorias são internalizados os valores de uma escuta qualificada, o diálogo como forma de aproximação com a sociedade e a responsabilização social do Estado, ocorre o aprimoramento e enriquecimento da cultura institucional que eleva seus padrões de atendimento e gerência dos órgãos. Nos artigos de Biagini *et al.* (2022) e Santos (2024), é possível perceber esse ponto: a articulação entre a ouvidoria e a administração pública gera o controle social, que neste viés é representado pela participação da sociedade na administração pública, como forma de democratização do aparelho estatal.

Sentir-se participante da gestão pública é um ponto enriquecedor para a acreditação dos usuários dos serviços públicos, pois muitas vezes estes se sentem como meros espectadores das decisões e ações que são tomadas pela administração pública, ocupando um papel coadjuvante numa situação na qual deveriam participar como sujeitos principais, sejam nas tomadas de decisões que devem ser baseadas no bem coletivo ou nos resultados advindos destes processos. Como reforça Callegari (2023, p. 19), “as ouvidorias atuam como pontes comunicativas, ligando o mundo exterior e o mundo interior dos subsistemas sociais como canal que potencializa a participação do cidadão na formulação, acompanhamento e execução de políticas públicas.

Em suma, é possível observar que os artigos analisados endossam, sob diversas óticas, a ideia de que as ouvidorias são ferramentas de gestão pública, promovendo uma gestão democrática com participação massiva da sociedade. Para além disso, as análises mostram que, mais do que o recebimento de manifestações, as ouvidorias atuam de forma ativa na incitação de progressos institucionais, promoção da cidadania, ética organizacional, práticas íntegras, dentre outros benefícios (Biagini *et al.*, 2022; Santos, 2024).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi desenvolvido com o fito de investigar a importância que as ouvidorias podem garantir para a administração pública, enquanto ferramentas de gestão. A pesquisa foi realizada por meio de revisão sistemática da literatura nacional recente, entre os anos de 2022 a 2024, e, em conformidade com os objetivos específicos, buscou-se identificar os principais conceitos relacionados às ouvidorias, bem como assimilar qual é o seu papel enquanto instrumentos de controle e participação social e, ainda, analisar como podem promover a transparência, eficiência e melhorias institucionais.

Diante dessa análise, foi possível compreender que as ouvidorias têm assumido papéis estratégicos dentro dos órgãos estatais, firmando-se como canais de comunicação entre a gestão pública e os cidadãos. Criadas originalmente para recepcionar demandas dos cidadãos e efetivar as reclamações contra a administração, as ouvidorias tornaram-se ambientes de escuta, mediação e aprimoramento para as instituições. A análise nos mostra que há uma evolução institucional no papel das ouvidorias, pois passaram a ser vistas como instrumentos para uma gestão democrática e credibilizada, o que deixa evidente de sobremaneira, o amadurecimento das práticas e rotinas administrativas no setor público.

Para além do papel de receber e resolver a demanda de um manifestante, as ouvidorias públicas atuam no diagnóstico de gargalos que podem trazer impactos na forma como o cidadão percebe a gestão do Estado, e isso é fundamental para o fortalecimento dessa relação, pois o problema de um, geralmente é o problema de vários e as ações feitas para dar resolutividade a estas questões se reverberam por todos os que dela podem usufruir.

No entanto, a partir da análise é possível perceber que a evolução das ouvidorias foi também acompanhada por desafios que ainda se perpetuam dentro da realidade destes setores. A resistência da administração pública em integrar as ouvidorias em seus processos de tomadas de decisões é um ponto delicado, pois, muitas vezes por receio dos desdobramentos que a intercessão das ouvidorias possa causar nas instituições, de virem a interferir além do que lhes é cabível e transpor os limites, acabam por impor o cerceamento de suas funções e ações dentro do órgão.

Quando não são vistas como instrumentos estratégicos importantes dentro das organizações públicas, esses órgãos não recebem a devida atenção por parte da administração o que resulta na prática de ações que trazem prejuízos para seu funcionamento, dentre estas

estão, a falta de estrutura adequada para o atendimento e tramitação das demandas, a desatualização tecnológica das ferramentas de trabalho, a não adequação da estrutura física e a inexistência de capacitação dos agentes que atendem ao público. Esses são pontos que trazem prejuízos no desenvolvimento das atividades e consequentemente nos resultados que poderiam ser alcançados.

Um ponto delicado em relação ao desenvolvimento das atividades nas ouvidorias dentro da administração pública é a deficiência no relacionamento destes departamentos com os demais setores destas organizações, não é difícil perceber que, para que haja uma boa tramitação das demandas dentro destes órgãos é essencial que tenha fluidez na comunicação, pois, é a partir dessa facilidade de diálogo, que podem ser desenvolvidas ações que simplifiquem a tramitação das demandas, além de dar respostas céleres para a sociedade, aumentando a satisfação do demandante.

A escolha da revisão sistemática como metodologia utilizada neste trabalho possibilitou, de forma assertiva a obtenção de conhecimento sobre a temática, pautando-se a construção do trabalho em fontes confiáveis, diversificadas e robustas. Desse modo, conclui-se que as ouvidorias participam ativamente da gestão pública e trazem, com isso, contribuições essenciais para o bom funcionamento da relação da administração pública com a população, necessitando assim que sejam reconhecidas, incentivadas, valorizadas e integradas às instituições das quais fazem parte, para que possam desempenhar aos papéis que se propõem.

Um ponto limitante deste estudo diz respeito à baixa disponibilidade de publicações que tratassem de forma direta e aprofundada sobre a temática das ouvidorias públicas como ferramentas de gestão, durante o período contemplado pelo estudo, entre os anos de 2022 a 2024. Contudo, tal escassez de publicações não impediu que a pergunta norteadora fosse respondida satisfatoriamente por meio da análise feita, nem que os objetivos traçados inicialmente fossem alcançados, demonstrando, assim, que as ouvidorias podem ser instrumentos de gestão.

Além das limitações, este estudo trouxe contribuições valiosas, quando reforça o valor que as ouvidorias agregam ao ambiente das instituições públicas, principalmente atuando na sistematização dos dados recebidos e na promoção de benefícios dentro do órgão e na escuta dos manifestantes. Para estudos futuros, sugere-se que as pesquisas sejam desenvolvidas de forma a considerar a percepção que os cidadãos têm sobre a atuação das ouvidorias, analisando a efetividade das ações por elas realizadas.

REFERÊNCIAS

- OLIVEIRA, Joana Aline Gervasio; MORAES, Rebeca Maria de Freitas Barbosa. O papel da Ouvidoria para o direcionamento e resoluções dos serviços de uma unidade hospitalar da cidade do Recife. Orientador: Saulo Emmanuel Rocha de Medeiros. 2023. Artigo (Tecnólogo em Processos Gerenciais) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco - Campus Paulista, Paulista, PE, 2023. 16 p.
- ALVES, Luciane Fatima; PANTALEÃO, Carlos Henrique Zanelato; BEZERRA, Renata Camacho; PEREIRA, Eliane Nascimento. A atuação da ouvidoria na gestão estratégica e participativa das instituições públicas: uma revisão sistemática. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, v. 14, n. 1, 2023. Disponível em: <https://revista.unipacto.com.br/index.php/multidisciplinar/article/view/2029>. Acesso em: 25 abr. 2025.
- AZEVEDO, Nilo Lima de; SILVA, Luciano de Castro. Análise das ouvidorias gerais dos municípios do Norte Fluminense: os casos de Campos dos Goytacazes e Macaé. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENSINO E PESQUISA DO CAMPO DE PÚBLICAS, 5., 2023, Belo Horizonte. **Anais [...]**. Belo Horizonte: [s. n.], 2024.
- BARREIRO, Adriana Eugênia Alvim; CYRILLO, Rose Meire. A interface da ouvidoria com a agenda positiva de governança. **Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman**, [S. l.], ano. 6, n. 5, p. 13–22, 2022. Disponível em: https://revista.abonacional.org.br/files/edicoes/artigos/01_202280.pdf. Acesso em: 16 mai. 2025.
- BIAGINI, Liane; LEITE, Regina; FERRAZ, Filipe; DOURADO, Débora. Legitimidade organizacional: uma conceitualização para a Ouvidoria Pública. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 24, n. 2, p. 126–142, maio/ago. 2022. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/56773>. Acesso em: 29 mar. 2025.
- 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: seção 1, Brasília, DF, ano 154, n. 121, p. 1, 27 jun. 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113460.htm. Acesso em: 20 abr. 2025.
- CALLEGARI, José Antonio. Ouvidoria: gestão pública dialógica. **Revista Logeion: Filosofia da Informação**, Rio de Janeiro, v. 10, ed. esp. 1, p. 17–32, 2023.
- CAMARGO, Aline; ROSA, Luciane de Fátima Giroto. O papel das ouvidorias na comunicação pública do poder legislativo municipal: um estudo de caso na região do Alto Tietê/SP. **E-Legis – Revista Eletrônica do Programa de Pós-Graduação da Câmara dos Deputados**, Brasília, DF, Brasil, v. 15, n. 39, p. 126–144, 2022. Disponível em: <https://e-legis.camara.leg.br/cefor/index.php/e-legis/article/view/778>. Acesso em: 10 abr. 2025.
- CARDIM, Cristiane Hazin Cordeiro de Melo; COSTA, Isis Dias; SIMONI, Valéria Koren. Ouvidoria e canal de denúncias: ferramentas para governança e sustentabilidade. **Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman**, São Paulo, ano 7, n. 6, p.

193–200, 2023. Disponível em:
https://revista.abonacional.org.br/files/edicoes/artigos/6_15.pdf. Acesso em: 16 mai. 2025.

CARVALHO, Celurdes Alves. Análise de experiência da Ouvidoria SUS Bahia. **Revista Saúde em Debate**, Rio de Janeiro, v. 46, n. esp. 4, p. 166–178, nov. 2022. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/sdeb/a/NBcZLSpPpKtrkm8rcJtMxf/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 29 mar. 2025.

CARVALHO, Claudio Luiz de. Ouvidoria: elemento estratégico para a prevenção e enfrentamento de crises organizacionais. **Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman**, [S. l.], ano 7, n. 6, p. 63–74, 2023. Disponível em:
https://revista.abonacional.org.br/files/edicoes/artigos/6_5.pdf. Acesso em: 29 mar. 2025.

CAVALCANTE, Ailton Ferreira. A eficiência na governança pública e a percepção de valor pelos cidadãos: desafios, estratégias e impactos da nova governança pública no século XXI. **Revista PPC – Políticas Públicas e Cidades**, Curitiba, v. 13, n. 2, p. 1-14, 2024. Disponível em: <https://journalppc.com/RPPC/article/view/868/465>. Acesso em: 25 abr. 2025.

CERQUEIRA, Aline; NASCIMENTO, Márcia; STEVANIN, Patrícia; LIMA, Paulo Henrique Araújo. Análise dos instrumentos de avaliação das ouvidorias públicas estaduais em rede. **Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman**, [S. l.], ano 7, n. 6, p. 91-105, 2023. Disponível em:
https://revista.abonacional.org.br/files/edicoes/artigos/6_7.pdf. Acesso em: 16 mai. 2025.

JOSINO, Josivan Rocha; FONTELES, José Célio Pessoa; PORDEUS, Marcel Pereira. A ouvidoria como instrumento de governança pública. **Revista Contemporânea**, [S. l.], v. 3, n. 8, p. 12096–12113, 2023. Disponível em:
<https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/1217>. Acesso em: 10 abr. 2025.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de administração pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 4. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2014.

MOREIRA, Antônia Amanda Alves Pereira; RIBEIRO, Henrique César Melo; CASTRO, Magna da Silva Vilanova; BRUNO, Matheus Moraes. Comércio internacional e desenvolvimento socioambiental: um entendimento da temática em questão. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 21–35, mai./ago. 2020. Disponível em: <file:///C:/Users/Petala/Downloads/admin,+2+-+4856-18371-1-ED.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2025.

MOREIRA, Larisse Maria Ferreira; SANTOS, Jean Lopes dos; HOLANDA, Maria Thais Pinheiro. História e funcionamento da ouvidoria do Estado do Ceará. **Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman**, [S. l.], ano 6, n. 5, p. 147–160, 2022. Disponível em: https://revista.abonacional.org.br/files/edicoes/artigos/11_202277.pdf. Acesso em: 16 mai. 2025.

NEGREIROS, Marcos Eduardo Fontes; MOREIRA, Antônia Amanda Alves Pereira; NASCIMENTO, Laércio Ramon da Silva; CAVALCANTE, Marcelo Silva; FERREIRA, Stefanny Kelly Coutinho. Um estudo do planejamento estratégico na administração pública municipal: uma revisão sistemática. **Revista Administração Contemporânea**, APEPI, ano 5, p. 19–34, 2025. Acesso em: 28 mar. 2025.

NEVES, Rodrigo Santos; PEDRA, Adriano Sant’Ana. A ouvidoria no governo digital. **Revista dos Tribunais**, [S. l.], v. 1047, jan. 2023. Disponível em: http://arquivo.fdv.br/uploads/_si32zwg35.pdf. Acesso em: 25 abr. 2025.

NOBRE NETO, Pedro Germano; MOURA, Flávia de Almeida. Comunicação em Ouvidoria: um modelo de prática organizacional para os hospitais universitários federais. **Cambiassu**, [S. l.], v. 18, n. 32, p. 32–47, jul./dez. 2023. Disponível em: <https://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/cambiassu/article/view/22757>. Acesso em: 25 abr. 2025.

OLIVEIRA, José Alisson de. O valor da ouvidoria na gestão do governo municipal de Vicência-PE. **Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman**, [S. l.], ano 6, n. 5, p. 161-172, 2022. Disponível em: https://revista.abonacional.org.br/files/edicoes/artigos/12_202266.pdf. Acesso em: 16 mai. 2025.

PICCINI, Óthon Castrequini; REIS, Daniel Falcão Pimentel dos. As ouvidorias públicas como instrumento de transparência: aspectos jurídicos e federativos. **Revista Sequência: Estudos Jurídicos e Políticos**, Florianópolis, v. 43, n. 92, p. 1–27, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/sequencia/article/view/86824>. Acesso em: 29 mar. 2025.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUIRINO, Giselle Conde y Martin. O papel das ouvidorias públicas no fomento da cultura da diversidade nas organizações. **Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman**, São Paulo, ano 7, n. 6, p. 119–126, 2023. Disponível em: https://revista.abonacional.org.br/files/edicoes/artigos/6_9.pdf. Acesso em: 16 mai. 2025.

RESENDE, Nélia de Souza Mayrink; SILVA-DIAS, Eliene Pereira da; SILVA, Marcus Vinicius Gonçalves da; HEDLER, Helga Cristina; SILVA, Ana Paula Bernardi da. O valor público no contexto da nova governança pública: uma análise bibliométrica. **Boletim de Conjuntura – BOCA**, Boa Vista, ano 6, v. 17, n. 49, p. 195-199, 2024. Disponível em: <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/3073/998>. Acesso em: 25 abr. 2025.

RESENDE, Vanessa Reis Seixas; LIMA, Renata Santos; CARVALHO, Kleverton Melo de; LIMA, Alessandra Cabral Nogueira. Tem alguém aí? Um olhar integrativo sobre as ouvidorias dos Tribunais de Contas estaduais como ferramentas de coprodução. **Revista de Gestão e Secretariado – GeSec**, São José dos Pinhais, PR, v. 15, n. 12, p. 1–22, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4506>. Acesso em: 25 abr. 2025.

RIBEIRO, Vinícius Carvalho de Albernaz. Ouvidoria pública e transparência nas ações da gestão público-municipal de Petrópolis-RJ. **Revista Foco**, Curitiba, v. 16, n. 8, p. 1–26, 2023. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/2586/1838>. Acesso em: 10 abr. 2025.

RICHE, Cristina Ayoub. Ouvidoria como instrumento de humanização no serviço público. **Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman**, [S. l.], ano 6, n. 5, p. 109-120, 2022. Disponível em: https://revista.abonacional.org.br/files/edicoes/artigos/08_202272.pdf. Acesso em: 16 mai. 2025.

ROCHA, Sérgio Santana; ARAGÃO PINTO, Jax Nildo; ROCHA, Norberto Ferreira; VALENTE, Thais Alves Rabelo. Gestão pública: o papel do controle interno no processo de tomada de decisão. **Revista Foco**. Curitiba (PR), v. 15, n. 2, e389, p. 1-21, 2022. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/389>. Acesso em: 25 abr. 2025.

RODRIGUES, Cristina Barbosa; FRITOLI, Fernanda Ghiuro Valentini. Os desafios das ouvidorias na defesa dos usuários dos serviços públicos como um canal da participação social na busca pela qualidade dos serviços públicos. **EDUCAFOCO – Revista Eletrônica Interdisciplinar**, São Paulo, v. 3, n. 2, jan./dez. 2022. Disponível em: <https://educafoco.italo.br/index.php/educafoco/article/view/108>. Acesso em: 29 mar. 2025.

SANTOS, Camila Lima dos. **As ouvidorias e a gestão pública: potencialidades e desafios a partir da experiência da Defensoria Pública do Rio de Janeiro**. 2024. 23 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Gestão Pública para o Desenvolvimento Econômico e Social) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2024.

SATURNO, Thayssa Duarte. **Implementação de ouvidoria como instrumento de participação e controle em São João do Tigre – PB**. 2024. 39 f. Artigo (Graduação em Gestão Pública) – Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido, Sumé, 2024.

SILVA, Ariel Felix da. **Ouvidorias públicas: análise sobre implantação, qualidade e eficiência do sistema FALA.BR em Arapiraca-AL**. 2022. 30 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração Pública) – Universidade Federal de Alagoas, Campus Arapiraca, Arapiraca, 2022.

SILVA, Maria de Fátima Patu da; ARAÚJO, Halana Symere Vieira de; FERNANDES, Richard de Paiva; LIMA, Katiana Ferreira de. Ouvidoria como instrumento de participação social no exercício democrático. **Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman**, [S. l.], ano 7, n. 6, p. 179-191, 2023. Disponível em: https://revista.abonacional.org.br/files/edicoes/artigos/6_14.pdf. Acesso em: 16 mai. 2025.

SOUZA, Fabrício Brandão de; SANTIAGO, Alvany Maria dos Santos. Os principais assuntos das manifestações registradas na Ouvidoria Geral da Univasf. **Revista Semiárido de Visu**. Petrolina, v. 11, n. 3, p. 719–736, 2023. Disponível em: <https://semiaridodevisu.ifsertao-pe.edu.br/index.php/rsdv/article/view/622>. Acesso em: 25 abr. 2025.

SOUZA, Victória Di Flora e. **Ouvidoria como ferramenta da governança corporativa**. 2018. 52 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Processos Gerenciais) – Instituto Federal de São Paulo, Campus Caraguatatuba, Caraguatatuba, 2018.

VALANDRO, Diego Masera; BOURSCHEIDT, Álvaro Aloisio; SCHEFFEL, Luciane Maria Thiesen. **Ouvidoria como ferramenta de gestão na Secretaria Municipal de Saúde de Rolante-RS**. 2022. 26 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT, Taquara, 2022.

VALENTE, Hilca Maria Lopes Sá; VERONEZE, Gabriela de Mattos; OLIVEIRA, Marcelo Albuquerque de; VIEIRA, Raimundo Kennedy. O aprimoramento dos serviços de ouvidoria pública com o uso de inteligência artificial: uma revisão integrativa. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 8, n. 11, p. 71564–71577, nov. 2022. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/53849>. Acesso em: 25 abr. 2025.

WADA, Márcio; PEREZ FILHO, Augusto Martinez. 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://ojs.scientificmanagementjournal.com/ojs/index.php/smj/article/view/392/381>. Acesso em: 10 abr. 2025.