

OMBUDSMAN:

A REFLECTION AS INSTRUMENT OF CONTROL*

OUVIDORIA:

UMA REFLEXÃO COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE

Liane Biagini¹Marta Lopes Gomes²**ABSTRACT**

This article is a review and aims to understand how the institute of ombudsman within the Public Administration is positioned as an innovative organism of control. The investigation of this research through literature surveys makes possible to understand a little more about this tool which became an important means of communication between state and society – essentially allowing the citizen to be an integral part of public administration.

KEYWORDS: Ombudsman. Ombudsman Service. Social Control.

RESUMO

Este artigo é uma revisão e teve como objetivo conhecer como o instituto de ouvidoria, no âmbito da Administração Pública, se posiciona como um organismo de controle. A investigação desta pesquisa, através de levantamentos bibliográficos, possibilitou entender um pouco mais desta ferramenta, que se tornou um importante canal de comunicação entre o Estado e a Sociedade – cuja missão é fazer do cidadão parte integrante da gestão pública.

PALAVRAS-CHAVE: Ouvidoria. Ouvidoria Pública. Controle Social.

¹ Mestre em Gestão Pública pela Universidade Federal de Pernambuco (Recife, Brasil). E-mail: lianebiagini@ibest.com.br

² Mestre em Gestão Pública pela Universidade Federal de Pernambuco (Recife, Brasil). E-mail: martacamyla@yahoo.com.br

1. INTRODUÇÃO

Em 1809, pela primeira vez, na Suécia, registra-se a criação do instituto de ouvidoria, através da figura do *ombudsman*, que buscava viabilizar um canal de comunicação entre a população e o governo (GLÜER, 2005).

No Brasil, embora o primeiro ouvidor seja da época do Império, somente com a redemocratização, a partir da década de 1980, foi propiciado, ainda que de forma extremamente lenta, o surgimento das ouvidorias (BRASIL, 2009b).

Com a promulgação da Carta Magna, o País passa a vislumbrar a possibilidade de participação direta da sociedade na gestão pública, permitindo o controle social no setor (CARDOSO, 2010). “A participação (da sociedade) lastreia a realização dos direitos no Brasil, caracteriza o modelo normativo expresso na Constituição Federal de 1988” (ROMÃO, 2011).

A partir desse ponto, então, o instituto das ouvidorias se encaixa como um canal de comunicação, transformando-se num importante instrumento de participação cidadã (ANTUNES; FREITAS; RIBEIRO, 2007).

Considerada um instrumento de controle social e mantendo uma forte relação com a *accountability*, a ouvidoria pública passa a ser fundamental na conjuntura de uma gestão transparente (TORTOLANO; CRUZ; ALMEIDA, 2011). Dentro desse contexto, torna-se relevante conhecer como a ouvidoria, no setor público, se posiciona, principalmente, no que tange ao controle na Administração Pública.

Certamente, a ouvidoria é uma importante ferramenta de gestão – funcionando como um elo de comunicação entre o Estado e a Sociedade –, permitindo que a população seja realmente parte integrante do contexto, fortalecendo, desta forma, a democracia.

2. A OUVIDORIA NO SETOR PÚBLICO

Os primeiros registros da figura de um controlador no âmbito da Administração constam desde os tempos da Grécia Antiga (com os chamados *Euthynoi*, em Atenas, e *Efhorat*, em Esparta) e do Império Chinês (com o *Yan*) (LIMA, 2009). Entretanto, o marco inicial para a ouvidoria acontece em 1809, na Suécia, quando surge, com a promulgação da Constituição, a figura do *ombudsman*³, com o intuito de se abrir um canal de comunicação entre a população e o governo (GLÜER, 2005).

As atribuições do *ombudsman* permitiram, então, que fosse dado um passo importante para o fortalecimento dos direitos dos cidadãos diante do governo.

o ombudsman sueco era encarregado de controlar a observância das leis pelos tribunais e funcionários e de acionar perante os tribunais competentes aqueles que, no exercício de suas funções, tinham, por parcialidade, favor ou qualquer outro motivo, cometido ilegalidade ou negligência ao executar os deveres de seu ofício. (BRASIL, 2009a, p. 4)

Na verdade, as orientações apontadas pelo Parlamento sueco somente fazia com que a atuação do *ombudsman* fosse regulamentada, entretanto, não havia interferência nos casos concretos, permitindo-lhe, assim, uma grande liberdade para agir (PEREIRA, 2003).

No Brasil, o primeiro ouvidor data da época do Império, que, todavia, representava o poder e não o povo. Conforme afirmação de Lima, “antigamente o ouvidor era o interlocutor no reinado e representava o rei, diferentemente de hoje que representa a sociedade” (LIMA, 2009, p. 716).

No decorrer do século XX, segundo Cardoso (2010), muitos países seguiram o rumo da Suécia, principalmente depois das reformas administrativas de 1915 e de 1967,

3 Segundo Feitosa (2003): *ombuds*- representante + *man*- homem.

que culminam no surgimento de três tipos de *ombudsmen*, cada um deles dirigido para questões específicas: bem-estar administrativo; assuntos judiciais e militares; e matérias cíveis. Na América Latina, o *ombudsman* só é implantado mais tarde, precisamente nas duas últimas décadas do século XX, depois que o continente vivencia a redemocratização, e de forma alguma poderia ser diferente à proporção que a ouvidoria pública presume a totalidade de direitos civis e políticos em um local democrático (CARDOSO, 2010).

O período da ditadura militar vivenciado pelo Brasil, certamente, foi uma época em que a voz da sociedade foi fortemente tolhida, sendo, dessa maneira, para as Ouvidorias, uma época de silêncio (LIMA, 2009). Essa fase também se caracterizou pela falta de controle social sobre o setor público, pela censura imposta fortemente sobre os meios de comunicação, artísticos e organizações sociais (PEREIRA, 2003). Os direitos e garantias fundamentais estiveram por um longo período em segundo plano, sem que houvesse um efetivo exercício da cidadania (VISMONA, 2011).

Cardoso (2010) menciona que:

Ainda que ao longo da década de 1970 já existissem manifestações doutrinárias defendendo a criação e a efetiva implantação do instituto, o cenário político brasileiro não permitia o seu desenvolvimento, uma vez que nada mais avesso a um regime de exceção do que um canal de participação e controle social da administração pública pelos cidadãos (CARDOSO, 2010, p. 8).

Com a chegada dos anos 1980, o País, então, começa a vivenciar uma nova fase: a abertura democrática. Silva, Bianco e Vancini (2011) comentam que essa nova situação não apenas propiciou, mas também estimulou discussões e iniciativas para que começassem a existir canais de comunicação entre a Sociedade e o Estado. Com a redemocratização, em 1986, a Prefeitura da cidade de Curitiba/PR cria a primeira Ouvidoria Pública do País. É um “começo lento e homogêneo do surgimento das ouvidorias no Brasil, após a ditadura militar” (BRASIL, 2009a, p. 1).

Em um “cenário socioeconômico conturbado e carente de legitimação” (CARDOSO, 2010, p. 8), surge o Decreto nº 92.700, de maio de 1986, instituindo o cargo de ouvidor-geral da previdência social, entretanto, a eficácia desta iniciativa não foi verificada de imediato.

Poucos anos depois, precisamente em 5 de outubro de 1988, é promulgada a Constituição Federal. Sendo oportuno, o registro feito por Lima (2009) afirma que desde 1923 existia o interesse de que a figura do ouvidor fosse regulamentada pela Constituição Brasileira, mas até o presente momento não aconteceu.

A inexistência constitucional do instituto da ouvidoria, tanto do ponto funcional quanto estrutural na Carta Magna de 1988, deixa uma lacuna. Isso faz com que haja a necessidade de um aprofundamento por meio de estudos científicos, baseados em uma investigação das práticas deste instituto, incluindo tanto entidades públicas, quanto entidades privadas (FEITOSA, 2003).

Contudo, é indispensável mencionar que a Constituição de 1988 prevê, no seu texto, a possibilidade de a sociedade participar efetivamente da gestão pública; segundo Pereira (2003), tal fato foi consequência da inexistência de uma situação harmônica entre as políticas públicas e as primazias da sociedade, existindo não apenas um excesso de burocracia, que causava ações lentas, mas também um controle que de fato não analisava os pontos essenciais para que houvesse qualidade na gestão pública.

Dentro desse contexto, Di Pietro (2009) afirma que:

Embora o controle seja uma atribuição estatal, o administrado participa dele à medida que pode e deve provocar o procedimento de controle, não apenas na defesa de seus interesses individuais, mas também na proteção do interesse coletivo. A Constituição outorga ao particular determinados instrumentos de ação a serem utilizados com essa finalidade. É esse, provavelmente, o mais eficaz meio de controle da Administração Pública: o controle popular (DI PIETRO, 2009, p. 725).

Mais especificamente, a Constituição Federal (BRASIL, 1988), não apenas institui no caput do Art. 37 que a administração pública deverá obedecer aos princípios basilares e inerentes aos atos que envolvem a administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência – mas também, no seu § 3º determina que a lei discipline maneiras para que o usuário participe da administração pública, assegurando o direito de reclamação relativo ao serviço público prestado. Assim, a ouvidoria é sem sombra de dúvidas uma concretização desta participação, sendo ela, como aponta Lyra (2004) um importante instrumento que visa contribuir para que os princípios acima mencionados se tornem, de fato, eixos que norteiem o serviço público.

De acordo com Cardoso (2010):

as ouvidorias públicas em Estados de redemocratização recente desempenham duplo papel: o de servir de meio de participação direta, permitindo o controle social da **res pública**; e o de auxiliar a renovação da sociedade civil, a partir da reconstrução da confiança e do respeito, o que depende da autonomia e da eficiência das ouvidorias públicas. Assim, a ouvidoria pública torna-se um lócus privilegiado para que a sociedade civil e o Estado possam agir em parceria, cada um facilitando a ação do outro, mas, também, exercendo um controle recíproco (CARDOSO, 2010, p. 9. Grifo nosso)⁴.

Não há dúvidas que a promulgação da Constituição Federal de 1988 pode ser considerada o pontapé inicial para alavancar o instituto da ouvidoria no Brasil. No âmbito das ouvidorias públicas, inclusive, é possível observar na *Tabela 1*, conforme demonstrado no Relatório Anual da Ouvidoria-Geral da União–2009/Exercício 2008 (BRASIL, 2009b), a evolução das unidades de Ouvidorias no Poder Executivo Federal posterior à promulgação da Carta Magna.

⁴ De acordo com o Dicionário Jurídico, a expressão latina '*Res publicae*' significa 'Coisa pública'. (DICIONÁRIO JURÍDICO, 2006).

Tabela 1- Evolução no quantitativo de Ouvidoria existentes no Poder Executivo Federal

UNIDADES DE OUVIDORIA	ANO						
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
QUANTITATIVO	40	85	114	124	133	138	149

Fonte: Ouvidoria-Geral da União/CGU- Relatório Anual 2009 / Exercício 2008.

E é aqui que se pode encaixar perfeitamente o instituto das ouvidorias – como um canal de comunicação – de extrema importância na relação entre a sociedade e o Estado. Por isso mesmo, a ouvidoria é, conforme afirmado por Antunes, Freitas e Ribeiro (2007), um instrumento de grande importância para a “participação cidadã e de possibilidade do controle social, de forma direta, na Administração Pública, na medida em que possibilita à sociedade expressar as suas necessidades” (ANTUNES; FREITAS; RIBEIRO, 2007, p. 5).

Vale destacar que, caso não chegue para a sociedade informações claras, confiáveis e oportunas, não existirá controle social – a voz da sociedade somente poderá ser escutada se houver maneiras que ajudem a comunicação entre o Estado e a Sociedade (PEREIRA, 2003). É importante entender que o controle social também pode incrementar o valor de confiabilidade da própria organização junto à sociedade (ANTUNES, 2009).

A ouvidoria pública vem, assim, tornando-se, na gestão pública, um instrumento inovador, existindo a finalidade de que a cidadania seja plena e, assim, possa contribuir com o processo de democratização (CARDOSO, 2010).

O controle social, consequência de um governo republicano, ocorre quando o Estado governa de maneira que os próprios cidadãos têm a função de atuar como sujeitos políticos, possuindo capacidade tanto para orientar quanto para fiscalizar a ação de seus integrantes; portanto, exige que as políticas públicas do governo sejam acompanhadas pela participação popular (PINTO, 2007).

Entende-se, portanto, que a ouvidoria é um instrumento fundamental, ou mesmo primordial, para que haja o controle social, permitindo que a sociedade seja realmente parte integrante de um Estado de contexto democrático. Antunes (2009) vai mais além ao afirmar que a ouvidoria no presente funciona como um canal de comunicação, mas no futuro “poderá ser parte da efetivação da democracia como meio de participação cidadã em relação às organizações em um papel estratégico nas decisões públicas” (ANTUNES, 2009, p. 499).

Lyra (2001), ao abordar o nexa entre ouvidorias e democracia participativa diz que:

o espaço da democracia participativa é aquele em que o cidadão é o protagonista da formação dos atos do governo e da gestão pública. Ora, por meio da Ouvidoria, o cidadão também se torna protagonista da gestão pública, na medida em que as sugestões do Ouvidor são acatadas pela instituição que ele fiscaliza (LYRA, 2001, p. 1).

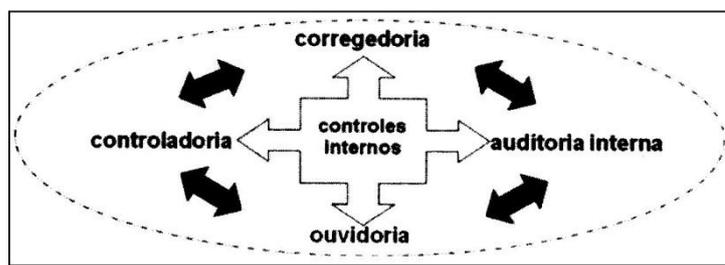
A colocação feita por Antunes (2009) é pertinente ao abordar e posicionar a ouvidoria no contexto do controle interno, este, por possuir uma essência preventiva, busca evitar erros, desperdícios ou mesmo irregularidades. O controle interno é exercido pela própria Administração Pública e visa tanto uma atuação anterior, preventivo, quanto posterior, de correção (PINTO, 2007).

Embora não se deva confundir Ouvidoria com Auditoria Interna, Corregedoria e Procuradoria – já que cada uma delas possui atividades distintas, cada qual com sua própria importância e instância de atuação, é importante que a unidade de ouvidoria, possa atuar com o apoio dos controles internos, evitando existir uma ação isolada ou de preferência de uma unidade sobre a outra (BARREIRO; HOSSNE; PENTEADO, 2011). Garantindo, portanto:

que as unidades administrativas existentes e responsáveis pelas atividades façam chegar à alta administração as informações necessárias às decisões gerenciais efetivas no alcance de suas estratégias. Informações, que permitam a mensuração ou monitoração das atividades para embasamento de medidas a serem tomadas. (ANTUNES, 2009, p. 500).

Abaixo, a *Figura 1* demonstra a integração que se faz necessária entre as unidades de controle para que possa haver uma governança mais eficaz no âmbito da Administração Pública.

Figura 1- Encadeamento do Controle Interno



Fonte: Antunes (2009).

Em se tratando do setor público, não se pode esquecer quando Evans (2011) leva à tona as ideias weberianas sobre burocracia, afirmando que esse é um termo genérico “equivalente ao ‘aparato organizacional’” (EVANS, 2011, p. 143). Nessa conjuntura da gestão pública, o controle social aparece fortemente quando surgem os debates referentes às mudanças do modelo de administração: do burocrático para o gerencial (PEREIRA, 2003).

Nessa fase, que começa a se proclamar o uso de novas formas de responsabilização dos servidores públicos, por meio do controle pelos resultados, do controle pela competição administrativa e do controle social de políticas públicas; sendo este o que mais dá à democracia um caráter participativo (CORBARI, 2004).

De acordo com Lyra (2001):

a reforma do Estado, conduzida por Bresser Pereira, tendo como eixo suas famosas 'organizações sociais', atualiza, dando uma qualidade nova, o propósito renovador, em relação ao serviço público, dos setores mais 'eclairés' das elites brasileiras. Ela traz embutida, centralmente, o binômio modernização-participação cidadã, a ser efetivado sob a égide da eficácia gerencial e das leis do mercado (LYRA, 2001, p. 1).

Segundo explicação de Bresser Pereira (2006), a administração pública gerencial apresenta determinadas características, dentre as quais, deve estar orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados. Além disso, Bresser Pereira (1999) comenta que a reforma envolve assegurar a responsabilização (*accountability*) através, dentre outros, dos diversos mecanismos de democracia direta ou de controle social, juntamente com o incremento na transparência no serviço público.

Para um melhor esclarecimento Tortolano, Cruz e Almeida (2011) ressaltam que existe uma forte relação entre Ouvidoria e o termo *accountability*. Este termo, ainda segundo os autores, não tem uma tradução fácil para o português, significando e expressando o fato de que uma pessoa (ou instituição) tem a obrigação de prestar contas dos atos executados; relacionando-se tanto com os mecanismos de controle existentes na instituição, quanto com os princípios de publicidade.

Santos (2011) explica que:

accountability significa a obrigação do Administrador Público prestar contas de forma clara e objetiva, especialmente demonstrando os resultados atingidos em função da sua posição institucional e do poder que detém; responsabilizando-se, assim, perante a sociedade por suas ações ou omissões em relação às políticas públicas executadas (SANTOS, 2011, p. 79).

Nesse panorama, Antunes, Freitas e Ribeiro (2007) afirmam:

o usuário pode fiscalizar as prestações de serviços e atendimento de instituições públicas; acessar registros e informações sobre atos de governo; bem como, representar em casos de não responsabilização dos gestores públicos quando ao cumprimento das suas atribuições básicas, correspondendo ao que atualmente se denomina como *Accountability* (ANTUNES; FREITAS; RIBEIRO, 2007, p. 3).

A definição de *accountability*, dessa forma, ganha importância e relevância na conjuntura das ouvidorias, sendo necessário que exista a tomada de consciência do significado deste termo, promovendo o sentido da participação social na melhoria e desenvolvimento das instituições (PEREIRA, 2003; LIMA, 2009).

Nesse sentido, Antunes, Freitas e Ribeiro (2007) se posicionam de tal forma que para eles o controle social e a *accountability* podem aumentar a governança se forem exercitados permanentemente, na medida em que aumenta a confiabilidade entre o Estado e a Sociedade. Fazendo-se necessário, segundo os autores, que a sociedade amadureça, visando o exercício do controle social e da *accountability*, firmando-os como instrumentos eficazes na proteção dos direitos do cidadão.

É interessante ressaltar que uma ouvidoria pública, normalmente, está vinculada ao dirigente máximo da instituição. Infelizmente, alguns detentores do poder, contrários à participação cidadã e à transparência na gestão pública, estão muito mais comprometidos com seus próprios interesses (ou de grupos) – temendo não somente o compartilhamento das decisões, mas também a definição conjunta de prioridades (VILANOVA, 2007).

A ouvidoria, para alguns, ao expor as demandas que lhe são apresentadas, pode ser considerada uma ameaça à medida que atua na organização focalizando o cidadão e “não na lógica da administração” (VISMONA, 2011, p. 36).

Lyra (2004) expõe especificamente que:

Existem, também, supostos ouvidores que são, na realidade, meros prepostos do gestor. Funcionam, de fato ou de direito, como assessores da administração. Não agem como representantes da sociedade, mas sim do Governo a que servem. Realizam negociações em seu nome, seguindo fielmente as suas instruções. Ou, tal como um relações públicas, justificam as falhas da administração, prometendo, em seu nome, resolvê-las. Estes supostos ouvidores o são apenas de nome, funcionando à maneira dos sátrapas da Pérsia, como os olhos e os ouvidos do rei (LYRA, 2004, p. 10).

Entretanto, é de suma importância esclarecer que a ouvidoria, embora esteja ligada à gestão, não pode se confundir a ela, devendo haver um distanciamento para poder representar as demandas tanto dos cidadãos quanto dos servidores (ANTUNES; FREITAS; RIBEIRO, 2007).

Por isso, a questão da autonomia para o instituto da ouvidoria é tão importante. Para Barreiro, Hossne e Penteado (2011), ela deve estar embasada tanto em preceitos quanto em:

dimensões valorativas inerentes ao desenvolvimento de suas prerrogativas e atividades, como a *autonomia* e a *isenção*, possibilitando assim, uma atuação menos maniqueista e menos ajuizada por princípios pessoais e particulares (BARREIRO; HOSSNE; PENTEADO, 2011, p. 65).

Cardoso (2010, p. 24) afirma que “[...] a autonomia da ouvidoria é a âncora para a efetividade”, sem ela, a ouvidoria não consegue ser um instrumento de mudança e nem tão pouco ajuda a fortalecer a democracia.

É sempre um desafio construir uma ouvidoria que seja um canal que proporcione, simultaneamente, tanto uma melhor relação com os cidadãos quanto um instrumento de gestão. Isso se deve ao fato de que não é suficiente a ouvidoria estar legitimada, na verdade, é necessário que a instituição proporcione de fato mudanças

para tratar e resolver as demandas. Mudanças essas, muitas vezes, primordiais para atender as necessidades de uma sociedade democrática (ANTUNES; FREITAS; RIBEIRO, 2007).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não há dúvida do papel que a ouvidoria desempenha no contexto da gestão pública. Com a redemocratização do País e a promulgação da Carta Magna, o cidadão passa a ter a chance de participar da administração no setor público. Com as portas abertas para a democracia, a ouvidoria, então, torna-se um elo entre o Estado e a Sociedade – que, com características próprias, é configurada como um meio de comunicação entre estes atores.

Entretanto, mesmo registrando um incremento no número de ouvidorias públicas nos últimos anos, ainda é necessário haver um consenso entre os gestores públicos da real importância de se instituir uma ouvidoria. Sendo crucial que eles tomem ciência desta relevância, já que, ao implementá-la, a instituição aproxima-se mais de seus usuários, podendo, inclusive, servir como um termômetro – principalmente quando a ouvidoria é provida de autonomia dentro da estrutura organizacional.

Dessa forma, o instituto das ouvidorias, quando consolidado, pode tornar-se um verdadeiro instrumento de controle social, atendendo as necessidades da sociedade e contribuindo poderosamente para o fortalecimento da democracia.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Chussy Karlla Souza. A Ouvidoria em sua Bi função: Uma Ferramenta de Inteligência competitiva à gestão. In: AGUIAR, Sylvana M. Brandão de (Org.). **Gestão Pública: Práticas e Desafios**. Recife: Bagaço, 2009, v. III, p. 492-548.

_____.; FREITAS, Nancy Moreira de Barros; RIBEIRO, José Francisco Filho. Ouvidoria: inter-relação entre controle social e controle interno. **Espaço Acadêmico da Ouvidoria do IPEA**, 2007. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/ouvidoria/index.php?option=com_content&view=article&id=201&Itemid=18>. Acesso em: 20 set. 2012.

BARREIRO, Adriana Eugênia Alvim; HOSSNE, Demétrio; PENTEADO, J. R. Whitaker. Ética e ouvidoria pública. In: PEREZ, José Roberto Ruz; BARREIRO, Adriana Eugênia Alvim; PASSONE, Eric. (Orgs.). **Construindo a Ouvidoria no Brasil: avanços e perspectivas**. Campinas: UNICAMP, 2011, p. 61-76.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 05 de outubro de 1988. Brasília: Senado Federal, 2006.

_____. Ouvidoria-Geral da União/CGU. **Orientações para Implantação de Unidade de Ouvidoria**. 5. ed. Brasília: ASCOM/CGU, 2009a. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/OuvidoriaOrientacaoImplantacao/index.asp>>. Acesso em: 20 nov. 2012.

_____. Ouvidoria-Geral da União/CGU. **Relatório Anual da Ouvidoria-Geral da União-2009/Exercício 2008**. 2009b. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/RelatAtividadesOuvidoria/Arquivos/rel_anual2008.pdf>. Acesso em: 22 set. 2012.

CARDOSO, Antonio Semeraro Rito. **Ouvidoria Pública Como Instrumento de Mudança**. Texto para Discussão nº 1480. Brasília: IPEA, 2010. Disponível em <http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/publicacoes/tds/td_1480.pdf>. Acesso em: 26 de set. 2012.

CORBARI, Ely Célia. *Accountability e Controle Social: Desafio à Construção da Cidadania. Cadernos da Escola de Negócios da UniBrasil - UFBA*, Salvador, Jan/Jun 2004. Disponível em: <http://www.twiki.ufba.br/twiki/bin/viewfile/PROGESP/ItemAcervo242?rev=&filename=Accountability_e_Control_e_Social_Desafio_a_Construcao_da_Cidadania.pdf> Acesso em: 21 set. 2012.

DICIONÁRIO JURÍDICO. 2. ed. Rio de Janeiro: América Jurídica, 2006.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

EVANS, Peter. Autonomia e Parceria: Estados e transformação industrial. In: MARQUES, Denilson (Org.). **Curso de Conhecimento e Desenvolvimento Social do Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste (MGP)**. Recife: MGP, 2011, p. 119-177 (Portfólio).

FEITOSA, Maria Luziene Xavier. **Ouvidoria como tópico de gestão estratégica sob a perspectiva das experiências setoriais da Universidade Federal de Pernambuco**. 2003. Monografia (Curso de Administração) – Departamento de Administração, Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2003.

GLÜER, Laura Maria. A Ouvidoria Universitária como espaço de interlocução com os diferentes públicos do ensino superior. In: INTERCOM - SOCIEDADE BRASILEIRA DE ESTUDOS INTERDISCIPLINARES DA COMUNICAÇÃO, 28, 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: UERJ, 2005. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2005/resumos/R1707-1.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2012.

LIMA, Chussely Souza. Ouvidor-Gestor: A necessidade da ouvidoria moderna. In: AGUIAR, Sylvana M. Brandão de (Org.). **Gestão Pública: Práticas e Desafios**. Recife: Bagaço, 2009, Vol. III, p. 708-738.

LYRA, Rubens Pinto. A experiência da Universidade Federal da Paraíba e o Instituto da Ouvidoria. **Ouvidoria da UFPB**, 2001. Disponível em: <<http://www.ufpb.br/ufpb/home/ouvidoria/artigos/experiencia.htm>>. Acesso em: 20 fev. 2012.

_____. Ouvidor: O Defensor dos Direitos na Administração Pública Brasileira. In: _____. **Autônomas x obedientes: a ouvidoria pública em debate**, p.119-152. João Pessoa: UFPB, 2004.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: _____; SPINK, Peter (Orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2006, p. 21-38.

_____. Reflexões sobre reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 50, n. 4, p. 5-30, 1999. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1999/93.reflexoessobrerefgerencial.p.pg.pdf>>. Acesso em: 26 fev. 2012.

PEREIRA, Ricardo Martins. **O Controle Social na Gestão Pública: as funções de fiscalização e de ouvidoria dos Tribunais de Contas do Brasil**. 2003. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2003.

PINTO, Eliana. Ética da ouvidoria. In: VILANOVA, Fátima; TANEZINI, Carlos Alberto (Orgs.). **Ouvidoria Universitária no Brasil: relato de experiências**. Fortaleza: FNOU/ABO Nacional, 2007, p. 25-33.

ROMÃO, José Eduardo Elias. O papel das ouvidorias públicas na efetivação do controle social. **FÓRUM BRASILEIRO DE CONTROLE DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**, 7, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Fórum, 2011.

SANTOS, Marcos André Couto. Controladoria, Ouvidoria e Procuradoria no exercício do controle interno na Administração Pública Estadual Pernambucana. **Revista do Centro de Estudos Jurídicos** - Procuradoria Geral do Estado de Pernambuco, Recife, v.4, n. 4, p.74-105, 2011.

SILVA, Edson Ferreira da; BIANCO, Juliana Eloisa; VANCINI, Sonia Maria. A Implementação de Ouvidorias nas Instituições Financeiras. In: PEREZ, José Roberto Ruz; BARREIRO, Adriana Eugênia Alvim; PASSONE, Eric (Orgs.). **Construindo a Ouvidoria no Brasil: avanços e perspectivas**. Campinas: UNICAMP/Ouvidoria, 2011, p. 135-143.

TORTOLANO, Elizabeth Pataro; CRUZ, Lygia Maria Vieira de Souza; ALMEIDA, Rosa Maria Esteves Feliz Campos de. Os Direitos do Consumidor e a Ouvidoria. In: PEREZ, José Roberto Ruz; BARREIRO, Adriana Eugênia Alvim; PASSONE, Eric. (Orgs.). **Construindo a Ouvidoria no Brasil: avanços e perspectivas**. Campinas: UNICAMP/Ouvidoria, 2011, p. 117-132.

VILANOVA, Maria de Fátima Veras. Ouvidoria: Transparência e aperfeiçoamento democrático. In: VILANOVA, Maria de Fátima Veras; TANEZINI, Carlos Alberto (Orgs.). **Ouvidoria Universitária no Brasil: relato de experiências**. Fortaleza: FNOU/ABO Nacional, 2007, p. 35-45.

VISMONA, Edson Luiz. A Evolução das Ouvidorias no Brasil. In: PEREZ, José Roberto Ruz; BARREIRO, Adriana Eugênia Alvim; PASSONE, Eric. (Orgs.). **Construindo a Ouvidoria no Brasil: avanços e perspectivas**. Campinas: UNICAMP/Ouvidoria, 2011, p. 29-42.

*Artigo submetido em 29 de novembro de 2012 e aceito para publicação em 17 de janeiro de 2013.