

# A OUVIDORIA COMO INSTRUMENTO DE PARTICIPAÇÃO SOCIAL NO EXERCÍCIO DA DEMOCRACIA

Vanessa Aparecida Belli<sup>1</sup>

---

## **Resumo**

O presente artigo tem por objetivo propor uma reflexão sobre a importância dos instrumentos democráticos de controle social dos atos praticados tanto pelo Estado e seus entes quanto pelas organizações no exercício da prestação de serviço, com transparência e com o devido acesso à informação. Para tanto, buscou-se trazer conceitos sobre o estado democrático de direito e controle social na perspectiva do exercício da cidadania, relacionando-os com as Ouvidorias. Esse conteúdo foi elaborado a partir de pesquisa bibliográfica em documentação, normativos, jurisprudências e materiais publicados sobre o tema. O método de estudo adotado foi o indutivo, possibilitando, por meio de pesquisas, trazer as bases teóricas que fundamentem a hipótese de as Ouvidorias poderem contribuir para o exercício da democracia no âmbito do controle social.

**Palavras-chave:** Cidadania. Controle social. Democracia. Participação. Ouvidoria.

DOI:10.37814/2594-5068.2021v4.p127-137

---

1 Bacharel em Direito e Secretariado Executivo Bilíngue pelo Centro Universitário Newton Paiva. Analista técnica no exercício da função de Ouvidora no Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SE-BRAE/MG. (vanessabelli@hotmail.com) (vanessa.belli@sebraemg.com.br).

---

### **Abstract**

This article aims to propose a reflection on the importance of democratic instruments of social control of acts performed by the State and its entities and organizations in the exercise of the provision and service with transparency and due access to information. Therefore, we sought to bring concepts about the democratic state of law and social control from the perspective of exercising citizenship, relating them to the Ombudsman. This content was elaborated from bibliographic research in documentation, norms, jurisprudences and materials published until then on the subject. The study method adopted was the inductive one, making it possible through research to bring the theoretical bases that underlie the hypothesis whether the Ombudsman can contribute to the exercise of democracy within the scope of social control.

**Keywords:** Citizenship. Social control. Democracy. Participation. Ombudsman.

## **1 INTRODUÇÃO**

O sociólogo brasileiro Eder Sader, analisando os movimentos sociais populares de São Paulo de 1970-80, destaca sua contribuição para o surgimento de um novo sujeito coletivo, mais exigente e participativo, que precisa ser visto, agir e interagir nos processos decisórios. Movimentos sociais aos quais se incumbiu a tarefa de fortalecer discursos, politizar novos temas e influenciar decisões rumo à consolidação da democracia antes e depois do processo constituinte.

Efetivamente, a Constituição da República Federativa do Brasil – CRFB de 1988 está diretamente vinculada à participação popular. Criada sob forte influência social, emendas populares e políticas sociais latentes, no artigo 1º mostra a que veio, destacando que o Estado democrático de direito possui como fundamentos a soberania, a cidadania, a dignidade da pessoa humana, os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa e o pluralismo político.

Entretanto a mera observância de dispositivos constitucionais não pressupõe a garantia da participação social, é necessário ter políticas públicas que viabilizem ao cidadão o acesso aos mecanismos que geram mudanças no campo prático. Incentivo que vem de pautas relevantes como a implementação do Código de Defesa do Consumidor, da dispersão da cultura dos Serviços de Atendimento ao Consumidor e Procons e de normativos infraconstitucionais que estabelecem condições de exercício da participação popular e controle social.

São os espaços participativos se consolidando cada vez mais como instrumentos de diálogo e construção, sendo oportunizados através de movimentos como conselhos, fóruns de debates, audiências e consultas públicas, Ouvidorias e outros. Ambientes que ocasionam lugar de fala, escuta ativa e negociações rumo à melhoria de gestão, pano de fundo que impulsionou a realização desta análise sobre o exercício do controle social que proporciona uma nova dimensão no relacionamento do cidadão com a governança, como reafirma MARTINS JÚNIOR (2010):

[...] participação é decisiva para as democracias contemporâneas, contribuindo para a governabilidade (eficiência), a contenção de abusos (ilegalidade), a atenção de todos os interesses (justiça), a tomada de decisões mais sábias e prudentes (legitimidade), o desenvolvimento da responsabilidade das pessoas (civismo) e tornar os comandos estatais mais aceitáveis e facilmente obedecidos (ordem).

O marco teórico desse estudo é a efetividade do exercício da democracia que, com o advento da CRFB/1988, possibilitou abranger direitos fundamentais e o livre exercício da democracia, por meio da representação e da participação popular que o legitima a atuar de forma colaborativa na fiscalização, cobrança e proposição de melhorias das atividades desenvolvidas. Acrescido à reflexão sobre os impactos da Ouvidoria no posicionamento estratégico e na melhoria da prestação de serviços em defesa dos interesses da organização e do cidadão.

## **2 DEMOCRACIA E CULTURA PARTICIPATIVA**

Para iniciar efetivamente este discurso é importante revisitar a caracterização conceitual da palavra Democracia, que segundo Cláudio Fernandes trata-se de expressão originária da Grécia,

dos termos *demos* (povo) e *kratos* (autoridade), que indica a existência de uma organização política que conta com a participação direta do cidadão, tendo como princípio fundamental e norteador que o poder emana do povo e é exercido em seu nome, conceito de raízes políticas.

E a característica marcante está na “existência de um procedimento que permita a participação das pessoas, de maneira que cada um possa expor seus argumentos para discussão racional, que acabará por privilegiar o melhor entre os argumentos”, destaca HABERMAS (2010). Se concretizando pela prática de debates que estimulam as diferentes opiniões, tornando ativo o espaço da cidadania e o sentimento de pertencimento e coletividade.

O Estado democrático “funda-se no princípio da soberania popular, que impõe a participação efetiva e operante do povo na coisa pública, participação que não se exaure na simples formação das instituições representativas”, na perspectiva de CALAÇA (2015). A participação popular é, por si só, um processo sustentado por princípios constitucionais e, de acordo com CALAÇA (2015), “o princípio da maioria, o princípio da igualdade e o princípio da liberdade”.

Meritório compreender que a democracia, insumo presente na teoria habermasiana, preceitua que “o poder político só pode desenvolver-se através de um código jurídico institucionalizado na forma de direitos fundamentais” (HABERMAS, 2010), e se dá por meio do diálogo para o aprimoramento da experiência democrática representativa e participativa, com pluralidade discursiva.

Na história brasileira foram promulgadas seis Constituições antes da CRFB/88, com durabilidades irregulares, umas breves e outras nem tanto. Para BREDÁ (2018), a “sétima Constituição Brasileira, hoje em vigor, foi promulgada em 5 de outubro de 1988, após 20 meses de intenso debate envolvendo representantes da sociedade civil, especialistas jurídicos e o Congresso Nacional”, e sua promulgação consolida o processo da redemocratização brasileira.

O caminho percorrido até a CRFB/88 foi longo e desafiador. O movimento de convocação da Assembleia Constituinte iniciou-se 20 anos antes. Na perspectiva do Ministro BARROSO (2018), o cenário de 1968 era de um País que:

[...] ainda se recuperava do trauma do fechamento do Congresso Nacional para outorga do Pacote de Abril, conjunto de reformas políticas que eliminavam quaisquer riscos de acesso da oposição a alguma fatia de poder. Os atos institucionais que davam poderes ditatoriais ao Presidente da República continuavam em vigor. O bipartidarismo artificial, a cassação de mandatos parlamentares e casuísmos eleitorais diversos falseavam a representação política.

É neste cenário que a “Constituição de 1988 representa o ponto culminante da trajetória, catalisando o esforço de inúmeras gerações de brasileiros contra o autoritarismo, a exclusão social e o patrimonialismo, estigmas da formação nacional” (BARROSO, 2018). A inclusão social contou com avanços significativos, com programas sociais como o Bolsa Família, que resgatou grande parcela da população da condição de pobreza extrema.

Apesar de a Constituição brasileira ser relativamente madura, apresenta suscetibilidades em relação às intempéries do ciclo de desenvolvimento econômico e social, norteadores dos processos de argumentação entre o Estado ou organizações e o cidadão. Como aponta BARROSO ao relatar pontos fracos evidenciados ao longo dos 30 anos de sua vigência, como a corrupção sistêmica

que vem sobrevivendo há várias gerações. A qual, por sua vez, fomenta a crescente demanda por mecanismos de controle e participação social para fiscalização das instituições do Estado. Como reforça LEITE (2018) ao destacar que

[...] as ideias de participação e controle social estão totalmente conectadas: por meio da participação social, os cidadãos podem intervir na tomada de decisões, orientando o poder público a adotar medidas que atendam aos interesses coletivos. Ao mesmo tempo, podem exercer o controle sobre a ação do Estado, fiscalizando de forma permanente a aplicação dos recursos públicos. E é nesse processo de democracia participativa aliada a controle social que se implementam as Ouvidorias Públicas [...]

Um convite para que o cidadão brasileiro seja cada vez mais protagonista e participativo nos rumos da sociedade, buscando “gerar oportunidades de aperfeiçoamento das instituições e agentes públicos, estimulando a prestação de serviços de qualidade, capazes de garantir direitos humanos” (LEITE, 2018).

### 3 OUVIDORIA BRASILEIRA

#### 3.1 Breve Resgate Histórico

ESTANISLAU (2011), em seu breve relato sobre a evolução das Ouvidorias no país, destaca a existência da figura do Ouvidor no Brasil Colônia, atuando como juiz, ou promotor de justiça, em nome do rei. Já no Império, na Constituinte de 1823, por iniciativa do deputado José de Souza Mello, o Brasil experimentou a primeira tentativa (frustrada) de instituição em cada província de figura com atribuições semelhantes às de um Ouvidor, sob denominação de “juiz do povo”, que dava oportunidade à população de valer-se da Corte para apurar suas queixas, iniciativa que não se consolidou.

Em 1964, com a ditadura militar no Brasil, ESTANISLAU (2011) nos relembra uma época em que as instituições democráticas perderam voz, voltando a ressurgir na década de 1980.

Diferente do poder público, em 1985 a iniciativa privada, representada pela empresa Rhodia, nomeou o primeiro Ombudsman privado do país, com o *slogan* “Você fala e a Rhodia escuta”, um canal direto com os consumidores e propulsor do Código de Defesa do Consumidor – CDC, criado pela Lei n. 8.078/90. Entretanto, como aponta Fernanda Foggiano, Curitiba/PR “criou, no dia 24 de março de 1986, a primeira Ouvidoria pública do país”. A iniciativa espalhou-se pelo Brasil, com a devida tutela constitucional estabelecida no art. 37, parágrafo 3º da Carta Magna. Em 1992, foi criada a Ouvidoria-Geral da República, pela Lei n. 8.490/92, que contou com uma estrutura regimental básica.

Em 1995, com a expansão das Ouvidorias, surgia a ABO – Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman e o Instituto Brasileiro Pró-Cidadania, Organização Não Governamental – ONG constituída em 1995 e responsável por organizar capacitações em Ouvidorias. E a Emenda Constitucional 45/04 insere expressamente a criação da Ouvidoria de Justiça no texto constitucional.

Com a promulgação da Lei n. 10.294/99 de São Paulo, que dispõe sobre proteção e defesa do usuário do serviço público do Estado, ocorreu a instituição das Ouvidorias e comissões de ética

em órgãos e entidades que prestam serviços públicos, possibilitando assim o diálogo com a sociedade e valorizando tanto a responsabilidade social do ente quanto a contribuição do cidadão nos rumos da Administração Pública. A lei em pouco tempo passou a ser replicada em outros Estados engajados no aperfeiçoamento da prestação de serviços públicos e depois se tornou base para a instituição do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal, pela Lei n. 13.460, regulamentada pelo Decreto n. 9.492/18.

Importante constar que, em 2007, a Resolução BACEN n. 3477/07 (substituída posteriormente pelas resoluções 3849/10 e 4.433/2015) torna obrigatório o serviço de Ouvidoria nas instituições financeiras, não somente para fiscalizar o sistema bancário, mas também para propor melhoria no atendimento ao consumidor, e já prenunciava um gradativo movimento que buscava dar voz ao cidadão consumidor, não apenas na Administração Pública, mas também no setor privado.

Acerca das atribuições inerentes à implementação de Ouvidorias, o Código de Ética da ABO versa que a “função do Ouvidor/Ombudsman visa o aperfeiçoamento do Estado, da Empresa, a busca da eficiência e da austeridade administrativa”, tendo como princípios basilares, segundo BERTACHINI (2020), zelar pela privacidade e sigilo das informações. Um reflexo dos princípios fundamentais da Administração Pública.

Apesar de não existir documento de alcance nacional que institua tais princípios, podemos reconhecê-los em muitos normativos estaduais que tratam do tema. Tal qual a Lei n. 15.298, de 6 de agosto de 2004, que cria a Ouvidoria-Geral do Estado de Minas Gerais que, em seu art. 3º, destaca que “atenderá aos princípios da legalidade, finalidade, razoabilidade, proporcionalidade, impessoalidade, igualdade, devido processo legal, motivação, publicidade, moralidade, eficiência e demais princípios da Administração Pública”.

O Guia de Orientações Básicas para Implantação de Ouvidorias do SUS apresenta passos relevantes para implementação de uma Ouvidoria, como mobilização para sua criação, reflexão sobre seu propósito para legitimidade e autonomia de atuação, indicando que deve estar alinhada à cultura, princípios e valores do Estado ou Empresa. Mas foi somente a partir de abril de 2013 que a Classificação Brasileira de Ocupações – CBO, responsável por descrever ocupações, contemplou a função de Ouvidor, divulgada pelo Ministério do Trabalho e Emprego.

Essa institucionalização da função contribuiu para o fortalecimento das Ouvidorias brasileiras, mas pouco representa as competências técnicas e humanas necessárias ao exercício da função, como bem se observa no Código de Ética da ABO, que destaca que “os Ouvidores/Ombudsman devem defender os direitos inerentes à pessoa humana, balizando suas ações por princípios éticos, morais e constitucionais”.

Considerando que a Ouvidoria de uma organização deve ser subordinada à alta direção, sua instituição deve ocorrer por ato formal, com a devida designação e publicidade de tais atos e de seus Ouvidores nomeados, evidenciando poderes e atribuições. Já o espaço físico precisa ser estruturado para propiciar o exercício de atribuições com confidencialidade e independência, até porque poderá ser acionada por demandante interno da organização.

Quanto aos fluxos de trabalho, é importante possuir múltiplos canais de coleta e registro das ocorrências para que sejam asseguradas a gestão, a rastreabilidade e a resposta enviada, com monitoramento dos prazos previstos para sua resolução. Essas informações possibilitarão gerar

relatórios qualitativos e quantitativos para subsidiar a tomada de decisões mais assertivas e norteadas pela necessidade e expectativa de seus *stakeholders*.

### 3.2 Ouvidoria na Melhoria da Prestação de Serviços

O Guia de Ouvidorias Brasil, publicação conjunta da Abrarec – Associação Brasileira das Relações Empresa-Cliente, ABO (Associação Brasileira de Ouvidores) e revista *Consumidor Moderno*, apresenta uma reflexão que diz muito sobre o papel estratégico das Ouvidorias e a valorização do relacionamento com o cidadão como pano de fundo para subsidiar a melhoria na prestação de serviços e dos processos de trabalho, pois é “a representação da voz do cidadão e direciona ações de melhorias, fidelizando clientes e gerando resultados que antes eram obtidos em pequenas interações com os canais de atendimento e apoio da empresa”.

O Prêmio Nacional de Qualidade – PNQ, hoje reconhecido como Melhores em Gestão®, estabelece critérios a serem seguidos pelas organizações que perseguem nível de excelência, como “foco no cliente e no mercado”, “decisões baseadas em fatos”, “aprendizado organizacional”, “visão sistêmica” (GOETTENAUER, 2008).

É importante destacar que a Ouvidoria não é o canal primário de comunicação com o cidadão, o que leva à necessidade de diferenciá-la do Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC, que foi regulamentado pelo Decreto n. 6.523, de 31 de julho de 2008, e que, segundo o Guia de Ouvidorias Brasil, é o “responsável por atender às demandas relativas a solicitações, dúvidas, críticas, reclamações e elogios, sendo um importante gerador de informações para a melhoria dos processos de trabalho”, atuando para atender demandas de caráter operacional, sem o compromisso de pesquisar a causa e propor melhorias ou mudança de processos para evitar que ocorram novamente.

SAC ou Ouvidoria, ambos com suas atribuições específicas, atuam nas esferas que lhes competem, oferecendo ao cidadão resolução às demandas, conforme suas atribuições e responsabilidades. Mas a Ouvidoria, à medida que dá tratamento às ocorrências, possui a oportunidade de verificar irregularidades que geram o aprimoramento de processos.

No exercício de suas atribuições, o Ouvidor materializa em indicadores quantitativos e qualitativos as dores dos usuários dos serviços, com base nas reclamações, sugestões, críticas ou elogios, indicadores esses que embasam a tomada de decisão.

### 3.3 Ouvidoria na Mediação de Conflitos e Redução de Litígios

As organizações públicas ou privadas devem buscar a convivência menos conflitante com seus usuários ou clientes, com o objetivo de minimizar os impactos e incertezas nas interações. A gestão inadequada dos conflitos pode comprometer o negócio, prejudicar o andamento do mercado e até provocar a judicialização da demanda e sobrecarregar o Judiciário.

O congestionamento do Judiciário, como bem aponta CARDOSO (2018), ocorre devido a disputas que aguardam anos por uma resolução, gerando “alta taxa de litigância judicial, espelhada no absurdo número de processos judiciais em andamento”. E, sem a pretensão de afirmar que

a implantação de Ouvidorias pode ser a solução definitiva do excesso de litígios judiciais, o autor reflete sobre os efeitos positivos que ela pode produzir.

É inquestionável que o resultado da atuação das Ouvidorias auxilia na melhoria dos fluxos de trabalho e na relação da organização com o cidadão, materializando sua genuína vontade de remediar controvérsias no nascedouro, sem a necessidade de judicialização de conflitos, reforçando a premissa de que um conflito nunca deve ser ignorado.

Como política pública de fomento dos métodos de “Resolução Apropriada de Disputas” (ou RADs), a mediação e a conciliação receberam *status* legislativo com a publicação da Resolução CNJ 125, de 29 de novembro de 2010, e da Lei de Mediação (Lei n. 13.140, de 26 de junho de 2015), que buscaram organizar em todo o território nacional as práticas autocompositivas de resolução de conflitos e interlocução com a sociedade.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No fomento à construção deste artigo, a literatura consultada possibilitou observar a evolução da Ouvidoria no Brasil e como ela se posicionou, ao longo dessa trajetória, como um instrumento de aperfeiçoamento da gestão e de diálogo na solução de conflitos e na compreensão das necessidades e expectativas das partes interessadas.

De um lado, temos um cidadão que, ao defender seus interesses usando os canais de interação disponíveis, encontra no relacionamento com as Ouvidorias a possibilidade de fazer parte das estratégias de governança, e de outro, um canal que não se limita à resolução de conflitos, mas representa a voz do cliente dentro da organização, influenciando os rumos da empresa.

E, sem a pretensão de esgotar as análises do tema, compreende-se que a Ouvidoria tem se configurado como legítimo instrumento de relacionamento, quer seja na esfera pública ou na privada, facultando ao cidadão exercer não somente o direito de reivindicar a resolução de seus problemas, mas sobretudo de ter parcela participativa nesse modelo de gestão.

Desde o advento da CRFB/88, percebe-se como tendência o crescimento exponencial da participação social nos espaços públicos e privados, por meio de canais de escuta e relacionamento. Neste estudo, fica claro que as Ouvidorias são canais legítimos de representação de interesses e aliadas da participação popular na gestão pública ou privada, por intermédio das sugestões, reclamações, elogios ou denúncias dos usuários ou clientes. Ao longo dos anos, consolidou-se como instrumento de gestão primordial para a resolução de conflitos e a tomada de decisões.

#### REFERÊNCIAS

ABO. *Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman (ABO)*, ano 1, n. 1, 2017/2018. Disponível em: <http://www.abonacional.org.br/revista>. Acesso em: 25 nov. 2020.

ABO. *Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman (ABO)*, São Paulo, ano 2, n. 2, 2019. Disponível em: <http://www.abonacional.org.br/revista>. Acesso em: 25 nov. 2020.

ABO. *Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman (ABO)*, São Paulo, ano 3, n. 3, 2020. Disponível em: <http://www.abonacional.org.br/revista>. Acesso em: 25 nov. 2020.

ABRAREC. *Manual de boas práticas Ouvidorias Brasil*. São Paulo, 2015. Disponível em: [https://abrarec.com.br/wp-content/uploads/2015/07/Vs\\_pb.pdf](https://abrarec.com.br/wp-content/uploads/2015/07/Vs_pb.pdf). Acesso em: 25 out. 2020.

ABRAREC; ABO; REVISTA CONSUMIDOR MODERNO. *Guia de Ouvidorias Brasil*. São Paulo: Padrão Editora Ltda, 2011. Disponível em: [https://www.pucsp.br/sites/default/files/download/editais/2011-08-23-guia\\_de\\_Ouvidoria.pdf](https://www.pucsp.br/sites/default/files/download/editais/2011-08-23-guia_de_Ouvidoria.pdf). Acesso em: 25 out. 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES / OMBUDSMAN - ABO NACIONAL. *Código de Ética do Ouvidor/Ombudsman*. Fortaleza, 19 de dezembro de 1997. Disponível em: <http://www.abonacional.org.br/codigo-de-etica>. Acesso em: 25 out. 2020.

AVRITZER, Leonardo; COSTA, Sérgio. Teoria Crítica, Democracia e Esfera Pública: Concepções e Usos na América Latina. *Revista de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, v. 47, n. 4, p. 703-728, 2004.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Conselho Monetário Nacional. Resolução nº 3.477, 26 de julho de 2007. Dispõe sobre a instituição de componente organizacional de Ouvidoria pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2007/pdf/res\\_3477\\_v3\\_1.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2007/pdf/res_3477_v3_1.pdf). Acesso em: 11 set. 2021.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Conselho Monetário Nacional. Resolução nº 3.849, de 25 de março de 2010. Dispõe sobre a instituição de componente organizacional de Ouvidoria pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 26/3/2010, Seção 1, p. 38/39. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2010/pdf/res\\_3849\\_v1\\_O.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2010/pdf/res_3849_v1_O.pdf). Acesso em: 11 set. 2021.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Conselho Monetário Nacional. Resolução nº 4.433, de 23 de julho de 2015. Dispõe sobre a constituição e o funcionamento de componente organizacional de Ouvidoria pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 27/7/2015, Seção 1, p. 30/31. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2010/pdf/res\\_3849\\_v1\\_O.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2010/pdf/res_3849_v1_O.pdf). Acesso em: 11 set. 2021.

BARROSO, Luiz Roberto. *Trinta Anos da Constituição Federal: a República que ainda não foi*. São Paulo, 2018. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2018-out-06/barroso-30-anos-constituicao-republica-ainda-nao-foi>. Acesso em: 27 set. 2020.

BERTACHINI, Luciana. Princípios e dimensões de competências na atuação do Ouvidor. São Paulo, 2020. Disponível em: <http://www.abonacional.org.br/edicao3>. Acesso em: 25 out. 2020.

BRASIL. *Código de Defesa do Consumidor* (1990). Lei n. 8.078, de 11 de setembro de 1990. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8078compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078compilado.htm). Acesso em: 11 set. 2021.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Presidência da República, 2019. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 13 dez. 2019.

BRASIL. Controladoria-Geral da União: Ouvidoria-Geral da União. *Orientações para implantação de uma unidade de Ouvidoria: rumo ao sistema participativo* (Coleção OGU, Cartilha 1). Brasília: Controladoria-Geral da União; Ouvidoria-Geral da União, 2012a.

BRASIL. Decreto n. 6.523, de 31 de julho de 2008. Regulamenta a Lei n. 8.078, de 11 de setembro de 1990, para fixar normas gerais sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8490.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8490.htm). Acesso em: 11 set. 2021.

BRASIL. Decreto nº 9.492, de 5 de setembro de 2018. Regulamenta a Lei n. 13.460, de 26 de junho de 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/decreto/D9492.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9492.htm). Acesso em 25 out. 2020.

BRASIL. Lei n. 8.490, de 19 de novembro de 1992. Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8490.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8490.htm). Acesso em: 11 set. 2021.

BRASIL. Lei n. 13.140, de 26 de junho de 2015. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Lei/L13140.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13140.htm). Acesso em: 11 set 2021.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa. Departamento de Ouvidoria-Geral do SUS. *Guia de orientações básicas para implantação de Ouvidorias do SUS*. Brasília, DF, 2014. Disponível em: <http://portal.arquivos.saude.gov.br/images/pdf/2014/abril/22/guia-para-implantacao-de-Ouvidorias-do-sus-2014.pdf>. Acesso em: 25 out. 2020.

BRASIL. Presidência da República. *Constituição Federal* (1988). Emenda Constitucional n. 45, de 30 de dezembro de 2004. Altera dispositivos de diversos artigos da Constituição Federal, e acrescenta outros.

BREDA, Zulmir Ivânio. Uma reflexão sobre os 30 anos da “Constituição Cidadã”. Brasília, DF, 5 de outubro de 2018. Disponível em: <https://cfc.org.br/destaque/uma-reflexao-sobre-os-30-anos-da-constituicao-cidada/>. Acesso em: 27 set. 2020.

CALAÇA, Lucas. O Estado Democrático de direito à luz da Constituição Federal. São Paulo, 2015. Disponível em: <https://lucascalaca71.jusbrasil.com.br/artigos/189932692/o-estado-democratico-de-direito-a-luz-da-constituicao-federal>. Acesso em: 28 nov. 2020.

CARDOSO, César. *O Ombudsman bancário: uma solução extrajudicial de conflitos*. São Paulo: Almedina, 2018.

CBO – CLASSIFICAÇÃO BRASILEIRA DE OCUPAÇÕES. Ouvidor. Disponível em: <https://www.ocupacoes.com.br/cbo-mte/142340-Ouvidor>. Acesso em: 25 out. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução n. 125, de 29 de novembro de 2010. Disponível em: [https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2014/04/resolucao\\_125\\_29112010\\_23042014190818.pdf](https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2014/04/resolucao_125_29112010_23042014190818.pdf). Acesso em: 11 set. 2021.

DURKHEIM, É. *As regras do método sociológico*. São Paulo: Abril Cultural, 1978. p. 71-161. (Coleção Os Pensadores)

ESTANISLAU, Paul. Ouvidorias Públicas Municipais, História das Ouvidorias e os Artigos 31 e 37, *caput*, da Constituição Federal de 1988, 2011. Disponível em: <http://www.arcos.org.br/artigos/Ouvidorias-publicas-municipais-historia-das-Ouvidorias-e-os-artigos-31-e-37-caput-da-constituicao-federal-de-1988/#topo>. Acesso em: 25 out. 2020.

FERNANDES, Cláudio. O que é democracia? *In: Brasil Escola*. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/o-que-e/historia/o-que-e-democracia.htm>. Acesso em: 08 set. 2021.

FOGGIATO, Fernanda. Primeira Ouvidoria do Brasil foi criada em Curitiba há 29 anos, 2015. Disponível em: <https://www.curitiba.pr.leg.br/informacao/noticias/primeira-Ouvidoria-do-brasil-foi-criada-em-curitiba-ha-29-anos>. Acesso em: 11 set. 2021.

FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE. Prêmio Nacional de Qualidade – PNQ. Disponível em: <https://fnq.org.br/melhores-em-gestao/>. Acesso em: 25 out. 2020.

GOETTENAUER, Marcus Vinicius. Um Case de sucesso. Ouvidoria Saelpa & Celb, Paraíba: 2018. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/guestd16c1c/Ouvidoria-um-case-de-sucesso-resumo>. Acesso em: 25 nov. 2020.

HABERMAS, Jürgen. *Direito e democracia (entre facticidade e validade)*. 2. ed. v.1. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2010. Horizonte, MG, 07 de agosto de 2004. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?num=15298&ano=2004&tipo=LEI>. Acesso em: 25 out. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. Governança Corporativa. São Paulo. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>. Acesso em: 15 nov. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO PRÓ-CIDADANIA. Cursos oferecidos. Pernambuco. Disponível em: [http://prociadania.org.br/web/?p=6159#.YU2v-n1v\\_IU](http://prociadania.org.br/web/?p=6159#.YU2v-n1v_IU). Acesso em: 11 set. 2021.

LEITE, Emanuelle. Ouvidoria como instrumento de uma democracia participativa. 2018. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/69280/Ouvidoria-como-instrumento-de-uma-democracia-participativa>. Acesso em: 12 set. 2021

MARTINS JÚNIOR, Wallace Paiva. *Transparência administrativa: publicidade, motivação e participação popular*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MINAS GERAIS. Lei n. 15 298, de 06 de agosto de 2004. Cria a Ouvidoria-Geral do Estado de Minas Gerais e dá outras providências. *Diário do Executivo*, Belo Horizonte.

SADER, Eder. *Quando novos personagens entram em cena*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

SÃO PAULO. Lei n. 10.294, de 20 de abril de 1999. Dispõe sobre a proteção e defesa do usuário do serviço público do Estado. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/1999/lei-10294-20.04.1999.html>.

