

OUVIDORIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE ROLANTE/RS

Diego Maser Valandro¹
Álvaro Aloisio Bourscheidt²
Luciane Maria Thiesen Scheffel³

RESUMO

O presente artigo propõe uma verificação quanto à implantação de uma Ouvidoria do Sistema Único de Saúde (SUS) na Secretaria Municipal de Saúde de Rolante/RS. Os objetivos do trabalho foram: analisar a contribuição da implantação de uma ouvidoria do SUS para aprimoramento da gestão da Secretaria Municipal de Saúde de Rolante/RS e a satisfação dos seus usuários; verificar a percepção dos usuários do SUS quanto à implantação da ouvidoria; identificar a percepção dos colaboradores, da área administrativa da Secretaria Municipal da Saúde de Rolante/RS quanto à implantação da ouvidoria; e, por fim, apresentar sugestões para implantação da ouvidoria com vistas ao aprimoramento da gestão e melhoria da satisfação dos usuários com base no estudo em questão. Utilizou-se um estudo de caso de cunho exploratório, com métodos mistos, por meio da aplicação de questionários estruturados e análise dos resultados com base na estatística descritiva. Cem usuários do SUS e oito funcionários administrativos da Secretaria Municipal de Saúde responderam aos questionários durante o mês de agosto de 2022. Com base na análise dos resultados, identificou-se a favorabilidade dos usuários e funcionários administrativos para a implantação da Ouvidoria do SUS. Nota-se que atualmente, mesmo sem um canal específico de ouvidoria implantado, o processo de ouvir os cidadãos acontece, porém não de forma organizada e estruturada, sendo válida a implantação de um canal adequado para gerenciamento dessas demandas, possibilitando traçar estratégias de gestão a partir das informações recebidas e armazenadas.

Palavras-chave: Ouvidoria. Ferramenta de gestão. Usuários do SUS. Funcionários Administrativos. Secretaria Municipal de Saúde de Rolante/RS.

ABSTRACT

This article proposes a verification regarding the implementation of a specific ombudsman's office at the Municipal Department of Health of Rolante/RS, to work with the users of the Unified Health System (SUS) and administrative staff of the said. The objectives of this study were: to analyze the contribution of the implementation of a SUS ombudsman's office to improve the management of the Municipal Department of Health of Rolante/RS and the satisfaction of its users; verify the perception of SUS users regarding the implementation of the ombudsman's; identify the perception of employees, the administrative area of the Municipal Department of Health of Rolante/RS as to the implementation of the ombudsman's and, finally, to present

¹ Acadêmico do curso de Administração das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat/RS. *E-mail:* diego.valandro@yahoo.com.br.

² Orientador das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat/RS. *E-mail:* alvaro@faccat.br

³ Co-orientadora das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat/RS. *E-mail:* luciane@faccat.br

suggestions for the implementation of the ombudsman's shop with a view to improving management and improving user satisfaction based on the study. An exploratory case study was used, with mixed methods, through the application of structured questionnaires and analysis of the results based on descriptive statistics. One hundred Users of the SUS and eight administrative employees of the Municipal Health Department answered the questionnaires during the month of August 2022. Based on the analysis of the results, it was identified the favorability of users and administrative staff of the said Secretariat for the implementation of the SUS Ombudsman's Office. It is noted that today, even without an ombudsman channel in place, the process of listening to citizens takes place, but not in an organized and structured way, being valid the implementation of an appropriate channel for the management of these demands, enabling the design of management strategies based on the information received and stored.

Keywords: Ombudsman. Management tool. SUS users. Administrative Staff. Municipal Department of Health of Rolante /RS.

1 INTRODUÇÃO

Ouvir o cidadão é essencial para a implantação de melhorias e para a evolução da gestão pública. Assim sendo, tornam-se imprescindíveis instâncias de escuta, ou seja, canais em que o cidadão contribuinte possa manifestar contrariedades, reivindicações, registro de elogios e até mesmo propor melhorias. Surge, assim, a ouvidoria pública como exemplo de instrumento institucional que busca operacionalizar o princípio da democracia participativa consagrado na Constituição Federal de 1988.

O presente estudo foi aplicado no município de Rolante/RS, situado na região do Vale do Paranhana e vizinho dos municípios de Riozinho, Taquara e Caraá, estando localizado a 94 quilômetros de Porto Alegre, capital do Estado. O município já dispõe de uma ouvidoria municipal, cujas manifestações a ela endereçadas são recebidas, em sua maioria, por meio do sistema eletrônico de Ouvidoria e-Ouv, plataforma integrada de ouvidoria, e no endereço eletrônico⁴. Eventuais manifestações recebidas por escrito, via ligação telefônica ou em atendimento presencial, são inseridas no sistema eletrônico e-Ouv para tramitação eletrônica. O raio de ação dessa ouvidoria já implantada se estende a todas as secretarias vinculadas à administração municipal.

Na área da Saúde, em nível federal, foi criada a Ouvidoria Geral do SUS, por meio do Decreto nº 4.726 de 9/6/2003, cuja missão é viabilizar os direitos dos(as)

⁴ <https://rolante.atende.net/cidadao/pagina/ouvidoriamunicipal>

cidadãos(ãs) de serem ouvidos e terem suas demandas pessoais e coletivas tratadas adequadamente no âmbito do SUS. Busca-se intermediar as relações entre usuários e gestores, de modo a promover a qualidade da comunicação entre as partes.

Atualmente, a Secretaria Municipal da Saúde de Rolante/RS não dispõe de uma ouvidoria do SUS implantada para cuidar especificamente das manifestações endereçadas a essa Pasta. Nesse contexto, a presente pesquisa buscou a possibilidade de criação de uma Ouvidoria do SUS que representa uma oportunidade de aprofundar os conhecimentos sobre o tema, além de constituir um instrumento que poderá contribuir para a melhoria da gestão do referido órgão, tendo em vista a relevante função da ouvidoria, que poderá proporcionar maior aprofundamento da interação com os usuários a partir da implementação desse canal específico para a saúde.

Ressalta-se como vantagem, a maior conexão que será possível entre os gestores da Secretaria e os munícipes de Rolante, usuários dos seus serviços, pois será um canal estruturado para colher percepções, solicitações, demandas, reclamações, elogios, oportunidades de melhoria, e denúncias, que podem ser consideradas e tratadas. Irá contribuir para a satisfação da comunidade, uma vez que esta terá voz ativa, proporcionando o sentimento de pertencimento, além de garantir seus direitos constitucionais e legais.

Diante desse contexto, o estudo teve como objetivo geral: analisar a contribuição da implantação de uma Ouvidoria do SUS para aprimoramento da gestão da Secretaria Municipal de Saúde de Rolante/RS e a satisfação dos seus usuários. Cabe destacar que satisfação, segundo definição do dicionário, é o ato ou efeito de satisfazer(-se); contentamento, prazer advindo da realização do que se espera, do que se deseja. Para Kotler (1998), satisfação é o sentimento de prazer ou decepção resultante da comparação do que foi recebido com as expectativas da pessoa. Eberle (2009), por sua vez, observa que satisfazer usuários é se preocupar com o atendimento ou não das suas expectativas.

O estudo contemplou os seguintes objetivos específicos: verificar a percepção dos usuários do SUS quanto à implantação da ouvidoria; identificar a percepção dos colaboradores da área administrativa da Secretaria Municipal da Saúde de Rolante/RS quanto à implantação da ouvidoria; apresentar sugestões para implantação da ouvidoria com vistas ao aprimoramento na gestão e à melhoria da satisfação dos usuários com base no estudo.

Dessa forma, o presente estudo norteou-se pela seguinte pergunta: De que forma a implantação da ouvidoria pode contribuir para melhorar a satisfação dos usuários do Sistema Único de Saúde e contribuir para a gestão da Secretaria Municipal da Saúde de Rolante/RS?

Em relação à estrutura restante do artigo, ele está dividido da seguinte forma: no item 2, encontra-se a fundamentação teórica com 5 subitens, dentre eles está: 2.1 História da Ouvidoria; 2.2 A ouvidoria, suas funções e seus colaboradores; 2.3 Ouvidoria do SUS; 2.3.1 Institucionalidade e estruturação da Ouvidoria do SUS; 2.3.2 Ouvidoria do SUS da Secretaria de Saúde do Estado do Rio Grande do Sul. Na sequência temos o item 3, a metodologia utilizada para esse estudo; no item 4, a análise dos dados. E no item 5, dispõe das considerações finais, seguidas por último, das referências do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para o embasamento deste projeto, propõe-se a revisão bibliográfica sobre o tema de ouvidoria de forma a apresentar conceitos e particularidades relacionados ao assunto.

2.1 História da Ouvidoria

Segundo relato histórico, no site do Governo Federal, a origem do que atualmente chamamos de ouvidoria pública, remete à Suécia, onde, em 1809, foi criada a figura do *ombudsman*, com o objetivo de receber e encaminhar as queixas dos cidadãos relacionadas a serviços públicos. Nessa época, criou-se a palavra *ombudsman* que, em sueco, significa “representante do povo”. O *ombudsman* era o funcionário responsável por receber críticas e sugestões da população, com a missão de agir no interesse da população junto ao parlamento (BRASIL, 2019).

Menciona-se, ainda, que posteriormente, vários países passaram a criar o cargo, com nomes e configurações um pouco diferentes. Em Portugal, por exemplo, esse profissional é chamado de Provedor de Justiça; na França o termo é traduzido como *Médiateur de la République*; já nos países latinos costuma-se denominar o cargo como *Defensor del Pueblo*. Nos Estados Unidos, foram criadas, a partir da década de 1960, *ombudsmen* espalhados pela administração pública, obedecendo a

regulamentos próprios, diferentemente do modelo europeu, em que há apenas um *ombudsman*, ligado ao Poder Legislativo (BRASIL, 2019).

A trajetória das ouvidorias públicas no Brasil inicia-se no Brasil Colônia, com a figura do “ouvidor”. Entretanto, diferentemente de receber e analisar reclamações da população, o ouvidor tinha como papel reportar ao rei de Portugal o que ocorria na colônia. É somente no Brasil Império que as atribuições do ouvidor se aproximam das atuais, ainda que de forma incipiente. Durante a República, em específico, no período da ditadura militar (1964-1985), as funções do ouvidor foram paralisadas (LACERDA, 2007; BRASIL, 2012a).

A primeira ouvidoria pública brasileira foi criada em 1986, no município de Curitiba (BRASIL, 2012a). Desde então, e, em especial, desde a promulgação da Constituição Federal de 1988, as ouvidorias públicas evoluíram rapidamente, sob o impulso das reivindicações populares por participação nas deliberações do Estado, ganhando substrato constitucional diante do disposto no artigo 37, § 3º, *incs.* I, II e III, *in verbis*:

Art. 37, §3º- A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente: I- as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços; II- o acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos de governo, observado o disposto no art. 5º, X e XXXIII; III- a disciplina da representação contra o exercício negligente ou abusivo de cargo, emprego ou função na administração pública (BRASIL, 1988).

Desde então, uma série de movimentos ocorreram. A seguir, no Quadro 1, estão apresentados os principais movimentos, de acordo com registros no site do Governo Federal:

Quadro 1 - Principais Movimentos no Brasil a partir da Constituição Federal

Ano	Movimento Ocorrido
1995	Foi criada a Ouvidoria-Geral da República, como parte da estrutura do Ministério da Justiça.
1999	O Estado de São Paulo promulgou a lei de proteção ao usuário do serviço público, determinando a criação de ouvidorias em todos os órgãos públicos estaduais.
2003	A Ouvidoria-Geral da República foi transferida para a estrutura da Controladoria-Geral da União (CGU), e, posteriormente, teve seu nome alterado para Ouvidoria-Geral da União (OGU), com competência para exercer a coordenação técnica do segmento de ouvidorias do Poder Executivo federal.
2004	Foi promulgada a Emenda Constitucional nº 45, que determina a criação de ouvidorias no Poder Judiciário e no Ministério Público no âmbito da União, dos Estados e do Distrito Federal e Territórios.

2017	Ocorreu a promulgação da Lei n. 13.460/2017, conhecida como Código de Defesa dos Usuários do Serviço Público. 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.
2018	O Decreto n. 9.492/2018 criou ainda o Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal (SISOuv), composto pela Ouvidoria-Geral da União como órgão central, e pelas demais ouvidorias federais, como órgãos setoriais. Diante dessa competência, a OGU já expediu diversas instruções normativas, orientando a atuação das ouvidorias federais

Fonte: Brasil (2019), adaptado pelo autor (2022).

A amplitude de atuação da ouvidoria ultrapassa o recebimento de demandas enviadas pelo cidadão, constituindo uma forma de controle social da administração pública. As ouvidorias, portanto,

[...] oferecem ao cidadão um “novo canal” para resolução de problemas vivenciados rotineiramente na prestação de serviços públicos e, por outro, oferecem ao Estado uma oportunidade de qualificar a prestação desses mesmos serviços públicos, a partir das manifestações recebidas. Noutros termos, as ouvidorias públicas se constituem, em regra, como elo entre legitimidade e legalidade (ROMÃO, 2012, p. 130, grifo do autor).

Sendo assim a ouvidoria, tem grande relevância, pois é um instrumento de participação popular na administração pública. Seu âmbito de atuação é amplo, não se restringindo ao recebimento de reclamações e sugestões, mas alcançando também a discricionariedade dos atos administrativos (LIMA; ROSATO; SANDY, 2017).

Esse processo de ampliação dos espaços de participação fez com que, hoje, haja ouvidorias públicas nos três Poderes da União, tanto nos Estados, Distrito Federal e Municípios, tendo se consolidado como uma instância de controle e participação social⁵, destinada ao aprimoramento da gestão pública.

Atualmente, o Poder Executivo federal conta com mais de 300 ouvidorias, segundo informações no site do próprio Governo, as quais estão espalhadas pelos diversos órgãos e entidades e tratam de diversos temas, sob a coordenação da Ouvidoria-Geral da União (OGU) (BRASIL, 2019).

2.2 A ouvidoria, suas funções e seus colaboradores

A ouvidoria pública é a “[...] instância de controle e participação social responsável pelo tratamento das reclamações, solicitações, denúncias, sugestões e

⁵ Participação da sociedade nas políticas públicas, promovidas por diferentes meios, que abre portas para um discurso e ação de democracia participativa, em que há uma maior presença da sociedade civil dentro dos espaços da política institucional (BRITTO, 2021).

elogios relativos às políticas e aos serviços públicos, prestados sob qualquer forma ou regime, com vistas ao aprimoramento da gestão pública” (BRASIL, 2014b, art. 2º, V).

Assim sendo, é o elo entre o Estado e o usuário de serviços públicos e, ao mesmo tempo, se constitui em uma unidade que promove a participação popular, a transparência, e, também, o controle da administração pública, provendo informações que subsidiam os gestores públicos, possibilitando o aprimoramento necessário à gestão dos órgãos e entidades.

Como dito por Bandeira (2009), em um livro alusivo aos 10 anos da Ouvidoria Prodesp, errando ou acertando, é essa transparência e o diálogo estabelecido com a sociedade que fazem com que a empresa evolua em seu atendimento como um todo. E a ouvidoria é parte fundamental desse processo de melhoria contínua. Bandeira (2009), acrescenta, ainda, que por meio dela, temos acesso ao olhar do cidadão, que nos leva a progredir, a nos aprimorarmos e a sempre lembrarmos que, lá na ponta, usando nossos serviços, há uma pessoa real: o cidadão.

O Manual de Ouvidoria Pública descreve as seguintes funções de ouvidoria:

Ouvir e compreender as diferentes formas de manifestação dos cidadãos; Reconhecer os usuários, sem qualquer distinção, como sujeitos de direitos; Qualificar as expectativas dos usuários de forma adequada, caracterizando situações e identificando os seus contextos, para que o Estado possa utilizá-las como oportunidades de melhoria na gestão; Dar tratamento adequado às demandas apresentadas pelos usuários; Demonstrar os resultados produzidos em razão da participação social, produzindo informações capazes de subsidiar a gestão pública; Acompanhar a prestação dos serviços públicos, com o objetivo de garantir sua efetividade; Promover a mediação e a conciliação (BRASIL, 2018).

Nesse contexto, surge com fundamental importância a função do ouvidor, que será o colaborador da ouvidoria. Esse papel surgiu para defender os direitos do cidadão, voltando a atenção do Estado aos problemas enfrentados pela população. O cargo é de grande importância para qualquer governo e até mesmo para instituições privadas, pois é o ouvidor, por meio da ouvidoria, que se torna o elo entre o cidadão e o governo (JARDON, 2021).

Tal relevância fez com que se instituisse o Dia do Ouvidor, criado no Brasil, em 2012, por meio da Lei Federal nº 12.632, e comemorado no dia 16 de março de cada ano. O reconhecimento legal fortalece o papel desse agente, cujo objetivo é garantir e dar voz, tanto interna quanto externamente, ao cidadão, ao consumidor e ao

funcionário. Dessa forma, o ouvidor transforma cada manifestação em importante ferramenta de gestão, recurso precioso para garantir um serviço ou produto de excelência. Ele dimensiona cada demanda de forma a garantir o exercício da cidadania e, com isso, garantir um estado democrático (MINISTÉRIO PÚBLICO, 2015).

Justamente por sua importância e, acrescente-se, pela dificuldade de seu exercício, o órgão ou entidade pública deve selecionar seu ouvidor com cautela, observando alguns requisitos mínimos, de acordo com o Manual de Ouvidoria Pública, que devem orientar a seleção de todos os ouvidores:

Deve ser uma pessoa aberta ao diálogo, disposta a escutar opiniões diferentes das suas e preparada para se colocar na posição do outro; Deve conhecer com profundidade os procedimentos, fluxos, e as áreas finalísticas do órgão ou entidade em que trabalha. Somente assim poderá instruir o usuário, indicar-lhe quais são os seus direitos e deveres e até onde pode ir sua expectativa. Esse conhecimento do funcionamento interno da organização também permite ao ouvidor buscar respostas nas áreas corretas, obtendo-as de maneira rápida; Deve ter as seguintes qualidades pessoais: equilíbrio, criatividade, flexibilidade, racionalidade, empatia, conhecimento técnico especializado, saber teórico, experiência prática, consciência ética e sensibilidade (BRASIL, 2018).

Ressalta-se que não se exige formação específica para ser ouvidor, devido ser um cargo, relativamente, recente. Contudo, o ouvidor e todos os demais profissionais que atuam nas ouvidorias devem buscar conhecimento e habilidades para o desempenho de suas funções.

2.3 Ouvidoria do SUS

As ouvidorias são unidades administrativas dos órgãos e entidades integrantes do Sistema Único de Saúde, no âmbito dos governos federal, estadual e municipal. A missão é viabilizar os direitos dos(as) cidadãos(ãs) de serem ouvidos e terem suas demandas pessoais e coletivas tratadas adequadamente no âmbito do SUS. Conforme diretriz da Comissão Intergestores Tripartite de 12.12.2013, art. 3º, inciso IV:

As ouvidorias do SUS viabilizam a comunicação entre os(as) cidadãos(ãs) e as estruturas do SUS para apresentação, encaminhamento e resposta a demandas. Elas são responsáveis por realizar a mediação administrativa com as unidades administrativas dos órgãos e entidades do SUS com vistas à correta, objetiva e ágil instrução das demandas apresentadas pelos(as)

cidadãos(ãs), bem como a sua conclusão dentro do prazo estabelecido para resposta ao demandante (BRASIL, 2014a, p. 10).

A sua função é intermediar as relações entre os(as) cidadãos(ãs) e os gestores do SUS, promovendo a qualidade da comunicação entre eles e a formação de laços de confiança e de colaboração mútua, com fortalecimento da cidadania. Promovem a cidadania em saúde e produzem informações que subsidiam o gestor nas tomadas de decisão, com o papel de garantir ao (à) cidadão(ã) que sua demanda seja efetivamente considerada e tratada, à luz dos seus direitos constitucionais e legais (BRASIL, 2014a).

As ouvidorias do SUS são instrumentos de viabilização dos princípios estabelecidos na Lei Orgânica da Saúde nº 8.080, de 19 de setembro de 1990, e na Lei nº 8.142, de 28 de dezembro de 1990, que dispõe sobre a participação da comunidade na gestão do SUS, especialmente no que se refere:

- a) À preservação da autonomia das pessoas na defesa de sua integridade física e moral.
- b) Ao direito à informação, às pessoas assistidas, sobre sua saúde.
- c) À divulgação de informações quanto ao potencial dos serviços de saúde e a sua utilização pelo usuário.
- d) À participação da comunidade (BRASIL, 1990a).

Cabe destacar que a ouvidoria em saúde se constitui num espaço estratégico e democrático de comunicação entre o cidadão e os gestores do Sistema Único de Saúde. A Ouvidoria, como componente da Política Nacional de Gestão Estratégica e Participativa, visa a fortalecer os mecanismos de participação social e qualificar a gestão participativa do Sistema Único de Saúde (SUS) (BRASIL, 2013).

2.3.1 Institucionalidade e estruturação da Ouvidoria do SUS

De acordo com o Manual das Ouvidorias do SUS (BRASIL, 2014a), uma ouvidoria deve ser instituída por lei ou norma do ente federativo, prevista como unidade administrativa da estrutura organizacional do órgão ou entidade pública. A lei e/ou a norma devem prever os principais aspectos constitutivos da Ouvidoria do SUS: competências; nível hierárquico dentro do órgão/entidade; prerrogativas e recursos; os quais asseguram institucionalidade à atuação da Ouvidoria do SUS, ou seja, o reconhecimento formal e público das suas competências. E o nível de

institucionalidade está relacionado à complexidade do processo de alteração dos atos constitutivos da ouvidoria:

- a) A ouvidoria prevista em lei tem maior caráter de institucionalidade ou “estabilidade institucional”, visto que é preciso outra lei para alterá-la.
- b) Quando prevista por decreto, a alteração da ouvidoria exigirá a aprovação do chefe do Poder Executivo. (BRASIL, 2014a, p. 15).

Embora a estruturação e o funcionamento de cada Ouvidoria do SUS dependam das necessidades locais e condições disponíveis; relacionam-se, a seguir, recursos considerados mínimos ou básicos, conforme dispõe o Manual das Ouvidorias do SUS.

São elementos essenciais à estrutura física das Ouvidorias do SUS:

- a) Espaço físico determinado e adequado às atividades.
- b) Boa localização, de fácil acesso e visibilidade ao(a) cidadão(ã).
- c) Acessibilidade (rampa e banheiros adaptados).
- d) Espaço adequado para atendimento presencial, com resguardo de sigilo.
- e) Equipamentos e mobiliário mínimo, como cadeira, mesa, armário (material de escritório em geral), computador, impressora e aparelho telefônico. (BRASIL, 2014a, p. 25).

Cabe ainda destacar que a linha telefônica deve estar disponível para o atendimento ao(à) cidadão(ã) e para interlocução da ouvidoria com sua rede para encaminhamento e acompanhamento das manifestações. Podendo ser disponibilizado um serviço de teleatendimento para acolher as manifestações do(a) cidadão(ã). A internet e os meios de comunicação eletrônicos são mecanismos que facilitam o acesso do(a) cidadão(ã) aos serviços de ouvidoria do SUS, sendo que esta deve ter um sistema informatizado que possibilite a inserção das manifestações, sua categorização e o gerenciamento dos dados assim gerados. O sistema implantado deve garantir a segurança dos dados inseridos e gerenciados. Além disso, é importante que esse sistema facilite o processo de encaminhamento das manifestações de maneira que a ouvidoria e sua rede utilizem o mínimo de documentos impressos (BRASIL, 2014a).

É desejável que o quadro de pessoal de uma Ouvidoria do SUS deva contar com, no mínimo, os seguintes perfis profissionais, de acordo com o referido manual:

- a) Responsável pela Ouvidoria do SUS (ouvidor).
- b) Teleatendente(s), no caso de haver uma central de atendimento por telefone.

- c) Técnico(s) para o tratamento da demanda e a execução das demais atividades a cargo da Ouvidoria do SUS.
- d) Suporte administrativo para atividades burocráticas e administrativas. (BRASIL, 2014a, p. 27)

Ressalta-se, ainda, que se deve observar o perfil, dos profissionais a atuarem no setor, com os requisitos mínimos, anteriormente mencionados, e também, conforme orientações do manual de ouvidoria do SUS, as características requeridas para os profissionais de uma Ouvidoria do SUS, que serão apresentadas a seguir no Quadro 2 (p. 157).

Esse profissional, o ouvidor, é a pessoa que vai proporcionar vida e movimento para a manifestação. Assim, deve ter sensibilidade para, sempre que considerar conveniente, emitir recomendações sobre a forma de condução da situação apontada. Não é sua função produzir julgamentos ou opiniões, contudo, pode e deve contribuir para a reflexão da gestão a partir das demandas recebidas (BÚRIGO; MARIA; PIERI, 2017).

Um dos grandes desafios do ouvidor, atualmente, é ter a possibilidade de praticar relações mais humanas ao aproximar as instituições de seus clientes e da sociedade. Compreender que, além de ouvidas, as pessoas querem também ser vistas e entendidas. Por isso, cabe ao ouvidor desenvolver a interpretação não somente das manifestações, mas do comportamento humano para conquistar a confiança e promover uma certa mudança cultural nos indivíduos que buscam a ouvidoria (ECONOMIC NEWS BRASIL, 2021).

Outro principal desafio de um ouvidor, é “[...] ter gestores com visão de melhor estruturação desse setor. Com reconhecimento e transparência. Uma gestão com visão pode utilizar as informações coletadas com precisão e relatórios identificando os pontos fracos para otimizar as relações criadas, os serviços oferecidos e os produtos”. (PEREIRA, 2021 *apud* ECONOMIC NEWS BRASIL, 2021).

Quadro 2 - Características dos profissionais de uma Ouvidoria do SUS

Característica	Descrição
Responsabilidade pública e social	Compromisso com a missão institucional e com a ética pública. Comprometimento permanente com o atendimento célere e efetivo à demanda apresentada pelo(a) cidadão(ã); zelo pelos equipamentos e mobiliários sob sua responsabilidade e pelo uso adequado de material; preocupação com a coisa pública e a consciência ambiental. Conhecimento das normas e das disciplinas aplicáveis ao setor público, especialmente em relação ao Sistema Único de Saúde e a capacidade de cumpri-las e de defender o seu cumprimento.
Comunicação	Capacidade de transmitir e receber informações relativas à Ouvidoria do SUS, com linguagem adequada e pelos meios e estratégias disponíveis. Capacidade de praticar o <i>feedback</i> e de utilizar os meios disponíveis de comunicação adequados aos resultados pretendidos. Ter capacidade de boa redação e elaboração de textos. Ser capaz de questionar construtivamente o interlocutor sobre pontos subjetivos ou, não compreendidos, em suas interações. Capacidade de se expressar de forma clara, objetiva e cordial, com poder de síntese e sem o uso de gírias ou expressões desrespeitosas.
Relacionamento interpessoal	Capacidade de se relacionar bem com as pessoas; de estabelecer boa comunicação e manter postura profissional adequada, com integridade, educação e respeito ao próximo, seja nas relações com os(as) cidadãos(ãs) ou com os demais públicos internos e externos da ouvidoria.
Visão global	Capacidade de compreender não apenas os processos realizados pela Ouvidoria do SUS, mas também o impacto desses processos na qualidade e no desenvolvimento dos serviços e das atividades do Sistema Único de Saúde; assim como na promoção da participação e do controle social dos(as) cidadãos(ãs) sobre a política pública de saúde.
Automotivação	Capacidade de manter o entusiasmo e o comprometimento pessoal com as finalidades da Ouvidoria do SUS e as atividades por ela desempenhadas. É desejável que o ouvidor e os servidores da ouvidoria sejam capazes de se motivarem de “dentro para fora”, demonstrando comprometimento com sua profissão.
Equilíbrio emocional	Capacidade de demonstrar equilíbrio emocional, bom senso, calma e controle das emoções no trato com o(a) cidadão(ã) e com os demais públicos da ouvidoria. Capacidade de atuar sob situações de insatisfação, tensões e conflitos comuns de ocorrerem nos atendimentos realizados em uma ouvidoria
Articulação e trabalho em equipe	Aptidão de articulação e de trabalho em equipe com outros profissionais. Habilidade de lidar com autoridades e servidores de outras áreas do órgão ou entidade, que possuem prioridades e <i>expertises</i> diferentes. Capacidade de promover o grupo a alcançar resultados institucionais, ou seja, a produção de resposta de qualidade aos(às) cidadãos(ãs), o mais rápido possível, administrando tempos, prioridades e capacidades diferenciadas das demais unidades administrativas do órgão ou entidade de avaliar as demandas e produzir as respostas
Compromisso com resultados	Capacidade de apresentação da resposta aos(às) cidadãos(ãs), com qualidade e no menor prazo possível. Aptidão para realizar o trabalho com responsabilidade, mantendo o foco nos objetivos e nas metas estabelecidas. Os profissionais da Ouvidoria do SUS devem ser capazes de organizar suas atividades, otimizando o tempo de trabalho. Devem conhecer a importância do seu trabalho para o(a) cidadão(ã) e garantir que os demais agentes e as unidades com interface com a ouvidoria cumpram prazos.
Capacidade de aprendizado contínuo	Capacidade de se atualizar constantemente e fazer uma gestão consciente do conhecimento.
Conhecimento dos processos da Ouvidoria do SUS	Capacidade de executar as atividades e os atos processuais das Ouvidorias do SUS, de execução dos procedimentos da ouvidoria e dos sistemas informatizados de apoio. Habilidade para manter atualizados, disponíveis e acessíveis dados e informações referentes ao trabalho que executa, de modo a garantir a continuidade das atividades.
Conhecimentos específicos sobre a política de saúde e os serviços prestados pelo SUS	Conhecer sistematicamente a política de ouvidorias do SUS, além das políticas que compõem o universo do Sistema Único de Saúde.

Fonte: Manual das Ouvidorias do SUS (BRASIL, 2014a), adaptado pelo autor (2022).

2.3.2 Ouvidoria do SUS da Secretaria de Saúde do Estado do Rio Grande do Sul

A Ouvidoria do SUS do Rio Grande do Sul é um espaço de cidadania e de comunicação entre o cidadão e os gestores do SUS, conforme publicação no site da Secretaria do Estado. É um instrumento voltado para garantia de que as manifestações e contribuições da população subsidiem as ações dos gestores na avaliação e melhoria da qualidade dos serviços de saúde, permitindo a construção de uma sociedade mais informada e participativa.

O seu horário de atendimento é de segunda a sexta-feira, das 8h30min às 18h, pelo telefone (0800 6450-644), por meio do aplicativo Whatsapp ((51) 98405-4165) recebendo manifestações, também, através de e-mail (ouvidoria-sus@saude.rs.gov.br). O prazo de resposta, para as manifestações cadastradas, é até 30 (trinta) dias, podendo ser prorrogado, de forma justificada, uma única vez, por igual período, conforme previsto na Lei Nº 13.460/17.

A Ouvidoria do Sistema Único de Saúde (SUS) completou 10 anos de funcionamento no Rio Grande do Sul, em março de 2022, com a marca de mais de 125 mil atendimentos realizados, uma média de mais de 12,5 mil por ano (RIO GRANDE DO SUL, 2022b).

Atualmente, conforme informado pela Pasta, possui 11 funcionários, entre servidores do Estado, residentes e estagiários, sendo vinculada à Secretaria da Saúde (SES). O setor ocupa um espaço no andar o térreo do Centro Administrativo Fernando Ferrari, em Porto Alegre, junto com a Ouvidoria Geral do Estado e demais ouvidorias setoriais: educação, segurança pública, justiça e direitos humanos, planejamento, gestão e governança.

De acordo com o diretor de Gestão e Planejamento da SES durante a pandemia, em 2020 e 2021 foram realizados mais de 60 mil atendimentos no RS. Ele menciona ainda que a ouvidoria foi importante para disseminação de informação e orientação aos usuários, o que demonstra a importância desse canal de comunicação com o cidadão para o SUS. (GUIMARÃES, 2022 *apud* RIO GRANDE DO SUL, 2022b).

A seguir discorrer-se-á sobre a metodologia utilizada para o presente estudo.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, é apresentado o tipo de pesquisa utilizada, os métodos e procedimentos técnicos, o local de realização, a abordagem da pesquisa, o universo e a amostra, além do instrumento de coleta de dados e, por fim, a análise dos dados.

A pesquisa consistiu em um estudo de caso de cunho exploratório, com métodos mistos, delineada de maneira bibliográfica. Para sua realização, optou-se pela abordagem de levantamento (*survey*), e a coleta de dados foi realizada por meio de dois questionários em papel, sendo um aplicado aos usuários do SUS, composto por seis frases interrogativas, e o outro para os funcionários administrativos da Secretaria da Saúde de Rolante/RS, composto por 3 frases interrogativas. O objetivo constituiu em detectar o grau de satisfação dos usuários, bem como a percepção dos colaboradores envolvidos na gestão, quanto aos serviços atualmente prestados pelo referido órgão municipal, bem como o impacto esperado a partir da implantação de uma ouvidoria do SUS, tendo em vista o tema proposto pelo estudo.

Os locais para a realização da pesquisa com os usuários do SUS, que foi aplicada *in loco*, foram o Posto de Saúde do Centro, situado na Rua Conceição, número 702, e o Posto de Saúde do Bairro Rio Branco, cujo endereço é a Avenida Bento Gonçalves, número 1312, este distante três quilômetros do primeiro, ambos situados na cidade de Rolante/RS. Já a Secretaria da Saúde de Rolante/RS, que se localiza na Rua Conceição, número 702, segundo andar, foi o local da pesquisa realizada com os colaboradores do setor administrativo desse órgão.

O trabalho apresentou uma amostragem não probabilística, utilizando-se do critério de intencionalidade. O universo de pesquisa abrangeu 19.485 usuários do Sistema Único de Saúde (SUS) do município de Rolante/RS e 120 funcionários da Secretaria da Saúde de Rolante/RS. A amostragem foi composta por 100 usuários do SUS vinculados aos postos de saúde localizados no Centro e no Bairro Rio Branco. No que se refere à população usuária dessas duas unidades, a mesma é estimada em aproximadamente 10 mil pessoas. Sendo assim, a amostra equivale a 1% do universo da pesquisa. Esta foi complementada com os questionários aplicados a oito funcionários do setor administrativo da referida Secretaria.

A análise dos resultados, a qual apresentar-se-á na sequência, se deu com base na estatística descritiva, que, segundo Santos (2017), permite reunir e descrever qualquer conjunto de dados, buscando resumi-los de maneira direta e com menor preocupação em relação às variações e intervalos de confiança.

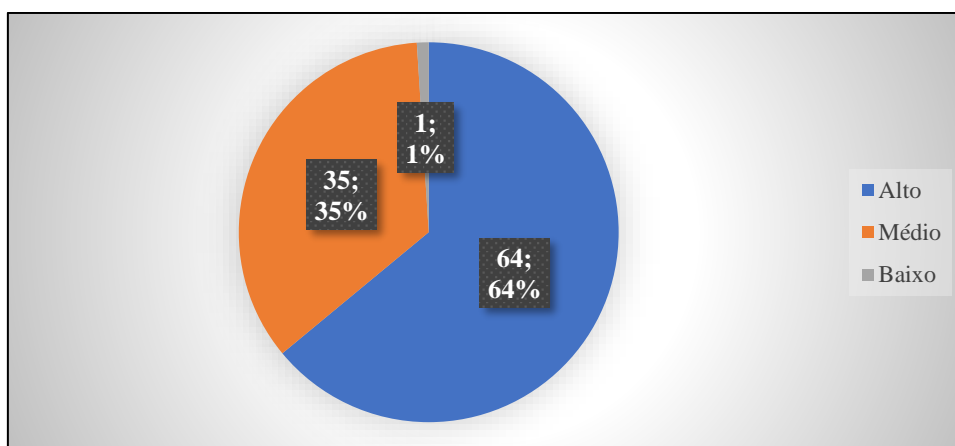
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A partir da aplicação dos questionários, cuja coleta de dados ocorreu no mês de agosto de 2022, foi possível obter as informações necessárias à análise deste estudo. Os dados foram organizados e tabulados por meio da ferramenta *Microsoft Office Excel 2010* para que fosse possível comparar as respostas dos participantes, analisando-as e confrontando-as com os objetivos propostos pela pesquisa.

Os 100 questionários pretendidos, junto aos usuários do SUS, foram alcançados, obtendo-se um percentual de retorno de 100%, os quais têm seus resultados apresentados nas páginas a seguir. Atenta-se aos números inteiros acima dos percentuais, indicando a quantidade de pessoas que escolheram aquela opção.

Questão 1: Qual o seu nível de satisfação em relação aos serviços do SUS do seu município?

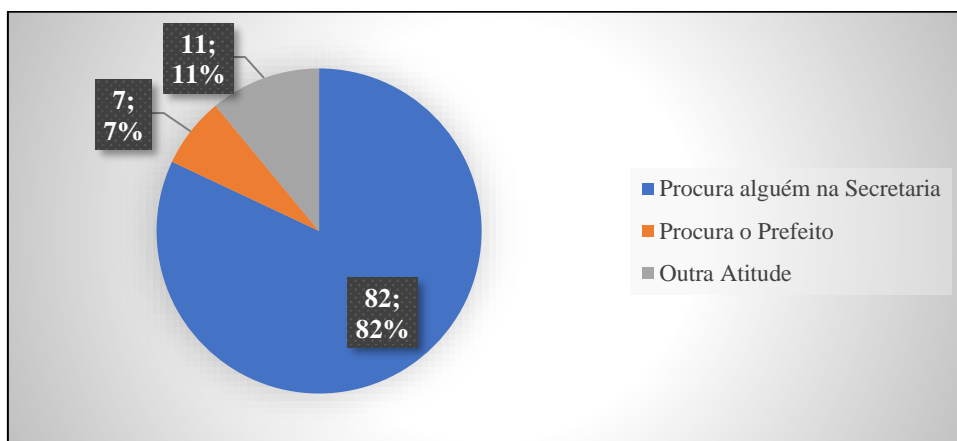
Gráfico 1 - Satisfação dos usuários



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

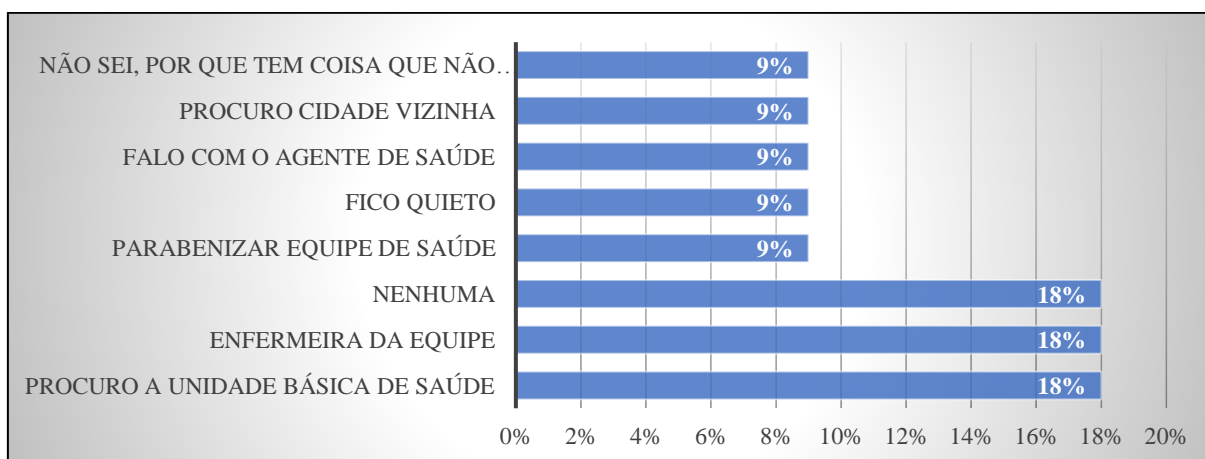
Inicialmente, buscou-se conhecer o nível de satisfação dos usuários do SUS, que se mostrou com predominância do alto nível para 64% dos respondentes, seguidos de 35% de nível médio e apenas 1% com baixo nível de satisfação (Gráfico 1).

Questão 2: Quando está insatisfeito com alguma situação, o que você faz?

Gráfico 2 - Conduta dos usuários quando insatisfeitos

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Diante dessa interrogação, percebemos que a grande maioria dos usuários, quando em face de uma insatisfação, procura alguém na Secretaria de Saúde para externá-las, sendo essa a conduta adotada por mais de 80% dos entrevistados. São seguidos por 11% que adotam outras atitudes (Gráfico 2, p. 161). Abaixo as respostas obtidas de quem marcou essa alternativa:

Gráfico 3 - Outras atitudes

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

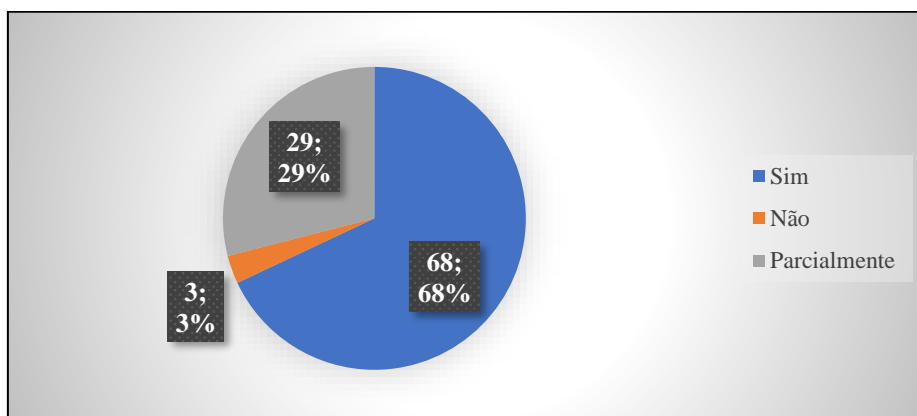
Levando-se em consideração esses 11% que assinalaram outra atitude e aprofundarmos qual é, veremos que o que se sobressai, com semelhança nas respostas, é a procura por um profissional que acaba sendo alguém também vinculado à Secretaria. Apenas 7% dos respondentes recorrem ao prefeito. O resultado aqui já nos leva a acreditar o quanto a implantação de um canal de ouvidoria e profissional de referência seria benéfico para a população e para os colaboradores da Saúde, pois

é fato que a comunidade demanda, porém, não encontra um canal estruturado para tal.

Questão 3: Suas demandas atualmente são atendidas/respondidas?

De modo geral, a maioria dos respondentes, ou seja, 68% deles, tem suas demandas atendidas/respondidas, seguida por 29% que consideram tê-las parcialmente respondidas, enquanto apenas 3% consideram não ter respostas (Gráfico 4, p. 162). É notório que as demandas levantadas são de alguma forma tratadas, pois a grande maioria dos respondentes considera que tem suas questões atendidas, o que é bom, porém, cabe chamar atenção aos ganhos que poderiam ser obtidos, tanto para a gestão da Secretaria, quanto para os munícipes, se houvesse o registro dessas atividades, gerando, não só, tratativas pontuais, mas possibilitando a proatividade e visão sistêmica às resoluções.

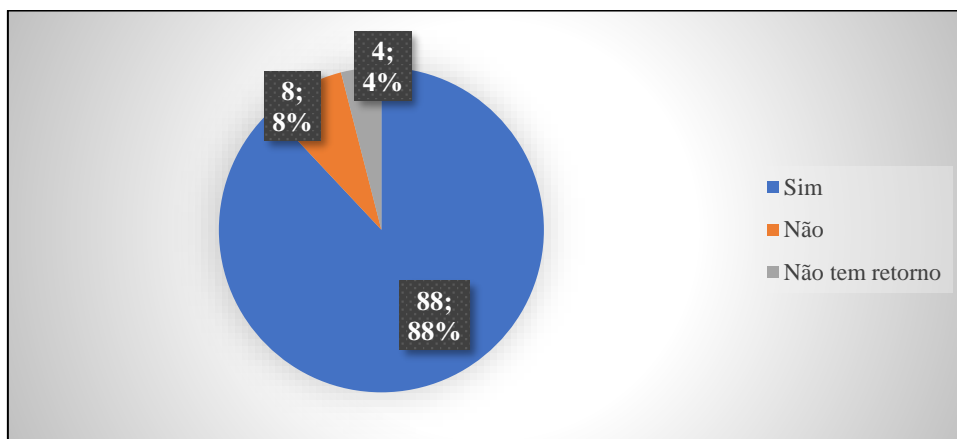
Gráfico 4 - Atendimento das demandas



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Questão 4: Está satisfeito com os retornos que recebe hoje para as suas solicitações?

Gráfico 5 - Satisfação dos usuários quanto ao retorno de suas solicitações

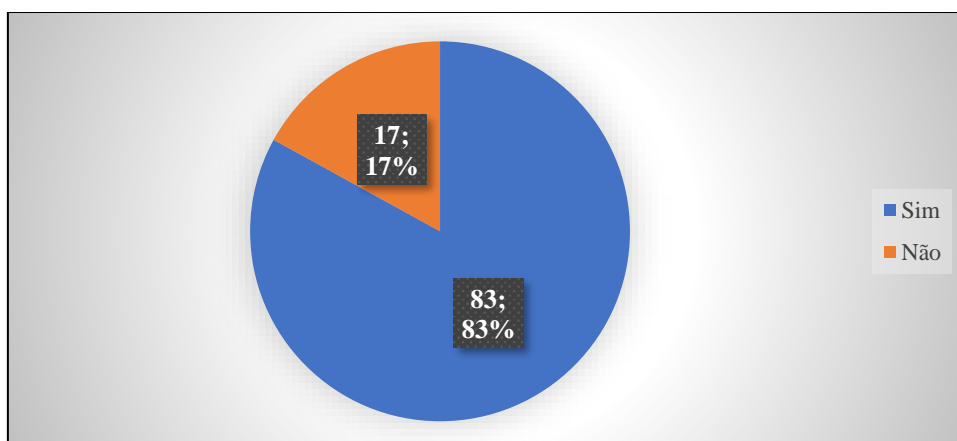


Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Aqui (Gráfico 5), fica evidente que a grande parte dos usuários, 88%, está satisfeita com os retornos que recebe para as suas solicitações, tornando possível acreditar que as demandas são geradas e tratadas, mesmo sem um canal específico para a área do SUS. Por conseguinte, é válido pensar que um canal adequado para gerenciamento dessas demandas seria bem-vindo a fim de que a gestão pudesse ter os registros, não só das reivindicações, mas, também, elogios e sugestões, feitas pelos usuários, o que lhe permitiria traçar estratégias de atuação a partir das informações recebidas e armazenadas. Da forma como funciona atualmente pode estar sendo resolutivo para a população, mas não de forma eficaz, pois não há registro das demandas, nem dos retornos, impossibilitando uma gestão proativa.

Questão 5: Você usaria a Ouvidoria do SUS para contribuir com sugestões, elogios, reclamações, dúvidas, etc.?

Gráfico 6 - Utilização da Ouvidoria do SUS

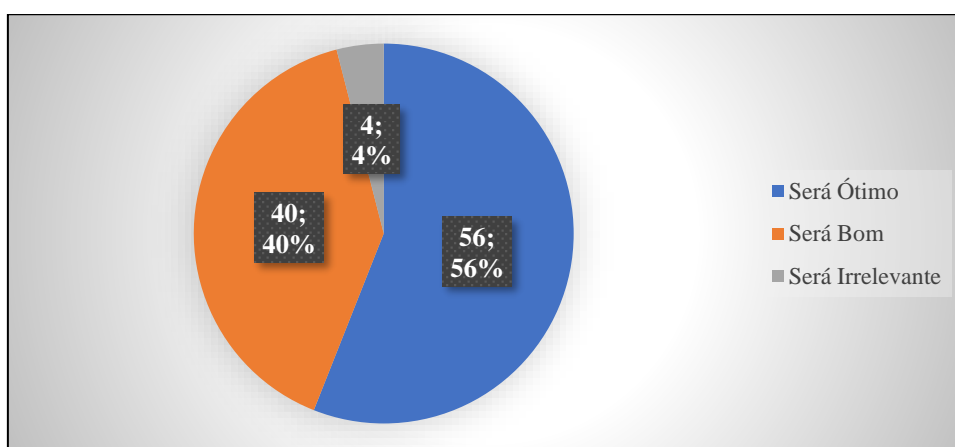


Fonte: elaborado pelo autor (2022).

A grande maioria dos usuários, 83% deles, usaria a ouvidoria do SUS, ao contrário de apenas 17% que relataram não ter interesse de recorrer a ela (Gráfico 6). Verifica-se, portanto, a grande favorabilidade à implantação da mesma.

Questão 6: Qual a sua percepção sobre a implantação de uma ouvidoria do SUS no município de Rolante/RS?

Gráfico 7 - Percepção dos usuários quanto à implantação de uma ouvidoria do SUS



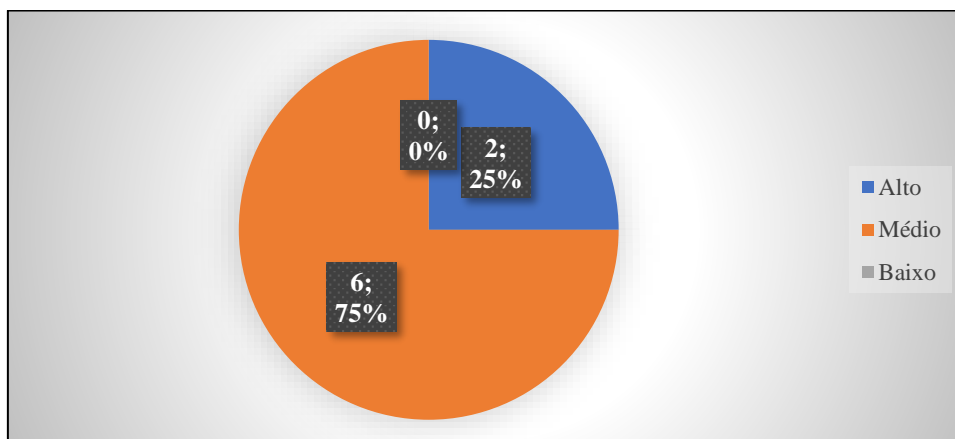
Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Quando questionados em relação à percepção sobre a possibilidade de implantação da ouvidoria, 56% dos respondentes avaliaram como ótima, 40% julgaram ser boa e apenas 4% acreditam ser irrelevante, ou seja, 96% dos usuários têm opinião positiva diante da proposta de implantação desse canal (Gráfico 7, p. 164). Confrontando essa análise com a questão anterior, conclui-se que até mesmo quem disse que não faria o uso da ouvidoria acredita ser relevante a sua implantação.

A seguir, serão apresentados os resultados dos questionários aplicados aos 8 funcionários administrativos da Secretaria da Saúde de Rolante/RS, dos quais obteve-se um retorno, também, de 100%.

Questão 1: Como você avalia o grau de satisfação dos usuários do SUS atualmente?

Gráfico 8 - Percepção dos funcionários da Secretaria quanto à satisfação dos usuários do SUS



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Na avaliação dos funcionários, o grau de satisfação dos usuários é mediano, uma vez que 75% deles julgou dessa forma, ao passo que para os outros 25% o grau de satisfação seria alto (Gráfico 8). O objetivo aqui foi buscar uma autoavaliação das pessoas responsáveis pelos aspectos administrativos da Secretaria da Saúde no que se refere à sua percepção relacionada ao nível de satisfação dos usuários. Além disso, se pode cruzar essa indagação com a questão número 1, do questionário dos usuários, identificando que estes últimos estão mais satisfeitos do que julgam os próprios funcionários. Pode-se, portanto, atentar ao grau de criticidade da equipe, o que deve, de alguma forma, estar contribuindo para a satisfação geral dos usuários.

Questão 2: Quais as dificuldades encontradas hoje que poderão ser solucionadas com a implantação da Ouvidoria do SUS?

- *Comunicação - Fazer com que as reclamações e reivindicações dos pacientes cheguem à administração.*
- *Consultas e exames encaminhados para hospitais de referência são demorados, às vezes (demoram) anos.*
- *Dificuldade de saber onde registrar o ocorrido e demora da solução.*
- *Levar em consideração a opinião do usuário para a qualificação do serviço.*
- *Solicitação de assistência, relatos e constatação de insatisfação, denúncias de irregularidades, registros de elogios e sugestões relacionadas à saúde.*

- *As dificuldades principais são de atendimento de profissionais, assistência, infraestrutura. Com a ouvidoria, os pacientes poderão deixar suas opiniões, de bons atendimentos, recomendações/sugestões e de maus atendimentos.*
- *Falta de esclarecimento.*
- *A falta de comunicação/suporte entre paciente e estabelecimento para melhor atender.*

O principal aspecto comum nas respostas dos funcionários diz respeito à comunicação como sendo a principal dificuldade que a implantação da ouvidoria poderá solucionar. Como consequência, vários outros aspectos terão reflexos positivos, pois a comunicação abarca muitas frentes, entre elas a melhora na relação com os usuários, bem como afeta a gestão administrativa da Secretaria.

Questão 3: *Você acredita que a implantação da Ouvidoria do SUS poderá contribuir positivamente para a gestão da Secretaria Municipal da Saúde de Rolante/RS?*

Foi unanimidade entre os funcionários administrativos, ou seja, 100% deles acreditam que a implantação da ouvidoria irá contribuir positivamente para a gestão da Secretaria Municipal de Saúde.

Ao propor essa questão, buscou-se, ainda, identificar, em caso de SIM para resposta, de quais formas poderiam advir as melhorias a partir da implantação da ouvidoria. Eis os resultados da pergunta aberta, com respostas escritas pelos pesquisados:

- *Na medida que se tem a informação de qual é o problema e ou dificuldade que o paciente enfrenta, mais condições teremos para auxiliá-lo.*
- *As dificuldades dos pacientes seriam solucionadas mais facilmente.*
- *Na hora da abertura da reclamação/elogio, pois o mesmo chegará mais rápido ao responsável, tornando assim a resolução mais ágil.*
- *Será mais uma ferramenta de gestão, de planejamento e cumprirá com o que o SUS preconiza no sentido de participação da comunidade.*
- *Ampliando o acesso do cidadão à busca de seus direitos, atuando como ferramenta de gestão e instrumento de fortalecimento do controle social, permitindo a construção de uma sociedade mais informada e participativa.*

- *Aproximação dos fatos.*
- *Com a implantação da ouvidoria, acredito que essa falta de comunicação entre o estabelecimento, funcionários e pacientes teria um fim, com o paciente tendo um local onde poderia deixar sugestões de melhorias no SUS, para melhor atendimento a todos.*

A maioria das respostas envolve aspectos relacionados à melhoria da gestão a partir da implantação da ouvidoria, podendo a Secretaria, de forma proativa, mapear onde devem ocorrer essas melhorias, ter aproximação dos fatos, trazendo agilidade e padronização ao processo, aperfeiçoando a comunicação e, como consequência, a satisfação entre as partes envolvidas. Além disso, diante da unanimidade da resposta entre os funcionários, que veem a implantação como algo benéfico para a Secretaria, se pode perceber o engajamento da equipe na implantação e viabilização desse canal, uma vez que todos os funcionários pesquisados são favoráveis ao mesmo.

Por fim, diante de toda pesquisa e análise de dados apresentar-se-á as considerações finais do presente estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como principal objetivo analisar a contribuição da implantação de uma Ouvidoria do SUS para aprimoramento da gestão da Secretaria Municipal de Saúde de Rolante/RS e a satisfação dos seus usuários.

Diante das respostas dos entrevistados, fica evidente que a implantação da ouvidoria do SUS será benéfica tanto para a Secretaria Municipal de Saúde de Rolante/RS quanto aos munícipes rolantenses. Assim sendo, o objetivo deste estudo foi atendido e sugere-se à Administração Municipal a implantação da Ouvidoria do SUS.

A Ouvidoria do SUS é um canal democrático que se destina ao acolhimento de todo e qualquer cidadão, devendo responder efetivamente as solicitações dos usuários. Cabe enfatizar que a sua implantação será, além de uma ferramenta de gestão, um instrumento de participação social, a qual é prevista na Constituição Federal, partindo do pressuposto de que o Estado brasileiro reconhece que a participação social contribui, ao mesmo tempo, para construção da democracia, para

o fortalecimento da cidadania e para melhoria do desempenho da Administração (BRASIL, 2022).

Ao encontro disso, a ouvidoria tem grande relevância, pois é instrumento de participação popular na administração pública. Seu âmbito de atuação, portanto, é amplo, não se restringindo ao recebimento de reclamações e sugestões, mas alcançando também a discricionariedade dos atos administrativos (LIMA; RASATO; SANDY, 2017).

Nota-se que, mesmo sem o canal de ouvidoria do SUS implantado, de alguma forma o processo de ouvir os cidadãos funciona, conforme revelou-se na aplicação dos questionários junto aos usuários do SUS, porém não de forma organizada e estruturada, envolvendo, por vezes, mais pessoas que o necessário, sem a resolutividade eficaz.

Com a implantação sugerida pelo presente estudo, será possível a identificação e controle das principais demandas recebidas pela ouvidoria do SUS, tornando viável classificá-las, ou seja, saber o que é reclamação, solicitação, informação, denúncia, sugestão e elogio. E, a partir disso, ter-se-á insumos para gestão aprimorada e proativa, o que resultará em um desempenho melhor e, como consequência, a satisfação dos munícipes.

Corroborando, Bandeira (2009) diz, em um livro alusivo aos 10 anos da Ouvidoria Prodesp, que a transparência e o diálogo estabelecido com a sociedade fazem com que a organização evolua em seu atendimento como um todo. E a ouvidoria é parte fundamental desse processo de melhoria contínua. Por meio dela, se tem acesso ao olhar do cidadão, o que leva à evolução do serviço público.

Cabe, ainda, mencionar outro aspecto relevante identificado na análise de dados, juntos aos funcionários administrativos da Secretaria Municipal de Saúde de Rolante/RS, que é o engajamento dos mesmos para a implantação e viabilização do canal de ouvidoria do SUS, tendo em vista favorabilidade unânime na medida em que o visualizam como algo benéfico para a Secretaria.

Como recomendações para futuras pesquisas, propõe-se uma análise com um grupo maior de entrevistados, tanto da parte de usuários do SUS quanto de profissionais da gestão de diferentes municípios do Vale do Paranhana, a fim de verificar a percepção e comparar de modo mais amplo, em nível de Sistema Único de Saúde Regional, a utilização da ouvidoria como ferramenta de gestão nos demais municípios. Ainda se pode sugerir uma comparação de um município que já tenha

implantado a ouvidoria do SUS com outro que ainda não o fez, realizando-se um *benchmarking* a fim de conhecer boas práticas e buscar uma percepção de como é realizado o tratamento das demandas existentes e o que é feito com esses dados na gestão do SUS.

REFERÊNCIAS

BANDEIRA, Mário. **Ouvidoria Prodesp/Poupatempo**: Memória de 10 anos. São Paulo, 2009.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 03 abr. 2022.

_____. Controladoria-Geral da União. Ouvidoria-Geral da União. **Orientações para implantação de unidade de ouvidoria**: rumo ao sistema participativo. 5. ed. Brasília: Ouvidor-Geral da União, 2012a.

_____. Decreto n. 4.726, de 9 de junho de 2003. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério da Saúde, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 10 jun. 2003. Seção 1, p. 12. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2003/d4726.htm. Acesso em: 12 abr. 2022.

_____. Decreto n. 8.243, de 23 de maio de 2014. Institui a Política Nacional de Participação Social - PNPS e o Sistema Nacional de Participação Social - SNPS, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 26 maio 2014b. Seção 1, p. 6. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/decreto/d8243.htm. Acesso em: 03 abr. 2022.

_____. Lei n. 8.080, de 19 de setembro de 1990. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 20 set. 1990a. Seção 1, p. 18.055. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8080.htm. Acesso em: 14 abr. 2022.

_____. Lei n. 8.142, de 28 de dezembro de 1990. Dispõe sobre a participação da comunidade na gestão do Sistema Único de Saúde (SUS) e sobre as transferências intergovernamentais de recursos financeiros na área da saúde e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 31 dez. 1990b. Seção 1, p. 25.694. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8142.htm. Acesso em: 13 abr. 2022.

_____. Lei n. 12.632, de 14 de maio de 2012. Institui o Dia Nacional do Ouvidor. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 15 maio 2012b. Seção 1, p. 1. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/L12632.htm. Acesso em: 03 abr. 2022.

_____. Lei n. 13.460, de 26 de junho de 2017. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 27 jun. 2017. Seção 1, p. 4. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13460.htm. Acesso em: 12 abr. 2022.

_____. Ministério da Educação. **Participação Social**. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social>. Acesso em: 12 set. 2022.

_____. Ministério da Saúde. **Guia de Orientações Básicas para Implantação de Ouvidorias do SUS**. 2013. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/guia_orientacoes_implantacao_ouvidorias_sus.pdf. Acesso em: 17 abr. 2022.

_____. Ministério da Saúde. **Manual das Ouvidorias do SUS**. 2014a. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/manual_ouvidoria_sus.pdf. Acesso em: 10 abr. 2022.

_____. Ministério da Transparência. Controladoria-Geral da União. **Manual de Ouvidoria Pública**. 2018. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/29959/14/manual_de_ouvidoria_publica.pdf. Acesso em: 03 abr. 2022.

_____. Ouvidorias.gov. **História das ouvidorias**. 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/cidadao/conheca-a-ouvidoria/historia-das-ouvidorias>. Acesso em: 13 abr. 2022.

BRITTO, Danielle. **Participação social: o que é e qual a sua importância?** **Politize**, 08 jul. 2021. Disponível em: <https://www.politize.com.br/participacao-social/>. Acesso em: 14 nov. 2022.

BÚRIGO, Lúcia, MARIA, Patricia, PIERI, Ricardo. Ouvidoria da UNESC: Muito mais que ouvir, aproximar. *In*: PODESTÁ JÚNIOR, Arnaldo; PFAFFENSELLER, Ana Cláudia de Almeida; OLIVEIRA, Alan Santos de. (org.). **Ouvidoria no Brasil e seus desafios: olhares de norte a sul**. Florianópolis: Editora Tribo da Ilha, 2017.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa Métodos Qualitativos, Quantitativos e Mistos**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRÔNICOS DO DIA A DIA. **Saúde Pública**. Disponível em: <https://cdd.org.br/saude-publica/#1>. Acesso em: 02 abr. 2022.

EBERLE, Luciene. **Identificação das dimensões da qualidade em serviços: um estudo aplicado em uma instituição de ensino superior localizada em Caxias do Sul-RS**. 2009. 147 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2009. Disponível em:

<https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/353/Dissertacao%20Luciene%20Eberle.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 nov. 2022.

ECONOMIC NEWS BRASIL. Os desafios de um ouvidor e a importância de um canal de ouvidoria. **Economic News Brasil**, 30 jan. 21. Disponível em: <https://www.economicnewsbrasil.com.br/2021/01/30/os-desafios-de-um-ouvidor-e-a-importancia-de-um-canal-de-ouvidoria/>. Acesso em: 07 nov. 2022.

FREITAS, Ernani Cesar de; PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. E-book. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo. Editora Atlas S.A., 2002. Disponível em: https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod_resource/content/1/como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf. Acesso em: 27 mar. 2022.

JARDON, Carolina. **Dia do Ouvidor: entenda a função desse profissional**. 2021. Disponível em: <https://www.agenciabrasilia.df.gov.br/2021/03/16/dia-do-ouvidor-entenda-a-funcao-desse-profissional/>. Acesso em: 17 abr. 2022.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LACERDA, A. V. **As ouvidorias do Brasil Colônia**. Curitiba: Juruá, 2007.

LEITE, Emanuela. **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 abr. 2022.

LIMA, Isaura; ROSATO, Armando; SANDY, Nelissa. A atuação da ouvidoria da UTFPR através de relatórios de gestão, no quinquênio 2007-2011 – Instrumento de Participação Popular. *In*: PODESTÁ JÚNIOR, Arnaldo; PFAFFENSELLER, Ana Cláudia de Almeida; OLIVEIRA, Alan Santos de. (org.). **Ouvidoria no Brasil e seus desafios: olhares de norte a sul**. Florianópolis: Editora Tribo da Ilha, 2017.

MINISTÉRIO PÚBLICO – Mato Grosso do Sul. **Dia Nacional do Ouvidor é comemorado neste 16 de março**. 2015. Disponível em: <https://www.mpms.mp.br/noticias/2015/03/dia-nacional-do-ouvidor-comemorado-neste-16-de-março>. Acesso: 12 abr. 2022.

MORAES, Ana Lúcia. **Satisfação dos servidores técnico-administrativos em Educação da UFSC em relação ao uso do sistema “UFSC sem papel”**. 2015. 126p. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

PORFÍRIO, Francisco. **Democracia**. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/sociologia/democracia.htm>. Acesso em: 17 abr. 2022.

PORTO ALEGRE. **Carta de Serviços**. 2022. Disponível em: <https://prefeitura.poa.br/carta-de-servicos/ouvidoria-sus>. Acesso em: 17 abr. 2022.

REDE PARTICIPAR. Os desafios de um ouvidor e a importância de um canal de ouvidoria. **Rede Participar**, 18 set. 2021. Disponível em: https://redeparticiparbrasil.com.br/rpb_noticias/os-desafios-de-um-ouvidor-e-a-importancia-de-um-canal-de-ouvidoria/. Acesso em: 12 nov. 2022.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria da Saúde. **Ouvidoria do SUS/RS**. Disponível em: <https://saude.rs.gov.br/ouvidoria>. Acesso em: 02 abr. 2022a.

_____. _____. **Ouvidoria do SUS-SES/RS completa 10 anos com mais de 125 mil atendimentos desde sua criação**. 2022b. Disponível em: <https://saude.rs.gov.br/ouvidoria-do-sus-ses-rs-completa-10-anos-com-mais-de-125-mil-atendimentos-desde-sua-criacao>. Acesso em: 17 abr. 2022.

_____. **Ouvidoria Geral**. Disponível em: <https://ouvidoriageral.rs.gov.br/ouvidoria-sus>. Acesso em: 17 abr. 2022c.

ROMÃO, José Eduardo. A Ouvidoria Geral da União e o papel das ouvidorias públicas na efetivação do controle social. *In*: CARDOSO, Antônio Semeraro Rito; LYRA, Rubens Pinto (orgs.). **Novas modalidades de ouvidoria pública no Brasil**. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2012. p. 129-139.

SANTOS, Virgílio F. M. dos. **Estatística Descritiva Básica e Centralidade**. 2017. Disponível em: <https://www.fm2s.com.br/estatistica-descritiva-basica-e-centralidade/>. Acesso em: 18 abr. 2022.