



## A Voz do Usuário na Estratégia de Saúde da Família em Salvador/Bahia-Brasil: Ouvidorias


The user's voice in the family health strategy in Salvador/Bahia-Brazil: Ombudsman offices

 DOI: 10.55892/jrg.v6i13.855

 ARK: 57118/JRG.v6i13.855

Recebido: 15/09/2023 | Aceito: 11/12/2023 | Publicado: 13/12/2023

### Valéria Oliveira Borges Ramos<sup>1</sup>


 <https://orcid.org/0009-0008-8389-5888>


 <http://lattes.cnpq.br/0773661224617772>

Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, UCES, Argentina

E-mail: val\_borges@hotmail.com

### Jorge Andrade de Souza<sup>2</sup>


 <https://orcid.org/0009-0003-2938-3287>

 <http://lattes.cnpq.br/1845178966952977>

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Brasil

E-mail: jorgesouza2005@hotmail.com

### Nidia Geyse Cavalcante da Silva<sup>3</sup>

 <https://orcid.org/0009-0001-6686-9759>

 <http://lattes.cnpq.br/6459070704022619>

Fundação Oswaldo Cruz, FIOCRUZ, Brasil

E-mail: nidia.enfer@yahoo.com



## Resumo

A Ouvidoria integra os processos de aperfeiçoamento das instituições públicas que devem ter canais para ouvir e responder às demandas dos cidadãos. Neste caminho, esta pesquisa escolheu as Unidades de Saúde da Família do município de Salvador-Estado da Bahia, entendendo esta como ordenadora da rede de atenção à saúde e coordenadora do cuidado, como o palco de avaliação da participação dos usuários na ouvidoria deste município, utilizando-a como instrumento de gestão social. Trata-se de um estudo de caso exploratório com uma abordagem qualiquantitativa. A coleta de dados resultou da entrevista semiestruturada com 120 usuários que utilizam os serviços da Estratégia de Saúde da Família (ESF) há cerca de 2 anos e que, aleatoriamente, utilizaram ou não a Ouvidoria do município no período de janeiro de 2018 a dezembro de 2019. Foi inicialmente realizada uma pesquisa exploratória e documental dos relatórios gerenciais das Ouvidorias neste período entendendo as manifestações registradas no sistema informatizado. Além disso, foram realizados 12 grupos focais (71 participantes) que permitiram uma visão mais apurada sobre gestão

<sup>1</sup> Doutora em Saúde Pública pela UCES, Mestre em Família na Sociedade Contemporânea/ Saúde da Família, pela Universidade Católica do Salvador, Pós-graduada em Saúde Pública com ênfase em Programa de Saúde da Família e em Enfermagem do Trabalho e graduada em Enfermagem pela Universidade Estadual de Santa Cruz (2003)..

<sup>2</sup> Possui graduação em Odontologia pela Universidade Estadual de Feira de Santana (2013). Mestrado em saúde coletiva pela Universidade Estadual de Feira de Santana (2018). Atualização em endodontia e Harmonização orofacial. Atualmente é cirurgião-dentista da Prefeitura Municipal de Salvador, preceptor da disciplina saúde coletiva IV da Escola Bahiana de Medicina e Saúde Pública, Professor da pós-graduação de Estética avançada do CTA, tutor EAD da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e pesquisador da Fiocruz

<sup>3</sup> Graduada em Enfermagem, Pós graduada em Vigilância Sanitária pela UNINTER.

social construída junto aos participantes num processo discursório de colocações variadas e pertinentes. Para análise dos dados optou-se pela triangulação de dados baseado em categorias viabilizadas para o processo interpretativo. Diante disso, esta pesquisa evidenciou que apesar da Ouvidoria do município de Salvador ser resolutive nas solicitações registradas, ela representa um espaço de participação social que não considera a sua dimensão política, em que o cidadão não tem a clareza de que a sua participação deve interferir no processo decisório das políticas públicas de saúde. Assim, os registros realizados na Ouvidoria de Salvador referentes aos serviços do ESF são majoritariamente reclamações e solicitações. Poucos foram os registros referentes a sugestões e elogios. Nas entrevistas e grupos focais ficou claro que os usuários entendem que a Ouvidoria consiste num instrumento de queixas e não de participação social. Ainda foi possível compreender que os usuários não se reconhecem como participantes da gestão do SUS, acreditam ser cidadãos de direitos e não de deveres.

**Palavras-chave:** Ouvidoria do SUS. Participação Social. Gestão Social. Estratégia de Saúde da Família. Política Pública em Saúde.

### **Abstract**

*The Ombudsman's Office is part of the improvement processes of public institutions that must have channels to listen and respond to citizens' demands. Along this path, this research chose the Family Health Units in the municipality of Salvador - State of Bahia, understanding this as the organizer of the health care network and coordinator of care, as the stage for evaluating the participation of users in the ombudsman's office in this municipality, using it as a social management instrument. This is an exploratory case study with a qualitative and quantitative approach. Data collection resulted from semi-structured interviews with 120 users who have been using Family Health Strategy (ESF) services for around 2 years and who, randomly, used or not the municipality's Ombudsman's Office from January 2018 to December 2018. 2019. An exploratory and documentary research was initially carried out on the management reports of the Ombudsman's Offices during this period, understanding the manifestations recorded in the computerized system. In addition, 12 focus groups were held (71 participants) which allowed a more in-depth view of social management constructed with the participants in a discursive process of varied and pertinent statements. For data analysis, we opted for data triangulation based on categories made possible for the interpretative process. In view of this, this research showed that although the Ombudsman's Office of the municipality of Salvador is resolute in the registered requests, it represents a space for social participation that does not consider its political dimension, in which the citizen is not clear that their participation should interfere in the decision-making process of public health policies. Thus, the records made at the Salvador Ombudsman's Office regarding ESF services are mostly complaints and requests. There were few records regarding suggestions and praise. In the interviews and focus groups it was clear that users understand that the Ombudsman's Office is an instrument for complaints and not for social participation. It was still possible to understand that users do not recognize themselves as participants in the management of the SUS, they believe they are citizens with rights and not duties.*

**Keywords:** SUS Ombudsman. Social Participation. Social Management. Family Health Strategy. Public Health Policy.

## 1. Introdução

A Ouvidoria consiste num importante canal de comunicação entre os órgãos públicos e os usuários, seja ele cidadão, profissional de saúde ou setor regulado. As demandas por ela recebidas – por meio de denúncias, pedidos de informação, reclamação, sugestão e elogios – constituem valiosos insumos para avaliações gerenciais acerca da atuação das áreas internas (VISMONA, 2011). Consiste, ainda, num processo de gestão participativa que deve estar disponível e sob o entendimento dos usuários do serviço e dos profissionais de saúde, na medida em que mapeia problemas, aponta áreas críticas e estabelece intermediação das relações, a fim de promover a aproximação das instâncias gerenciais (FERNADEZ et al, 2021). Diante disso, buscando a melhoria da ESF e o funcionamento baseado nos seus princípios, se fazem necessárias a participação do usuário e a conscientização sobre a importância do seu papel na gestão desta estratégia.

Os Institutos *Ombudsman* consistem em uma das alternativas que se tem difundido, positivamente, em todo o mundo, no sentido de Defensoria do Povo, de Provedoria de Justiça, da Ouvidoria Pública. Todas as denominações dizem respeito ao órgão encarregado de defender os direitos dos cidadãos, a partir de suas próprias queixas e denúncias sobre abuso de poder ou de má prestação de serviços por parte de funcionários ou instituições públicas. Além disso, este órgão promove a possibilidade dos cidadãos de participar da organização dos serviços e gestão na medida em que estabelece meios de produzir elogios e sugestões ao serviço prestado (FELIX, 2013).

No Brasil, com o processo de redemocratização ocorrido a partir dos anos 80, a figura da Ouvidoria Pública aparece de maneira incipiente. Todavia, verificava-se a necessidade de dotar a administração pública de mecanismos de controle na perspectiva do cidadão. Neste caminho, apesar de pouco explorados os estudos nesta área, entende-se que as ouvidorias consistem em um instituto que poderá criar condições para uma efetiva democracia participativa, sendo um instrumento democrático de coparticipação dos cidadãos no processo de tomada de decisões políticas e administrativas do Poder Público (MARTINS, 2016).

Para tanto, necessário se faz que os entes envolvidos no processo de ouvidoria estejam sensíveis a sua importância, a sua utilização e viabilização de concretizações de políticas públicas no Brasil. Mas, estão os cidadãos brasileiros conscientes da utilização deste serviço como instrumento para o aperfeiçoamento da democracia participativa no Brasil?

É neste sentido que esta pesquisa buscou analisar a visibilidade e forma de utilização das Ouvidorias dentro de uma estratégia utilizada no país que possui nos seus princípios a participação social na construção dos serviços de saúde ofertados.

A Estratégia de Saúde da Família criada dentro deste processo de redemocratização do Brasil, veio na perspectiva de findar um modelo médico hegemônico e criar meios factuais para a inclusão da multidisciplinariedade, interdisciplinaridade que julguem o usuário do serviço como protagonista da estratégia e participante ativo da constante construção dos serviços. No município de Salvador esta estratégia possui 19 anos de implantação. Os protagonistas, usuários desta estratégia, utilizam as Ouvidorias em favor de melhorias para uma coletividade? Estão estes usuários do serviço da Estratégia de Saúde da Família utilizando as Ouvidorias como forma de gestão social ou apenas como um instrumento que viabiliza reclamações e solicitações individuais?

A Administração Pública não é capaz de sozinha estabelecer e implementar políticas públicas em saúde, capazes de atender ao interesse público e de efetivar

uma democracia participativa. Por esse motivo, faz-se necessário criar mecanismos que garantam uma ampla participação popular nesta condução, evitando-se, assim, que a Administração Pública se limite apenas a agir como gestora de um interesse público que, na maioria das vezes, é tido apenas como um interesse estatal. Mas, tão importante como garantir o serviço para esta participação do usuário, é que este esteja engajado e sensibilizado do seu real e fundamental papel participativo. Assim, a ideia é que o cidadão deixe de ser visto como mero expectador da ordem jurídica e passe a ser importante ator desse processo, influenciando nas tomadas de decisões pela Administração Pública. Esse diálogo entre governados e governantes, por intermédio das Ouvidorias Públicas é valioso para o aprimoramento da democracia.

Esta pesquisa torna-se relevante para que possa constatar a real participação dos cidadãos neste processo de Ouvidoria pública em saúde. Pode-se evidenciar a importância do processo da participação social, e da conscientização/informação/midiática em educação e saúde pública para a sociedade civil, na construção e efetivação dos seus direitos institucionalizados, com a finalidade de alavancar a democracia e equidade/participativa efetiva e eficaz. Teve como objetivo analisar a visão do usuário participante da Estratégia de Saúde da Família do município de Salvador sobre seu papel na Ouvidoria como coparticipante da gestão do Serviço Único Saúde-SUS em busca da construção de um serviço de saúde democrático e de qualidade.

## 2. Metodologia

O método de escolha é o de estudo de caso da Estratégia de Saúde da Família-ESF do município de Salvador -BA nos últimos dois anos, pois diante dos objetivos desta pesquisa, este método possibilita conhecer o fenômeno adequadamente a partir da sua exploração intensa. Através do método estudo de caso busca-se um estudo aprofundado e exaustivo de um objeto, uma comunidade que permita um amplo e detalhado conhecimento sobre o assunto abordado. “O Estudo de Caso objetiva a compreensão abrangente do grupo em estudo e, ao mesmo tempo, tenta desenvolver análises teóricas mais gerais sobre regularidades do processo e estrutura sociais” (BECKER, 1997, p. 117).

Para Medeiros (2019), o estudo de caso tem como objetivo que os resultados da pesquisa sejam aplicados a outros fatos ou fenômenos análogos, ou seja, que os resultados possam ser generalizados para situações semelhantes. Foram realizadas 120 entrevistas semiestruturadas e 12 grupos focais contemplando todos os Distritos Sanitários de Saúde do município de Salvador. Na análise documental foi realizada uma integração dos dados disponibilizados para uma tabulação no sistema de ouvidorias, comparando-os e avaliando-os com as observações e registros referidos pelos usuários e alimentados pelos nos serviços.

Para a análise e interpretação dos dados utilizou-se da análise de conteúdo que segundo Bardin (1977) consiste na melhor forma de se compreender as comunicações do ser humano para além dos seus significados imediatos.

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos temáticos e objetivos por descrição de conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1977, p. 42).

Foram construídas cinco categorias: Caracterizando os usuários do SUS do ESF de Salvador; buscando o saber: conhecimento adquirido; A (In) satisfação da

Ouvidoria no ESF do município de Salvador; as ouvidorias-canais de participação e cidadania. Para a análise promoveu-se a triangulação dos dados através destas categorias e subcategorias.

### 3. Resultados e Discussão

Na caracterização dos usuários foi observado que dos 120 usuários entrevistados 55% foram do sexo feminino e 35% do sexo masculino e 10% outros. A faixa etária predominante foi entre 18-39 anos (48%), com menor participação dos usuários acima de 60 anos (18%). Ainda foi possível observar que 64,1% dos entrevistados eram casados, 21,6% solteiros e 14,1% viúvo ou separado, que 32,5% não finalizou o ensino médio e 11,6% não finalizou nem o fundamental e que 15% concluiu o ensino superior. Foi possível concluir ainda que 80% dos usuários da ouvidoria dependem exclusivamente do Sistema Único de Saúde como assistência à saúde e 20% tinham uma pessoa da família que possuía assistência privada dos planos de saúde.

A pesquisa também buscou identificar o conhecimento dos usuários sobre gestão social e de acordo com a visão de Tenório (2008, p. 54) “a gestão social é um processo gerencial decisório deliberativo que procura atender as necessidades de um determinado território ou sistema social específico”. O autor acrescenta que esta pode ser compreendida ainda como um processo de diálogo onde o poder de decisão é partilhado entre todos os participantes de uma ação, independente do sistema social, seja este público, privado ou organizações não governamentais, acredita que todas as pessoas sejam capazes de pensar e produzir conhecimento.

Apesar da Gestão Social no contexto das Políticas Públicas de Saúde estar assegurada na Constituição Federal de 1998 e especificamente explicitada na Lei 8142/90, a universalidade do direito à saúde, na perspectiva da integralidade da atenção e do cuidado, tem na participação social seu principal fundamento, muitas vezes ainda não compreendido para quem é de direito – o próprio cidadão. A pesquisa demonstrou que 45,02% não apresentou nenhum conhecimento prévio sobre gestão social e suas formas de exercê-lo. Percebe-se que apesar da importância e conquista de décadas, a consciência do papel gestor na saúde ainda é alvo de desconhecimento e, portanto, não utilização ou inadequação dela.

Outra constatação fundamental nesta pesquisa é que 25,65% dos usuários apontaram a ouvidoria como uma forma de gestão social do SUS, 19,89% citam sobre as Conferências de Saúde e 9,42% acreditam que as eleições são formas concretas de promover a gestão social no Brasil. Assim, percebe-se que o tema gestão social pode não ser aprofundado por todos, mas, que de alguma forma aparece em seu vocabulário na ideia de participação do SUS pelos entrevistados mesmo sem conhecimento ou informações de como intervir neste processo.

Apesar das ouvidorias consistirem em um instrumento milenar reconhecido por diversos autores (DIAS, 2007; ABREU *et al*, 2011; FELIX, 2013; DUARTE *et al*, 2013; VEJA, 2010, etc.) como um espaço desta construção e participação social nos diversos setores, esta pesquisa elucida que a utilização deste serviço possui mais características reivindicativas que construtivas no real.

Observa-se ainda que a Ouvidoria é vista como recurso fiscalizatório e de resolução de queixas pelos usuários. Percebe-se a indissociação do papel construtivo da população neste serviço. Apesar disso, consiste num instrumento conhecido pelos pesquisados, já que 98% relataram conhecer a ouvidoria nos ESF do município de Salvador e 68% deles informam já terem utilizado o serviço em algum momento.

Conhecer a existência do serviço já consiste em um grande avanço a ser lapidado para o seu real uso.

A média de utilização pelos usuários foi de 2 vezes (57,35%) dos que referiram ter usufruído deste serviço. Quanto à classificação, o maior índice refere-se à reclamação com 80,87%, seguido de solicitação com o segundo maior percentual de 15,79% e por último, o item informação com 2,34%. Não foram registrados elogios e sugestões. Diante do exposto, percebe-se que os usuários entrevistados apesar de conhecer a existência da Ouvidoria no município de Salvador, apresentam um grande déficit de educação sistematizada que os limitam a informações da utilização deste instrumento na sua totalidade, como participante efetivo da gestão social. Explicitamente, a pesquisa demonstra que os usuários com nível superior completo que foram entrevistados, representam a pequena parcela de consciência política, observada nas falas, seja elas na participação das Conferências de Saúde, na identificação da importância e necessidade discursória sobre o assunto nos diversos níveis educacionais e na participação efetiva da ouvidoria no município de Salvador.

No universo de entrevistados que já utilizaram o serviço de ouvidoria na ESF do município de Salvador (120 usuários), 69% referem ter algum grau de satisfação com o serviço de ouvidoria prestado pelo município de Salvador em contrapartida 31% dos usuários classificam este serviço como ruim ou muito ruim.

A resolutividade da demanda de cada usuário expressa este grau de satisfação quando se avalia que 68% relata que seu pronunciamento foi resolvido. O município de Salvador utiliza o serviço online para findar e responder as demandas dos usuários exigindo um feedback de cada caso, tanto ao serviço quanto aos envolvidos no processo. Dessa forma, ela recebe as manifestações dos cidadãos, processa, distribui e recebe o parecer dos setores/órgãos afins e retorna a decisão ao cidadão interessado. Assim, o usuário costuma receber uma resposta em, no máximo, 60 dias após sua solicitação.

Apesar do desconforto e insatisfação dos usuários relatados acima, a maioria refere satisfação quanto ao serviço prestado, porém grande parte das vezes, o discurso refere-se a responsabilizar a ouvidoria como um serviço do gestor em que o usuário não faz parte, em que seu papel é de apenas reivindicador. Observa-se também que a Ouvidoria é vista positivamente pela maioria dos entrevistados. Contudo, alguns atribuem função que não é diretamente ligada ao instituto, tais como: solucionar problemas no SUS, corrigir falhas e obter benefício próprio. Segundo diversos autores (MARTINS, 2016; SOUZA, SOARES, FREIRE, 2012; PEIXOTO *et al*, 2013; FERNADEZ *et al*, 2021), a Ouvidoria é propositiva, logo, não possui poder decisório. Acolhe individualmente, mas com o foco no coletivo, sem infringir normas para beneficiar o indivíduo que recorreu a este canal.

#### 4. Considerações Finais

A ouvidoria em saúde de Salvador-BA, funciona como um mecanismo de participação e controle social, como instrumento de avaliação e melhoria do padrão de prestação dos serviços, permitindo maior transparência na Administração em Saúde Pública. Através da utilização desse canal o cidadão ganha voz ativa, pois suas críticas em denúncias ou sugestões são acolhidas, contribuindo para a correção e ajustes dos serviços públicos prestados. O envolvimento social promove um processo dinâmico e isso se faz necessário para que se possa entender as carências de saúde dos sujeitos considerando a sua compreensão de mundo e os conhecimentos acumulados ao longo de suas vidas, respeitando suas experiências com o processo saúde/doença/prevenção. Trata-se de reconhecer que há diferentes saberes que

estão em constante construção e necessitam serem revistos, contextualizados, confrontados e aproximados a outros saberes para se transformarem em conhecimento útil e aplicável na prática.

Diante do exposto observou-se que a percepção do usuário da ESF de Salvador frente ao seu papel de participante do SUS no tocante a uso das ouvidorias como instrumento é limitada a processos reivindicatórios sem a consciência de participação de contribuição das ações e serviços de saúde, demonstrando que o usuário não se sente parte integrativa da gestão. A ouvidoria no processo de gestão social, com o agir comunicativo, dialógico, só existe se todos os participantes da ação social admitem sua validade, isto é, a promessa de justiça social para todos.

## Referências

ABREU, J. C. A.; OLIVEIRA de, C. B.; OLIVEIRA de, J. G.J. Marco Institucional das Ouvidorias Municipais na Região do Médio Paraíba/Rj: Um Estudo Exploratório. **Revista Foco**, Vol. 7 No. 1 (2014).

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BECKER, H. S. **Métodos de pesquisa em Ciências Sociais**. 3. ed. São Paulo: Hucitec, 1997.

BRASIL. **Decreto nº 92.700 de 21 de maio de 1986**. Institui a função não remunerada de ouvidor da previdência social e da outras providências. Revogado. Ministério do Trabalho e Previdência Social; 21 maio.1986. disponível em: <<https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=92700&ano=1986&ato=397MTSU9UMBpWT7a2>>. Acesso em: 10 maio 2023.

\_\_\_\_\_. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal; 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 04 nov. 2023.

\_\_\_\_\_. **Lei 8078, de 11 setembro de 1990**. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília, 11 set. 1990.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8080, de 19 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. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília, 19 set. 1990.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8142 de 28 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. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília, 28 dez. 1990.

DUARTE, A., LIMA, A., DUARTE, Adilson R., MARCELINO, C. J. Como a mediação com a escuta qualificada contribui para autoestima dos usuários da ouvidoria. In:

**Revista Científica da Rede de Ouvidoria do Estado de Pernambuco**; out. 2013; Recife: Ouvidoria do Estado, ano I(1):81-96.

FÉLIX, P. T., JACINTO, J. C. A figura do ouvidor como mediador para garantia da qualidade dos serviços públicos. In: **Revista Científica da Rede de Ouvidoria do Estado de Pernambuco**, out. 2013; Recife: Ouvidoria do Estado, ano I(1):181-188.

FERNANDEZ, M. V.; CAVALCANTI, P.; SÁ, D.; VIEGAS, J. Ouvidoria como instrumento de participação, controle e avaliação de políticas públicas de saúde no Brasil. **Revista de Saúde Pública**, 2021. Link: <https://doi.org/10.1590/S0103-73312021310403>.

PEIXOTO, S. F. *et al* Atribuições de uma ouvidoria: opinião de usuários e funcionários. **Saúde soc.**, São Paulo, v. 22, n. 3, p. 785-794, 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/sausoc/v22n3/12.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2023. » <http://www.scielo.br/pdf/sausoc/v22n3/12.pdf>

Martins, V. A. **Ouvidoria do SUS: Dispositivo de participação social?** Tese. (Mestrado em Saúde Coletiva)117f. Niterói/RJ. 2016. Disponível em: <<https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/5209/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Ver%C3%B4nica%20Martins.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 10 abr. 2023.

MEDEIROS, J. B. **Redação Científica: prática de fichamentos, resumos, resenhas.** 13.ed. São Paulo: Atlas, 2019.

SOUZA, R. C. R., FREIRE, M. A., SOARES, E. Ouvidoria no âmbito da administração pública: contribuição para a enfermagem. **R. Pesq. Cuid. Fundam. Online**. Jul./set. 2012. 4(3):2385-93.

TENÓRIO, F. **Gestão social: uma perspectiva conceitual**, RAP; set. out. 1998; Rio de Janeiro; 32(5).

VISMONA, E. L. A evolução das ouvidorias no Brasil. In: Perez, J., Barreiro, A. Passone, Eric (Org.). **Construindo a ouvidoria no Brasil: avanços e perspectivas**. Campinas: Unicamp/Ouvidoria, 2011;29-42.

VEGA, L. Ouvidoria é democracia. **Organicom**, v. 7, n. 12. 2010.