



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI
PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO - PRPG
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E LETRAS – CCHL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA – PPGP
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA - MPGP



LEILA LEAL LEITE

**AS OUVIDORIAS DOS HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS FEDERAIS SOB A GESTÃO
DA EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES**

TERESINA
2018

LEILA LEAL LEITE

**AS OUVIDORIAS DOS HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS FEDERAIS SOB A GESTÃO
DA EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Piauí, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Área de concentração: Gestão Pública para o Desenvolvimento Regional.

Linha de Pesquisa: Organizações e Desenvolvimento Regional.

Orientador: Prof. Dr. Denis Barros de Carvalho.

TERESINA
2018

FICHA CATALOGRÁFICA
Universidade Federal do Piauí
Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Humanas e Letras
Serviço de Processamento Técnico

L533o Leite, Leila Leal.

As Ouvidorias dos Hospitais Universitários
Federais sob a gestão da Empresa Brasileira de
Serviços Hospitalares / Leila Leal Leite. – 2018.
115 f. : il.

Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) –
Universidade Federal do Piauí, 2018.
Orientação: Prof. Dr. Denis Barros de Carvalho.

1. Participação e Controle Social. 2. Cidadania. 3.
Gestão Pública. 4. Ouvidoria. 5. Hospitais
Universitários Federais. I. Título.

CDD 352

LEILA LEAL LEITE

**AS OUVIDORIAS DOS HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS FEDERAIS SOB A GESTÃO
DA EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Piauí, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Área de concentração: Gestão Pública para o Desenvolvimento Regional.

Linha de Pesquisa: Organizações e Desenvolvimento Regional.

Orientador: Prof. Dr. Denis Barros de Carvalho.

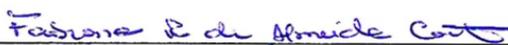
Aprovada em 08 de junho de 2018.

BANCA EXAMINADORA



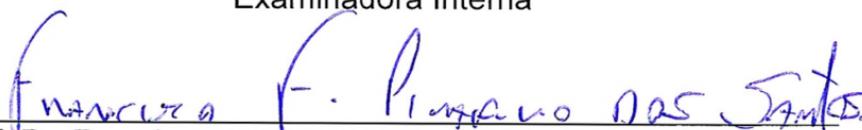
Prof. Dr. Denis Barros de Carvalho (UFPI)

Orientador



Profa. Dra. Fabiana Rodrigues de Almeida Castro (UFPI)

Examinadora Interna



Prof. Dr. Francisco Francielle Pinheiro dos Santos (UFPI)

Examinador Externo ao Programa

Dedico a quem amo incondicionalmente:

As primícias de minha gratidão: ao meu **Deus**, por ser essencial na minha vida e me abençoar com mais um sonho realizado.

A minha **mãe**, pelo sustento em orações, pois sei que, a cada manhã, suplica a Deus para me guardar e direcionar a minha vida. Essa vitória também é sua!

Ao meu **filho**, pela compreensão das minhas ausências devido à dedicação de tantas horas ao estudo. Você é minha razão de viver!

Ao meu **amor**, pelo incentivo, companheirismo e cumplicidade. Obrigada, amor lindo!

AGRADECIMENTOS

A Deus, em primeiro lugar, o Senhor da minha vida, meu refúgio e minha paz, por me conceder sabedoria e guiar meus passos hoje e sempre. A Ele a honra e a glória!

A minha mãe, Maria Leal, pelo amor sem medidas, por segurar em minhas mãos a cada caminhar e por estar ao meu lado em todos os momentos da minha vida.

Ao meu filho, Luís Victor Leal, pelo amor incondicional e pela fé testemunhada dia a dia.

Ao meu irmão Yury Leal, que se alegra com minhas conquistas.

Ao meu amor, Custódio Paiva, pelo amor, compreensão e apoio em todos os momentos.

A minha equipe de trabalho da Ouvidoria do HU-UFPI, Fernanda Gomes e Camilla Oliveira, com as quais convivo há alguns anos, pelo valioso auxílio, companheirismo, atenção e paciência. Vocês são muito importantes para mim!

Aos ouvidores e ex-ouvidores dos HUFs, que contribuem dia a dia com minha vida profissional, por responderam aos questionários desta pesquisa. Vocês são mais do que colegas de profissão, pois fazem parte da minha história!

Ao orientador, Prof. Dr. Denis Barros, que soube conduzir a amizade ao relacionamento professor-aluno, transmudando a orientação, pela dedicação, conselhos, disponibilidade e por transmitir tanta sabedoria. Este trabalho é nosso!

Ao superintendente de recursos humanos da UFPI, Prof. Me. Lauro Viana, que, no primeiro passo desta trajetória, estendeu a mão e me incentivou a cursar o mestrado.

Aos professores da banca examinadora, Profa. Dra. Fabiana Rodrigues e Prof. Dr. Francisco Francielle Pinheiro, pelas valiosas contribuições e orientações.

Aos professores e colegas do Mestrado Profissional em Gestão Pública, pelos preciosos ensinamentos e pela rica troca de conhecimentos.

À Janayna Cunha, colega de mestrado, pela amizade construída durante esta caminhada, pela atenção a mim dispensada e pelas bibliografias compartilhadas.

Diz o Senhor:

Se você me ouvir, entenderá o que é direito, justo e honesto e saberá o que deve fazer. Você se tornará sábio, e a sua sabedoria lhe dará prazer.

Provérbios 2:9-10

RESUMO

A Ouvidoria é um instrumento de participação social na gestão democrática por proporcionar ao cidadão oportunidade de ser participante dos processos de gestão. Sobre esse tema desenvolveu-se este estudo pioneiro, que apresenta o seguinte questionamento: Como as Ouvidorias dos Hospitais Universitários Federais (HUFs) sob a gestão da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) estão instituídas e desenvolvem suas atividades? Propôs-se como objetivo geral descrever as Ouvidorias dos HUFs sob a gestão da EBSERH e as suas inter-relações. Como objetivos específicos, buscou-se caracterizar as Ouvidorias instituídas nos HUFs quanto a sua implantação, estrutura física e recursos humanos; caracterizar os ouvidores dos HUFs geridos pela EBSERH quanto a idade, sexo, escolaridade, formação complementar, tempo de serviço, regime e vínculo de trabalho e descrever os processos de trabalho e a inter-relação das Ouvidorias dos HUFs sob a gestão da EBSERH. Essa pesquisa é de natureza aplicada, com abordagem quanti-qualitativa, descritiva e documental. Os dados quantitativos foram submetidos a procedimento estatístico descritivo, e os qualitativos, organizados por categorias abrangentes conforme apresentação dos contextos. Os resultados mostraram que as Ouvidorias dos HUFs se assemelham à maioria das Ouvidorias brasileiras, um modelo de Ouvidoria pública interna, no entanto diferenciam-se quanto à estrutura física, recursos humanos, instrumentos normativos, sistemas tecnológicos e periodicidade da emissão de relatórios estatísticos e de gestão. Verificou-se o funcionamento de uma rede de Ouvidorias que, embora não instituída por normativos, favorece ao público um serviço de qualidade. Ao identificar as divergências entre as Ouvidorias, apresentaram-se sugestões de melhorias que poderão ser avaliadas pela EBSERH e adotadas pelos HUFs.

Palavras-chave: Participação e controle social. Cidadania. Gestão pública. Ouvidoria. Hospitais Universitários Federais.

ABSTRACT

The Ombudsman's Office is an instrument of social participation in democratic management by providing citizens a chance to be a participant of the management processes. On the subject developed this pioneering study, which presents the following question: As the Ombudsman of Federal University Hospitals (HUFs) under the management of the Brazilian Company of Hospital Services (EBSERH) are set up and develop its activities? Proposed as general objective describe the Ombudsman of HUFs under the management of EBSEH and their interrelationships. As specific goals, sought to characterize the Ombudsman instituted in your deployment as HUFs, physical structure and human resources; characterize the ombudsmen of the HUFs managed by EBSEH as the age, sex, education, further training, length of service, and working link and describe the work processes and the interrelation of the Ombudsman of HUFs under the management of EBSEH. This research is applied nature, with quantitative and qualitative approach, descriptive and documentary. Quantitative data were submitted to descriptive statistical procedure, and qualitative, organized by broad categories as presentation of contexts. The results showed that the Ombudsman of HUFs resemble most Brazilian Ombudsman, an Ombudsman model internal public, however differ regarding the physical structure, human resources, tools regulatory, technological systems and frequency of statistical reporting and management. It was verified the functioning of a network of Ombudsman which, although not established by regulatory favors to the public a quality service. To identify differences between the Ombudsman, there were suggestions of improvements that can be evaluated by EBSEH and adopted by the HUFs.

Keywords: Participation and social control. Citizenship. Public administration. Ombudsman. Federal University Hospitals.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Universidades Federais e instituições de saúde que contrataram a EBSEPH.....	49
Figura 2 - Estrutura Organizacional da EBSEPH sede.....	52
Figura 3 - Estrutura Organizacional básica dos HUFs.....	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Instituições de saúde das Universidades Federais por ano de implantação da Ouvidoria, do hospital e do contrato da EBSE RH, com prazo de vigência.....	57
Quadro 2 - Cursos e entidade promotora do Programa de Certificação em Ouvidoria.....	72
Quadro 3 - Ações desempenhadas pelas Ouvidorias dos HUFs sugeridas pela Ouvidoria Geral da EBSE RH.....	90
Quadro 4 - Experiências adquiridas na RNOHUF.....	92

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Motivos da implantação das Ouvidorias dos HUFs.....	59
Gráfico 2 - Implantação das Ouvidorias por contratações com a EBSE RH.....	60
Gráfico 3 - Estrutura física das Ouvidorias.....	63
Gráfico 4 - Quantitativo de trabalhadores por cargo.....	65
Gráfico 5 - Regime atual de trabalho dos ouvidores dos HUFs.....	70
Gráfico 6 - Quantidade de ouvidores com certificação.....	73
Gráfico 7 - Outro vínculo de trabalho dos ouvidores.....	74
Gráfico 8 - Plano de trabalho anual das Ouvidorias dos HUFs.....	78
Gráfico 9 - Classificação de manifestações mais registradas.....	82
Gráfico 10 - Prazo de respostas das demandas das Ouvidorias.....	87

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Aspectos da estrutura física das Ouvidorias dos HUFs.....	62
Tabela 2 - Quantitativo de trabalhadores lotados em cada Ouvidoria.....	65
Tabela 3 - Aspectos sociodemográficos dos ouvidores dos HUFs.....	69
Tabela 4 - Tempo de serviço das atividades laborais nas Ouvidorias.....	71
Tabela 5 - Tipos de instrumentos normativos das Ouvidorias dos HUFs.....	77
Tabela 6 - Canais de comunicação das Ouvidorias.....	80
Tabela 7 - Sistemas tecnológicos das Ouvidorias.....	86
Tabela 8 - Periodicidade de emissão do relatório estatístico e de gestão.....	88
Tabela 9 - Dificuldades na implementação das Ouvidorias.....	89

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABO	Associação Brasileira de Ouvidores
ABRAREC	Associação Brasileira das Relações Empresa Cliente
AGHU	Aplicativo de Gestão para Hospitais Universitários
ANDIFES	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
CGU	Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
DOGES	Departamento de Ouvidoria Geral do Sistema Único de Saúde
EBSERH	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
e-Ouv	Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal
ESAF	Escola de Administração Fazendária
e-SIC	Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão
FNOU	Fórum Nacional de Ouvidorias Universitárias
HCPA	Hospital de Clínicas de Porto Alegre
HUFs	Hospitais Universitários Federais
HU-UFPI	Hospital Universitário da Universidade Federal do Piauí
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
ISC	Instituto Serzedello Corrêa
LAI	Lei de Acesso à Informação
LOAs	Leis Orgânicas da Saúde
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MPOG	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
MS	Ministério da Saúde
OGU	Ouvidoria Geral da União
OMS	Organização Mundial da Saúde
PSU	Pesquisa de Satisfação do Usuário
PDE	Plano Diretor Estratégico
PROFOCO	Política de Formação Continuada em Ouvidorias
PNPS	Política Nacional de Participação Social
PNE	Portador de Necessidades Especiais

POP	Procedimento Operacional Padrão
REHUF	Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais
RJU	Regime Jurídico Único
RNOHUF	Rede Nacional de Ouvidoria dos Hospitais Universitários Federais
SGEP	Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa
SIC	Serviço de Informação ao Cidadão
SIG	Sistema de Informações Gerenciais
SNO	Sistema Nacional de Ouvidoria
SNPS	Sistema Nacional de Participação Social
SUS	Sistema Único de Saúde
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU	Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1	As Ouvidorias no mundo e no Brasil.....	22
2.2	A redemocratização do Estado e o surgimento das Ouvidorias.....	26
2.3	Ouvidoria pública como instrumento de participação, controle social e cidadania.....	29
2.4	A Ouvidoria no contexto do Poder Executivo Federal.....	33
2.5	As Ouvidorias hospitalares no âmbito do Sistema Único de Saúde....	39
2.6	As Ouvidorias dos Hospitais Universitários Federais sob a gestão da EBSEH.....	43
3	CARACTERIZAÇÃO DAS OUVIDORIAS INSTITUÍDAS NOS HUFs.....	57
4	CARACTERIZAÇÃO DOS OUVIDORES DOS HUFs GERIDOS PELA EBSEH.....	68
5	PROCESSOS DE TRABALHO E A INTER-RELAÇÃO DAS OUVIDORIAS DOS HUFs.....	77
6	CONCLUSÃO.....	96
	REFERÊNCIAS.....	99
	APÊNDICES.....	108

1 INTRODUÇÃO

A nova conduta de sociabilidade política surgida no Brasil a partir das décadas de 1970 e 1980 se deveu a uma conquista de todos os setores sociais que lutaram duramente contra o regime militar instaurado pelo golpe de 1964. Com o estabelecimento dessa nova sociedade, foram criados diversos instrumentos de participação popular que passaram a ser incluídos na ordem jurídica nacional, dentre eles, o instituto Ouvidoria pública, eixo desta pesquisa, que tem como objeto de estudo as Ouvidorias dos Hospitais Universitários Federais (HUFs) sob a gestão da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH).

Essa nova conduta proporciona a propagação da cultura democrática, com implicação na promoção dos direitos individuais e sociais, constitucionalmente garantidos na Constituição Federal de 1988, reconhecida como Carta Magna Democrática Cidadã, marco basilar no aumento da conscientização da sociedade quanto ao exercício de seus direitos junto à gestão pública. Desse modo, o Estado de Direito Democrático passa a ser efetivado na proporção em que o cidadão busca usufruir dos seus direitos pela participação popular, com o exercício pleno da democracia e da cidadania.

Segundo Oliveira (2010), atualmente, tem-se um cidadão mais consciente dos seus direitos no tocante ao seu papel como participante social na busca de um espaço aberto para suas conquistas. Nesse sentido, a sociedade exige cada vez mais o cumprimento das políticas de Estado e a prestação de serviços públicos de qualidade. Quanto a isso, destaca-se o sistema brasileiro de saúde pública, bastante discutido e questionado quanto à ineficiência na gestão, em face dos graves problemas que enfrentam os cidadãos que dele dependem.

Nesse contexto, ao longo de décadas, os HUFs enfrentaram diversos problemas relacionados à oferta de serviços de boa qualidade, entre eles, a ineficiência dos gestores, a ausência de metas e de indicadores definidos, a precariedade das condições trabalhistas e, principalmente, a crise financeira que limitou os hospitais em relação aos avanços tecnológicos necessários às novas descobertas terapêuticas.

Diante desse cenário problemático e da crescente reivindicação social por qualidade, o Governo Federal, com vistas à solução, criou a EBSERH para gerenciar os HUFs, com a justificativa do aprimoramento da gestão hospitalar, atendendo às

recomendações e determinações do Tribunal de Contas da União (TCU) (BRASIL, 2008).

A EBSEERH é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Educação e Cultura (MEC), com personalidade jurídica de direito privado, tendo como objetivo gerenciar as instituições de saúde inseridas no Sistema Único de Saúde (SUS). Por meio de contrato de gestão, hoje, essa empresa gerencia 39 (trinta e nove) instituições de saúde vinculadas a 31 (trinta e uma) Universidades Federais. Esse contrato estabelece uma pactuação de compromissos entre os signatários de acordo com a necessidade da instituição contratante no intuito de obter resultados de gestão que atendam à expectativa da população local (EBSEERH, 2017a).

Das unidades hospitalares, 53% realizaram o contrato com a EBSEERH no ano de 2013; em 2014 e 2015, 21% o fizeram, em cada ano; já em 2016, 5% realizaram contrato. No primeiro ano de exercício efetivo da empresa, houve um quantitativo acentuado de contratações. Em 2012, o Hospital Universitário da Universidade Federal do Piauí (HU-UFPI) realizou um pré-contrato e, no ano seguinte, efetivou o contrato com a EBSEERH, sendo o pioneiro nessa pactuação (EBSEERH, 2017b).

Essa empresa foi constituída para desempenhar suas atividades em prazo de duração indeterminado, mas, nos contratos de gestão efetivados com as instituições de saúde, foram definidas as vigências contratuais, sendo que 38% dos contratos têm prazo de vigência de 10 (dez) anos, 36% têm período de 20 (vinte) anos, e 26% têm prazo indeterminado, dentre estes, os 9 (nove) primeiros contratos foram realizados no ano de 2013 (EBSEERH, 2017b).

A EBSEERH adota a padronização de processos organizacionais para obtenção de uma gestão de qualidade e busca desenvolver estratégias gerenciais que prezam pela efetividade da gestão pública, como a promoção de mudanças na cultura gerencial com vistas ao exercício da cidadania. Com essa expectativa, as Ouvidorias dos HUFs sob a gestão da EBSEERH criam uma relação de diálogo com a sociedade, proporcionando a integração do cidadão no monitoramento e na avaliação dos serviços públicos, de modo a se garantir o direito de todo cidadão se expressar quanto à satisfação com os serviços das instituições públicas (BRASIL, 2014b). Dessa forma, as Ouvidorias dos HUFs obtêm informações relevantes dos seus registros e podem auxiliar a gestão pública na identificação de problemas e na busca de solução para os serviços que demandam ser aprimorados, propiciando aos

cidadãos assistência de qualidade. Com isso, a EBSEERH pode promover transformação cultural na administração, com modificação de processos de trabalho, qualificação do quadro funcional e definição de ações estratégicas padronizadas a serem adotadas na gestão dos serviços públicos.

O surgimento e o crescimento das Ouvidorias no Brasil estão situados no processo de redemocratização política do país. Atualmente, no âmbito federal, as 28 (vinte e oito) Ouvidorias dos HUFs geridas pela EBSEERH, participantes deste estudo, estão plenamente estabelecidas e institucionalizadas. As instituições de saúde que realizaram o contrato de gestão com a empresa, quando não possuíam Ouvidorias implantadas, realizaram um novo arranjo institucional para garantir esse espaço democrático de participação.

Apesar da escassez de estudos científicos e de produção técnica que contribuam para o controle administrativo da empresa que gerencia os HUFs e mediante a compreensão de que o instituto Ouvidoria pode contribuir com a gestão pública, o interesse pela realização deste estudo pioneiro surgiu durante a vivência acadêmica e experiência profissional no cotidiano como ouvidora do HU-UFPI. Nesse contexto, emergiu o seguinte questionamento, que norteou o estudo: Como as Ouvidorias dos HUFs sob a gestão da EBSEERH estão instituídas e desenvolvem suas atividades?

Com o intuito de responder a essa questão, estabeleceu-se como objetivo geral descrever as Ouvidorias dos Hospitais Universitários Federais (HUFs) sob a gestão da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSEERH) e as suas inter-relações. Como desdobramentos do objetivo geral, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos: caracterizar as Ouvidorias instituídas nos HUFs no que diz respeito a sua implantação, estrutura física e recursos humanos; caracterizar os ouvidores dos HUFs geridos pela EBSEERH quanto a idade, sexo, escolaridade, formação complementar, tempo de serviço, regime e vínculo de trabalho e descrever os processos de trabalho e a inter-relação das Ouvidorias dos HUFs sob a gestão da EBSEERH.

Este estudo possibilitou a construção de conhecimentos sobre as Ouvidorias investigadas, no que diz respeito às suas características, aos seus processos de trabalho, ao perfil dos sujeitos que estão na investidura do cargo de ouvidor, bem como às suas percepções acerca da inter-relação dessas Ouvidorias relacionadas às experiências adquiridas com a efetividade da Rede Nacional de Ouvidoria dos

Hospitais Universitários Federais (RNOHUF), ainda que não esteja regulamentada e seu funcionamento ocorra informalmente.

O caminho metodológico para a obtenção dos resultados envolveu o estudo de natureza aplicada com abordagem investigativa que integra a combinação quanti-qualitativa, por favorecer uma melhor compreensão acerca do objeto estudado. Segundo Minayo (2014), por esses tipos de abordagens serem diferentes, a aplicação conjunta fornece resultados com riqueza de detalhes, necessária para contemplar a proposta do estudo.

Do ponto de vista dos objetivos, foi realizada pesquisa descritiva, o que possibilitou caracterizar as Ouvidorias e os ouvidores dos HUFs, os processos de trabalho e suas inter-relações. Foi também utilizada a pesquisa documental com o intuito de coletar dados complementares por meio de análise do regimento interno e regulamento pessoal da EBSEH, dos contratos de gestão das Universidades Federais com a empresa, dos regulamentos, relatórios de gestão e planos de trabalho anual das Ouvidorias dos HUFs e das atas de reuniões que validam as atividades da RNOHUF.

O universo da pesquisa envolveu 39 (trinta e nove) Ouvidorias dos HUFs sob a gestão da EBSEH, tornando-se necessário definir os sujeitos incluídos e excluídos do estudo. Os sujeitos incluídos foram ouvidores dos HUFs nomeados pela EBSEH que aceitaram participar do estudo por livre e espontânea vontade, assinando o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (APÊNDICE A). Os excluídos foram a ouvidora do HU-UFPI, a fim de evitar qualquer parcialidade nesta pesquisa, devido ocupar o cargo e, ao mesmo tempo, ser a pesquisadora do estudo; 9 (nove) representantes de Ouvidoria¹, por não conseguirem responder a algumas perguntas do questionário, e o Hospital Universitário Polydoro Ernani de São Thiago da Universidade Federal de Santa Catarina, que estabeleceu o contrato com a EBSEH, porém, no período da coleta de dados², não havia implantado a Ouvidoria na sua estrutura organizacional, conseqüentemente, não possuía a figura do ouvidor.

Os participantes da pesquisa foram 28 (vinte e oito) ouvidores dos HUFs, correspondentes a 72% do universo. Para contemplar os princípios éticos que

¹ Representante de Ouvidoria: nomenclatura criada pela pesquisadora para definir sujeitos que estão no exercício do cargo de ouvidor, mas não possuem ato de nomeação e não respondem legalmente pela Ouvidoria.

² A coleta de dados aconteceu entre os meses de março e agosto de 2017.

norteiam a pesquisa científica, os ouvidores foram informados sobre os objetivos do estudo, sendo feita a solicitação para participarem, com a garantia de poderem se afastar a qualquer momento do estudo. Com esse direito validado no TCLE, não houve solicitação expressa. As informações adquiridas que possibilitaram as identificações dos sujeitos foram consideradas confidenciais e sigilosas.

Em relação aos procedimentos técnicos, fez-se a aplicação de questionário com questões abertas e fechadas, estruturado em três seções: caracterização do ouvidor; caracterização da Ouvidoria e processos de trabalho na Ouvidoria (APÊNDICE B). O pré-teste foi realizado com colaboradores que desempenham suas funções nas Ouvidorias dos HUFs com o propósito de avaliar o quantitativo de questões, a clareza e a compatibilidade com os objetivos do estudo. Para Gil (2008), deve-se realizar a validação dos instrumentos de coleta de dados com objetivo de identificar as possíveis falhas que possam comprometer os resultados da pesquisa. Executada essa atividade, alguns itens foram alterados e reorganizados, com o aprimoramento do questionário.

A aplicação desse instrumento foi realizada presencialmente em 2 (duas) etapas, no ano de 2017. A primeira, na cidade de Brasília, durante a realização do III Encontro Nacional de Ouvidores dos Hospitais Universitários Federais, no mês de março; a segunda, no mês de agosto, na cidade de São Paulo, no decorrer do XVII Encontro Anual - Fórum Nacional de Ouvidores Universitários (FNOU).

Os dados quantitativos foram submetidos a procedimento estatístico descritivo através do *software microsoft® excel*³, versão 2013, e apresentados em tabelas e gráficos. Os dados qualitativos foram separados em grupos de mesmo teor de informações e organizados por categorias abrangentes, conforme apresentação dos contextos, o que facilitou o estudo detalhado do objeto de investigação. Para Gomes (2014), a palavra categoria está correlata com elementos ou aspectos com atributos comuns ou que se relacionam entre si, isto é, trata-se da transposição de dados brutos a dados organizados, agrupados pelo que há de semelhante entre eles.

Assim, o tratamento e análise dos dados fundamentados nas postulações teóricas proporcionaram resultados válidos que dão relevância à pesquisa. Com esse estudo, espera-se poder contribuir com informações e sugestões para novas

³ *Microsoft® excel*® é um editor de planilhas eletrônicas com recursos que incluem ferramentas de cálculos e de construção de tabelas e gráficos.

pesquisas acerca da importância das Ouvidorias tanto para gestores quanto para a sociedade.

Em termos de estruturação, a presente dissertação está organizada em seis capítulos: tem-se como primeiro capítulo a introdução; no segundo capítulo, consta o referencial teórico, com as seguintes temáticas: as Ouvidorias no mundo e no Brasil; a redemocratização do Estado e o surgimento das Ouvidorias; Ouvidoria pública como instrumento de participação, controle social e cidadania; a Ouvidoria no contexto do Poder Executivo Federal; as Ouvidorias hospitalares no âmbito do Sistema Único de Saúde; e as Ouvidorias dos Hospitais Universitários Federais sob a gestão da EBSEH. O terceiro capítulo apresenta a caracterização das Ouvidorias instituídas nos HUFs; o quarto capítulo, a caracterização dos ouvidores dos HUFs geridos pela EBSEH; já no quinto capítulo se explicam os processos de trabalho e a inter-relação das Ouvidorias dos HUFs e, por fim, no sexto capítulo, está a conclusão, na qual se propõem sugestões que poderão ser avaliadas pela EBSEH e adotadas pelos HUFs, visando a melhorias na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 As Ouvidorias no mundo e no Brasil

Os primeiros indícios de Ouvidoria surgiram no Império Chinês, durante a Dinastia Han (206 a.C. - 220 d.C.). Nesse período, era escolhido um funcionário, *Yan*, para receber da sociedade as reclamações sobre as ilegalidades cometidas pelos governantes. Outros registros pioneiros de Ouvidoria encontram-se na Grécia, onde os *Efhorat* (Esparta) e os *Euthynoi* (Atenas), conselhos compostos por cidadãos, fiscalizavam os atos praticados pelos funcionários públicos (VISMONA, 2015).

Conforme Vismona (2015), em 1809, após o insucesso da Suécia na guerra contra a Rússia, foi promulgada a nova Constituição sueca, a qual dava novas competências ao Parlamento, limitava o poder real e fortalecia os direitos dos cidadãos diante do poder estatal. Assim, foi instituído o primeiro *ombudsman*, em 1810, que tinha as atribuições de receber e encaminhar as queixas da população contra o poder público, supervisionar o cumprimento das leis e das atividades exercidas pelos agentes públicos e agir no interesse da população junto aos governos.

Nessa época, foi criada a palavra *ombudsman*, junção de *ombud* + *man* (*ombud*, que significa representante/procurador, com *man*, homem, ou seja, representante do homem). A palavra *ombudsman*, na forma original, foi adotada em vários países, como os de origem hispânica (*Defensor Del Pueblo*), Portugal (Provedor de Justiça) e França (*Médateur*) (BARROSO, 2015).

Aproximadamente, durante um século, o instituto *ombudsman* ficou restrito à Suécia, só começando a se disseminar pela Europa e pelo mundo a partir de 1919, quando foi implantado na Finlândia e, posteriormente, na Dinamarca (1954) e na Alemanha (1957). Nas décadas de 1960 e 1970, sua implantação foi intensificada, com destaque para a Oceania, Nova Zelândia (1962), Inglaterra (1967), França (1973), Portugal (1976), Austrália (1976) e Espanha (1978) (GOMES, 2015).

Segundo Gomes (2015), no Brasil, o surgimento da Ouvidoria está relacionado à implantação da gestão colonial, a partir da divisão territorial das terras em capitânicas hereditárias. Não é um fato recente, haja vista que, no longínquo ano de 1538, foi nomeado o primeiro ouvidor, Antônio de Oliveira, que acumulava o

ofício de capitão-mor da capitania de São Vicente. Em 1549, no Brasil-Colônia, Tomé de Sousa nomeou Pero Borges como primeiro Ouvidor Geral do Brasil, conhecido como Ouvidor do Rei, com as funções de Corregedor Geral da Justiça, de representante do poder imperial e da administração da justiça real portuguesa.

Indicado pelo rei de Portugal para exercer suas atribuições juntamente com os governadores gerais, o referido ouvidor tinha o poder de lavrar e promulgar leis, instituir câmaras de vereadores, agir como comissário de justiça e, principalmente, ouvir as reclamações e reivindicações da sociedade sobre improbidades e irregularidades administrativas por parte dos funcionários do governo. Esse ouvidor exercia sua titularidade com ações de natureza fiscalizadora e coercitiva, defendia os interesses da metrópole e atuava como juiz em nome do rei, ou seja, contrariamente à noção de representante do cidadão incluída na palavra de origem nórdica, *ombudsman* (GOMES, 2015).

Ainda conforme Gomes (2015), na escala hierárquica, o ouvidor representava a segunda autoridade da Capitania, com poderes de um extremo ao outro do território, tendo as seguintes atribuições: executar a justiça de 1ª e 2ª instâncias de modo similar aos juízes, atuar na função administrativa junto ao Capitão e exercer a função política, como secretário de Estado.

Já no século XX, o Brasil vivenciou um período de opressão, o qual impossibilitou o desenvolvimento da democracia devido ao golpe de Estado que instalou a ditadura militar em 1º de abril de 1964. No período, de 1964 a 1985, as instituições democráticas foram forçadamente condenadas e silenciadas. A voz do cidadão foi calada. Os clamores pela liberdade foram silenciados pela repressão da força obscura e da tirania descomedida.

Após duas décadas de silêncio imposto por um regime político ditatorial, somente a partir de 1983, de maneira tímida, gradual e lenta, renasceram os primeiros sinais de abertura democrática, com o debate para a criação de canais de comunicação entre a estrutura governamental e a sociedade. Essa nova realidade brasileira começou a tomar pulso a partir da criação da primeira Ouvidoria, em 1985, no laboratório farmacêutico Rhodia, no âmbito da saúde pela iniciativa privada (VISMONA, 2015).

Por sua vez, a primeira Ouvidoria Pública brasileira foi criada em 1986, na Prefeitura Municipal de Curitiba, capital do Estado do Paraná, sendo que, após a proclamação da Constituição Federal de 1988, as Ouvidorias evoluíram rapidamente

com a necessidade de estabelecer respostas a uma latente demanda social, eivada de reivindicações populares, que almejava participar das deliberações do Estado. Assim, a Ouvidoria no Brasil “[...] se fortaleceu com a Constituição de 1988, que vivamente incrementou níveis de participação democrática do cidadão/consumidor” (BARROSO, 2015, p. 55).

No ano de 1989, o Jornal Folha de São Paulo implantou a Ouvidoria como ferramenta de comunicação. Esse marco foi pioneiro do Código de Defesa do Consumidor, Lei nº 8.078/1990 (BRASIL, 1990a). Com o advento dessa legislação e com o intuito de adotar medidas para prevenir conflitos com consumidores, as Ouvidorias foram implantadas amplamente, tanto nas instituições públicas como nas privadas. Com essa legislação, o Estado de São Paulo determinou a criação de Ouvidorias nos órgãos públicos para atuar em todos os níveis da administração do Estado.

Ainda na década 1990, diversos eventos contribuíram para a evolução das Ouvidorias no Brasil. Pela Lei nº 8.490/1992 foi criada a Ouvidoria Geral da República, vinculada ao Ministério da Justiça (BRASIL, 1992). Em 2003, essa Ouvidoria foi transferida para o Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União (CGU), sendo que, posteriormente, teve o nome convertido para Ouvidoria Geral da União (OGU), a qual atua na coordenação técnica das Ouvidorias do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2012).

Segundo Lyra (2000), o ano de 1992 foi marcado pela criação da primeira Ouvidoria universitária do Brasil, na Universidade Federal do Espírito Santo e, no ano seguinte, em 1993, foi implantada a Ouvidoria da Universidade de Brasília. Para o referido autor, as Ouvidorias nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) são valiosos instrumentos de comunicação entre a comunidade acadêmica e a gestão superior, favorecendo o exercício da cidadania e promovendo uma avaliação contínua, essencial para o aprimoramento institucional.

As Ouvidorias universitárias têm como atribuição avaliar a qualidade do ensino ao realizar uma análise crítica com a participação da comunidade acadêmica via Ouvidoria. Dessa forma, é possível apontar as falhas e acertos da instituição no cumprimento de sua função social. Com esse parâmetro, em 1998, no âmbito das IFES e da saúde, foram constituídas as primeiras Ouvidorias dos Hospitais de Clínicas das Universidades Federais de Minas Gerais e do Paraná.

Mediante a ampliação do instituto Ouvidoria, surgiram entidades associativas, com destaque para a Associação Brasileira de Ouvidores (ABO), a qual, de acordo com Vismona (2015), surgiu em 16 de março de 1995, em João Pessoa, no Estado da Paraíba, ao término do simpósio sobre Direitos Humanos, quando 20 (vinte) pessoas, em média, decidiram criar uma associação que contemplasse a participação de ouvidores públicos e privados, dando início à ABO.

Conforme Vismona (2015), essa associação é pioneira na formação e certificação de profissionais para o cargo de ouvidor. Tem como propósito oferecer estudos e eventos temáticos na área de Ouvidoria a fim de ampliar conhecimentos por meio de literatura especializada, bem como favorecer a troca de experiência entre os participantes, consolidando cada vez mais a Ouvidoria brasileira.

Devido à representatividade do instituto Ouvidoria para o setor público, a Presidência da República formalizou o dia nacional do ouvidor, celebrado em 16 de março, mesma data da criação da ABO, em virtude da importância de ambos e por merecido valor dispensado aos profissionais de Ouvidoria, que contribuem para a efetividade da democracia no âmbito das instituições públicas.

No ano de 1999, por iniciativa do Professor Rubens Pinto Lyra, foi instituído o Fórum Nacional de Ouvidorias Universitárias (FNOU), e, simultaneamente, foi realizado o I Encontro Nacional de Ouvidorias Universitárias. Segundo Perseguino (2017), esse evento foi o momento oportuno para discussão sobre a temática, produção de conhecimentos e troca de experiências entre profissionais da área.

A Associação Brasileira das Relações Empresa Cliente (ABRAREC), uma associação sem fins lucrativos, é outra entidade de importância, criada em 15 de março de 2003, a qual conta com um grupo setorial de Ouvidoria. Suas atividades estão voltadas para a criação e divulgação da cultura do bom relacionamento entre empresas e clientes, aprimorando a capacitação profissional, com base nas trocas de experiências (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS RELAÇÕES EMPRESA CLIENTE; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES, 2011).

Na 12ª Conferência Nacional de Saúde, em 2004, foi aprovado, como um de seus itens de resolução, a implantação de Ouvidorias na esfera do SUS pelo Ministério da Saúde (MS) (BRASIL, 2004). Dessa forma, foi criado o Departamento de Ouvidoria Geral do SUS (DOGES), órgão pertencente à Secretaria de Gestão e Estratégica Participativa, vinculada ao MS. O DOGES tem como atribuição estimular

e apoiar a criação de estruturas descentralizadas de Ouvidorias de saúde (BRASIL, 2014a).

O processo de ampliação dos espaços de comunicação entre a esfera governamental e a sociedade fez com que a Ouvidoria se consolidasse como um espaço de participação e controle social, designada para sugerir ações que aprimorem a gestão pública nos três níveis do governo: federal, estadual e municipal. Nesse sentido, a instituição de Ouvidorias tem sido considerada uma boa prática para o fortalecimento da administração pública. Por essa razão, o número de Ouvidorias vem crescendo no Brasil, progredindo num modelo peculiar de atuação direcionado para a promoção da cidadania por meio do controle social na gestão pública. No atual modelo de gestão, as Ouvidorias têm contribuído para a transparência e a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade, bem como têm atuado na mediação de conflitos entre o cidadão e a instituição pública.

2.2 A redemocratização do Estado e o surgimento das Ouvidorias

Tratar do processo de redemocratização no Brasil e da nova Gestão Pública automaticamente implica pensar na instituição de Ouvidorias, as quais se desenvolveram frente ao novo cenário de mudanças ocorridas nas últimas décadas, como resposta à necessidade de se respeitar e ampliar o direito de voz do cidadão, de se construir uma democracia participativa e de se aprimorar a qualidade do serviço público. Apesar do surgimento, a princípio, das Ouvidorias, devido diversas imposições normativas, tornou-se particularmente o modelo brasileiro um valioso instrumento de cidadania.

Com a redemocratização do Estado Brasileiro e as reformas administrativas legitimadas pela promulgação de uma nova Carta Federativa, vários conceitos sofreram reformulações, mesmo os anteriormente aceitos, com outros novos sendo inseridos em seu ordenamento. Dessa forma, o processo democrático legitimado pela nova Constituição Federal de 1988 garantiu a participação do cidadão na instituição pública, diferentemente do que ocorria quando o Estado vivenciava uma democracia apenas representativa e uma gestão autorreferente, voltada para si mesma, não existindo o menor interesse em se criarem instrumentos de participação popular e de cidadania.

À luz desse entendimento, surge a compreensão de que o modelo de gestão gerencial tende a ser cada vez mais seguido pelo mundo contemporâneo, uma vez que o Estado focaliza sua atenção sobre o cidadão, resgatando a função da esfera pública como lugar do exercício da cidadania. Assim, toda ação do Estado passa a ser realizada tendo como finalidade a oferta de serviços públicos com qualidade, sendo que uma das características mais marcantes desse modelo é a transparência, visto que ocorre a participação ativa da população no controle administrativo por meio da prestação social de contas, da avaliação de desempenho dos agentes públicos e do controle dos resultados por aquele que deve se beneficiar da oferta dos serviços públicos: o próprio cidadão.

Desse modo, com a reabertura política e econômica do país e o despertar da consciência cidadã, impõe-se a necessidade de ser adotado pelo Estado um modelo de gestão mais próximo das demandas da conjuntura atual. É nesse contexto que surgem as Ouvidorias no Brasil, as quais só se tornaram possíveis mediante o modelo atual da administração gerencial, viabilizando a integração do país à nova realidade mundial. Ao contrário do modelo burocrático, em que prevalecem o controle e os meios burocráticos, o modelo gerencial busca enfatizar os resultados que são almejados pelos cidadãos (BRESSER-PEREIRA, 2007).

Nesse cenário, instituem-se as Ouvidorias públicas como órgãos de caráter democrático, vinculadas ao processo de mudanças ocorridas nas últimas décadas, com destaque para as reformas administrativas e a redemocratização do Estado brasileiro, validada pela promulgação da Constituição Federal de 1988, que garante a participação popular na gestão pública. A partir desse marco institucional, fez-se necessária uma reforma política e administrativa focada na participação e no controle social, tendo em vista o eficiente exercício de cidadania associado ao desenvolvimento tecnológico, sócio-político-econômico e cultural da era contemporânea.

O surgimento de Ouvidorias públicas nas instituições remete ao Estado de Direito Democrático, aquele que propicia a validação democrática do poder do Estado através do envolvimento popular no processo político, nas decisões do Governo Federal e no comando da gestão pública. Desse modo, as Ouvidorias no contexto da administração pública devem funcionar como uma ferramenta de mediação de conflitos com a qual o usuário do serviço público procura o auxílio de um órgão imparcial e especializado para compreender melhor a real situação do

problema por ele vivenciado. Assim, a Ouvidoria, como uma instância que produz conhecimento e propõe mudança, possibilita aos envolvidos transformarem seus problemas em oportunidades, propondo soluções e se antecipando na prevenção de conflitos.

As Ouvidorias têm condição de humanizar as relações organizacionais, o que as torna importantes e fundamentais na administração pública, já que o cidadão, ao encontrar um canal aberto para o diálogo, reconhece a possibilidade de ser parte integrante do processo organizacional ao ter a certeza de que seus problemas serão ouvidos e suas necessidades atendidas. Dessa forma, tem-se um serviço público cada vez mais humanizado. Nesse sentido, acredita-se que a democracia participativa se revela como uma excelente forma de enfrentar e resolver os problemas de acordo com as necessidades fundamentais da sociedade.

O Brasil é considerado um Estado democrático com base na soberania popular, consolidado pela Constituição Federal de 1988. Nesses termos, inaugurou-se uma nova realidade sociopolítica cultural, na medida em que legitima, em seu artigo 1º, um Estado democrático de direito que tem o exercício da cidadania como um dos seus fundamentos. Desse modo, confere aos cidadãos a titularidade do poder e permite que exercitem diretamente seus direitos, contribuindo, assim, para a ampliação dos limites da democracia (BRASIL, 1988).

Embora, na Constituição Federal de 1988, não esteja prevista a instituição das Ouvidorias, sua criação representa uma forma de regularizar a participação social proposta no artigo 37. Dessa forma, é possível identificar algumas atribuições realizadas atualmente pelas Ouvidorias, como receber as reclamações relacionadas às prestações dos serviços públicos, acompanhar, controlar e avaliar a qualidade desses serviços, promover o acesso dos cidadãos às organizações públicas e representá-los frente às condutas irregulares e funcionais cometidas pelos agentes públicos no exercício de suas funções. Por outro lado, não se pode desconsiderar o fato de que ainda existe por parte de algumas pessoas certo receio em procurar o órgão público para registrar alguma reclamação ou denúncia, possivelmente em decorrência de não terem o devido conhecimento das atribuições das Ouvidorias, instituto que prima pela imparcialidade na resolução dos problemas atinentes ao cidadão e à instituição.

Mesmo com poucas décadas de existência no Brasil, as Ouvidorias têm adquirido personalidade própria, evoluindo de acordo com as peculiaridades

políticas, legais e históricas, além das diversidades culturais e regionais, apresentando-se como um modelo simples e de fácil acessibilidade. Exercem as funções de receber reclamações, atender solicitações, registrar as informações relatadas pelos cidadãos e garantir o seu direito de obter as informações de que necessitam, realizando o controle social com exigência da efetiva transparência da gestão pública.

Em suma, a democratização do Estado brasileiro propiciou o surgimento de instrumentos que viabilizam a participação do cidadão no acompanhamento da elaboração e no cumprimento das políticas públicas direcionadas para o controle da gestão pública. Nesse eixo, a Ouvidoria é um espaço que busca garantir o direito de todo e qualquer cidadão de se manifestar, de obter resposta e de sugerir ações no tocante à prestação de serviços realizados pelas instituições públicas de forma transparente, eficiente e eficaz.

2.3 Ouvidoria pública como instrumento de participação, controle social e cidadania

A atribuição primordial da administração pública é atingir o interesse público, não se justificando a sua presença senão para prestar serviços à sociedade. Em sua amplitude, a gestão pública se comporta conforme o interesse da sociedade, para fim público e materialização da utilidade pública. Nesse sentido, a qualidade dos serviços ofertados à sociedade se aperfeiçoa na gestão pública através da atuação das Ouvidorias, que auxiliam na identificação de pontos a serem otimizados para a melhoria dos processos administrativos. A Ouvidoria é, assim, um instrumento de aprimoramento do serviço público que auxilia o cidadão em suas relações com a administração pública.

Como ressalta Lyra (2011b, p. 176), “A ouvidoria pública tem como escopo a eficiência e a eficácia no serviço público, mas sempre referida à garantia de um tratamento justo e equânime do cidadão”. É, sobretudo, um instrumento de mediação de conflitos, de forma imparcial, no tocante ao papel de defensora dos interesses dos cidadãos. A Ouvidoria é definida como “[...] a instituição que representa os legítimos interesses dos cidadãos no ambiente em que atua em busca de soluções definitivas” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS RELAÇÕES EMPRESA CLIENTE; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES, 2011, p. 13).

A Ouvidoria é um órgão ligado à gestão, contudo, não se deve confundir com ela, visto ser reconhecida como um órgão de apoio à gestão e não de resolução de questões administrativas. A atuação da Ouvidoria resulta, assim, no processo de modernização da gestão, ao promover mudanças nas organizações visando à efetividade da cidadania (BARROSO, 2015).

Dessa forma, a Ouvidoria atua como mediadora no processo de efetivação da cidadania no âmbito da comunidade, criando condições favoráveis à compreensão de todos quanto ao cumprimento dos seus deveres e à exigência dos seus direitos. Visa à concretização dos princípios constitucionais que regem a administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, a fim de que tais princípios, que norteiam, na prática, a oferta de serviços públicos, “[...] *ejes orientadores em la prestación del servicio públicos*” (LYRA, 2012, p. 232).

É nesse cenário que a Ouvidoria representa um instrumento legítimo da democracia participativa, na medida em que transporta o cidadão para o âmbito da administração pública. Suas principais características são a integridade, a transparência, a independência, a autonomia e o sigilo das informações obtidas, princípios que, ao nortear as ações das Ouvidorias, quando bem executados, possibilitam que elas desempenhem um excelente papel como promotoras de mudanças estruturais no âmbito da conjuntura administrativa, estratégica, política e social.

Assim, ao ouvir os cidadãos quanto às suas necessidades, a Ouvidoria passa a ser um eficiente instrumento através do qual o gestor público toma conhecimento de quais serviços vêm funcionando satisfatoriamente e quais deles ainda precisam de ajustes. Desse modo, faz-se necessário manter o cidadão informado sobre a estrutura e funcionamento da gestão pública e, principalmente, sobre como deve atuar para ter atendidas, de forma mais ágil, suas necessidades.

Desse modo, a função primordial de uma Ouvidoria pública é promover o diálogo entre o cidadão e o ente público, de forma que as manifestações advindas do cidadão acarretem constantes melhorias no âmbito sistemático da gestão e nas ações diretas dos agentes públicos. Nesse sentido, a Ouvidoria tem a incumbência de receber, analisar e encaminhar as reclamações, solicitações, denúncias, sugestões e elogios relacionados às políticas e à qualidade dos serviços oferecidos

sob qualquer forma ou regulamento (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS RELAÇÕES EMPRESA CLIENTE; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES, 2011).

Em face do exposto, verifica-se que a Ouvidoria qualifica a fala das pessoas, promove a efetividade dos direitos humanos ao ouvir, reconhece e valoriza as manifestações recebidas, encaminha-as para os órgãos competentes e acompanha sua tramitação para, posteriormente, fornecer a resposta em linguagem de fácil acesso ao cidadão. Desse modo, a Ouvidoria tem a capacidade de decodificar os anseios da população, trazendo-os para dentro das instituições públicas.

A Ouvidoria apresenta-se como canal que estimula a comunicação tanto pessoal como organizacional, visto ser um processo bilateral que exige transmissão e recepção. Assim, a Ouvidoria trabalha as informações durante o processo de tramitação das manifestações, transformando-as em sugestões para a melhoria dos processos de gestão.

A Ouvidoria pública tem como papel principal ampliar a inclusão social, promovendo não somente a igualdade de direitos formais, mas também a igualdade de acesso mediante a garantia da construção da cidadania, do fortalecimento da democracia participativa, pois, como afirma Bonavides (2015, p. 51), “[...] não há democracia sem participação”. Para o autor, as Ouvidorias públicas, além do papel de canal de comunicação entre governo e cidadãos, agem na defesa e preservação da imagem das instituições públicas, valorizando as suas relações político-institucionais com a sociedade.

A participação social é um mecanismo que se consolida mediante o envolvimento do cidadão nas deliberações de cunho político, social, cultural ou econômico. Desse modo, a participação social pode contribuir para as melhorias gerenciais referentes à elaboração e à aplicação de políticas públicas de forma transparente, tornando mais eficientes e eficazes as ações do poder público no emprego dos recursos e na organização dos serviços.

Bonavides (2015) ressalta que a participação social é fundamental no processo democrático, visto ser uma conquista social, e não uma concessão ou exigência burocrática. De acordo com o autor, a participação plena significa acompanhar e avaliar a organização dos serviços por meio do controle social que se dá na fiscalização da gestão pública como instrumento do exercício da cidadania amplamente discutida na área social. Nesse caso, participar significa que a própria

sociedade estabelece o que deve ou não ser objeto de políticas públicas e os rumos que elas devem tomar.

As Ouvidorias se caracterizam como um dos instrumentos de controle social, diferentemente de outros meios de controle que têm como pilar a fiscalização das ações públicas, visto ser o papel das Ouvidorias muito mais amplo. Nas instituições públicas, são vistas como órgãos de apoio à gestão, com foco na correção de suas ações, visando à melhoria da qualidade de seus serviços, principalmente em instituições fins, que ofertam serviços à sociedade, atuando ora como canal do controle social, ora como reforço da democracia.

Nesse contexto, o controle social passa a ser uma ferramenta importante na garantia dos direitos fundamentais dos cidadãos. Surge com a premissa de que as ações administrativas devam ser acompanhadas pelos cidadãos inseridos em comunidades organizadas ou não, visto ser de competência dos cidadãos investigarem até que ponto as suas contribuições tributárias e sociais estão sendo destinadas para os fins desejados, cabendo então à gestão pública providenciar a total transparência de seus atos.

De acordo com Carvalho, Santana e Santana (2009), o aprimoramento e a implementação de políticas de ação em nível local são frutos da participação social por meio das Ouvidorias, pois são microestruturas de controle social. Os autores afirmam que a Ouvidoria é um canal de diálogo do cidadão com a instituição, sendo que a garantia de ser ouvido favorece o controle social.

O propósito do aprimoramento da qualidade e da oferta dos serviços públicos fortalece a cidadania participativa. Ao mesmo tempo faz surgir a necessidade da construção de conhecimentos sobre Ouvidoria, para melhor contribuir com a gestão social nos moldes atuais. Para Cançado, Tenório e Pereira (2011), a compreensão do conceito de gestão social apresenta-se como a tomada de decisão coletiva baseada no diálogo, devendo a transparência e o entendimento fazer parte de todo o processo.

A gestão social deve promover a prática da cidadania deliberativa na esfera pública por meio da participação social, ou seja, é por meio da percepção da gestão societal que são absorvidas as inquietações do meio ambiente social, na forma de manifestações dos usuários, sejam elas de satisfação, elogios ou reclamações, cabendo à gestão receber tais manifestações, tratá-las e encaminhá-las para que sejam realizadas operações internas, com tomada de decisões efetivas.

De acordo com Paes de Paula (2005), a compreensão da gestão societal parte do princípio de uma democracia mais efetiva e não apenas representativa, e de uma sociedade consciente e participativa da máquina pública. Assim, para atender aos anseios dos cidadãos do sistema de saúde, se faz necessário estreitar e fortalecer a relação da sociedade com as instituições públicas de saúde por meio das Ouvidorias.

Por esse viés, os conceitos de controle social e de participação estão intrinsecamente relacionados, ambos configurados na maturidade política e na consciência da necessidade de cooperação entre o Estado e a comunidade na busca por soluções de problemas do âmbito social, tendo como foco o bem comum e o enfrentamento da injustiça social. Desse modo, as Ouvidorias públicas representam os cidadãos, facilitam a comunicação entre o usuário e a organização, promovem a democracia participativa e contribuem na formação de uma sociedade igualitária, justa e solidária.

2.4 A Ouvidoria no contexto do Poder Executivo Federal

A Ouvidoria Geral da União (OGU) se apresenta como um órgão central do sistema de Ouvidoria federal, especializado nas áreas de competência do Poder Executivo Federal, sendo de natureza generalista, visando alcançar todos os órgãos e entidades federais. As Ouvidorias públicas do Poder Executivo Federal são unidades administrativas dos ministérios e das suas entidades vinculadas, criadas com a finalidade de garantir aos cidadãos o direito de serem ouvidos e terem suas demandas tratadas devidamente na esfera do órgão ou entidade a que pertencem.

De modo geral, as Ouvidorias são, substancialmente, estruturas mediadoras nas relações que os cidadãos estabelecem, de forma isolada ou por meio de suas instituições sociais, com o órgão ou entidade pública, em busca de obter informações sobre as atividades desenvolvidas pela instituição ou de apresentar sugestões, críticas, elogios, queixas e denúncias sobre a atuação de qualquer servidor público.

Nessa perspectiva, a Ouvidoria do Poder Executivo Federal tem por atribuição consolidar e fazer valer o conceito de cidadania, garantindo aos cidadãos pertencentes a grupos menos organizados e pouco influentes ter suas demandas apresentadas, tratadas e respondidas devidamente pelas instituições públicas,

dentro de prazo pré-estabelecido. Além disso, cabe às Ouvidorias federais disponibilizar aos cidadãos canais diretos com os órgãos e entidades públicas para obtenção de direitos, acesso à informação, apresentação de opiniões e sugestões, bem como, favorecer a participação social ao instrumentalizar o cidadão na reivindicação de seus direitos perante a administração pública.

Quanto à legitimidade, tanto a Ouvidoria como o ouvidor usufruem do reconhecimento interno advindo das funções e autoridade que lhe são delegadas pelo gestor máximo do órgão ou entidade, cravado em sua estrutura regimental, estatuto ou regimento interno, ou seja, a legitimidade do ouvidor deve está regimentalmente estabelecida com a previsão de suas competências.

A Ouvidoria atende, fundamentalmente, ao comando do artigo 37, §3º da Constituição Federal de 1988, que obriga o Poder Executivo, observadas as disposições legais, a instituir serviços de atendimento às reclamações e a disponibilizar informações sobre a atuação e os serviços a serem ofertados à população, ambos com a garantia de manter mecanismos de participação e controle social (BRASIL, 1988).

As Ouvidorias públicas do Poder Executivo Federal são orientadas pela OGU, órgão integrante da CGU, conforme previsto no Decreto nº 8.910/2016. Essa normativa estabelece que a atuação dessas Ouvidorias esteja em consonância com as diretrizes estabelecidas pela OGU. Em conformidade, se devidamente organizadas, as Ouvidorias se fortalecem e ganham maior visibilidade na sociedade (BRASIL, 2016a).

No dia 15 de dezembro de 2015, aconteceu o Encontro dos Ouvidores dos Estados e do Distrito Federal no auditório do CGU, em Brasília/DF, por iniciativa da OGU. Conforme ata da reunião assinada pelos presentes, o evento teve como pautas de discussão: a apresentação das competências da OGU; das ferramentas tecnológicas; da Política de Formação Continuada em Ouvidorias (PROFOCO); do Programa de Fortalecimento das Ouvidorias, propondo a criação da Rede Nacional de Ouvidorias e do Projeto de Lei de Defesa do Usuário de Serviços Públicos. (BRASIL, 2015a). Nessa ocasião, o Ouvidor Geral da União, Luís Henrique Fanan (nomeado em 27/01/2015, DOU, Brasília/DF), apresentou as ferramentas tecnológicas: Sala de Monitoramento das Ouvidorias Públicas e o Sistema de

Ouvidorias do Poder Executivo Federal (e-Ouv⁴). Esses sistemas informatizados foram instituídos no âmbito da CGU através da Portaria nº 50.252/2015 (BRASIL, 2015b).

A Sala de Monitoramento das Ouvidorias tem o objetivo de monitorar o tratamento de manifestações cadastradas pelos cidadãos e contribuir com a transparência pública. Essa sala virtual é atualizada diariamente com a exportação de dados do sistema e-Ouv e do Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC⁵). Com essa ferramenta, tem-se a possibilidade de emitir relatórios *online* a respeito da qualidade dos programas e dos serviços prestados pela administração pública (BRASIL, 2015b).

No referido encontro, o Ouvidor Geral da União destacou que o e-Ouv visa à desburocratização ao tornar o serviço público mais transparente, o que possibilita ao cidadão obter as informações almejadas. De acordo com a Portaria nº 50.252/2015, esse sistema é gratuito, funcionando *online*, com o objetivo de tratar as manifestações de denúncias, reclamações, solicitações, sugestões e elogios registradas nas Ouvidorias do Poder Executivo Federal. O Ouvidor Geral da União Adjunto, Gilberto Waller Júnior, declarou que a adesão ao sistema e-Ouv não é obrigatória, conforme menciona o artigo 2º, § 1º dessa portaria: “A adesão será voluntária e mediante manifestação expressa da autoridade competente do órgão ou entidade” (BRASIL, 2015b).

Ainda nesse evento, o Coordenador Geral de Acompanhamento e Orientação de Ouvidorias, Paulo Marcello Fonseca Marques, apresentou a pauta sobre a PROFOCO, uma política que tem como objetivo ofertar qualificação contínua contribuindo para o processo formativo e autônomo dos profissionais de Ouvidoria por intermédio dos conhecimentos teóricos e práticos adotados em cursos, oficinas, palestras, encontros, seminários e outros eventos. Os cursos são ofertados gratuitamente e disponibilizados tanto na modalidade presencial quanto à distância (BRASIL, 2015a).

Os cursos presenciais são ofertados em diversas regiões do país a servidores e empregados públicos de todas as esferas governamentais que atuam em atividades de Ouvidoria ou em áreas correlatas. A PROFOCO, em parceria com

⁴ O e-Ouv (Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal) é um sistema informatizado para o registro das manifestações de Ouvidoria dirigidas ao Poder Executivo Federal.

⁵ O e-SIC (Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão) é um sistema eletrônico para solicitação de pedidos de acesso à informação aos órgãos e entidades do Executivo Federal.

a Escola de Administração Fazendária (ESAF), tem cursos com carga horária de 20 a 40 horas, conforme cronograma anualmente estabelecido, a saber: Gestão e Prática em Ouvidoria, Defesa do Usuário e Desburocratização, Práticas de Atendimento ao Cidadão em Ouvidoria, Acesso à Informação e Tratamento de Denúncias em Ouvidoria. Nessas capacitações não é permitida a participação de pessoas que não possuam vínculo com o serviço público (BRASIL, 2015d).

O ensino à distância da PROFOCO é dividido em dois módulos: o Estruturante, com carga horária total de 112h/a, e o de Ouvidoria Pública e Gestão, com 75h/a, ambos com 4 (quatro) cursos. O módulo Estruturante é formado pelos seguintes cursos: Lei de Acesso à Informação (LAI), Ética e Administração Pública, Excelência na Assistência e Introdução ao Direito Constitucional. O módulo Ouvidoria Pública e Gestão é composto por: Ouvidoria na Administração Pública, Gestão Estratégica centrada na Administração Pública, Desenvolvimento de Equipes e Direito Administrativo para Gerentes no Setor Público (BRASIL, 2015d).

Ainda no Encontro promovido pela OGU, a Coordenadora de Planejamento em Ouvidoria do Distrito Federal enfatizou a importância da profissionalização dos colaboradores de Ouvidoria pública e sugeriu a criação de um programa de certificação em Ouvidoria (BRASIL, 2015a). Essa certificação somente era ofertada pela rede privada de ensino e com custo não acessível para muitos servidores.

Em março de 2017, a OGU, em parceria com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), lançou o Programa de Certificação em Ouvidoria, visando atender à formação técnica dos ouvidores e demais servidores que desenvolvem atividades de Ouvidoria em todo o país. Esse programa contém 6 (seis) cursos gratuitos na modalidade à distância com a duração de 20 horas cada, totalizando 120 horas, sendo eles: Gestão em Ouvidoria, Controle Social, Ética e Serviço Público, Introdução à Gestão de Processos, Acesso à Informação e Resolução de Conflitos Aplicada ao Contexto das Ouvidorias Públicas (BRASIL, 2017a).

Também no Encontro de 2015, o ministro de Estado Chefe da CGU, Valdir Moysés Simão, participou por meio de videoconferência e enfatizou os objetivos da CGU, a importância do fortalecimento das parcerias com os estados e municípios na condução de políticas públicas e do aperfeiçoamento do contato com o cidadão, para favorecer o controle e a participação social nos segmentos de gestão. Em

sequência, assinou a Portaria nº 50.253/2015, que institui o Programa de Fortalecimento das Ouvidorias e no artigo 2º constam os objetivos principais:

- I - promover integração das atividades de Ouvidoria;
- II - promover o aperfeiçoamento da gestão de processos;
- III - promover o uso de novas tecnologias e soluções inovadoras para aperfeiçoar o tratamento das manifestações dos cidadãos;
- IV - promover o intercâmbio de informações e de experiências entre as Ouvidorias e
- V - fomentar a capacitação de servidores nas atividades de Ouvidoria (BRASIL, 2015c).

Diante dessa portaria, o Ouvidor Geral da União Adjunto, Gilberto Waller Júnior, ressaltou que o Programa de Fortalecimento das Ouvidorias possibilita uma maior integração entre as Ouvidorias das três esferas governamentais. Nessa normativa é proposta a criação da Rede Nacional de Ouvidorias com a integração das Ouvidorias Estaduais e as dos demais poderes. Em atenção à Portaria nº 50.253/2015, no artigo 5º, “Fica instituída, no âmbito do Programa de Fortalecimento das Ouvidorias, a Rede de Ouvidorias, com a finalidade de integrar as informações relacionadas às ações de ouvidoria” (BRASIL, 2015c).

Conforme o artigo 3º da referida portaria, a participação nesse Programa é voluntária, mas, uma vez inseridos na Rede, os membros deverão participar das reuniões periódicas para traçar estratégias de atuação das Ouvidorias. De acordo com o artigo 4º, o Programa de Fortalecimento das Ouvidorias oferecerá aos integrantes da rede

- I – realização de cursos e treinamentos sobre atividades de ouvidoria;
- II – elaboração e distribuição de material técnico e orientativo para atividades de ouvidoria; e
- III – disponibilização do Sistema Informatizado de Ouvidorias do Poder Executivo Federal (e-Ouv) (BRASIL, 2015c).

No dia 16 de março de 2016, aconteceu o I Encontro da Rede de Ouvidorias promovidas pela OGU. No início do evento, deu-se a apresentação do atual Ouvidor Geral da União, Gilberto Waller Júnior (nomeado em 16/03/2016, DOU, Brasília/DF), sendo, posteriormente, discutidas as pautas: a minuta do Regimento Interno, as atribuições, o funcionamento e a periodicidade das reuniões da rede. Na II Reunião, em 08 de agosto de 2016, por meio da Resolução nº 02, foi aprovado o Regimento Interno da Rede de Ouvidorias (BRASIL, 2016b, 2016c, 2016d).

Ainda no Encontro de Ouvidores dos Estados e do Distrito Federal foi discutido o Projeto de Lei de Defesa do Usuário de Serviços (PL 6.953-B, de 2002, do Senado Federal), que, na época, tramitava no Congresso. Nesse projeto, foram estabelecidos as diretrizes e os procedimentos relevantes para o desempenho das Ouvidorias (BRASIL, 2015a).

Em junho de 2013, a Ordem dos Advogados do Brasil ajuizou uma Ação Direta de Inconstitucionalidade por omissão ao artigo 27 da Emenda Constitucional nº 19/1998, que dispõe: “O Congresso Nacional, dentro de cento e vinte dias da promulgação desta Emenda, elaborará Lei de defesa do usuário de serviços públicos” (BRASIL, 1998). No mesmo ano, o ministro Dias Toffoli deferiu o pedido da Medida Cautelar para que o Congresso Nacional e a Presidência da República adotassem providências urgentes para o cumprimento do prazo (BRASIL, 2013b).

Somente em 26 de junho de 2017, foi atendido o artigo 27 da Emenda Constitucional nº 19/1998, com a promulgação da Lei nº 13.460/2017, que dispõe sobre a participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos. Essa legislação destina-se à instituição direta e indireta nas três esferas governamentais (artigo 1º, §1º) e sugere que as instituições elaborem e aprovelem atos normativos específicos sobre organização e funcionamento das Ouvidorias (BRASIL, 2017b).

A Lei nº 13.460/2017 prevê, no capítulo IV, as atribuições precípuas e deveres das Ouvidorias públicas, a forma de tratamento e o prazo de até 30 dias (prorrogável por igual período) para apresentarem resposta final sobre as denúncias, reclamações, solicitações, sugestões e elogios dos cidadãos:

Art. 13. As ouvidorias terão como atribuições precípuas, sem prejuízo de outras estabelecidas em regulamento específico:

I - promover a participação do usuário na administração pública, em cooperação com outras entidades de defesa do usuário;

II - acompanhar a prestação dos serviços, visando a garantir a sua efetividade;

III - propor aperfeiçoamentos na prestação dos serviços;

IV - auxiliar na prevenção e correção dos atos e procedimentos incompatíveis com os princípios estabelecidos nesta Lei;

V - propor a adoção de medidas para a defesa dos direitos do usuário, em observância às determinações desta Lei;

VI - receber, analisar e encaminhar às autoridades competentes as manifestações, acompanhando o tratamento e a efetiva conclusão das manifestações de usuário perante órgão ou entidade a que se vincula; e

VII - promover a adoção de mediação e conciliação entre o usuário e o órgão ou a entidade pública, sem prejuízo de outros órgãos competentes.

Art. 14. Com vistas à realização de seus objetivos, as ouvidorias deverão:

I - receber, analisar e responder, por meio de mecanismos proativos e reativos, as manifestações encaminhadas por usuários de serviços públicos;
II - elaborar, anualmente, relatório de gestão, que deverá consolidar as informações mencionadas no inciso I, e, com base nelas, apontar falhas e sugerir melhorias na prestação de serviços públicos (BRASIL, 2017b).

Essa legislação visa regulamentar o §3º do artigo 37 da Constituição Federal de 1988, a qual garante as formas de participação da sociedade e de avaliação periódica da qualidade dos serviços públicos (BRASIL, 1988). Para isso, determina que órgãos e entidades devam medir anualmente o índice de satisfação dos usuários e a qualidade do atendimento prestado, e prever os direitos básicos dos usuários, como a igualdade no tratamento, o atendimento por ordem de chegada, salvo os casos de urgência e prioridades assegurados por lei, dentre outros (BRASIL, 2017b).

2.5 As Ouvidorias hospitalares no âmbito do Sistema Único de Saúde

Nas décadas de 1980 e 1990, ocorreram, no Brasil, mudanças na área da saúde, devido aos processos de reformas do Estado, com transformações na estrutura e funcionamento dos serviços de saúde. Os cidadãos foram às ruas e ganharam voz, por meio de movimentos sociais, na luta pela garantia e reconhecimento dos direitos individuais e coletivos, resultando na realização da 8ª Conferência Nacional de Saúde, em 1986, cujo relatório final teve como base a elaboração do artigo 196 da Constituição Federal, Da Saúde (BRASIL, 1986).

A partir de então a saúde tornou-se uma Política de Estado mediante a responsabilidade de ofertar melhores condições de vida a todos os cidadãos. Dessa forma, foi assegurada na Constituição Federal de 1988, conforme disposto no seu artigo 196: “A saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação” (BRASIL, 1988).

A partir deste marco histórico, com a promulgação das Leis Orgânicas da Saúde (LOAs), o SUS foi criado e regulamentado pela Lei nº 8.080/1990, que determina as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, com a organização e o funcionamento dos serviços de saúde. A Lei nº 8.142/1990 estabelece a participação da comunidade na gestão do SUS e as transferências

intergovernamentais de recursos financeiros na área da saúde (BRASIL, 1990b, 1990c). Nesse sentido, as instituições públicas de saúde devem estar em sintonia com o cenário político, incorporando a realidade vivenciada pelos usuários da saúde. Para tanto, se faz necessário fortalecer a cidadania através da criação de mecanismos de mobilização, controle e participação social na formulação de políticas públicas de saúde.

Durante a 10ª Conferência Nacional de Saúde, em Brasília/DF, no ano de 1996, a sociedade, conselhos e gestores do SUS discutiram a importância de estabelecer novos mecanismos de participação social e deliberaram a implantação de Ouvidorias e Disque-Saúde em todas as áreas de atuação do SUS (BRASIL, 1996).

Nesses termos, as Ouvidorias hospitalares, por serem canais democráticos de comunicação, devem desempenhar suas atividades atendendo ao amplo conceito de saúde e se apresentando como estratégia descentralizada, ou seja, com atuação nas três esferas de governo (municipal, estadual e federal), observando as diretrizes e os princípios básicos do SUS: universalidade, equidade, integralidade e participação da comunidade.

Desse modo, Carvalho, Santana e Santana (2009) fazem uma abordagem sobre as Ouvidorias em relação ao seu desempenho, atribuições e desenvolvimento de suas ações em consonância com os princípios e as diretrizes do SUS. Esses autores apresentam o modo como as Ouvidorias devem ser organizadas:

- a) universalidade: as ouvidorias devem estar estruturadas de modo que possam atender, de modo gratuito, as demandas de todo cidadão;
- b) integralidade: as demandas dos usuários devem receber atenção em todas as fases do processo, a saber: recebimento, encaminhamento, acompanhamento e resolutividade;
- c) equidade: as ouvidorias devem desenvolver estratégias de acolhimento que permitam o atendimento de todas as demandas recebidas;
- d) descentralização: implantar as ouvidorias nas secretarias estaduais, municipais e nos serviços de saúde, com a definição das competências de cada uma;
- e) regionalização: disponibilizar ouvidorias em cada região sanitária, seja em cidades pólo, seja em distritos sanitários;
- f) hierarquização: as ouvidorias devem seguir a mesma lógica hierárquica do SUS, considerando as necessidades regionais;
- g) participação da comunidade: as ouvidorias devem garantir às comunidades o recebimento de suas manifestações, assim como possibilitar a sua participação na avaliação dos resultados obtidos a partir da leitura das demandas (CARVALHO; SANTANA; SANTANA, 2009, p. 177).

Em 2003, a Ouvidoria Geral do SUS foi institucionalizada com o objetivo de implementar e coordenar a Política Nacional de Ouvidoria em Saúde, contribuindo para o fortalecimento do controle social. No mesmo ano, por convocação extraordinária, aconteceu a 12ª Conferência Nacional de Saúde com a temática “Saúde como um direito de todos e um dever do Estado - A saúde que temos e a saúde que queremos”. Nessa conferência, os participantes discutiram sobre a implantação da Política Nacional de Ouvidoria em Saúde e debateram os seguintes eixos temáticos: direito à saúde, intersectorialidade das ações de saúde, controle social e gestão participativa (BRASIL, 2004).

A plenária dessa Conferência aprovou estratégias de implementação de uma política de Ouvidoria expressiva para realizar o monitoramento da qualidade da assistência à saúde ofertada aos usuários do SUS por meio da realização de pesquisa de satisfação, favorecendo a ampliação dos canais de relacionamento com a sociedade, de modo a fortalecer a gestão participativa e favorecer a integração dos conselhos de saúde nas Ouvidorias das três esferas de governo (BRASIL, 2004). Desse modo, “A implantação da Ouvidoria do SUS, estruturada e articulada entre as três esferas de governo, com a participação do cidadão, contribui para o fortalecimento da democracia e da gestão participativa no SUS” (BRASIL, 2014a, p. 8). Tal implantação promove a formação do Sistema Nacional de Ouvidoria (SNO), que

[...] constitui uma rede interligada de ouvidorias, implantadas na União, nos estados e nos municípios, que funcionam de forma descentralizada, respeitada a autonomia de cada ente da Federação, sob orientação estratégica central do Departamento de Ouvidoria Geral do SUS (DOGES), subordinado à Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa (SGEP) do Ministério da Saúde (BRASIL, 2014b, p. 12).

A constituição da rede de Ouvidorias do SUS somente é possível de ser efetivada com a implantação do SNO informatizado e integrado, o qual possibilita gerar informações valiosas que podem contribuir com a implementação do SUS e, assim, torná-lo um sistema de saúde eficiente e mais eficaz. “Fazer parte da rede de Ouvidoria significa compartilhar compromissos com os cidadãos” (BRASIL, 2014b, p. 87). Desse modo, a rede de Ouvidorias do SUS funciona como instrumento estratégico de “[...] promoção da cidadania em saúde, organizando e interpretando as informações que recebe da sociedade por meio de condutas que inspirem a

credibilidade, a ética e o respeito ao cidadão” (BRASIL, 2014a, p. 8 a 9). Assim, as Ouvidorias favorecem a participação do cidadão na avaliação e no controle da qualidade dos serviços de saúde, além de garantir instâncias permanentes de participação social na elaboração, implementação e acompanhamento das políticas públicas.

No Brasil, a atuação do controle social tem viabilizado as condições legais para a efetivação de políticas, no entanto tudo isso só é possível devido à existência de legislações, como, por exemplo, o Decreto nº 8.243/2014, que constituiu a Política Nacional de Participação Social (PNPS) e o Sistema Nacional de Participação Social (SNPS) (BRASIL, 2014c). De acordo com esse decreto, as Ouvidorias são consideradas, no âmbito da esfera política e da administração pública, instâncias e mecanismos de participação social, tornando-se um instrumento de promoção da gestão compartilhada.

A Ouvidoria hospitalar é um instrumento capaz de apresentar à sociedade a situação real dos serviços ofertados e disponibilizar meios de acompanhamento e controle das ações em saúde. Essa ferramenta oportuniza ao cidadão participar das práticas cotidianas da gestão pública de saúde e manter diálogo aberto com os produtores dos serviços, ou seja, os trabalhadores de saúde e os gestores. Segundo Pereira (2011, p. 16), a Ouvidoria hospitalar é “[...] mais uma conquista de lutas sociais no alcance à democracia, por possibilitar ao usuário sair do anonimato e estabelecer a comunicação entre este e a gestão do hospital, promovendo a participação da sociedade nas políticas públicas”.

As Ouvidorias hospitalares se configuram, assim, como espaços acolhedores que possibilitam ao usuário manifestar suas dúvidas ou tecer suas críticas, elogios, ou denúncias em relação ao atendimento recebido, com o direito de obter resposta eficiente e resolutiva à sua demanda. Dessa forma, à medida que as Ouvidorias hospitalares favorecem a participação social, subsidiam a criação de políticas de saúde que contribuem para a promoção da gestão participativa nas organizações.

Para isso, as Ouvidorias hospitalares devem seguir orientações do MS e desempenhar a sua função essencial de favorecer o diálogo entre a população e os gestores do SUS, devendo articular estratégias que ampliem a participação dos cidadãos no SUS, com a certeza da escuta, da análise e da obtenção de respostas

as suas manifestações, bem como realizando a avaliação contínua da qualidade da assistência em saúde.

2.6 As Ouvidorias dos Hospitais Universitários Federais sob a gestão da EBSEH

Os primeiros registros de experiências na formação de recursos humanos na saúde foram registrados em 1808, exclusivamente na classe médica, poucos dias após a chegada de Dom João VI ao Brasil, com a criação da Escola de Cirurgiões na Bahia, que, na época, era sediada no Hospital Real Militar, em Salvador. Com a transferência da família real para o Rio de Janeiro, no mesmo ano, foi criada a Escola de Anatomia, Medicina e Cirurgia, instalada no Hospital Militar do Morro do Castelo, vinculada à Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Ambas utilizavam o espaço hospitalar como campo de ensino (REIS; CECÍLIO, 2009).

Em 1910, foi inaugurada a Maternidade Climério de Oliveira, de propriedade da Universidade Federal da Bahia, em Salvador. Entre os anos de 1940 a 1950, as atividades de ensino das faculdades de medicina foram exercidas nos espaços cedidos pelas instituições filantrópicas. A partir dessa data, deu-se o surgimento de diversas faculdades de medicina com expansão dos hospitais universitários, os quais se tornaram a base para a formação de recursos humanos e referência no cenário da saúde pública nacional (REIS; CECÍLIO, 2009).

Atualmente, segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), as instituições hospitalares devem dispor de uma ambiência acolhedora para seus usuários e de aporte tecnológico compatível com suas atribuições (OMS, 2000 apud BRASIL, 2013a). A OMS conceitua hospital como

[...] uma parte integrante de uma organização médica e social, cuja missão consiste em proporcionar à população uma assistência médico-sanitária completa, tanto curativa como preventiva, e cujos serviços externos irradiam até o âmbito familiar; o hospital é também um centro de formação de pessoal da saúde e de investigação biológica e psicossocial (OMS, 2000 apud PINHEIRO, 2005, p. 2).

No caso dos HUFs, sua criação tem como finalidade promover formação de profissionais no campo da educação e da saúde, como corrobora Falcão (2010, p. 65): “Toda formação do profissional da saúde está direcionada à reestruturação da

saúde do paciente, e, num contexto contemporâneo do conceito de saúde, na melhoria da sua qualidade de vida [...]”.

Esses hospitais agregam duas importantes políticas sociais: a educação e a saúde. Dessa forma, neles se desenvolvem atividades com fins de ensino, pesquisa e extensão, com treinamento em serviço, inovação tecnológica e geração de novos conhecimentos. Para alcançarem suas finalidades, desempenham atividades de assistência à vida humana, pois têm a prerrogativa de manter ensino e assistência de forma articulada e indissociada.

Atualmente, no Brasil, existem 35 (trinta e cinco) Universidades Federais, nas quais se encontram 50 (cinquenta) instituições de saúde com as seguintes denominações: hospital universitário, hospital-escola, hospital de ensino, hospital de doença tropical, hospital de clínicas e hospital-maternidade. Todos têm atribuições precípuas de ensino, pesquisa e extensão, oferecendo serviços de atenção à saúde de média e alta complexidade, sendo 100% contratualizados com o SUS.

A gestão dessas instituições de saúde está subordinada às Universidades Federais, vinculadas ao MEC, enquanto órgão encarregado de promover a educação, ou seja, a formação de recursos humanos, cabendo ao MS a responsabilidade de garantir a assistência e a promoção da saúde. Vale ressaltar que, até a década de 1960, os HUFs eram custeados somente pelo MEC e não havia pagamento pela prestação de serviços assistenciais (BARROS, 2014).

Nos anos de 1980, o país vivenciou uma crise econômica que resultou na ampliação do déficit financeiro dos HUFs. Desse modo, os valores repassados pelo MEC já não eram suficientes (BARROS, 2014). Assim, os HUFs foram marcados por um longo período de dificuldades financeiras provenientes da escassez de investimento por parte do Governo Federal, afetando a assistência e, conseqüentemente, a formação dos discentes.

É necessário analisar o novo papel reservado aos HUFs (na saúde, no ensino e na pesquisa), a relação dos hospitais com o SUS (inserção, regulação e integração no SUS), os desenhos organizacionais e de gestão (autonomia, eficiência e eficácia gerencial), o modelo de financiamento (global/por contrato de gestão), a democratização, a gestão participativa e a certificação dos HUFs. Nesse sentido, Barros (2014) reconhece a necessidade da modernização gerencial dos hospitais públicos e destaca a importância de os trabalhos serem, também, desenvolvidos com transparência e clareza com caráter democrático e participativo.

Com a Lei nº 8.080/1990, os HUFs foram inseridos no SUS mediante contratualização com o gestor local, estadual ou municipal. O artigo 45 dispõe que será “[...] preservada a autonomia administrativa dos HUFs em relação ao patrimônio, aos recursos humanos e financeiros, ensino, pesquisa e extensão, nos limites conferidos pelas Instituições a que estejam vinculados” (BRASIL, 1990b).

A partir dos anos 1990, os HUFs passaram a ser vinculados a 2 (dois) ministérios, sendo os custos compartilhado entre o MEC e o MS. Mesmo com essa organização, vivenciaram problemas políticos-organizacionais, assistenciais, de formação profissional e de cunho financeiro, com déficit de recursos. Para Barros (2014, p. 33), “[...] tal duplicidade é problemática porque não há uma clareza quanto à responsabilização desses entes em relação aos hospitais, ficando a organização, por vezes, sem saber a quem recorrer para solucionar seus problemas”.

Diante desse contexto, até 2008, com a realização do 1º Fórum sobre as IFES, promovido pelo TCU, a Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES) instituiu uma Comissão Interinstitucional que objetivou discutir o modelo de financiamento dos HUFs (BRASIL, 2008). Essa Comissão identificou, nos HUFs, várias falhas, tais como a falta de planejamento dos governos, instalações físicas deficitárias, insuficiência de recursos humanos devido ao elevado número de aposentadorias, falta de política de reposição do quadro de profissionais, desfalcado pela falta de concursos, desigualdades salariais forçando a busca de outros vínculos e terceirização de mão de obra, proibida na época pelo TCU. Diante dessa situação, alguns hospitais fecharam serviços, desativaram leitos e reduziram a capacidade de oferta de serviços assistenciais à comunidade (BRASIL, 2008).

A ineficiência dos modelos de gestão praticados pelas instituições de saúde pública no país demonstrou a necessidade de transformações para que a gestão pública hospitalar se tornasse eficaz e sustentável de modo a ofertar serviços públicos de qualidade à sociedade.

Mediante essas situações, o Governo Federal criou, por meio do Decreto nº 7.082/2010, o Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais (REHUF), para a realização da reforma universitária e reestruturação dos HUFs, dotando-os de condições materiais e institucionais para desempenharem plenamente suas funções na dimensão de ensino, pesquisa, extensão e assistência à saúde. Esse Programa determinou ainda o papel e as funções concernentes ao

MEC, ao MS e ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPOG), apresentando as seguintes diretrizes do REHUF: melhorias no processo de gestão, adequação da estrutura física, recuperação do parque tecnológico, reestruturação de recursos humanos, aprimoramento e avaliação permanente dos serviços e incorporação de novas tecnologias no tocante ao ensino, pesquisa e assistência à saúde (BRASIL, 2010).

No cumprimento do REHUF e para obtenção de recursos, foi estabelecido que os investimentos aportados para os HUFs pelo programa se dariam de forma partilhada entre o MEC e o MS. O financiamento de que tratam esses dispositivos legais engloba as despesas correntes (custeio) e as despesas de capital necessárias à modernização e à reestruturação dos hospitais. No financiamento do programa não estão contemplados os dispêndios com inativos e pensionistas, permanecendo estes somente sob a responsabilidade do MEC (BRASIL, 2010).

Conforme Decreto nº 7.082/2010,

Art. 2º O Rehuf tem como objetivo criar condições materiais e institucionais para que os Hospitais Universitários Federais possam desempenhar plenamente suas funções em relação às dimensões de ensino, pesquisa e extensão e à dimensão da assistência à saúde.

§ 1º No campo do ensino, pesquisa e extensão, os hospitais universitários desempenham as funções de local de ensino-aprendizagem e treinamento em serviço, formação de pessoas, inovação tecnológica e desenvolvimento de novas abordagens que aproximem a área acadêmica e de serviço no campo da saúde, tendo como objetivos específicos:

I - Atender às necessidades do ensino de graduação na área da saúde, em especial em relação à oferta de internato nos cursos de Medicina e estágios curriculares supervisionados para os demais cursos, conforme previsão nas diretrizes curriculares nacionais e no projeto pedagógico de cada curso;

II - Desenvolver programas de pós-graduação *stricto sensu* e *lato sensu*, voltados à formação de docentes e pesquisadores em saúde familiarizados com a ótica dos serviços de atenção especializada ofertados e a gestão em saúde;

III - Definir a oferta anual de vagas dos programas de residência médica, de modo a favorecer a formação de médicos especialistas nas áreas prioritárias para o SUS, segundo indicadores estabelecidos pelos Ministérios da Educação e da Saúde;

IV - Implementar a residência multiprofissional nas áreas estratégicas para o SUS, estimulando o trabalho em equipe multiprofissional e contribuindo para a qualificação dos recursos humanos especializados, de forma a garantir assistência integral à saúde; e

V - Estimular o desenvolvimento de linhas de pesquisa de interesse do SUS, em conformidade com o perfil epidemiológico local e regional e as diretrizes nacionais para pesquisa em saúde, com foco na busca de novas tecnologias para o cuidado e a gestão em saúde.

§ 2º No campo da assistência à saúde, os hospitais universitários desempenham as funções de centros de referência de média e alta complexidade, para a rede pública de serviços de saúde, tendo como objetivos específicos:

- I - Ofertar serviços de atenção de média e alta complexidade, observada a integralidade da atenção à saúde, com acesso regulado, mantendo as atividades integradas à rede de urgência e emergência;
- II - Garantir oferta da totalidade da capacidade instalada ao SUS;
- III - Avaliar novas tecnologias em saúde, com vistas a subsidiar sua incorporação ao SUS;
- IV - Desenvolver atividades de educação permanente para a rede de serviços do SUS, com vistas à qualificação de recursos humanos para o sistema; e
- V - Desenvolver ações de telessaúde, utilizando as metodologias e ferramentas propostas pelos Ministérios da Saúde e da Educação (BRASIL, 2010).

Para atender aos objetivos do programa REHUF, de modo a suprir as deficiências e mudar a realidade vivenciada nos HUFs, o Governo Federal sancionou a Lei nº 12.550/2011 e autorizou o Poder Executivo criar a empresa pública vinculada ao MEC, nominada EBSEH, a qual tem caráter jurídico de direito privado, regime de trabalho celetista, patrimônio próprio, prazo de duração indeterminado. Essa empresa está sediada em Brasília, com competência de administrar as unidades hospitalares no âmbito do SUS, prestando serviços de assistência ambulatorial, médico-hospitalar e de embasamento diagnóstico e terapêutico à população (BRASIL, 2011a). A EBSEH tem a missão de aprimorar a gestão dos HUFs, prestar serviços de saúde com excelência e oferecer à comunidade acadêmica uma ambiência adequada para a formação de recursos humanos. Conforme o artigo 3º da Lei nº 12.550/2011, a EBSEH tem como finalidade a

Prestação de serviços gratuitos de assistência médico-hospitalar, ambulatorial e de embasamento diagnóstico e terapêutico à comunidade, assim como a prestação às instituições públicas federais de ensino ou instituições congêneres de serviços de apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão, ao ensino-aprendizagem e à formação de pessoas no campo da saúde pública, observada a autonomia universitária (BRASIL, 2011a).

Neste contexto, em concordância com a EBSEH, os HUFs atuam na assistência à saúde, no campo do ensino, na formação dos profissionais de saúde e áreas afins, na inovação tecnológica e no desenvolvimento de novas abordagens nas áreas acadêmicas. Esses hospitais ofertam serviços de atenção à saúde gratuitamente por meio do acesso regulado e integrado à rede de urgência e emergência no âmbito do SUS.

A adesão à EBSEH é manifestada pelo interesse do reitor da IFES em celebrar a parceria de gestão. Após esse momento, o hospital passa a vivenciar um

processo de análise e diagnóstico o qual subsidia a elaboração do contrato que estabelece obrigações, metas de desempenho, indicadores, prazos de execução, sistemática de acompanhamento e avaliação, consoante o §4º do artigo 2º do Regimento Interno: “A execução das atividades da EBSEH, por intermédio de suas filiais e unidades descentralizadas, dar-se-á por meio da celebração de contrato específico para esse fim [...]” (EBSEH, 2016a).

Após a identificação das necessidades da instituição contratante e a realização do contrato com a EBSEH, é elaborado, com vigência anual, o Plano de Reestruturação, estabelecendo as metas em curto prazo para adaptação dos processos internos e da estrutura organizacional.

Durante esse período, é implantado o Plano Diretor Estratégico (PDE), com duração de 2 (dois) anos, o qual pactua as metas de médio e longo prazo conforme o processo de diagnóstico situacional, com a detecção de necessidades materiais e de dimensionamento de pessoal. A empresa realiza o monitoramento e avaliação da execução dos planos nos HUFs e articula com MPOG a autorização das solicitações dos cargos e suas respectivas quantidades, a serem investidos por meio de concurso público (EBSEH, 2016a).

A referida empresa é responsável pela gestão de 39 (trinta e nove) HUFs, geograficamente localizadas em todas as regiões do país, sendo que 4 (quatro) estão na região Norte, 17 (dezesete) no Nordeste, 5 (cinco) no Centro-Oeste, 7 (sete) no Sudeste e 6 (seis) na região Sul.

Atualmente, a Universidade Federal de São Paulo (Hospital Universitário da Unifesp), a Universidade Federal de Uberlândia (Hospital de Clínicas de Uberlândia) e a Universidade Federal do Rio de Janeiro (Hospital Universitário Clementino Fraga Filho, Hospital Escola São Francisco de Assis, Instituto de Doenças do Tórax, Instituto de Puericultura e Pediatria Martagão Gesteira, Instituto de Ginecologia, Instituto de Neurologia Deolindo Couto, Instituto de Psiquiatria e Maternidade Escola) ainda não aderiram à EBSEH, podendo, a qualquer momento, manifestarem essa disposição, conforme a figura 1.

Figura 1 - Universidades Federais e instituições de saúde que contrataram a EBSEERH.



Fonte: EBSEERH (2017a).

As Universidades Federais que possuem mais de uma instituição de saúde podem realizar um contrato único com EBSEERH, tornando-as um complexo hospitalar, o qual será administrado por única diretoria para as duas instituições, ou um contrato individualizado para cada instituição de saúde. Como exemplos, temos a Universidade Federal do Paraná (Hospital de Clínicas e Maternidade Víctor Ferreira do Amaral) e a Universidade Federal do Pará (Hospital Universitário Betinna Ferro de Souza e Hospital Universitário João de Barros Barreto), que optaram por realizar um único contrato para as suas instituições de saúde.

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com seu Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA), não poderá contratar a EBSEERH, pois a Lei nº 5.604/1970 criou o HCPA como empresa pública federal “[...] dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e autonomia administrativa, vinculada à supervisão do Ministério da Educação e Cultura” (BRASIL, 1970). Em consequência,

a EBSEH, por ser uma empresa pública, não pode gerir outra instituição pública, devido à incompatibilidade contratual.

A criação da EBSEH fomentou discussões acerca de possível privatização dos HUFs, a qual acarretaria a perda da estabilidade e dos direitos contidos no Regime Jurídico Único (RJU), com a retirada da autonomia das IFES. As discussões não evoluíram, tendo em vista constar, no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, a permissão de transferência de serviços não exclusivos do poder público para terceiros, incluindo-se nesse elenco a saúde, pois as entidades da administração indireta, incluindo a empresa pública, apesar de terem o regime jurídico de direito privado, são instituídas e administradas exclusivamente pelo poder público e de propriedade única do Estado (BRASIL, 1988).

A referida empresa realiza a reestruturação dos recursos humanos nos HUFs por meio de dois componentes básicos: a recomposição quantitativa do quadro funcional dessas instituições e a proposta de transformação da cultura profissional, em termos qualitativos. A forma de contratação dos hospitais permanece a mesma - ingresso de empregados mediante concurso público, contudo o regime de contrato se diferencia, deixando de ser pelo RJU e passando para o regimento de Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Nesse novo formato, os hospitais que antes recebiam servidores públicos, agora, recebem empregados públicos, não significando apenas mudança de nomenclatura, mas da forma de contratação (EBSEH, 2016a).

Dessa forma, na mesma instituição, ocorrerá a convivência entre profissionais com regimes distintos de trabalho pelos próximos 20 (vinte) a 30 (trinta) anos. Além disso, a EBSEH adota controle mais rígido referente à produção dos profissionais, como o cumprimento da carga horária e o trabalho baseado em sistema de metas. A referida empresa busca cumprir com o Decreto nº 5.707/2006, que dispõe no seu artigo 1º: “Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional [...]” (BRASIL, 2006). Essa normativa enfatiza também a necessidade de políticas, práticas e estratégias de gestão de pessoas para alcançar as metas propostas conforme os objetivos organizacionais da instituição. Nesse entendimento, a gestão estratégica se associa à preocupação da instituição em propor objetivos e metas, como também maneiras apropriadas para efetivá-los.

A EBSEERH atua também na realização de compras centralizadas ou compartilhadas para aquisição de materiais de consumo e de equipamentos, bem como na contratação de serviços para a melhoria de infraestrutura e de serviços considerados estratégicos. Dessa forma, os HUFs adquirem mecanismos favoráveis à sustentabilidade econômica e à otimização de recursos financeiros, em decorrência da maximização dos resultados nos processos licitatórios.

No sentido de padronizar práticas assistenciais e administrativas dos hospitais, a EBSEERH utiliza o Aplicativo de Gestão para Hospitais Universitários (AGHU) para todas as instituições contratantes. Esse *software*, criado pelo Governo Federal, através do Programa REHUF, tem como finalidade dar suporte aos hospitais em seus processos de gestão interna, possibilitando a criação de indicadores nacionais, de maneira a possibilitar a padronização e a integração da gestão, em âmbito nacional e, conseqüentemente, facilita a formulação de programas voltados para a melhoria da gestão dos HUFs (BRASIL, 2009).

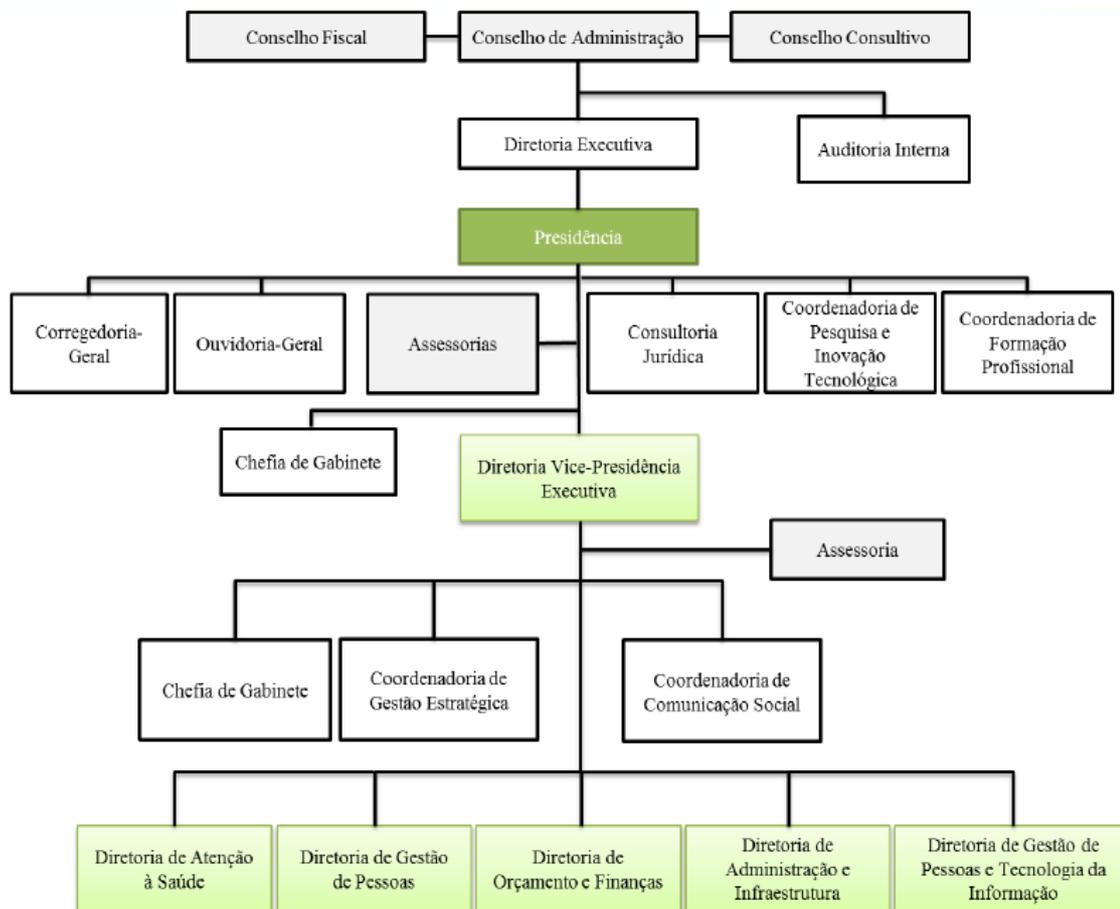
Com esse aporte tecnológico, a EBSEERH é subsidiada de informações necessárias para fomentar os planejamentos estratégicos provenientes das suas competências legais determinadas pelo Governo Federal. Segundo Silva e Farias (2016, p. 102), o AGHU é um sistema tecnológico que tem os seguintes propósitos:

- Implantar processos de gestão com melhores práticas e adaptáveis a especificidade de cada HUF;
- Fornecer agilidade no registro e no acesso de prontuários eletrônicos;
- Racionalização de processos;
- Aumentar a segurança do paciente por meio da rapidez na consulta de prontuário on-line;
- Aumentar a segurança da informação por meio de perfis de acesso;
- Gerar indicadores padronizados entre os HUF.

No desempenho de suas atribuições, a EBSEERH adota hierarquias definidas de acordo com organograma composto por órgãos de administração (Conselho de Administração, Diretoria Executiva e Conselho Consultivo), de fiscalização (Conselho Fiscal e Auditoria Interna), comissões e comitês.

Na Diretoria Executiva, os membros são “[...] nomeados e destituíveis, a qualquer tempo, pelo presidente da República, por indicação do Ministro de Estado da Educação [...]”, conforme o artigo 15 do Estatuto Social da EBSEERH (BRASIL, 2011b). Esse corpo diretivo é formado pela presidência, diretoria da vice-presidência executiva, órgãos de assessoramento e cinco diretorias, conforme a figura 2.

Figura 2 - Estrutura Organizacional da EBSE RH sede.



Fonte: EBSE RH (2016c).

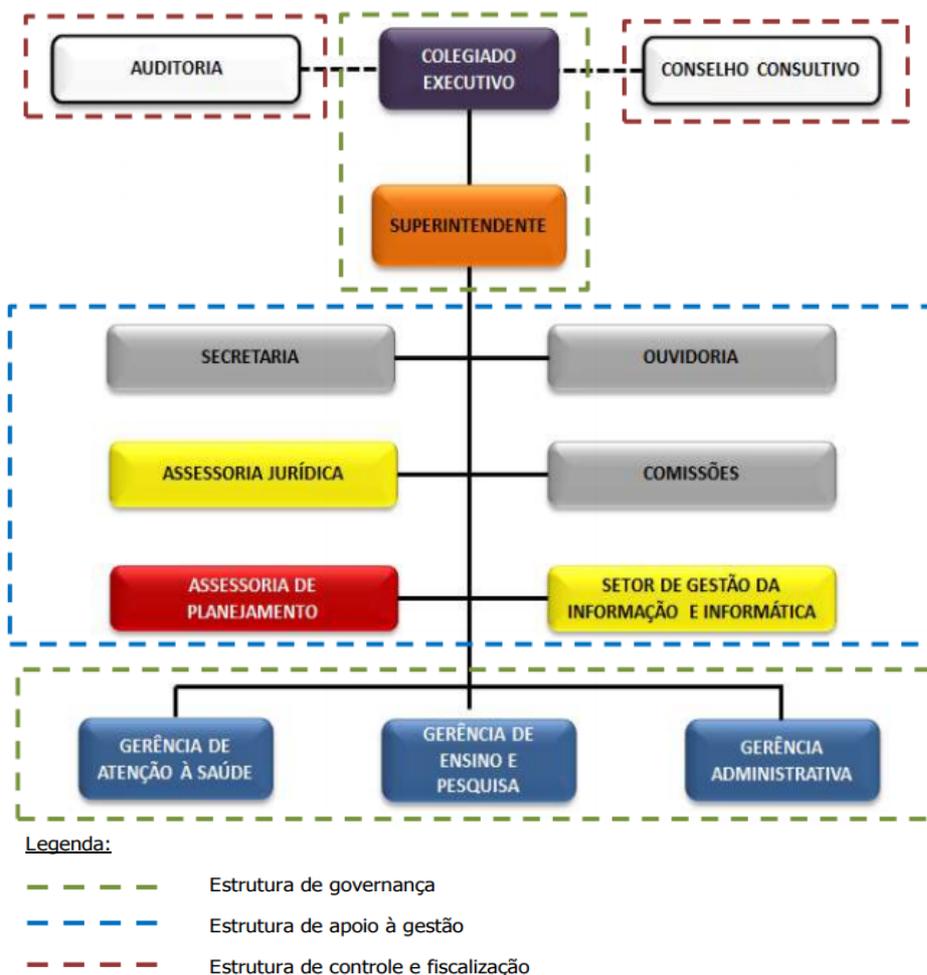
No Regimento Interno da EBSE RH, conforme o artigo 4º, o órgão de administração é “[...] integrado por brasileiros, residentes no País, dotados de notório saber, inclusive sobre as melhores práticas de governança corporativa, experiência, idoneidade moral, reputação ilibada e capacidade técnica compatível com o cargo” (EBSE RH, 2016a).

Os HUFs são gerenciados por um colegiado executivo, conhecido como equipe de governança, a qual, conforme o artigo 60 do Regimento Interno da EBSE RH, deve ser composta por “a) Superintendente do hospital; b) um Gerente de Atenção à Saúde; c) um Gerente Administrativo; e d) um Gerente de Ensino e Pesquisa, quando se tratar de hospitais universitários ou de ensino” (EBSE RH, 2016a).

A estrutura de governança dos HUFs conta com segmento de apoio à gestão, formado por Secretaria, Assessoria Jurídica, Assessoria de Planejamento, Ouvidoria, Comissões Assessoras, Setor de Gestão e Informática. Conta também

com o segmento de controle e fiscalização formado pela Auditoria e Conselho Consultivo, conforme a figura 3.

Figura 3 - Estrutura Organizacional básicas dos HUFs.



Fonte: EBSEH (2013a).

A EBSEH, respeitando a autonomia universitária, conforme o artigo 6º da Lei nº 12.550/2011, delibera, conjuntamente com a reitoria da IFES contratante, sobre a nomeação do superintendente. Nesse sentido, o reitor da universidade escolhe um servidor do quadro permanente da instituição com titulação acadêmica e comprovação de experiência em gestão pública na área de saúde, para gerenciar o HUF vinculado à universidade (BRASIL, 2011a). Para os cargos das gerências, a Diretoria Executiva da EBSEH e o superintendente da respectiva unidade hospitalar selecionam pessoas a partir de análise de currículo com a comprovação da qualificação específica para o referido cargo (EBSEH, 2016a).

A EBSEERH prevê a implantação de Ouvidorias a partir da sua estrutura organizacional. Na empresa sede, é institucionalizada a Ouvidoria Geral e nos HUFs, a Ouvidoria hospitalar, ambas inseridas no segmento de apoio à gestão e representadas legalmente por um ouvidor titular que “[...] são aqueles relacionados às atividades e responsabilidades pela gestão técnico-administrativa e de assessoramento [...]” (EBSEERH, 2016b, p. 3).

A Ouvidoria Geral da EBSEERH, vinculada ao presidente, é considerada uma instância de controle e participação social. Na descrição sumária das atribuições dos cargos, o Ouvidor Geral tem a atribuição de coordenar os serviços de atendimento aos cidadãos, direta ou indiretamente, relacionados à EBSEERH, encaminhando as reclamações, elogios, sugestões ou denúncias, visando ao aperfeiçoamento e à contínua melhoria dos processos administrativos (EBSEERH, 2013b).

De acordo com o Regimento Interno da EBSEERH, no artigo 42, compete à Ouvidoria Geral

- I – registrar as manifestações recebidas da sociedade relacionadas à Sede, que contenham sugestões, reclamações, denúncias, elogios, pedidos de informação e/ou esclarecimentos de dúvidas sobre quaisquer atos praticados ou de responsabilidade das unidades da Empresa;
- II – encaminhar, monitorar e avaliar as ações e providências adotadas pelos setores e unidades competentes em relação a manifestações dos cidadãos;
- III – encaminhar ao Presidente, ou disponibilizar a ele por meio eletrônico, as demandas que não forem resolvidas pelo setor responsável, após o vencimento do prazo de resposta;
- IV – manter atualizados os registros e o acompanhamento das demandas recebidas, com os respectivos encaminhamentos e respostas;
- V – gerir e coordenar o Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) e prestar informações ao público quanto aos serviços e ao funcionamento da EBSEERH, de acordo com a legislação em vigor;
- VI – padronizar procedimentos referentes à elaboração e utilização de formulários, guias e outros documentos utilizados para orientar e informar o cidadão, nos termos da legislação em vigor; e
- VII – assessorar, coordenar e articular a instalação, a organização e o funcionamento das ouvidorias das filiais e unidades descentralizadas, assim como as pesquisas de satisfação junto aos usuários dos serviços prestados, nos termos da legislação em vigor (EBSEERH, 2016a).

O Regulamento da Ouvidoria Geral da EBSEERH prevê autonomia plena, independência no exercício das atribuições do ouvidor e a garantia da sua participação nas reuniões da Diretoria Executiva, como ouvinte, a fim de esclarecer as questões suscitadas e de propor melhorias das rotinas administrativas e institucionais, com o dever de resguardar o sigilo das fontes de informações (EBSEERH, 2012a).

Por seu turno, as Ouvidorias das unidades hospitalares apresentam-se como órgãos descentralizados de relevância na comunicação com dirigentes, docentes, discentes, pesquisadores, prestadores de serviços, fornecedores, servidores, empregados e cidadãos em geral, instâncias que contribuem para o aperfeiçoamento do modelo de gestão, das ações institucionais e para melhoria dos processos internos (EBSERH, 2012a).

As Ouvidorias dos HUFs integram a RNOHUF, que conta, hoje, com 35 (trinta e cinco) Ouvidorias hospitalares, com a participação efetiva de 31 (trinta e um) ouvidores e 2 (dois) representantes⁶ de Ouvidoria, somando 33 (trinta e três) participantes. Vale ainda ressaltar que, devido à constituição de 2 (dois) Complexos Hospitalares, existem 2 (dois) ouvidores que representam 2 (duas) Ouvidorias hospitalares, cada.

A inserção de uma nova Ouvidoria na rede se faz com a participação do ouvidor hospitalar na oficina de alinhamento de ações, realizada durante o evento anual intitulado “Encontro Nacional de Ouvidores dos Hospitais Universitários Federais”, promovido pela Ouvidoria Geral, consoante com o artigo 43 do Regimento Interno da EBSERH, que dispõe o seguinte:

As ouvidorias das filiais, ou unidades descentralizadas, se reportarão ao respectivo Superintendente e integrarão uma Rede de Ouvidorias com atuação descentralizada, mas articulada na padronização dos processos e na unificação dos dados nacionais para a produção de relatórios estatísticos e de gestão, por meio da Ouvidoria-Geral (EBSERH, 2016a).

Atualmente, os Hospitais Universitários de Lagarto (Universidade Federal de Sergipe), Gafrée e Guinle (Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro) e Antônio Pedro (Universidade Federal Fluminense) dispõem de Ouvidorias, porém aguardam a realização do Encontro Nacional, acima referido, para integrarem à RNOHUF. No caso do Hospital Universitário Polydoro Ernani de São Thiago (Universidade Federal de Santa Catarina), por não apresentar, na estrutura organizacional, Ouvidoria implantada, não possui a figura de ouvidor e não está inserido na rede.

Para o pleno exercício, a Ouvidoria Geral e as Ouvidorias dos HUFs utilizam o Sistema de Informações Gerenciais (SIG), módulo Ouvidoria. Esse aporte

⁶ Representante de Ouvidoria: nomenclatura criada pela pesquisadora para definir sumariamente o ouvidor que está em ofício do cargo e aguarda o trâmite burocrático da nomeação, mas não responde legalmente pela Ouvidoria.

tecnológico favorece a realização do cadastramento de demandas de reclamações, sugestões, elogios, solicitações e denúncias, análise de manifestação pela Ouvidoria e encaminhamento do registro às áreas competentes para, posteriormente, emitir resposta ao demandante (EBSERH, 2012a).

Segundo Carvalho, Santana e Santana (2009), as Ouvidorias buscam auxiliar a gestão em saúde por meio do encaminhamento aos gestores das demandas reconhecidas pelos usuários como falhas institucionais, de modo que eles possam buscar estratégias para suprir as necessidades dos cidadãos, de forma transparente, junto ao SUS. O instrumento eletrônico SIG permite a emissão de relatórios pela Ouvidoria, os quais subsidiam os gestores hospitalares com informações necessárias para implantação ou implementação de ações que visam a melhorias dos serviços prestados pelo SUS.

Os relatórios de gestão devem visar “[...] à melhoria da qualidade destes serviços, ao aperfeiçoamento da gestão das políticas públicas e ao exercício da participação e controle social sobre a Administração Pública” (BRASIL, 2015d, p. 16). Nesse sentido, é importante a produção de relatórios e o processamento das manifestações via Ouvidoria, pois essas atividades fortalecem a cidadania por possibilitarem a relação institucional dos cidadãos com os serviços públicos.

Conclui-se, portanto, que as organizações públicas de saúde têm buscado cada vez mais otimizar os serviços ofertados, prezando pela qualidade no atendimento, a fim de atender às expectativas de seus clientes, focando no processo de melhoria contínua. Nessa relação, surge e se consolida um espaço democrático de garantia dos direitos dos cidadãos.

3 CARACTERIZAÇÃO DAS OUVIDORIAS INSTITUÍDAS NOS HUFs

O estudo possibilitou a descrição e análise das Ouvidorias dos HUFs sob a gestão da EBSEH. Os dados provenientes da pesquisa documental e da aplicação do questionário foram agrupados, submetidos a análises estatísticas e apresentados em tabelas, gráficos e quadros.

As Ouvidorias nos HUFs foram implantadas entre os anos de 1998 a 2016, conforme o quadro 1. A Ouvidoria do Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais é considerada a mais antiga, com 19 (dezenove) anos de funcionamento, tendo sido implantada em 1998, após 60 (setenta) anos da criação do Hospital, em 1928. Realizou contrato com a EBSEH em 2013, com prazo de vigência de 20 (vinte) anos.

A Ouvidoria do Hospital de Doenças Tropicais da Universidade Federal do Tocantins, a mais jovem, foi implantada em 2016 e inaugurada 1 (um) ano após a criação do Hospital, cujas atividades foram iniciadas simultaneamente à contratação da EBSEH para o prazo de 10 (dez) anos, como se verifica no quadro 1.

Quadro 1 - Instituições de Saúde das Universidades Federais por ano de implantação da Ouvidoria, do hospital e do contrato da EBSEH, com prazo de vigência.

Instituições de Saúde das Universidades Federais	Ouvidoria	Hospital	EBSEH*/ Prazo de vigência
Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais	1998	1928	2013 20 anos
Maternidade Escola Assis Chateaubriand da Universidade Federal do Ceará	1999	1965	2013 20 anos
Hospital Universitário da Universidade Federal do Maranhão	1999	1991	2013 Indeterminado
Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Pernambuco	2000	1979	2013 Indeterminado
Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados	2004	2004	2004 Indeterminado
Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Goiás	2004	1962	2014 10 anos
Hospital Universitário Walter Cantídio, da Universidade Federal do Ceará	2005	1959	2013 20 anos
Hospital Universitário Prof. Alberto Antunes, da Universidade Federal de Alagoas	2005	1973	2014 20 anos
Hospital Universitário Getúlio Vargas, da Universidade Federal do Amazonas	2005	1965	2013 20 anos
Hospital de Clínicas da Universidade Federal do Triângulo Mineiro	2005	1982	2013 Indeterminado

(continuação)

Quadro 1 - Instituições de Saúde das Universidades Federais por ano de implantação da Ouvidoria, do hospital e do contrato da EBSERH, com prazo de vigência.

(conclusão)

Instituições de Saúde das Universidades Federais	Ouvidoria	Hospital	EBSERH/ Prazo de vigência
Hospital Universitário Júlio Müller, da Universidade Federal de Mato Grosso	2006	1984	2013 20 anos
Hospital Universitário da Universidade Federal de Brasília	2006	1972	2013 Indeterminado
Hospital Escola da Universidade Federal de Pelotas	2007	1981	2014 10 anos
Hospital Universitário Dr. Miguel Riet Corrêa Jr., da Universidade Federal do Rio Grande	2007	1976	2015 20 anos
Hospital Universitário Prof. Edgard Santos, da Universidade Federal da Bahia	2007	1948	2013 20 anos
Hospital Universitário da Universidade Federal de Santa Maria	2008	1970	2013 20 anos
Hospital Universitário da Universidade Federal de Juiz de Fora	2010	1963	2014 10 anos
Maternidade Climério de Oliveira, da Universidade Federal da Bahia	2011	1910	2013 20 anos
Hospital Universitário Onofre Lopes, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte	2012	1909	2013 Indeterminado
Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes, da Universidade Federal do Espírito Santo	2012	1940	2013 Indeterminado
Hospital Universitário Lauro Wanderley, da Universidade Federal da Paraíba	2014	1980	2013 20 anos
Hospital Universitário Ana Bezerra, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte	2014	1952	2013 Indeterminado
Maternidade Escola Januário Cicco, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte	2014	1950	2013 Indeterminado
Hospital Universitário da Universidade Federal de Sergipe	2014	1984	2013 10 anos
Hospital Universitário Maria Aparecida Pedrossian, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	2014	1979	2013 20 anos
Hospital de Ensino Dr. Washington Antônio de Barros, da Universidade Federal do Vale do São Francisco	2015	2008	2014 20 anos
Hospital Universitário da Universidade Federal de São Carlos	2015	2007	2014 10 anos
Hospital de Doenças Tropicais da Universidade Federal do Tocantins	2016	2015	2015 10 anos

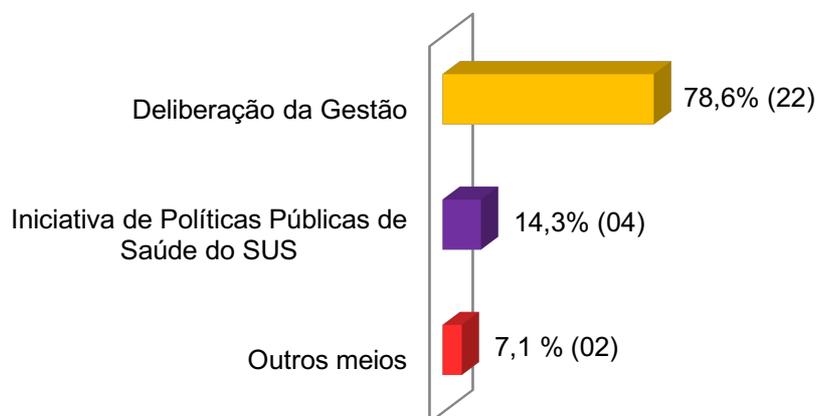
Fonte: Pesquisa direta, 2017.

A Ouvidoria do Hospital Universitário Onofre Lopes, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, foi implantada 103 (cento e três) anos após a criação do hospital, e a Maternidade Climério de Oliveira, da Universidade Federal da Bahia, inaugurou a sua Ouvidoria só após 101 (cento e um) anos do início do funcionamento da maternidade. Percebe-se que essas Ouvidorias foram instituídas após 1 (um) século da existência de suas instituições.

Ao comparar o ano de implantação das Ouvidorias e dos HUFs, observa-se que 28,6% dos hospitais instituíram suas Ouvidorias após um período de 30 (trinta) a 40 (quarenta) anos da institucionalização hospitalar. Também, como se pode notar no quadro 1, as implantações das Ouvidorias dos HUFs ocorreram somente após 10 (dez) anos da promulgação da Constituição Federal de 1988.

O gráfico 1 apresenta os motivos pelos quais as Ouvidorias foram implantadas no HUFs. Nesse sentido, 78,6% dos ouvidores responderam que a decisão de implantar 22 (vinte e duas) Ouvidorias foi por deliberação da gestão, sendo que, destas, 8 (oito) Ouvidorias foram criadas após a realização contratual dos hospitais com a EBSEH; 14,3% informaram que a implantação se deu por iniciativa de políticas de saúde do SUS, e 7,1% alegaram outros motivos, como obediência aos instrumentos normativos devido à exigência da contratualização da instituição com o SUS e a iniciativa em conjunto da gestão da instituição e do conselho local de saúde.

Gráfico 1 - Motivos da implantação das Ouvidorias dos HUFs.



Fonte: Pesquisa direta, 2017.

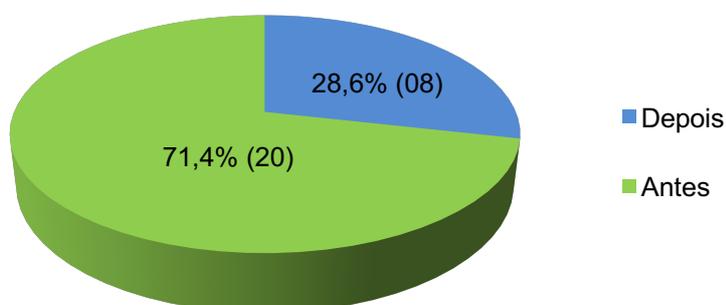
Para a implantação das Ouvidorias dos HUFs, a Política Nacional de Humanização foi destacada como a iniciativa de políticas de saúde do SUS, a qual prevê a criação de sistemas de escuta qualificada, contemplados pelas Ouvidorias, para usuários e trabalhadores da saúde.

Vismona (2011) adverte que a ausência da compreensão efetiva da missão da Ouvidoria pela Administração Pública tem provocado resistência nas organizações, mesmo nas que possuem determinações legais para a implantação. Os dirigentes desconhecem o papel das Ouvidorias e o quanto esse instituto pode

contribuir para o alcance da melhoria dos serviços prestados pelas instituições. Nesse sentido, a EBSEH tem buscado desempenhar uma gestão moderna, que visa aproximar os usuários das instituições e, para conhecer as expectativas da sociedade, determinou a implantação de novas Ouvidorias hospitalares.

O gráfico 2 demonstra que 71,4% dos HUFs implantaram Ouvidorias antes da realização dos seus contratos com a EBSEH, correspondendo a 20 (vinte) instituições hospitalares. Para atender às diretrizes da referida empresa, 28,6%, instituíram novas Ouvidorias, ou seja, foram implantadas 8 (oito) Ouvidorias hospitalares após o início da gestão da EBSEH.

Gráfico 2 - Implantação das Ouvidorias por contratações com a EBSEH.



Fonte: Pesquisa direta, 2017.

Das Ouvidorias implantadas antes do contrato das instituições com a EBSEH, 60,0% faziam parte do organograma, com 40,0% fora da estrutura organizacional. Em relação à subordinação hierárquica dessas Ouvidorias, uma era vinculada ao chefe de gabinete, e outra, ao Serviço Social, enquanto as demais Ouvidorias eram vinculadas ao Diretor Geral, gestor máximo da instituição, que representa atualmente a figura do Superintendente, segundo a nova nomenclatura no desenho organizacional.

De acordo com Menezes e Cardoso (2016), para que uma Ouvidoria tenha maior autonomia, é necessário que esteja subordinada ao dirigente máximo e que o ouvidor tenha acesso prioritário e irrestrito a pessoas e informações institucionais, além de dispor de instrumentos normativos que rejam o trabalho desempenhado pelo instituto. Para isso, a Ouvidoria deve ser contemplada com ato normativo que determine a obrigatoriedade de uma manifestação ser respondida pelos gestores em curto prazo, podendo sofrer penalidade pelo descumprimento da norma. Lyra (2012,

p. 221) corrobora, afirmando que é “[...] *necesário que el acto normativo que rija a la ouvidoria garantisse la obligación de la autoridade de la institución em que actúa, de responder en um plazo corto, a la interpelación del ouvidor, estableciéndose responsabilidades si así no lo hiciera*”.

Nesse sentido, os dirigentes dos HUFs devem permitir o acesso livre e permissível do ouvidor de sua respectiva instituição às reuniões da alta administração, conhecidas também como colegiado executivo, nas quais, mesmo o ouvidor não tendo direito a voto, deve ter à voz. Dessa forma, o ouvidor assegura a participação social por meio de sua representatividade. Junto a isso, a aprovação e vigência de normativos sobre a Ouvidoria fazem com que essa instância seja empoderada e considerada autônoma.

Todas as Ouvidorias dos HUFs geridos pela EBSERH estão inseridas no organograma da sua respectiva instituição e são consideradas assessorias da Superintendência, estando subordinadas ao gestor máximo. Devido à Ouvidoria não gozar de independência funcional, deve “[...] receber o suporte necessário para o exercício de suas funções, de forma que possa agir com imparcialidade e legitimidade junto aos demais dirigentes da instituição” (PINTO, 2009, p. 116).

Em relação à estrutura física, os dados mostram que 46,4% das Ouvidorias dos HUFs dispõem apenas de uma sala para o desempenho das atividades laborais, ao passo que 14,3% funcionam em três salas, sendo que uma Ouvidoria não possui sala exclusiva para a realização de suas atividades, compartilhando a ambiência com outros setores. Quanto a isso, a instituição informa estar realizando arranjos estruturais devido à reforma predial, conforme a tabela 1.

A Ouvidoria deve contar com uma sala para realização de escuta qualificada com a garantia de um acolhimento privativo, sigiloso e confidencial, pois é fundamental que, no ato da escuta, sejam respeitadas as diversas emoções apresentadas pelo demandante. Spengler (2016, p. 64) ressalta que “[...] escutar ativamente é, antes de tudo, ouvir sem julgar”.

Conforme demonstra a tabela 1, 53,6% das Ouvidorias dos HUFs não possuem sala para atendimento individual, enquanto 46,4% são contempladas com esse espaço físico. Destas, 4 (quatro) ouvidores declararam que suas Ouvidorias dispõem de duas salas, sendo uma destinada a atendimento individual, mas há necessidade de reformas prediais para a ampliação das salas e a proteção acústica da sala de atendimento individual.

Tabela 1 - Aspectos da estrutura física das Ouvidorias dos HUFs.

Variáveis	Nº	%
Quantitativo de salas para o serviço de Ouvidoria		
Uma sala	13	46,4%
Duas salas	10	35,7%
Três salas	04	14,3%
Sala compartilhada com outro serviço	01	3,6%
Total	28	100,0%
Sala para atendimento individual		
Sim	13	46,4%
Não	15	53,6%
Total	28	100,0%
A localização da sala da Ouvidoria é de fácil acesso		
Sim	26	92,9%
Não	02	7,1%
Total	28	100,0%
Existem sinalizações indicando a localização da Ouvidoria		
Sim	18	64,3%
Não	10	35,7%
Total	28	100,0%

Fonte: Pesquisa direta, 2017.

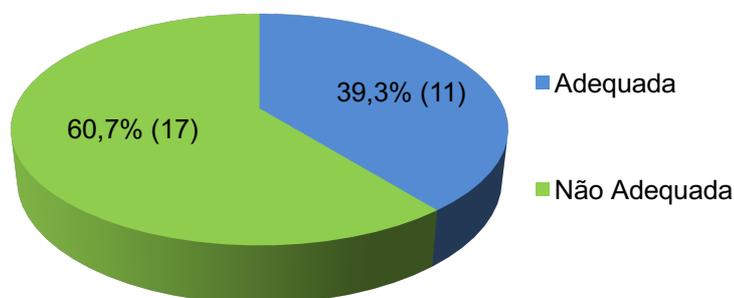
Vale ressaltar que um espaço reservado não deve ser caracterizado como um espaço inacessível. Em relação à localização da sala de Ouvidoria, conforme a tabela 1, 92,9% das Ouvidorias são de fácil acesso, pois 11 (onze) ouvidores afirmaram que a localização é no ambulatório, próximo ao *hall* de entrada do hospital, uma área de grande circulação de usuários. E apenas 7,1% das Ouvidorias estão localizadas inadequadamente: uma funcionando debaixo de uma escada, e outra, distante das entradas do hospital.

Mesmo que a maioria das salas de Ouvidoria seja de fácil acesso, como mostram os resultados na tabela 1, só 64,3% são contempladas com placas e/ou *banner* apontando a localização, enquanto 35,7% não apresentam nenhum tipo de sinalização. De acordo com seus ouvidores, as instituições estão providenciando a aquisição de materiais que sinalizem internamente a localização.

Para o bom desempenho, é necessário um espaço físico que proporcione à equipe de Ouvidoria desenvolver suas atividades à luz das premissas essenciais desse serviço - confidencialidade, imparcialidade e independência. Nesse aspecto, segundo a percepção dos ouvidores, 39,3% das Ouvidorias dos HUFs possuem estrutura física adequada, mesmo que 2 (duas) não sejam contempladas com salas

para atendimento privativo, enquanto 60,7% das Ouvidorias não possuem estrutura física adequada, conforme demonstrado no gráfico 3.

Gráfico 3 - Estrutura física das Ouvidorias.



Fonte: Pesquisa direta, 2017.

A maioria dos ouvidores dos Hospitais Universitários (HUs) consideram as estruturas físicas das Ouvidorias inadequadas por funcionarem em salas pequenas, algumas separadas por divisórias, havendo outras com necessidade de reformas. Mesmo as Ouvidorias que possuem sala para atendimento individual também foram consideradas inadequadas devido à ausência de proteção acústica.

A Ouvidoria deve ser contemplada com um espaço específico, acolhedor e adequado para o atendimento presencial, o processamento das manifestações e a gestão das informações. É fundamental que essa ambiência seja silenciosa, proporcionando condições de concentração para o atendimento pessoal e/ou via contato telefônico, a análise das manifestações virtuais e a geração de relatórios gerenciais.

Do ponto de vista dos ouvidores, a estrutura física ideal para o desenvolvimento dos serviços da Ouvidoria deverá contar com espaços amplos, climatizados, boa iluminação, recepção confortável e acolhedora, salas para serviços de secretariado, administração, reunião, atendimento individual com isolamento acústico, sala para o SIC e sala do ouvidor. Todos esses espaços deverão dispor de equipamentos tecnológicos (aparelho telefônico, computadores e impressoras), mobiliários (cadeiras, mesas, armários com materiais de escritório) e suporte de copa. Nesse sentido, faz-se necessária uma padronização da estrutura física ideal e a disponibilização de recursos materiais para as Ouvidorias, ou seja, ambiência composta de mobiliários e artefatos tecnológicos adequados. Para isso, é

importante ter a compreensão clara do funcionamento desse instituto, bem como o apoio da Ouvidoria Geral da EBSEH e disponibilidade de infraestrutura hospitalar.

É importante ainda que seja estabelecido um projeto arquitetônico em conformidade com cada instituição de saúde, o qual contemple um quantitativo ideal de salas, prevendo a inclusão obrigatória de sala privativa com proteção acústica, que contribui para garantir o sigilo de informações, bem como localização de fácil acesso e estruturação física adequada. Necessário ainda é a Ouvidoria estar instalada em local de circulação de usuários, porém não localizada na porta de entrada da instituição, para que não seja confundida com balcão de informação.

Ao decidirem implantar uma Ouvidoria, os gestores devem também providenciar meios que garantam acessibilidade, visto que a Ouvidoria é um mecanismo de inclusão social. Desse modo, caso a instituição de saúde funcione em prédio verticalizado, se a Ouvidoria não estiver localizada no térreo, deve contar com elevador ou rampa de acesso.

Os resultados da pesquisa mostram que 4 (quatro) Ouvidorias não apresentam recursos de acessibilidade para portador de necessidades especiais (PNE), visto que existem 2 (duas) Ouvidorias localizadas no pavimento superior da instituição, com acesso exclusivamente por escada, e 2 (duas) Ouvidorias muito pequenas, com portas tão estreitas, que não possibilitam o atendimento de usuários que fazem uso de cadeiras de rodas ou de macas.

É, pois, de fundamental importância que a estrutura física da Ouvidoria seja bem sinalizada, tenha rampas de acesso, portas largas e identificação, inclusive em *braille*. O papel e as atribuições da Ouvidoria devem ser descritos com uma linguagem clara e concisa, com divulgação em diversos locais de acesso do cidadão, como nas recepções e corredores, direcionando os serviços ofertados. Além disso, a Ouvidoria deve ser contemplada com sinalização interna da instituição, indicando a localização e os meios de acesso.

No que diz respeito aos recursos humanos, a tabela 2 mostra que 42,9% das Ouvidorias dos HUFs compõem suas equipes com 2 (dois) ou 3 (três) trabalhadores, havendo 2 (duas) Ouvidorias (7,1%) compostas apenas pelo próprio ouvidor. Devido ao volume de atividades a serem desempenhadas, isso demonstra um quadro de pessoal insuficiente. Esse mesmo quantitativo (7,1%) possui equipes com 4 (quatro) ou mais trabalhadores, um número considerado suficiente para o desempenho das atividades da Ouvidoria.

Tabela 2 - Quantitativo de trabalhadores lotados em cada Ouvidoria.

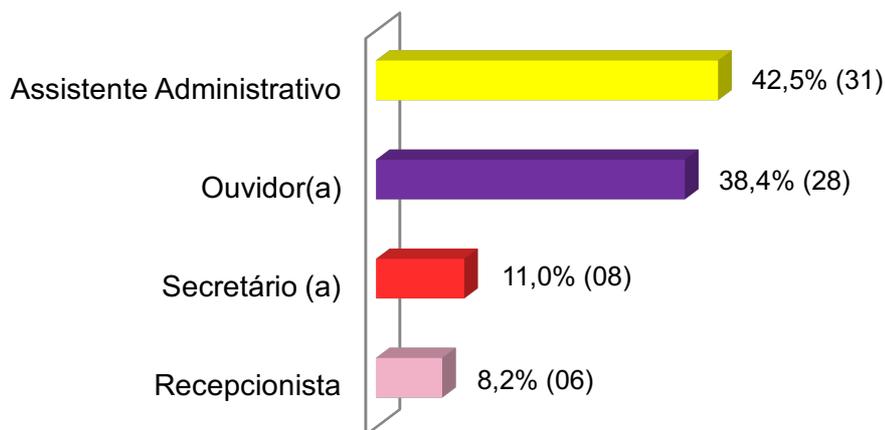
Quantitativo de trabalhadores / Ouvidoria	Nº	%
1 trabalhador*	02	7,1%
2 trabalhadores	12	42,9%
3 trabalhadores	12	42,9%
≥4 trabalhadores	02	7,1%
Total	28	100,0%

Fonte: Pesquisa direta, 2017.

Nota: *1 trabalhador corresponde ao próprio ouvidor.

As Ouvidorias dos HUFs contam com 73 trabalhadores, consoante o gráfico 4, dos quais, 38,4% ocupam o cargo de ouvidor, 42,5% desempenham funções de assistente administrativo, 11%, de secretariado e 8,2%, de recepcionistas. Apenas 2 (duas) Ouvidorias contam com bolsistas, um desempenhando a função de secretário, e o outro, a de recepcionista.

Gráfico 4 - Quantitativo de trabalhadores por cargo.



Fonte: Pesquisa direta, 2017.

Os resultados mostram que 5 (cinco) Ouvidorias têm no seu quadro de trabalhadores funcionários com RJU que estão desempenhando função diferente do cargo efetivado na instituição, havendo, no exercício da função de assistente administrativo: 1 (uma) enfermeira, 4 (quatro) técnicos de enfermagem, 1 (um) auxiliar operacional de serviços diversos e 1 (um) porteiro. Há também 1 (um) auxiliar de enfermagem na função de recepcionista.

Os ouvidores declararam que as Ouvidorias deveriam ser constituídas por equipe mínima de três pessoas: um ouvidor, um assistente administrativo e um

secretário, sendo que o quantitativo ideal para compor a equipe de Ouvidoria seria de quatro trabalhadores, ou seja, a equipe mínima com acréscimo de um assistente administrativo para as atividades do SIC, ou cinco trabalhadores, com a inclusão de um ouvidor adjunto.

A equipe de Ouvidoria deve ter consciência do seu papel para que realize um trabalho de qualidade, mas, obviamente, não se pode chamar de equipe a Ouvidoria que conta apenas com um trabalhador correspondente à figura do próprio ouvidor. Então, sugere-se que seja realizada uma análise criteriosa do volume de ações e atividades da Ouvidoria, com a articulação em conjunto da gestão de pessoas, para que seja definido o quantitativo mínimo de trabalhadores que deve compor a equipe.

Faz-se ainda necessário que os profissionais componentes dessa equipe sejam exclusivos da Ouvidoria e que tenham formação compatível com as exigências técnicas dos cargos. Nesse sentido, é fundamental uma equipe com capacidade de reflexão ética, sensibilidade social, proatividade, capaz de atender o público com cordialidade e simpatia. Para Machado, Duarte e Silva (2011, p. 152), essa equipe também deve possuir “habilidades no relacionamento interpessoal” e uma “boa formação humanística”. Além disso, os colaboradores da Ouvidoria devem ter habilidade de síntese, para transformar relatos verbais em manifestações claras e estruturadas mediante uma visão sistêmica da problemática apresentada. Também é imprescindível a noção de administração de recursos de informática, mas, acima de tudo, um bom conhecimento dos serviços prestados pela entidade pública.

Pode-se apontar que as características gerais das Ouvidorias públicas brasileiras, incluídas todas as participantes deste estudo e de acordo com Lyra (2011a), são a impessoalidade, proximidade do cidadão e magistratura de persuasão, as quais possibilitam às Ouvidorias atuarem no monitoramento diário da administração pública. Ressalte-se que a Ouvidoria não possui poder coercitivo, mas deve garantir ao usuário que os serviços ofertados podem ser acompanhados conforme o seu interesse e, assim, propor a correção de eventuais falhas provocadas pela instituição.

Conforme Gomes (2016), o modelo de Ouvidoria implantado no HUFs e implementada com o apoio gerencial da EBSERH apresenta características semelhantes à grande maioria das Ouvidorias brasileiras, um modelo de Ouvidoria

pública interna. De acordo com o autor, esse modelo de Ouvidoria está localizado institucionalmente de forma intraorgânica, ou seja, as Ouvidorias estão inseridas no interior das entidades em que desempenham suas funções.

4 CARACTERIZAÇÃO DOS OUVIDORES DOS HUFs GERIDOS PELA EBSERH

As Ouvidorias desempenham funções relativas à mediação e à interação entre usuários e organização, visando à melhoria da gestão dos processos da organização, fortalecimento da cidadania e garantia da defesa dos direitos, salvaguardando a dignidade da pessoa humana. Nesse sentido, Falcão (2010, p. 42) diz que a “[...] Ouvidoria desponta como uma via de defesa dos direitos e garantias fundamentais do cidadão”.

Barreiro, Hossne e Penteado (2011, p. 65) afirmam que a mediação tem “[...] um papel social importante no processo dialógico que envolve as relações entre os indivíduos, os grupos e as organizações, desempenhando sua função mediadora no cotidiano de uma sociedade e de suas instituições”. Ao se mediar um conflito, é essencial a resiliência, para que se possam obter resultados justos e decisões aceitáveis entre as partes. Dessa forma, para a viabilidade desse instituto, os ouvidores devem ter habilidades de bons mediadores e promotores de diálogo entre os cidadãos e a instituição.

Nesse aspecto, a ABO aprovou, em 19 de dezembro de 1997, o Código de Ética do Ouvidor/Ombudsman, que estabelece princípios que regem a Ouvidoria. Entre as características para o exercício do cargo de ouvidor, tem-se: “Ouvir seu representado com paciência, compreensão, ausência de pré-julgamento e de todo e qualquer preconceito” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES, 1997).

Dados referentes aos aspectos sociodemográficos dos ouvidores dos HUFs apontam que suas idades variam de 20 (vinte) a mais de 60 (sessenta) anos, com predominância da faixa etária de 50 (cinquenta) a 60 (sessenta) anos, equivalente a 39,3%. Quanto ao sexo, há uma expressiva maioria de profissionais do sexo feminino, correspondendo a 71,4% (tabela 3).

O Plano de Cargo em Comissão e Funções Gratificadas da EBSERH (2016b) define que o ocupante do cargo de ouvidor deve ter formação de nível superior. Quanto a isso, os dados relativos à escolaridade dos participantes evidenciam que 10,7% possuem apenas a formação mínima exigida, ou seja, titulação de graduação em diversas áreas do conhecimento, com destaque para o Bacharelado em Enfermagem e em Serviço Social. Já 14,3% dos ouvidores possuem mais de uma graduação, sendo que 50,0% destes realizaram a segunda

formação de nível superior após a investidura no cargo, com a escolha dos cursos de Bacharelado em Psicologia e em Direito.

Observou-se ainda que os ouvidores apresentam elevada formação profissional, pois 53,6% são detentores de títulos de especialização em várias áreas de estudo, sendo que 23,5% destes têm titularidade na área de gestão em saúde, com média de um a dois títulos de especialização em áreas de diferentes estudos.

A formação em nível *stricto sensu* é de 21,4% do total dos ouvidores, com 28,6% correspondentes a mestrado profissional na área de Políticas Públicas. Apenas 1 (um) ouvidor possui 2 (dois) títulos de mestrado em áreas distintas. O nível mais elevado de escolaridade é contemplado por 1 (um) ouvidor, que atualmente está inserido no programa de doutorado em Psicologia, tendo iniciado a formação após a investidura no cargo.

Tabela 3 - Aspectos sociodemográficos dos ouvidores dos HUFs.

Variáveis	Nº	%
Idade (anos)		
20 - 30	02	7,1%
30 - 40	07	25,0%
40 - 50	06	21,4%
50 - 60	11	39,3%
> 60	02	7,1%
Total	28	100,0%
Sexo		
Masculino	08	28,6%
Feminino	20	71,4%
Total	28	100,0%
Escolaridade		
Superior Completo	03	10,7%
Especialização em curso	02	7,1%
Especialização	15	53,6%
Mestrado em curso	01	3,6%
Mestrado	06	21,4%
Doutorado em curso	01	3,6%
Doutorado	-	-
Total	28	100,0%

Fonte: Pesquisa direta, 2017.

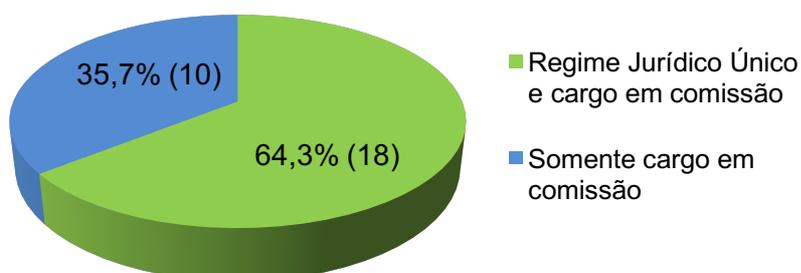
A pesquisa revela um quadro de graduações e pós-graduações em diferentes áreas do conhecimento, o que possibilita compreender a variedade de assuntos trabalhados no âmbito da Ouvidoria. Lyra (2011a, p. 164) aponta que o ouvidor, no exercício do cargo, sente necessidade de ter a “magistratura de

persuasão”, a qual se dá com a posse de elementos como competência técnica, reputação ilibada, credibilidade, senso de justiça e valorização das ações democráticas, com o exercício da cidadania.

De acordo com o Plano de Cargo em Comissão e Funções Gratificadas da EBSEH (2016b, p. 3), o ouvidor é investido no cargo em comissão que pode “[...] ser ocupados por pessoas pertencentes ou não ao quadro de pessoal efetivo da Empresa, desde que possuam formação de nível superior”.

O gráfico 5 apresenta informações sobre o atual regime de trabalho dos ouvidores, observando-se que 64,3% possuem vinculação trabalhista com o RJU e cargo em comissão. Esse número expressivo é composto de servidores públicos cedidos dos HUFs e/ou das universidades para desempenharem as atividades do cargo em comissão junto à EBSEH. Eles escolheram permanecer com a remuneração do cargo de origem, com acréscimo de 60% do salário correspondente ao cargo de ouvidor na referida empresa. Quanto aos demais, 35,7% dos ouvidores foram contratados a termo e demissíveis *ad nutum*⁷ para exercem exclusivamente o cargo em comissão, dessa forma não possuem essa opção de remuneração e recebem o salário fixado para o cargo.

Gráfico 5 - Regime atual de trabalho dos ouvidores dos HUFs.



Fonte: Pesquisa direta, 2017.

Dentro de um leque de Ouvidorias públicas, Lyra (2016) esclarece que a maioria integra uma classificação nominada de subordinada ou obediente, pois são implantadas por determinação do gestor máximo, ou seja, criadas por decisão de cima para baixo, sendo a nomeação do ouvidor também de livre escolha da autoridade. Ainda, suas competências são reguladas por normativos internos, com o

⁷ Trata-se de cargos de livre nomeação e exoneração, conhecidos também como os cargos de confiança.

estabelecimento de normas que definem o funcionamento da Ouvidoria voltada para a eficácia e modernização administrativa do órgão ao qual se vincula.

Ainda de acordo com Lyra (2016), o modelo de Ouvidoria “obediente” é o mais comum, apresentando características relacionadas à forma de seleção e à garantia do cargo do ouvidor, que é de livre nomeação e exoneração pelo gestor máximo da entidade à qual a Ouvidoria se vincula, sem a atribuição de mandato do titular e sem a garantia de estabilidade do cargo. Além disso, o nível de autonomia desse instituto é reduzido devido, em geral, possuir dependência administrativa e financeira.

A tabela 4 mostra o tempo de serviço dos participantes do estudo no desempenho de suas atividades laborais nas Ouvidorias dos HUFs. Os resultados apontam que o espaço temporal varia entre menos de 1 (um) ano a 20 (vinte) anos. A maioria dos ouvidores (71,4%) executam suas atribuições nas Ouvidorias no período de 1 (um) a 5 (cinco) anos.

Tabela 4 - Tempo de serviço das atividades laborais nas Ouvidorias.

Tempo de serviço (anos)	Nº	%
< 01	01	3,6%
01 - 05	20	71,4%
05 - 10	04	14,3%
10 - 15	02	7,1%
15 - 20	01	3,6%
Total	28	100,0%

Fonte: Pesquisa direta, 2017.

Conforme o Plano de Cargo em Comissão e Funções Gratificadas da EBSE RH (2016b), todos os ouvidores ocupam cargo de confiança, desempenhando suas atividades por dedicação integral e, por isso, possuem jornada de trabalho de oito horas diárias e a carga-horária semanal de quarenta horas. Dessa forma, a Ouvidoria funciona nos dois turnos, manhã e tarde, de segunda a sexta-feira.

A EBSE RH estabeleceu, na Resolução de Diretoria Executiva nº 008/2012, os critérios de seleção e avaliação dos currículos para ocupantes de cargos em comissão e funções gratificadas dos HUFs, que são: uma ou mais formações em nível superior; experiência em serviços de atenção à saúde; experiência em atendimento ao público, comunicação social, enfermagem, psicologia, medicina ou gestão pública; experiência mínima comprovada em atividade hospitalar; certificação em Ouvidoria; participação em seminários, congressos e fóruns especializados;

maturidade na prevenção e solução de conflitos ou em atividades de gerência ou direção mediante comprovação em entrevista pessoal com um membro do comitê de seleção ou com o Ouvidor Geral (EBSERH, 2012b).

Dentre esses critérios, a certificação em Ouvidoria é uma formação complementar promovida apenas pela rede privada de ensino, contudo, a partir de 1999, a ABO passou a oferecer a certificação, de custo elevado e não acessível para muitos servidores. Atualmente, a ABO realizou a 73ª certificação em Ouvidoria, sendo que cada certificação tem validade de 60 (sessenta) meses, a contar da data da emissão do certificado. Transcorrido esse prazo, o profissional certificado se submete a exame de atualização para convalidar a certificação obtida.

A certificação em Ouvidoria também foi oferecida, gratuitamente, pelo TCU, com a formação de uma única turma de ouvidores atuantes, ocasião em que foram abordados temas como gestão em Ouvidoria, ética e cidadania, mediação de conflitos aplicada ao contexto das Ouvidorias públicas, Lei de Acesso à Informação (LAI) e atendimento ao cidadão. O curso ocorreu entre os dias 17 e 21 de novembro de 2014, nas dependências do Instituto Serzedello Corrêa (ISC), na cidade de Brasília (DF).

A partir de 2015, os ouvidores passaram a contar com a PROFOCO, tendo, assim, a oportunidade de realizar capacitações com temáticas afins do cargo de ouvidor, o que possibilitou o alinhamento dos conhecimentos adquiridos com sua prática diária. No mês de março de 2017, a OGU, em parceria com a ENAP, por meio da PROFOCO, promoveu a certificação em Ouvidoria, com cursos ofertados gratuitamente por meio de plataforma digital, com a metodologia do ensino a distância, conforme o quadro 2.

Quadro 2 - Cursos e entidade promotora do Programa de Certificação em Ouvidoria.

Cursos	Entidade
Gestão em Ouvidoria	ENAP
Resolução de conflitos aplicada ao contexto da Ouvidoria	
Controle social	
Ética e serviço público	
Lei de Acesso à Informação	
Introdução à gestão de processos	

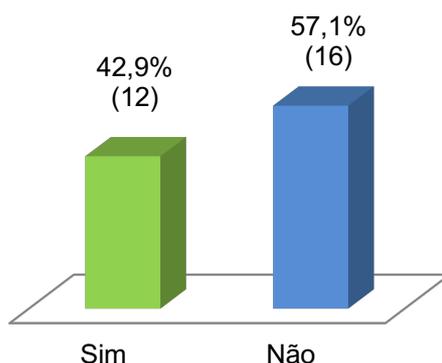
Fonte: Pesquisa direta, 2017.

Nos cursos que compõem a certificação, são abordados assuntos relacionados exclusivamente à vivência prática das Ouvidorias, o que permite

ganhos de conhecimentos aplicáveis nas atividades. Entre esses cursos, tem-se o de Resolução de conflitos aplicada ao contexto da Ouvidoria, extremamente necessário e importante, uma vez que, diariamente, a Ouvidoria desempenha ações de mediação de conflito.

Em face do exposto, para atender à Resolução da Diretoria Executiva EBSERH nº 008, um número expressivo de ouvidores necessita realizar a certificação em Ouvidoria (EBSERH, 2012b). Dos sujeitos pesquisados, 1 (um) ouvidor realizou a certificação pela ABO, outro, pelo TCU, e 10 (dez) ouvidores participaram do Programa de Certificação em Ouvidoria promovido pela PROFOCO, equivalendo a 42,9% dos ouvidores. Por outro lado, 57,1% ainda não possuem certificação em Ouvidoria, porém já estão buscando essa formação complementar, como mostra o gráfico 6.

Gráfico 6 - Quantidade de ouvidores com certificação.



Fonte: Pesquisa direta, 2017.

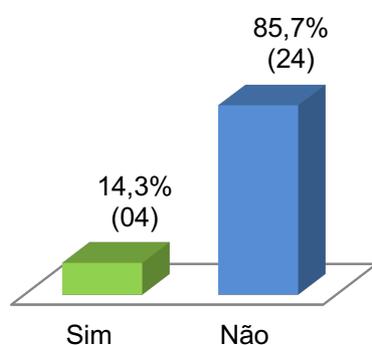
Considera-se de fundamental importância que os ouvidores sejam capacitados constantemente e atualizados mediante a participação em cursos e eventos relacionados às Ouvidorias, pois a formação complementar proporciona o desenvolvimento e contribui para o sucesso da Ouvidoria.

Outro fator considerável para a qualidade do trabalho dos ouvidores diz respeito ao vínculo de trabalho com a Ouvidoria e demais setores. É importante que o ouvidor tenha dedicação ao cargo que exerce, pois tem o dever de receber todas as manifestações relacionadas a todos os setores e colaboradores. A sua atuação ocorre de modo transversal e perpassa toda a instituição em que está inserido. Em função disso, de acordo com Lyra (2011a), o ouvidor não pode exercer, de forma simultânea, outro cargo na instituição, uma vez que, sendo atendido por ele em outra atividade, o cidadão terá a prerrogativa de realizar manifestação a seu

respeito, o que pode gerar dúvidas quanto ao real tratamento dessa demanda, solapando a confiabilidade consolidada na Ouvidoria.

Nesse aspecto, o gráfico 7 demonstra que 85,7% dos ouvidores não possuem outro vínculo trabalhista, ao passo que 14,3% desempenham outras atividades laborais, sendo que 3 (três) exercem docência universitária, e 1 (um) desempenha atividades de engenharia e de perito na justiça do trabalho. Todos os ouvidores nunca exerceram cargo de ouvidor em outra instituição, configurando sua primeira experiência nessa atividade.

Gráfico 7 - Outro vínculo de trabalho dos ouvidores.



Fonte: Pesquisa direta, 2017.

No que se refere ao acúmulo de cargos por servidores públicos, a Constituição Federal de 1988, nas alíneas do inciso XVI do artigo 37, apresenta as exceções para que esse acúmulo seja legalmente aceito, de modo que se possa ter melhor aproveitamento da capacidade técnica e científica dos profissionais, mas com a ressalva de que deve haver a compatibilidade de horários. Os ouvidores participantes deste estudo (14,3%) estão enquadrados como “um cargo de professor com outro técnico ou científico” (BRASIL, 1988).

Nos HUFs, por abrigarem Ouvidorias universitárias, o ouvidor tem o dever de exercer papel educativo, sendo importante que participe de atividades educacionais com a finalidade de apresentar o papel da Ouvidoria e os direitos dos cidadãos no acesso a esse instituto. Essas atividades podem ser por meio de palestras, cursos e eventos, como recepção aos novos colaboradores, acadêmicos e residentes.

A participação do ouvidor na instituição faz com que seja reconhecido como representante da sociedade e promove a consolidação da Ouvidoria como espaço garantido para a efetividade da democracia participativa. Falcão (2010, p. 45) diz

que a “[...] Ouvidoria tem por objetivo potencializar a democracia participativa, pois possibilita o estreitamento de relações entre o cidadão comum e a Administração Pública, possibilitando a efetiva participação na gestão da coisa pública”.

O ouvidor é um profissional com uma visão sistêmica que compreende a organização como um todo, sendo conhecedor de todos os processos estabelecidos e do modelo de gestão adotada no âmbito institucional. Dessa forma, ao atender a uma manifestação, busca sua inserção junto aos serviços a ela relacionados, a fim de propor mudanças e ajustes na estratégia de gestão, evitando que a demanda se torne recorrente.

Ao desempenhar suas atribuições com olhar voltado para a melhoria da gestão pública, o ouvidor busca a transformação organizacional, mas, para isso, deverá participar da cadeia decisória, a fim de que possa indicar os processos que necessitam de ajustes e os que precisam ser implantados na organização, conforme o olhar do cidadão que é ouvido por ele, assim, contribui com a eficácia da gestão pública. Nesse sentido, para que o ouvidor assuma suas responsabilidades e cumpra bem o seu papel, Perseguino (2017, p. 46) afirma que ele “[...] precisa ter clareza de atuação, com diretrizes estabelecidas em regimento próprio, de maneira a dar segurança e credibilidade da sua atuação”.

Além disso, segundo Barreiro, Hossne e Penteado (2011), o ouvidor deve desejar a transformação da realidade e ter sensibilidade para reconhecer o outro enquanto sujeito de direito. Só assim, cumprirá com a responsabilidade de promover um espaço democrático, ao receber os cidadãos, internos ou externos, de forma impessoal e neutra, bem como de transformar a Ouvidoria em canal de responsabilidade social, resgatando a dignidade da pessoa humana, valorizando e trazendo o indivíduo para o reconhecimento de seus direitos e para o exercício da cidadania. Nesse sentido, Pinto (2009, p. 116) afirma que o ouvidor deve ter “sensibilidade social como defensor dos Direitos Humanos”.

De acordo com a OGU, em sua coleção “Orientações para implantação de uma unidade de Ouvidoria”, o ouvidor deve apresentar o seguinte perfil:

- a) Conhecer o segmento em que exercerá a sua atividade (e não apenas a instituição);
- b) Manter relação direta com o dirigente máximo;
- c) Ter sensibilidade e paciência;
- d) Ter capacidade de escuta;
- e) Ser probo;

- f) Possuir qualquer formação profissional;
- g) Possuir conhecimento técnico em Ouvidoria;
- h) Ser proativo;
- i) Possuir credibilidade;
- j) Possuir maturidade na prevenção e solução de conflitos;
- k) Ter capacidade de persuasão;
- l) Possuir capacidade de análise crítica;
- m) Possuir capacidade de adaptação e flexibilidade;
- n) Ter capacidade de gestão de sua própria equipe, promovendo sua capacitação constante e participação em atividades pertinentes (BRASIL, 2012, p. 21)

Segundo Cardoso (2011), o ouvidor deve apresentar características e habilidades atinentes ao cargo e, para que não fique desacreditado pelos cidadãos, deverá exercer com plenitude suas atividades na efetiva defesa dos direitos do cidadão. Para isso, o autor preceitua que o ouvidor deve ter habilidades objetivas e subjetivas. As primeiras estão relacionadas à capacidade de gestão e ao conhecimento jurídico e social, pois, devido a Ouvidoria estar inserida no sistema gerencial, o ouvidor deve alinhar a visão estratégica à missão da instituição e, acima de tudo compreender, mesmo com uma visão geral e global, os ordenamentos jurídicos para que desempenhe suas atribuições à luz da Constituição e da legislação vigente. Quanto às habilidades subjetivas, o ouvidor deve ter “[...] conduta ilibada, ser ético, sensível às vezes demanda sociais [...]” (CARDOSO, 2011, p. 205). Assim, o princípio ético e a moralidade devem ser acentuados na vivência profissional do ouvidor, uma vez que é dotado de autoridade moral e preza pela justiça, mas a junção de todas as habilidades é o que o fará ter êxito na Ouvidoria que gerencia. Nesse sentido, é notório enfatizar que o sucesso de uma Ouvidoria se assenta no tripé: ética, capacidade de gestão e conhecimento jurídico e social.

Pode-se concluir que o perfil adequado para desempenhar a função de ouvidor deve incluir alguns comportamentos, características e habilidades, como ter conduta ética e visão estratégica, agir em defesa da cidadania, ser proativo, ter atitudes imparciais e transparentes, combater o corporativismo, possuir competência técnica e gerencial, ter credibilidade e capacidade de ausculta, dispor de habilidades para compreender os outros, adotar atitudes que se distanciem de ações político-partidárias, ter compromisso com a participação cidadã e manter sigilo das informações, dentre outros.

5 PROCESSOS DE TRABALHO E A INTER-RELAÇÃO DAS OUVIDORIAS DOS HUFs

As Ouvidorias constituídas por meio de ordenamento jurídico ou por um conjunto de regramentos estabelecidos em estatutos, regimentos, regulamentos e normas devem garantir um espaço aberto para a comunicação institucionalizada, a ser realizada de forma contínua pelo ouvidor. Para isso, a Ouvidoria deve possuir, no mínimo, um instrumento normativo que contemple informações sobre sua estruturação física e administrativa, fluxo e prazos de resposta às demandas, requisitos mínimos para a investidura no cargo de ouvidor e composição de recursos humanos para o desenvolvimento de suas atividades. Também é imprescindível que a Ouvidoria esteja vinculada diretamente ao gestor máximo para que se tenha autonomia e proatividade.

Os dados mostram que todas as Ouvidorias dos HUFs possuem pelo menos um tipo de instrumento normativo. Conforme a tabela 5, a maioria das Ouvidorias (70,3%) possuem Regulamento, e somente 2 (duas) ainda não o possuem, contudo os ouvidores declararam que estão em fase de obtenção desse instrumento.

Outro documento que estabelece o funcionamento das Ouvidorias dos HUFs é o Procedimento Operacional Padrão (POP), que contempla 24,3%. Vale enfatizar que 8 (oito) Ouvidorias possuem 2 (dois) tipos de instrumentos normativos, e apenas 1 (uma) detém 3 (três) tipos de documentos diferentes.

Tabela 5 - Tipos de instrumentos normativos das Ouvidorias dos HUFs.

Tipo de instrumento normativo	Nº	%
Regulamento	26	70,3%
Procedimento Operacional Padrão	09	24,3%
Normas e Rotinas	01	2,7%
Fluxos	01	2,7%
Total	37*	100,0%

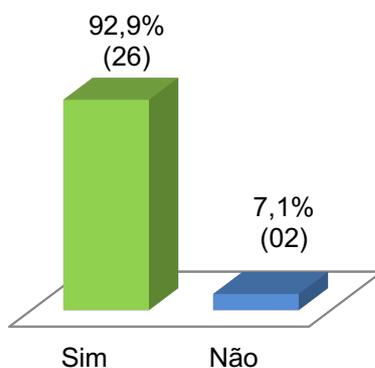
Fonte: Pesquisa direta, 2017.

Nota: *O total ultrapassa a amostra (28) devido apresentar mais de uma resposta por Ouvidoria.

O planejamento e a organização dos serviços da Ouvidoria constituem a chave principal para o êxito no desenvolvimento de suas atividades, haja vista tratar-se de um trabalho contínuo e dinâmico. Conforme o gráfico 8, 92,9% das Ouvidorias dos HUFs realizam plano de trabalho anualmente. Os dados também mostraram que 2 (duas) Ouvidorias realizam plano de trabalho em outro período, conforme a

necessidade de implantar ou implementar as ações de Ouvidoria, mas que essas atividades estão sempre em consonância com o PDE da instituição.

Gráfico 8 - Plano de trabalho anual das Ouvidorias dos HUFs.



Fonte: Pesquisa direta, 2017.

Para Menezes (2016, p. 219), “O plano de trabalho é um instrumento de gestão por meio do qual se estruturam as ações a serem empreendidas em um determinado período, tendo em vista os objetivos estabelecidos”. Além disso, é importante que as metas sejam estabelecidas e os indicadores definidos a fim de que se realizem as ações estratégicas e se alcancem os níveis esperados de desempenho.

Tendo em vista que a Ouvidoria deve proporcionar um diálogo do cidadão com a administração pública, para que se efetive a participação da comunidade interna e externa, deve oferecer a maior diversidade dos meios de comunicação como garantia de acesso a todos, tendo cada canal formas específicas para a realização do atendimento aos cidadãos, as quais podem ser nas modalidades oral ou escrita.

Ademais, independentemente da estrutura da instituição, o atendimento ao cidadão não poderá ser somente presencial, devendo a Ouvidoria disponibilizar vários meios de comunicação (carta, formulário impresso, telefone, e-mail institucional) e sistema tecnológico informatizado que permita o registro da manifestação e emissão de um número de protocolo para fins de acompanhamento dos trâmites e processos de Ouvidoria.

As demandas provenientes de carta devem ser manuseadas somente pelos membros da Ouvidoria e por servidores legitimados para instrução de respostas

devendo esses documentos serem arquivados como sigilosos, pois, em algum momento, poderão servir como prova em possíveis processos judiciais.

Outro meio para o registro de manifestação na Ouvidoria são os formulários impressos, que devem ser preenchidos e inseridos em urnas físicas. Para isso, a Ouvidoria deve definir um quantitativo adequado de urnas e disponibilizá-las em local de fácil acesso e com boa visibilidade. Os formulários impressos à disposição dos usuários podem estar junto às urnas ou dispostos nas recepções.

Para o atendimento telefônico, é importante que a instituição disponha de recursos para gravação de voz ou exibição de identificador de chamada telefônica. Caso tenha essa possibilidade, ao iniciar um atendimento por telefone, o colaborador da Ouvidoria deve informar ao cidadão que a ligação está sendo gravada, confirmando a anuência do mesmo; em seguida, o conteúdo dessa ligação e os dados de identificação do demandante devem ser reproduzidos no sistema tecnológico.

É importante que a implantação de programa informatizado na Ouvidoria possibilite a inserção da manifestação, ou seja, as demandas devem ser cadastradas diretamente no sítio institucional, viabilizando o acompanhamento virtual. Atualmente, a internet é o meio de comunicação eletrônica que mais facilita o acesso do cidadão aos serviços públicos, sendo notório o aumento no registro de manifestação por meios eletrônicos devido à eficiência e à praticidade do meio digital.

Uma vez que o cidadão tenha acesso aos meios eletrônicos, deve ser estimulado e orientado pela Ouvidoria a realizar o registro de sua manifestação no serviço on-line disponibilizado 24 horas por dia. Caso as demandas não sejam recebidas diretamente no sistema de Ouvidoria, por serem encaminhadas por e-mail, a equipe deve direcioná-las ao suporte informatizado.

Outro meio de comunicação importante na Ouvidoria é o atendimento presencial, pois o cidadão busca o contato direto com a administração e espera que o seu problema seja resolvido. No ato do atendimento, é possível realizar alguns esclarecimentos, como a orientação sobre os serviços ou procedimentos ofertados pela instituição, além de haver a possibilidade de sanar algum equívoco ou falhas administrativas. É importante que o atendimento aconteça de forma individualizada, acolhedora e respeitosa. Ressalta-se que, independentemente do tipo de canal de comunicação utilizado, ao finalizar o atendimento, deverá ser fornecido ao cidadão

um número de protocolo para que possa acompanhar integralmente o andamento e a conclusão de sua manifestação.

Vale enfatizar que o colaborador da Ouvidoria deve, a princípio, considerar verdadeiro tudo o que for narrado, mesmo que algo aparentemente não corresponda à realidade apontada, pois não deve fazer juízo de valor. A veracidade ou não dos fatos relatados deve ser apurada pela área em estreita relação com a situação-problema apresentada. À Ouvidoria não cabe investigar ou resolver a problemática, pois não é esse o seu papel.

Os resultados mostram que 96,4% das Ouvidorias dos HUFs utilizam os seguintes canais de comunicações: atendimento presencial, telefone, e-mail, carta, formulário eletrônico e impresso. Além disso, 1(uma) Ouvidoria utiliza também as redes sociais (*facebook*) e outra Ouvidoria acrescenta o *fax* como meio de comunicação com o cidadão. Somente 1 (uma) Ouvidoria não disponibiliza urnas físicas instaladas nas dependências da instituição e conseqüentemente não atende com formulário impresso, consoante o que demonstra a tabela 6.

Tabela 6 - Canais de comunicação das Ouvidorias.

Canais de Comunicação	Nº	%
Atendimento presencial	28	16,5%
E-mail	28	16,5%
Carta	28	16,5%
Formulário eletrônico	28	16,5%
Telefone	28	16,5%
Formulário impresso	27	15,9%
Outros	03	1,8%
Total	170*	100,0%

Fonte: Pesquisa direta, 2017.

Nota: *O total ultrapassa a amostra (28) devido apresentar mais de uma resposta por Ouvidoria.

A Ouvidoria deve proporcionar aos cidadãos a efetividade da participação social nas decisões administrativas, com a reivindicação de seus direitos, além de proporcionar um controle social eficaz da coisa pública. Assim, “Qualificar o atendimento e valorizar a percepção do que clama o cidadão torna-se dever e não luxo” (VISMONA, 2011, p. 41).

Sem dúvida, no atendimento aos cidadãos, é importante que se tenha qualidade no registro da manifestação, o qual deve conter todos os dados necessários ao processo de análise e tratamento. Conforme Vismona (2011, p. 36),

se as demandas de Ouvidoria “[...] forem entendidas com clareza e objetividade dentro das organizações, serão extremamente úteis para a promoção de melhorias em seu desempenho e na sua credibilidade”. Por outro lado, manifestações com descrições incompletas podem dificultar todo o processo e até impossibilitar a resolução do problema.

Durante o tratamento das demandas pela Ouvidoria, inicialmente, é feita uma análise do teor da manifestação, o que permite a sua classificação. Posteriormente são realizadas a tipificação, seguida da identificação da área responsável à qual a manifestação deve ser encaminhada. As demandas são classificadas da seguinte forma:

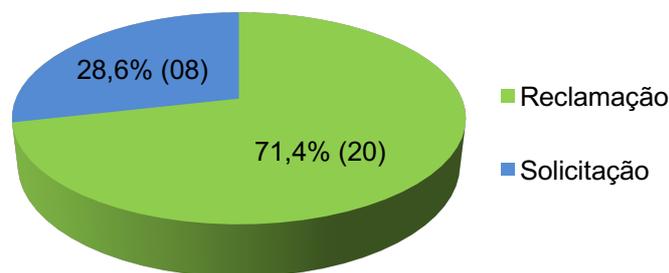
- Reclamação: relato de insatisfação com ações e serviços prestados.
- Sugestão: proposição de ideias que contribuam com a gestão.
- Elogio: demonstração de satisfação ou agradecimento pelo serviço recebido.
- Solicitação: requisição de informações ou algo dos serviços disponíveis.
- Denúncia: identificação de falhas na gestão ou no atendimento recebido, ou seja, indicação de irregularidades na entidade pública⁸.

Podestá (2017, p. 20) enfatiza que a sociedade como um todo tem “[...] o direito de solicitar quando tiver necessidade, de ser informada quando tiver dúvida, de reclamar quando não estiver satisfeita com os serviços oferecidos e de denunciar quando verificar uma possível irregularidade”. Nesse sentido, as Ouvidorias são como termômetro a demonstrar os níveis de satisfação e insatisfação dos cidadãos quanto à qualidade dos serviços ofertados pelas instituições. Andrade (2017, p. 193) corrobora com esse entendimento ao esclarecer que “[...] a partir dos registros das Ouvidorias é possível conhecer os pontos fortes (elogios) e vulneráveis (solicitações, sugestões, reclamações e denúncias) sobre os quais deve-se atuar a fim de atender melhor a população [...]”.

Dentre as classificações de manifestações, as mais registradas nas Ouvidorias dos HUFs foram 71,4% de reclamações e 28,6% de solicitações, conforme mostra o gráfico 9. As demais classificações não foram apontadas nas respostas ao instrumento de coleta de dados.

⁸ Sistematização construída pela pesquisadora com base em sua experiência em Ouvidoria.

Gráfico 9 - Classificação de manifestações mais registradas.



Fonte: Pesquisa direta, 2017.

Após realizada a classificação, a Ouvidoria deve proceder à tipificação, ou seja, nomear as demandas conforme os assuntos a que elas estão relacionadas, associando à área de resolução. A correta tipificação das manifestações contribui para a elaboração dos relatórios estatísticos e de gestão com dados precisos e fidedignos. Para tanto, as manifestações que contenham informações suficientes devem ser encaminhadas aos setores competentes, devendo o cidadão ser notificado de que sua demanda foi encaminhada. Por sua vez, a Ouvidoria deve acompanhar o trâmite da manifestação, buscando a interlocução com os setores que estejam diretamente relacionados com problemática, a fim de obter a resolução da demanda. É importante que esses setores mantenham o sigilo absoluto no tratamento das demandas durante o trâmite dos processos de investigação a fim de que não ocorram interpretações inadequadas, injustas e até mesmo aplicações de penalidades inapropriadas, causando prejuízo aos envolvidos.

A Ouvidoria almeja ser notificada com informações esclarecedoras que contribuam para as repostas objetivas e imparciais a serem encaminhadas aos cidadãos. Desse modo, caso a resposta do setor não seja satisfatória, a Ouvidoria deve procurar a instância superior para uma análise dessa resposta. Na ausência dessa instância, a Ouvidoria deve reiterar o pedido de resposta, apresentando expressamente os pontos que devem ser esclarecidos.

É esperável a existência de registros de manifestações com assuntos recorrentes. Nesse caso, a Ouvidoria poderá recorrer aos processos concluídos para resgatar informações e respostas anteriores, podendo construir e padronizar modelos de respostas, sem deixar de prezar pela qualidade, podendo buscar subsídios junto aos setores competentes. Imprescindível é que essa resposta final ao cidadão seja elaborada apenas quando já se tiverem esgotadas todas as

diligências possíveis, não se admitindo uma manifestação ser encerrada sem resposta por parte da Ouvidoria (ROMÃO, 2012), mesmo que seja a de não se ter uma solução definitiva para o problema levantado. O importante é que se dê uma satisfação ao cidadão.

Obviamente, podem existir situações em que o problema registrado na Ouvidoria não seja resolvido, mas o simples fato de se dar um retorno com explicações claras, mostrando os caminhos possíveis da solução, é atitude de grande relevância para o cidadão. Ressalte-se que uma resposta satisfatória não necessariamente significa atendimento ao pleito do cidadão, mas, sim, que se trata de resposta esclarecedora, sincera e completa. Nesse sentido, quando não houver uma resposta resolutive ou que não atenda à expectativa do cidadão, é importante notificá-lo de que a manifestação foi registrada para efeitos de avaliação e aprimoramento da gestão. Não emitir resposta ao demandante é o mesmo que negar-lhe o direito e o acesso à informação e contrariar o papel da Ouvidoria de ser instrumento de gestão.

Acresce-se que a Ouvidoria deve, inarredavelmente, assegurar o sigilo dos dados de identificação dos cidadãos, a não ser que essa informação seja parte integrante da materialização ou da descrição da manifestação. Assim, durante todo o tratamento da demanda, a Ouvidoria deve verificar se há necessidade de preservar o sigilo de dados de identificação do manifestante ou se essa informação é necessária para a resolução do problema.

Em obediência aos preceitos do direito individual dos cidadãos e à inviolabilidade de sua intimidade, a Ouvidoria deve garantir o sigilo dos dados pessoais fornecidos pelo denunciante que se identifica ao registrar uma manifestação, de modo a protegê-lo contra eventuais represálias. Podestá (2017, p. 16) afirma que “[...] muitos usuários com medo de represálias somente procuram ouvidoria quando não há mais nada a ser feito devido à perda de prazos estipulados pelas normas internas da instituição”. Vale enfatizar que as Ouvidorias devem garantir o sigilo quando devidamente expresso na solicitação realizada pelo cidadão ou quando seja determinado pelo ouvidor, por reconhecer que essa providência se faz necessária. Nesse caso, não se trata de anonimato, pois o nome do reclamante é do conhecimento da Ouvidoria. Nesse aspecto, convém enfatizar que existem diferenças entre sigilo e anonimato, pois os dados que permitem identificar o

manifestante e seus dados estão à disposição do ouvidor, mas não se faz a tramitação da demanda na instituição com a presença desses dados.

Diante de uma manifestação anônima, a Ouvidoria deve proceder a uma verificação prévia e sumária dos fatos narrados. A denúncia anônima deve ser analisada obrigatoriamente mediante uma investigação preliminar de veracidade e, caso se constatem indícios de irregularidade que impliquem lesão ou ameaça ao patrimônio público, essa manifestação deve seguir todos os trâmites dos processos da Ouvidoria.

Para o processamento das manifestações apresentadas pelos cidadãos, as Ouvidorias dos HUFs utilizam sistemas tecnológicos que favorecem o desenvolvimento de suas atividades, pois a EBSEH implantou em todas as Ouvidorias o módulo SIG/EBSEH como instrumento padrão e de uso obrigatório. Esse sistema integrado é uma ferramenta de gestão e de suporte para tomada de decisões e planejamento estratégico.

Com orientação da Ouvidoria Geral e por determinação da Diretora de Gestão de Pessoas da EBSEH, os ouvidores têm o dever de atuar também como gestores do SIC e fazer uso do sistema tecnológico e-SIC, conforme a Portaria nº 153, de 21 de novembro de 2013 (EBSEH, 2013c).

Os titulares das Ouvidorias dos HUFs são os protagonistas da Lei de Acesso à Informação (LAI) nº 12.527/2011, conforme definido nos termos do artigo 40, assim a eles compete garantir o cumprimento da Lei; supervisionar sua implementação; emitir relatórios sobre o seu cumprimento com recomendações para sua implementação, cumprimento e aperfeiçoamento e ainda orientar todos os gestores com vistas ao cumprimento do disposto nos regulamentos contidos na Lei (BRASIL, 2011c).

A LAI é uma normativa que se configura como instrumento de governança que atribui competências e responsabilidades aos gestores, bem como disponibiliza ao cidadão ferramentas para monitorar as atividades dos agentes públicos, ou seja, trata-se de um instrumento de transparência a serviço da cidadania (BRASIL, 2011c). Com essa Lei, as Ouvidorias agregaram o SIC e garantem aos cidadãos o direito de acesso à informação.

Para Nobre (2017, p. 216), com essa legislação, “[...] as Ouvidorias ganham mais notoriedade e responsabilidades, que fazem galgar voos mais altos, atrelados à transparência pública [...]”. Assim, deve-se ter o entendimento consolidado de que

os cidadãos serão participantes da gestão pública se tiverem esclarecimento de seus direitos e estarem munidos de informações acerca da máquina pública para viabilidade da realização do controle social.

A Ouvidoria tem o dever de garantir a qualidade e a transparência dos serviços ofertados aos cidadãos, tornando-os ativos na participação das decisões administrativas das entidades públicas. Nesse contexto, os cidadãos que utilizam os serviços públicos exercem com plenitude seu direito de acesso à informação e participam do processo de comunicação à medida que são ouvidos com dignidade e ética. Segundo Falcão (2010, p. 39), mesmo com diferenças doutrinárias, no Brasil, o instituto Ouvidoria “[...] tem trazido avanços para consolidação do controle social e da democracia participativa na Administração Pública, uma vez que possibilita ao cidadão comum, de modo informal, o acesso à máquina pública [...]”. O fortalecimento e legitimidade das instâncias de promoção da participação social e defesa de direitos na viabilização do controle é o que se faz presente na LAI.

Existe também o sistema e-OUV, cujo objetivo é receber e tratar as manifestações registradas nas Ouvidorias inseridas no Poder Executivo Federal. É ferramenta tecnológica gratuita e não obrigatória, e, para sua adesão, é necessário anuência voluntária do gestor máximo da instituição.

No âmbito do SUS, normatizado pela Portaria nº 8/2007 do MS, tem-se o sistema OuvidorSUS, que foi desenvolvido pelo Departamento de Informática do SUS (DATASUS) com o intuito de registrar e encaminhar manifestações dos cidadãos assistidos na saúde (BRASIL, 2007). Esse sistema é gratuito, sendo a adesão obrigatória para instituições de saúde subordinadas ao MS e contratualizadas com o SUS, sendo que os HUFs não estão sujeitos a essa obrigatoriedade por serem subordinados ao MEC.

Os sistemas tecnológicos utilizados nas Ouvidorias estão disponíveis nos sites das instituições à disposição dos cidadãos para o registo de suas manifestações. Esses sistemas contribuem para a organização e o funcionamento das Ouvidorias, por permitirem também o monitoramento de prazos de resposta das manifestações registradas. Podestá (2017, p. 17) afirma que “Ao estabelecer prazos para resposta, é de suma importância levar em consideração as normas internas da instituição para que não haja prejuízos aos usuários [...]”.

Os resultados mostram, conforme a tabela 7, que todas as Ouvidorias dos HUFs fazem uso dos sistemas SIG/EBSERH e e-SIC. Além desses instrumentos, o

e-OUV é utilizado por 5 (cinco) Ouvidorias; o OuvidorSUS, por 3 (três) Ouvidorias, e 2 (duas) fazem uso dos sistemas de Ouvidoria vinculados à Universidade. Portanto, 21 (vinte e uma) Ouvidorias utilizam 2 (dois) instrumentos tecnológicos (SIG/EBSERH e e-SIC), enquanto 7 (sete) Ouvidorias usam de 3 (três) a 4 (quatro) sistemas tecnológicos.

Tabela 7 - Sistemas tecnológicos das Ouvidorias.

Sistema tecnológico	Nº	%
SIG/EBSERH	28	42,4%
e-SIC	28	42,4%
e-OUV	05	7,6%
OuvidorSUS	03	4,5%
Sistema de Ouvidoria vinculado à Universidade	02	3,0%
Total	66*	100,0%

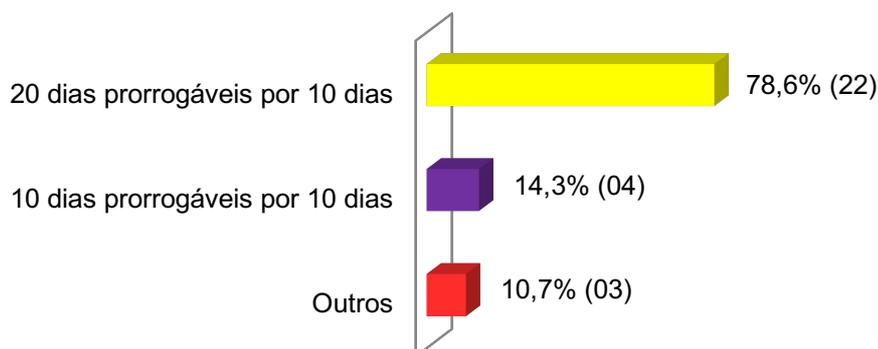
Fonte: Pesquisa direta, 2017.

Nota: *O total ultrapassa a amostra (28) devido apresentar mais de uma resposta por Ouvidoria.

Diante da diversidade de manifestações registradas nas Ouvidorias, é importante saber que existem processos cujos trâmites podem acontecer com maior agilidade ou não, pois isso depende da complexidade do problema ou do quantitativo de setores envolvidos na sua resolução.

Quanto ao prazo adotado para resposta às manifestações registradas nas Ouvidorias dos HUFs, a maioria (78,6%) é de 20 (vinte) dias, prorrogável por mais 10 (dez) dias, o mesmo prazo estabelecido na LAI e na Instrução Normativa da OGU nº 01/2014 (BRASIL, 2011c; 2014d). Já 14,3% utilizam o prazo mais curto, de 10 (dez) dias, prorrogável por mais 10 (dez) dias, enquanto 10,7% adotam o prazo de 5 (cinco) dias ou imediatamente, além de estabelecerem prazos diferenciados, pois as Ouvidorias, até o momento, não possuem aporte em legislações de âmbito nacional que estabeleça um prazo de resposta a ser padronizado em todas as Ouvidorias, como revela o gráfico 10.

Gráfico 10 - Prazo de respostas às demandas das Ouvidorias.



Fonte: Pesquisa direta, 2017.

Entrará em vigor, a partir de junho de 2018, a Lei nº 13.460/2017, que dispõe, no capítulo IV, o prazo de resposta de até 30 dias, prorrogável por igual período, para as manifestações dos cidadãos usuários dos serviços públicos (BRASIL, 2017b). Embora o prazo de resposta garantido pela referida Lei seja superior ao prazo adotado pelas Ouvidorias, atualmente, no âmbito hospitalar, essas respostas poderão ter prazos mais curtos, dependendo da especificidade da manifestação.

Quanto aos relatórios estatísticos, a Ouvidoria fornece informações significativas que poderão servir como subsídios para possíveis aprimoramentos de ações e práticas administrativas na melhoria do atendimento e da prestação dos serviços ao cidadão. Como destaca Podestá (2017, p.16), “[...] é dever do dirigente máximo promover ações baseadas nos relatórios gerados pelas Ouvidorias, para que as demandas não se tornem recorrentes e os assuntos sejam resolvidos dentro do possível”.

Segundo Cardoso (2011), é necessário fazer a gestão das informações registradas na Ouvidoria por meio da elaboração de relatórios que possibilitem uma análise qualitativa e promovam a transparência mediante a publicidade das informações. Ao emitir esses relatórios, a Ouvidoria atende aos requisitos da transparência na administração pública e, ao mesmo tempo, oferece credibilidade, subsídios fundamentais para a participação dos cidadãos nas decisões da gestão públicas.

Os relatórios gerenciais da Ouvidoria levam ao administrador um maior conhecimento da situação atual, incluindo as necessidades e os problemas da instituição que gerencia. Dessa forma, por meio desses relatórios, é possível

fornecer subsídios para que a alta administração possa realizar ações de reestruturação dos processos e aperfeiçoar a gestão. De acordo com Lyra (2011a), é fundamental que esteja prevista, nas normas que constituiu a Ouvidoria, a garantia da instituição publicar os relatórios de Ouvidoria.

Os resultados da pesquisa mostraram que 36,4% das Ouvidorias dos HUFs emitem relatórios anuais, enquanto 31,8%, emitem mensalmente (tabela 8). Já 42,9% das Ouvidorias produzem relatórios com a periodicidade de pelo menos 2 (dois) períodos diferentes, havendo 1 (uma) Ouvidoria que disponibiliza o relatório conforme a necessidade de responder questões específicas solicitadas pela gestão.

Tabela 8 - Periodicidade de emissão do relatório estatístico e de gestão.

Periodicidade de emissão dos relatórios	Nº	%
Mensal	14	31,8%
Trimestral	07	15,9%
Semestral	06	13,6%
Anual	16	36,4%
Outro período	01	2,3%
Total	44*	100,0%

Fonte: Pesquisa direta, 2017.

Nota: *O total ultrapassa a amostra (28) devido apresentar mais de uma resposta por Ouvidoria.

As Ouvidorias dos HUFs elaboram relatórios estatísticos e de gestão com o objetivo de prestar contas dos serviços executados, das estratégias de atuação adotadas e desenvolvidas pela gestão, como respostas às manifestações registradas pela sociedade a fim de atender às suas necessidades. Nesses relatórios são descritas as ações de sucesso e detectadas as situações que possam ser revertidas em oportunidades de melhoria dos serviços prestados ao público. Segundo Martins (2010), a transparência pública é promovida com a publicidade dos atos que contempla a participação social.

Quanto à implementação das Ouvidorias no âmbito hospitalar, não se trata de uma tarefa simples ou fácil, havendo dificuldade que devem ser enfrentadas. De acordo com a percepção dos ouvidores dos HUFs, a maior dificuldade é a estrutura física (31,9%), seguida de recursos humanos (24,6%), cumprimento do prazo de resposta (18,8%), recursos financeiros e materiais (14,5%) e capacitação (10,1%), conforme demonstrado na tabela 9.

Tabela 9 - Dificuldades na implementação das Ouvidorias.

Dificuldades na implementação de Ouvidoria	Nº	%
Estrutura física	22	31,9%
Recursos humanos	17	24,6%
Cumprimento do prazo de resposta	13	18,8%
Recursos financeiros e materiais	10	14,5%
Capacitação	07	10,1%
Total	69*	100,0%

Fonte: Pesquisa direta, 2017.

Nota: *O total ultrapassa a amostra (28) devido apresentar mais de uma resposta por Ouvidoria.

Segundo Machado, Duarte e Silva (2011), é comum as Ouvidorias terem dificuldades ou funcionarem com uma estrutura insuficiente, apenas com o mínimo para o desenvolvimento de suas atividades, o que pode “[...] provocar a desmoralização do próprio instituto da ouvidoria pela sua eventual ineficiência ou pela falta de capacidade de atuação” (MACHADO; DUARTE; SILVA, 2011, p. 148).

Uma Ouvidoria estruturada deve ser instituída de maneira estratégica, com uma apresentação clara, definição de atribuições e apoio do corpo diretivo da alta administração. Os gestores podem possibilitar a criação de um instituto com independência na apresentação das sugestões e autonomia para verificar as causas das reclamações apresentadas pelos cidadãos. Dessa forma, reconhecem que a Ouvidoria “[...] é um ótimo suporte para auxiliar na melhoria da qualidade de serviços e produtos” (VISMONA, 2011, p. 36).

As declarações dos entrevistados mostram, no quadro 3, as ações sugeridas pela Ouvidoria Geral da EBSEERH e desempenhadas pelas Ouvidorias dos HUFs. Entre essas atividades, 50,0% dessas Ouvidorias passaram a utilizar o sistema SIG/EBSEERH e a realizar pesquisa de satisfação do usuário.

Quadro 3 - Ações desempenhadas pelas Ouvidorias dos HUFs sugeridas pela Ouvidoria Geral da EBSEERH.

TEMA	CATEGORIA	CONTEXTO
Ações realizadas pelas Ouvidorias dos HUFs	Uso do sistema SIG/EBSEERH	Ouv5: Utilização do sistema SIG/EBSEERH [...]
		Ouv19: Registro no sistema com o envio de e-mails aos responsáveis pela demanda [...]
		Ouv28: O processo de trabalho envolvendo o fluxo do atendimento e registro das manifestações através do SIG/EBSEERH [...]
	Realização de pesquisa de satisfação do usuário	Ouv17: Realização da pesquisa de satisfação em dois ciclos [...]
		Ouv28: [...] realização da pesquisa de satisfação do usuário no formato atual em que se encontra (entrevista estruturada e realizada com tablet).
	Adesão de instrumento normativo	Ouv12: [...] formulação do regulamento da ouvidoria [...]
		Ouv14: Construção da normatização [...]
		Ouv22: Regulamento padrão para toda a rede, normas e rotinas [...]
	Participação nos eventos, capacitações e treinamentos	Ouv2: [...] participação nos eventos de ouvidoria.
		Ouv23: [...] orientações técnicas [...]
		Ouv26: a EBSEERH propõe que o ouvidor se qualifique através de videoconferência, cursos e encontros.
	Produção de Relatório	Ouv17: [...] relatório anual [...]
		Ouv20: [...] produzir relatórios.
	Produção da carta de serviço ao usuário	Ouv12: [...] elaboração da carta de serviços ao cidadão.
Ouv20: [...] elaborar e atualizar carta de serviços [...]		

Fonte: Pesquisa direta, 2017.

Quanto ao uso da ferramenta, essa tecnologia propõe mais praticidade, como declara o Ouv19: “Registro no sistema com o envio de e-mails aos responsáveis pela demanda [...]”, bem como promove uma nova maneira de executar suas ações, como destaca o Ouv28: “O processo de trabalho envolvendo o fluxo do atendimento e registro das manifestações através do SIG/EBSEERH [...]”. Apenas o Ouv4 discorda do uso dessa ferramenta tecnológica: “Deveríamos ter um programa próprio, pois eu não concordo com o uso do SIG/EBSEERH”.

Outra ação é a realização da Pesquisa de Satisfação do Usuário (PSU). Andrade (2017, p. 190) afirma que “[...] outra forma importante de participação do usuário na gestão é através da Pesquisa de Satisfação realizadas pelas Ouvidorias

dos HUs”. Essa estratégia de avaliação é uma atividade realizada em dois ciclos por ano e executada simultaneamente por todas as Ouvidorias dos HUFs, como declarado pelo Ouv17: “Realização da pesquisa de satisfação em dois ciclos [...]”.

Quanto à adesão ao instrumento normativo, a formulação do Regulamento Interno da Ouvidoria, proposto como modelo padrão, foi realizada por 28,6% das Ouvidorias, como mencionado pelos Ouv12: “[...] formulação do regulamento da ouvidoria [...]” e Ouv22: “Regulamento padrão para toda a rede, normas e rotinas [...]”. Vale enfatizar que essa ação normativa foi adotada pelas Ouvidorias que não possuíam o devido instrumento.

Os ouvidores (17,9%) reconhecem que a participação em eventos, capacitações e treinamentos com temáticas relacionadas à Ouvidoria são outras ações sugeridas, como afirma Ouv26: “[...] a EBSEH propõe que o ouvidor se qualifique através de videoconferência, cursos e encontros”. Por sua vez, 14,3% realizam a produção de relatórios com a periodicidade de uma vez ao ano, sendo que esse mesmo quantitativo elaborou ou atualizou a carta de serviços ao cidadão.

Outras ações foram apresentadas de forma única e exclusiva, como a utilização de canal de comunicação por meio de urnas físicas, com a padronização de formulários impressos; a participação do ouvidor em atividades de integração de novos funcionários; prazos de respostas definidos e a inserção do ouvidor no colegiado executivo.

Os resultados mostraram que apenas 1 (um) ouvidor desconhece as ações sugeridas pela EBSEH, enquanto outro afirmou que, devido estar em fase inicial de estruturação de sua Ouvidoria, ainda não realizou as atividades propostas, o que difere de outra Ouvidoria, conforme declarado pelo Ouv11: “Todas as ações desenvolvidas na Ouvidoria foram propostas pela EBSEH devido ter sido implantada após a criação da referida empresa”.

Conforme análise documental do Regulamento da Ouvidoria Geral da EBSEH (2012a), essa entidade coordena a RNOHUF com o intuito de que as ações das Ouvidorias dos HUFs estejam alinhadas mediante padronização dos processos e unificação dos sistemas de dados, de modo que sejam integrantes dessa rede, como previsto no Regimento Interno (EBSEH, 2016a). É, assim, esperável que os ouvidores busquem manter uma aproximação entre eles, o que favorece a efetivação da inter-relação das Ouvidorias dos HUFs. O quadro 4 demonstra as experiências que os ouvidores adquiriram na rede.

Quadro 4 - Experiências adquiridas na RNOHUF.

TEMA	CATEGORIA	CONTEXTO
Experiências adquiridas na RNOHUF	Troca de experiências	Ouv6: O trabalho em rede nos ajuda a compartilhar as experiências de cada colega [...]
		Ouv23: Quando se trabalha em rede, todas as experiências positivas observadas podem ser adaptadas a nossa realidade. Isso é muito positivo.
		Ouv27: As trocas de experiências por videoconferência têm sido muito positivas na implementação de ações, no sentido de aprimorar o trabalho que vem sendo realizado.
	Alinhamento das ações	Ouv20: [...] a rede fortalece as ações de Ouvidoria e contribui no alinhamento das ações [...]
		Ouv28: [...] pude observar que vem sendo feito um trabalho de fortalecimento da Rede Nacional de Ouvidoria dos Hospitais Universitários Federais, o que permite [...] o alinhamento das ações em Ouvidorias.
	Melhoria da pesquisa de satisfação do usuário	Ouv7: [...] melhoria no processo de aplicação da pesquisa de satisfação do usuário.
		Ouv17: [...] apresentação de novos relatórios da pesquisa de satisfação do usuário [...]
	Atualização do instrumento normativo	Ouv2: a experiência na rede proporcionou a atualização do regulamento e dos fluxos de trabalho [...]
		Ouv13: [...] Algumas ações desenvolvidas a partir da rede foram reajustes no regulamento interno [...]
	Divulgação de elogios	Ouv6: [...] implantamos o mural de elogios [...]
Ouv9: [...] realização de evento para a certificação de funcionários nota 10.		

Fonte: Pesquisa direta, 2017.

No quadro 4, observam-se várias percepções positivas apresentadas por 82,1% dos ouvidores. Destes, 64,3% declararam que a participação na rede proporciona troca de experiências, como o Ouv23: “Quando se trabalha em rede, todas as experiências positivas observadas podem ser adaptadas a nossa realidade. Isso é muito positivo”. Apenas o Ouv4 apresenta uma resposta que contraria as demais, ao dizer que não obteve experiência com a rede: “Nenhuma, percebo somente que essa rede tem a necessidade de burocratizar as ouvidorias”.

Um total de 4 (quatro) ouvidores (14,3%) não responderam ao questionamento, enquanto o Ouv11 afirmou que não está apto para apresentar sua percepção: “Estou no início do cargo e estou conhecendo a rede”.

No desenvolvimento de um trabalho em rede de Ouvidoria, deve existir uma integração sistêmica que possibilite o seu efetivo funcionamento, mas, para isso,

não se faz necessária nenhuma subordinação hierárquica, mas, sim, uma rede colaborativa que atue de forma contínua, presencial ou virtual, a fim de que a troca de conhecimentos possibilite uma evolução do coletivo, na medida em que gera inovações que poderão ser aplicadas no âmbito do trabalho de forma geral (BRASIL, 2012). Essas trocas de informações entre os ouvidores poderão estar relacionadas com “[...] conceitos, fluxos, procedimentos internos, normativos, experiências e relações internas e externas que proporcionam um crescimento mútuo das ouvidorias numa teia de relações onde todas ganham” (BRASIL, 2012, p. 8).

Torna-se, pois, imperativo que a organização da rede promova o empoderamento das Ouvidorias de modo a fortalecer e estender suas inter-relações, como menciona o Ouv3: “A troca de experiência com a vivência do dia a dia, mesmo que virtualmente é de grande relevância para o desenvolvimento e fortalecimento da RNOHUF”, e o Ouv7: “O trabalho em rede é essencial para a atuação das Ouvidorias, pois potencializa a ação do profissional [...]”.

Com relação ao compartilhamento de experiências, a temática relacionada à mediação de conflito foi mencionada por uma minoria de ouvidores (7,1%), como se verifica nas respostas do Ouv26: “Por trabalharmos em rede é possível [...] discutir formas de gerenciar conflitos [...]” e do Ouv1: “As discussões da rede proporciona uma melhor compreensão das técnicas a serem adotadas na mediação de conflitos [...]”. Nesse sentido, o fortalecimento da rede se faz com maior articulação entre os ouvidores, o que resulta em pactuações deliberadas coletivamente, proporcionando o alinhamento das ações entre as Ouvidorias, como afirmam 17,9% dos ouvidores. Esse alinhamento é essencial para o fortalecimento das Ouvidorias, permitindo que possam ofertar um serviço de qualidade mediante ações comuns a todas as que participam da rede. Dessa forma, o cidadão receberá um atendimento de qualidade, uniforme e padronizado das Ouvidorias dos HUFs.

Para o aprimoramento da qualidade do atendimento, a PSU tem a missão de avaliar o grau de satisfação dos usuários sob a gestão da EBSERH, conforme descrito no seu plano de trabalho (EBSERH, 2017c). O questionário da referida pesquisa é composto por perguntas sobre a estrutura, atendimento e avaliação geral do hospital. Os entrevistados avaliam a instituição com respostas entre *muito satisfeito* e *muito insatisfeito*.

A fase de coleta de dados da pesquisa é, em média, de 30 dias. Os aplicadores utilizam um *tablet* e fazem a inserção das respostas aos questionários

diretamente num aplicativo que, ao ser sincronizado, emite os dados para o SIG/EBSERH. Ao final de cada ciclo, com esse aporte tecnológico, os ouvidores fazem emissão dos resultados em gráficos e elaboram relatórios que apontam os pontos positivos e os negativos indicados pelos usuários, bem como sugerem melhorias na instituição a fim de aprimorar os serviços ofertados.

Com o trabalho da rede, algumas Ouvidorias que anteriormente realizavam essa atividade em outro formato e com uso de diferentes instrumentos para a sua aplicação, aperfeiçoaram essa ação, conforme declarado por 17,9 % dos ouvidores e representado pelo Ouv7: “[...] melhoria no processo de aplicação da Pesquisa de Satisfação do Usuário” e pelo Ouv17: “[...] apresentação de novos relatórios da Pesquisa de Satisfação do Usuário [...]”.

Com a definição de melhores práticas para a atuação das Ouvidorias, se faz necessário atualizar as normas que respaldam suas atribuições e competências. É notório observar que as Ouvidorias com regulamentos internos aprovados e fluxo de trabalho estabelecido antes da criação da rede atualizaram seus instrumentos normativos após a participação de 14,3% dos ouvidores na rede, o que resultou em novos entendimentos sobre as normativas que regem as ações das suas Ouvidorias. Isso fica demonstrado nas respostas do Ouv2, “A experiência na rede proporcionou a atualização do regulamento e dos fluxos de trabalho [...]”, e do Ouv13: “[...] algumas ações desenvolvidas a partir da rede, foram: reajustes no regulamento interno [...]”.

Estabelecimento de novos regramentos e fluxos deve estar entrelaçados em novas estratégias inovadoras. Sendo as Ouvidorias mais reconhecidas pelos usuários dos serviços como espaço para depositar suas insatisfações, é também importante que esse instituto valorize e publicize os elogios recebidos, de modo a estender à sociedade o entendimento de todos os papéis da Ouvidoria.

A divulgação de elogios é outra experiência adquirida com o desenvolvimento da rede, sendo que 14,3% dos ouvidores adotaram essas ações, como menciona o Ouv6: “[...] implantamos o mural de elogios [...]” e o Ouv9: “[...] realização de evento para a certificação de funcionários nota 10”.

Outras experiências também foram citadas, como a reativação da Política Nacional de Humanização; ações de acolhimentos aos usuários internados, aos novos empregados e aos discentes; criação de manual/boletim informativo do ambulatório; participação em eventos; cursos e treinamentos; ações com gestores

(um dedo de prosa com o superintendente e projeto com chefias); adoção de mais um canal de comunicação, com a instalação de urnas físicas, e adesão a novos modelos de relatórios.

Existem muitos desafios a serem superados para que se tenha uma rede efetiva que resulte no empoderamento das Ouvidorias, mas, sem dúvida, o primeiro passo é a institucionalização da rede, que pode ser feita por atos normativos - portarias internas, regulamentos ou decretos. Nesse aspecto, os resultados desta pesquisa demonstram que existem ações desempenhadas pela RNOHUF, mas, com a consolidação dos dados⁹ proveniente da pesquisa documental, é possível concluir que essa rede não possui um instrumento normativo que valide o seu funcionamento.

A RNOHUF foi prevista no Regimento Interno (EBSERH, 2016a) aprovado na 49ª reunião do Conselho de Administração, realizada no dia 10 de maio de 2016, e, em sua obediência, conforme a disposição geral, deveria ser constituída regimentalmente e submetida à aprovação da Diretoria Executiva em até 180 (cento e oitenta) dias após a publicação do normativo, o que ainda não aconteceu.

Mesmo que existam especificidades de cada instituição, as características gerais são semelhantes, pois as Ouvidorias estão inseridas nas instituições de saúde que agregam o ensino. Essas especificidades não inviabilizam a institucionalização de uma rede que contemple a participação e a integração dos ouvidores. A formalização e a consolidação de uma rede de Ouvidorias devem ser com interesse único e exclusivo de servir ao público com a qualidade, zelando pelo exercício ético da profissão.

⁹ A consolidação dos dados deste estudo foi finalizada em março de 2018.

6 CONCLUSÃO

Uma Ouvidoria pública considerada atuante e proativa cumpre com a missão de garantir um espaço para a efetiva democracia participativa, ao assegurar o canal de comunicação entre os cidadãos e a administração pública para manutenção do atendimento de forma ágil e resolutiva das situações apresentadas. A eficácia da Ouvidoria está relacionada diretamente com a contribuição e colaboração da instituição quanto à receptividade e à resolutividade das demandas, promovendo um clima democrático e participativo. Assim, a gestão pública torna-se permissível para realização do controle social.

Em face do exposto, a Ouvidoria objetiva manter diálogo entre o cidadão e a organização, promovendo a cidadania e aperfeiçoando a gestão pública. Esse instituto atua como mediador entre o cidadão e os gestores, entre a sociedade e a administração pública, representando os interesses dos cidadãos. Assim, a Ouvidoria pode ser considerada pela gestão como uma poderosa ferramenta que propõe mudança e aprimoramento dos serviços das instituições a ela vinculados, proporcionando o fortalecimento da democracia participativa, com o exercício da cidadania.

Os resultados das pesquisas, contudo, indicam um distanciamento entre o propósito ideal das Ouvidorias dos HUFs e suas atuais condições concretas tanto no universo do modelo adotado de Ouvidorias públicas quanto no universo dos seus processos de trabalho. Ao compreender que essas Ouvidorias participam de uma rede, devendo, portanto, estar alinhadas de modo a terem êxitos em suas atuações, é possível identificar algumas divergências na sua constituição, funcionamento e desenvolvimento de algumas atividades.

É notório que existem diferenças entre as Ouvidorias quanto à estruturação física (número de salas, localização, sinalização, sala com proteção acústica para atendimento privativo e ambiência com recursos de acessibilidade), recursos humanos, instrumentos normativos, organização dos serviços por meio de planos de trabalho, utilização da diversidade de sistemas tecnológicos e emissão de relatórios estatísticos e de gestão.

Finda a análise dos dados desta pesquisa, apresentam-se sugestões que poderão ser avaliadas pela EBSEH e adotadas pelos HUFs com a finalidade de promover melhorias na qualidade dos serviços prestados à sociedade, no que se

refere aos aspectos que caracterizam as Ouvidorias, os ouvidores e os processos de trabalho por eles desempenhados, tendo por base um modelo ideal possível que considere os aspectos:

- a) Estrutura física – estabelecer o *layout* das salas com ambiência acolhedora, recursos de acessibilidade, localização de fácil acesso e sinalização adequada, conforme a realidade institucional, contemplando um número mínimo de salas, dentre elas, um espaço para atendimento individual com proteção acústica.
- b) Recursos materiais – ter à disposição todos os materiais necessários, como mobiliários, artigos de escritório e aporte tecnológico.
- c) Recursos humanos – disponibilizar o quantitativo adequado para o desempenho das atividades, sendo estabelecido um quantitativo mínimo conforme cada realidade local.
- d) Vinculação do cargo de ouvidor – o colaborador investido no cargo deve ter dedicação integral e exclusiva ao desempenho da função.
- e) Capacitações – todos os membros da equipe de Ouvidoria devem participar constantemente de capacitações, e os ouvidores que ainda não tiverem o título de certificação em Ouvidoria deverão providenciar.
- f) Instrumentos normativos – padronizar os documentos normativos que norteiam o trabalho das Ouvidorias, mantendo-os atualizados conforme legislações vigentes.
- g) Planejamento dos serviços – estabelecer a realização anual de plano de trabalho, com acompanhamento frequente do desempenho das metas estabelecidas e avaliação final mediante a sua conclusão.
- h) Canais de comunicação – padronizar os canais (atendimento presencial, e-mail, carta, formulário eletrônico, telefone, formulário impresso) para que todas as Ouvidorias disponibilizem, uniformemente, diversas alternativas de atendimento.
- i) Sistema tecnológico – utilizar apenas um sistema informatizado que contemple todas as necessidades para trâmite das demandas de Ouvidoria, evitando o retrabalho, além de promover a emissão de relatório de modo prático e em tempo real. Esse sistema deve possibilitar a interação das Ouvidorias por meio de tramitações de demandas entre elas, a fim de garantir que uma manifestação possa ser redirecionada a outra Ouvidoria inserida na rede.
- j) Relatórios estatísticos e de gestão – definir a periodicidade mínima para a emissão de relatórios, podendo ser trimestral e anual conforme o modelo padronizado, com o intuito de se obter dados consolidados de todas as

Ouvidorias da rede, conforme as necessidades institucionais, bem como padronizar a tipificação da demanda (título do assunto da manifestação registrada).

- k) Rede – recomenda-se o alinhamento de ações para empoderar as Ouvidorias e estabelecer um modelo ideal.

A Ouvidoria Geral da EBSEH pode contribuir com as Ouvidorias hospitalares uma vez que sua coordenação possibilita a superação das dificuldades encontradas na implementação das ações das Ouvidorias dos HUFs, tanto nas condições estruturais quanto nas administrativas. Dessa forma, o avanço dessas Ouvidorias na institucionalização, somado às suas competências, reflete na virtude de contemplar totalmente a efetividade de sua existência.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Nelma Gomes Bezerra de. Ouvidoria hospitalar como espaço de participação dos cidadãos na gestão dos serviços públicos. In: PODESTÁ, Arnaldo Júnior; PFAFFENSELLER, Ana Cláudia de Almeida; OLIVEIRA, Alan Santos de. (Orgs.). **Ouvidoria no Brasil e seus desafios: olhares de norte a sul, relatos de experiência em Instituições de Ensino Superior e hospitais universitários**. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2017. p. 185-195.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS RELAÇÕES EMPRESA CLIENTE; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES. Guia de Ouvidorias. **Revista Consumidor Moderno**. São Paulo: Padrão Editorial Ltda, 2011.

_____. **Código de Ética do Ouvidor/Ombudsman**, 1997. Disponível em <<http://www.abonacional.org.br/codigo-de-etica>>. Acesso em: 04 de janeiro de 2018.

BARREIRO, Adriana Eugênia Alvim; HOSSNE, Demétrio; PENTEADO, Florêncio dos Santos Sobrinho. Ética e ouvidoria pública. In: PEREZ, José Roberto Ruz; BARREIRO, Adriana Eugênia Alvim; PASSONE, Eric. (Orgs.). **Construindo a Ouvidoria no Brasil: avanços e perspectivas**. Campinas, SP: UNICAMP/Ouvidoria, 2011. p. 59-76.

BARROS, Renata Tenório de. **Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares: uma análise sobre sua gestão no contexto institucional do Hospital das Clínicas da UFPE**. 2014. 157 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2014.

BARROSO, José Filho. Ouvidoria é um valioso instrumento de resolução de conflitos. In: VISMONA, Edson Luiz; BARREIRO, Adriana Eugênia Alvim. (Orgs.). **Ouvidoria brasileira: o cidadão e as instituições**. São Paulo: Associação Brasileira de Ouvidores, 2015. p. 53-56.

BONAVIDES, Paulo. **Ciência política**. 22. ed. São Paulo: Malheiros Editora Ltda, 2015.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2007.

BRASIL. Lei nº 5.604/1970. Autoriza o Poder Executivo a criar a empresa pública "Hospital de Clínicas de Porto Alegre" e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 08 set. 1970. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5604.htm>. Acesso em: 01 de outubro de 2017.

_____. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Relatório final da 8ª Conferência Nacional de Saúde**. Brasília, 1986.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 24 de agosto de 2017.

BRASIL. Lei nº 8.078/1990. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 set. 1990a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8078.htm>. Acesso em: 20 de outubro de 2017.

_____. Lei nº 8.080/1990. 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. 1990b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8080.htm>. Acesso em: 21 de junho de 2017.

_____. Lei nº 8.142/1990. 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. 1990c. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8142.htm>. Acesso em: 21 de junho de 2017.

_____. Lei nº 8.490/1992. Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 19 nov. 1992. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8490.htm>. Acesso em: 20 de outubro de 2017.

_____. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Relatório final da 10ª Conferência Nacional de Saúde**. Brasília, 1996.

_____. Emenda Constitucional nº 19/1998. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 05 jun. 1998. Disponível em: <https://www.senado.gov.br/atividade/const/con1988/EMC19_04.06.1998/EMC19.asp>. Acesso em 24 de setembro de 2017.

_____. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Relatório final da 12ª Conferência Nacional de Saúde**. Brasília, 2004.

_____. Decreto nº 5.707/2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112/1990. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm>. Acesso em: 05 de outubro de 2017.

_____. Ministério da Saúde. **Portaria nº 8/2007**. Disponível em: <http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/sgep/2007/prt0008_25_05_2007.html>. Acesso em: 28 de janeiro de 2018.

_____. Tribunal de Contas da União. Fórum sobre as Instituições Federais de Ensino Superior. **O TCU promove a busca de soluções**. Brasília: TCU, 2008.

_____. Ministério da Educação e Cultura. Portaria nº 878/2009. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 17 set. 2009. Disponível em:

<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=17/09/2009&jornal=2&pagina=10&totalArquivos=56>. Acesso em: 28 de janeiro de 2018.

BRASIL. Decreto nº 7.082/2010. Institui o Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais-REHUF, dispõe sobre o financiamento compartilhado dos hospitais universitários federais entre as áreas da educação e da saúde e disciplina o regime da pactuação global com esses hospitais. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 27 janeiro de 2010. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7082.htm> Acesso em: 28 de setembro de 2017.

_____. Lei nº 12.550/2011. Autoriza o Poder Executivo a criar a empresa pública denominada Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSEH e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 16 dez. 2011a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12550.htm>. Acesso em: 05 de outubro de 2017.

_____. Decreto nº 7.661/2011. Aprova o estatuto social da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - EBSEH e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 29 dez. 2011b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7661.htm>. Acesso em: 06 de outubro de 2017.

_____. Lei de Acesso à Informação (LAI) nº 12.527/2011. Regula o acesso a informações e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 18 nov. 2011c. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm>. Acesso em: 22 de janeiro de 2018.

_____. Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria Geral da União. Ouvidoria Geral da União. **Orientações para implantação de Unidade Ouvidoria**. 5. ed. Brasília, 2012.

_____. Conselho Nacional de Secretários de Saúde. Política Nacional de Atenção Hospitalar. **Nota Técnica**. Brasília: CONASS, 2013a.

_____. Superior Tribunal de Justiça. **Ação Direta de Inconstitucionalidade por Omissão ao Artigo 27 da Emenda Constitucional nº 19/1998**. Relator: Ministro Dias Toffoli. Medida Cautelar. Brasília, 2013b.

_____. 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**. 2 ed. Brasília: Ministério da Saúde, 2014a.

_____. Ministério da Saúde. Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa. Departamento de Ouvidoria-Geral do SUS. **Manual das Ouvidorias do SUS**. Brasília: Ministério da Saúde, 2014b.

_____. Decreto nº 8.243/2014. 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 2014c. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/decreto/d8243.htm>. Acesso em: 27 de setembro de 2017.

BRASIL. Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria Geral da União. Ouvidoria Geral da União. **Instrução Normativa nº01/2014**. Brasília, 2014d. Disponível em:<<http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in-ogu-01-2014.pdf>>. Acesso em: 27 de janeiro de 2018.

_____. Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria Geral da União. Ouvidoria Geral da União. Auditório da Controladoria Geral da União, Brasília/DF. **Ata do Encontro com Ouvidores dos Estados e do Distrito Federal no dia 15 de dezembro de 2015**. Brasília, 2015a, p.5. Disponível em: <<http://www.ouvidorias.gov.br/ouvidorias/programa-de-fortalecimento-das-ouvidorias/ata-encontro-ouvidores-estaduais.pdf>>. Acesso em: 02 de outubro de 2017.

_____. Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria Geral da União. Ouvidoria Geral da União. **Portaria nº 50.252/2015**. Brasília, 2015b. Disponível em: < <http://www.ouvidorias.gov.br/ouvidorias/legislacao/portarias/portaria-no-50-252-2015-institui-o-e-ouv.pdf>>. Acesso em: 02 de outubro de 2017.

_____. Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria Geral da União. Ouvidoria Geral da União. **Portaria nº 50.253/2015**. Brasília, 2015c. Disponível em: < http://www.ouvidorias.gov.br/ouvidorias/programa-de-fortalecimento-das-ouvidorias/portaria_cgu_50253_2015.pdf>. Acesso em: 02 de outubro de 2017.

_____. Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria Geral da União. Ouvidoria Geral da União. **Manual de ouvidoria pública: rumo ao sistema participativo**. Brasília, 2015d.

_____. Decreto nº 8.910/2016. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 nov. 2016a. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-018/2016/Decreto/D8910.htm#art10>. Acesso em: 22 de outubro de 2017.

_____. Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria Geral da União. Ouvidoria Geral da União. Na sala 824 da Controladoria Geral da União, Brasília/DF. **Ata do I Encontro da Rede de Ouvidorias no dia 16 de março de 2016**. Brasília, 2016b. p. 5. Disponível em < <http://www.ouvidorias.gov.br/ouvidorias/programa-de-fortalecimento-das-ouvidorias/ata-do-encontro-i-reuniao-da-rede-de-ouvidorias.pdf>> Acesso em: 04 de outubro de 2017.

_____. Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria Geral da União. Ouvidoria Geral da União. Na sala 304 da Controladoria Regional da União, Belo Horizonte/MG. **Ata da II Reunião Extraordinária no dia 08 de agosto de 2016**. Minas Gerais, 2016c. p. 9. Disponível em < <http://www.ouvidorias.gov.br/ouvidorias/programa-de-fortalecimento-das-ouvidorias/ata-da-ii-reuniao-extraordinaria-2016-rede-de-ouvidorias.pdf>>. Acesso em: 04 de outubro de 2017.

BRASIL. Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria Geral da União. Ouvidoria Geral da União. **Resolução nº 02/2016**. Brasília, 2016d. Disponível em <http://www.ouvidorias.gov.br/ouvidorias/programa-de-fortalecimento-das-ouvidorias/regimento_interno_rede_de_ouvidorias>. Acesso em: 04 de outubro de 2017.

_____. Portal do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria Geral da União. Ouvidoria Geral da União. **Ministério da Transparência oferece cursos de certificação em ouvidoria**. Brasília, 2017a. Disponível em <<http://www.cgu.gov.br/noticias/2017/04/ministerio-da-transparencia-oferece-cursos-de-certificacao-em-ouvidoria>>. Acesso em: 03 de outubro de 2017.

_____. Lei nº 13.460/2017. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 27 jun. 2017b. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13460.htm>. Acesso em: 03 de outubro de 2017.

CANÇADO, Airton Cardoso; TENÓRIO, Fernando Guilherme; PEREIRA, José Roberto. Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. **Cadernos EBAPE.BR**. Rio de Janeiro: FGV EBAPE, v.9, n. 3, p. 681-703, 2011.

CARDOSO, Antonio Semeraro Rito. Ouvidoria pública como instrumento de mudança. In: LYRA, Rubens Pinto. (Org.). **Do tribuno da plebe ao ouvidor público**: estudos sobre os defensores da cidadania. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2011. p. 195-224.

CARVALHO, Denis Barros de; SANTANA, Janaína Macêdo; SANTANA, Vera Macêdo de. Humanização e controle social: o psicólogo como ouvidor hospitalar. **Psicologia Ciência e Profissão**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 172-183, 2009.

EBSERH. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. **Resolução da Diretoria Executiva nº 21/2012**. Aprova o Regulamento da Ouvidoria Geral. Brasília, 2012a. Disponível em:<<http://www.ebserh.gov.br/documents/15804/0/Regulamento+da+Ouvidoria++Resolu%C3%A7%C3%A3o+21.pdf/6966fd54-737a-4b93-a8a3-f52c323cf935>>. Acesso em: 07 de outubro de 2017.

_____. _____. **Resolução de Diretoria Executiva nº 008/2012**. Brasília, 2012b. Disponível em:<<http://www.ebserh.gov.br/documents/16888/0/10.+Resolu%C3%A7%C3%A3o+n%C2%BA+8%252c+de+24+de+setembro+de+2012+%281%29.pdf/86483b02-914d-4525-aeb2-1188457cfde7>>. Acesso em: 07 de janeiro de 2018.

_____. _____. **Estrutura organizacional dos hospitais sob gestão da EBSEH**: diretrizes técnicas. Brasília, 2013a. Disponível em:<http://ebserh.gov.br/documents/222346/866032/EBSEH_Estrutura+Organizacional+dos+HUs+sob+gest%C3%A3o+da+EBSEH.pdf/f31541d2-a849-4ab9-a2b7-9de9e01d1acb>. Acesso em: 06 de outubro de 2017.

EBSERH. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. **Descrição sumária das atribuições dos cargos da EBSEERH/Sede**. Brasília, 2013b. Disponível em: <http://ebserh.gov.br/documents/15792/106349/Atribuicoes_Descricao_Sumaria_Ebserh_Sede_v2.pdf/813375d3-66f1-482e-863c-771afb427b1c>. Acesso em: 07 de outubro de 2017.

_____. _____. **Portaria nº 153/2013**. Brasília, 2013c. Disponível em: <http://www.ebserh.gov.br/documents/695105/1615227/boletim_servi%C3%A7o_15_25112013.pdf/3dde0124-6496-470b-b0b9-e77c7278edea>. Acesso em: 07 de janeiro de 2018.

_____. _____. **Regimento Interno: Hospitais Universitários Federais**. 3ª revisão. Brasília, 2016a. Disponível em: <<http://www.ebserh.gov.br/documents/15796/112576/Regimento+Interno+Aprovado+CA+12052016.pdf/fda5583a-4f34-44ed-b75b-ea96c1332b4b>>. Acesso em: 06 de outubro de 2017.

_____. _____. **Plano de cargos em comissão e funções gratificadas remuneração presidente e diretores honorários conselheiros**. Brasília, 2016b. Disponível em: <http://www.ebserh.gov.br/documents/15796/65717/Plano_de_CC_e_FG_Presidente_e_Diretores_Conselheiros_EBSEERH_otubro+de+2016.pdf/e3441893-8422-469b-8296-329c3d453dca>. Acesso em: 06 de outubro de 2017.

_____. _____. **Estrutura Organizacional – Sede**. Brasília, 2016c. Disponível em: <<http://www.ebserh.gov.br/documents/14003/1112905/Estrutura+Organizacional+Ebserh29042016.pdf/7f1bf482-0e89-4300-93cd-cc9983aaaf8e>>. Acesso em: 08 de outubro de 2017.

_____. _____. **Hospitais Universitários: Apresentação**. Brasília, 2017a. Disponível em: <<http://www.ebserh.gov.br/web/portal-ebserh/apresentacao1>>. Acesso em: 05 de outubro de 2017.

_____. _____. **Hospitais Universitários: Contratos**. Brasília, 2017b. Disponível em: <<http://www.ebserh.gov.br/web/portal-ebserh/contratos1>>. Acesso em: 02 de outubro de 2017.

_____. _____. **Plano de Trabalho da Pesquisa de Satisfação do Usuário**. Brasília, 2017c. Disponível em: <<http://www.ebserh.gov.br/documents/15804/0/1%C2%BA+Ciclo-2017.pdf/80ea7ac3-4ec8-434d-9fd7-9f4922ec405e>>. Acesso em: 06 de janeiro de 2018.

FALCÃO, Rosa Ângela de Brito. **Subsídios da ouvidoria do Hospital Universitário Walter Cândido da Universidade do Ceará para a gestão do complexo hospitalar**. 2010. 139 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Manoel Eduardo Alves Camargo e. Ouvidorias Públicas Brasileiras – Cidadania, direitos fundamentais e os limites entre o público e o privado. In: VISMONA, Edson Luiz; BARREIRO, Adriana Eugênia Alvim. (Orgs.). **Ouvidoria brasileira: o cidadão e as instituições**. São Paulo: Associação Brasileira de Ouvidores, 2015. p. 35-46.

_____. Modelos de ouvidorias públicas no Brasil. In: MENEZES, Ronald do Amaral; CARDOSO, Antonio Semeraro Rito. (Orgs.). **Ouvidoria pública brasileira: reflexões, avanços e desafios**. Brasília: IPEA, 2016. p. 13-42.

GOMES, Romeu. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 34 ed. Petrópolis (RJ): Vozes, 2014. p. 67-79.

LYRA, Rubens Pinto. O Ouvidor universitário. In: _____. (Org.); GOMES, Manoel Eduardo Alves Camargo; MARIANO, Benedito Domingos. (Cols.). **A Ouvidoria na esfera pública brasileira**. João Pessoa (PB): Editora Universitária da UFPB; Curitiba: Editora Universitária da UFPR, 2000. p.125-141.

_____. A Ouvidoria pública e a questão da autonomia. In: _____. (Org.). **Do tribuno da plebe ao ouvidor público: estudos sobre os defensores da cidadania**. João Pessoa (PB): Editora Universitária da UFPB, 2011a. p. 143-171.

_____. Ouvidorias Públicas e Privadas: farinhas do mesmo saco? In: _____. (Org.). **Do tribuno da plebe ao ouvidor público: estudos sobre os defensores da cidadania**. João Pessoa (PB): Editora Universitária da UFPB, 2011b. p. 173-194.

_____. La Ouvidoría em Brasil y la Questión de la Autonomia. In: LYRA, Rubens Pinto; CONSTENLA, Carlos R. (Orgs.). **Defensorías del Pueblo y Ouvidorías: nuevos conceptos y perspectivas**. João Pessoa (PB): Editora Universitária da UFPB, 2012. p. 211-239.

_____. Paradigmas de ouvidoria pública e proposta de mudança. In: MENEZES, Ronald do Amaral; CARDOSO, Antonio Semeraro Rito. (Orgs.). **Ouvidoria pública brasileira: reflexões, avanços e desafios**. Brasília: IPEA, 2016. p. 103-132.

MACHADO, José de Ambrosio Pinheiro; DUARTE, Sílvia; SILVA, Vera Lúcia Rodrigues da. A implementação de ouvidorias públicas e privadas: modelo de gestão por processos. In: PEREZ, José Roberto Ruz; BARREIRO, Adriana Eugênia Alvim; PASSONE, Eric. (Orgs.). **Construindo a Ouvidoria no Brasil: avanços e perspectivas**. Campinas, SP: UNICAMP/Ouvidoria, 2011. p. 145-166.

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

MENEZES, Ronald do Amaral; CARDOSO, Antonio Semeraro Rito. Os dez anos da Ouvidoria do IPEA. In: _____. (Orgs.). **Ouvidoria pública brasileira: reflexões, avanços e desafios**. Brasília: IPEA, 2016. p. 133-152.

MENEZES, Ronaldo do Amaral. Projeto Coleta OGU 2014: um retrato das ouvidorias federais brasileiras. In: MENEZES, Ronald do Amaral; CARDOSO, Antonio Semeraro Rito. (Orgs.). **Ouvidoria pública brasileira: reflexões, avanços e desafios**. Brasília: IPEA, 2016. p. 215-228.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 34 ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2014.

NOBRE, Pedro Germano Neto. A Ouvidoria como ferramenta de gestão: a participação social no Hospital Universitário da Universidade Federal do Maranhão. In: PODESTÁ, Arnaldo Júnior; PFAFFENSELLER, Ana Cláudia de Almeida; OLIVEIRA, Alan Santos de. (Orgs.). **Ouvidoria no Brasil e seus desafios: olhares de norte a sul, relatos de experiência em Instituições de Ensino Superior e hospitais universitários**. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2017. p. 197-217.

OLIVEIRA, João Elias de. **A ouvidoria como um sistema de fomentação da cidadania**. 2010. Disponível em: <www.abonacional.org.br/textos2.asp>. Acesso em: 27 de março 2017.

PAES DE PAULA, Ana Paula. Administração pública brasileira entre o gerencialíssimo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n.1, p. 36-49, 2005.

PEREIRA, Elizabeth do Socorro Pantoja. **O papel da ouvidoria em hospital público: um estudo a partir as manifestações dos usuários do Hospital "Ophir Loyola"**. 2011. 161 fl. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido) - Universidade Federal do Pará, Belém, 2011.

PERSEGUINO, Silvana Aparecida. Processos Dialógicos em Ouvidorias Universitárias: A Experiência da UFSCAR. In: PODESTÁ, Arnaldo Júnior; PFAFFENSELLER, Ana Cláudia de Almeida; OLIVEIRA, Alan Santos de. (Orgs.). **Ouvidoria no Brasil e seus desafios: olhares de norte a sul, relatos de experiência em Instituições de Ensino Superior e hospitais universitários**. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2017. p. 45-57.

PINHEIRO, Tatiane da Rosa. Organização hospitalar: públicos e complexidade. In: SEMINÁRIO AVANÇADO EM COMUNICAÇÃO. **Anais eletrônicos**. São Leopoldo/RS: Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2005. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/16410206-Organizacao-hospitalar-publicos-e-complexidade.html>>. Acesso em: 28 de setembro de 2017.

PINTO, Eliana. A Ouvidoria Geral da União. In: PINTO, Eliana; LYRA, Rubens Pinto. (Orgs.). **Modalidades de Ouvidoria pública no Brasil**. João Pessoa (PB): Editora Universitária UFPB, 2009. p. 109-120.

PODESTÁ, Arnaldo Júnior. Ouvidoria universitária, importante ferramenta de gestão e de controle social. In: PODESTÁ, Arnaldo Júnior; PFAFFENSELLER, Ana Cláudia de Almeida; OLIVEIRA, Alan Santos de. (Orgs.). **Ouvidoria no Brasil e seus desafios: olhares de norte a sul, relatos de experiência em Instituições de Ensino Superior e hospitais universitários**. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2017. p. 15-21.

REIS, Ademar Arthur Chioro dos; CECÍLIO, Luiz Carlos de Oliveira. A política de reestruturação dos hospitais de ensino: notas preliminares sobre os seus impactos na micropolítica da organização hospitalar. **Saúde em Debate**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 81, p. 88-97, 2009.

ROMÃO, José Eduardo. A Ouvidoria Geral da União e papel das Ouvidorias Públicas na efetivação do controle social. In: CARDOSO, Antonio Semeraro Rito; LYRA, Rubens Pinto. (Orgs.). **Modalidades de Ouvidoria pública no Brasil**. Terceira coletânea. João Pessoa (PB): Editora Universitária UFPB, 2012. p. 129-139.

SILVA, Helen Ribeiro; FARIAS, Josivania Silva. Adoção de Tecnologia em Hospitais: O Caso da Adoção do Sistema AGHU pelos Hospitais Universitários do Brasil. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 13, n. 4, p. 95-111, 2016.

SPENGLER, Fabiana Marion. **Mediação de Conflitos**: da teoria à prática. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2016.

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

_____. A Ouvidoria Brasileira e a Governança Cidadã. In: VISMONA, Edson Luiz; BARREIRO, Adriana Eugênia Alvim. (Orgs.). **Ouvidoria brasileira**: o cidadão e as instituições. São Paulo: Associação Brasileira de Ouvidores, 2015. p. 11-33.

APÊNDICES

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI
PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO - PRPG
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E LETRAS – CCHL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA - PPGP



Título do projeto: As Ouvidorias dos Hospitais Universitários Federais sob a gestão da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a), você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário, da pesquisa intitulada, As Ouvidorias dos Hospitais Universitários Federais sob a gestão da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, cujo objetivo principal é descrever as Ouvidorias dos Hospitais Universitários Federais (HUFs) sob a gestão da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) e as suas inter-relações. Sua participação nesta pesquisa consistirá em responder as perguntas do questionário, em anexo. No caso de aceitar fazer parte da pesquisa, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é da pesquisadora responsável. As informações obtidas por meio da pesquisa são confidenciais e sigilosas, ou seja, os dados obtidos não serão divulgados de forma a possibilitar sua identificação, assim, a sua privacidade será garantida. Ressalta-se que a presente pesquisa não trará riscos, prejuízos, desconforto, lesões que podem ser provocados pela pesquisa, formas de indenização e ressarcimento de despesas. O participante terá direito de retirar o consentimento a qualquer tempo e não será penalizado de forma alguma. Finalmente, informo que a responsável desta pesquisa estará à sua disposição para esclarecer quaisquer dúvidas sobre a mesma. Desde já, agradeço pelo seu apoio e contribuição.

Mestranda Leila Leal Leite

Consentimento da participação da pessoa como sujeito

Eu, _____, RG/CPF _____, abaixo assinado, concordo em participar do estudo como sujeito. Fui suficientemente informado (a) sobre: o objetivo da pesquisa intitulada, As Ouvidorias dos Hospitais Universitários Federais sob a gestão da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, os procedimentos a serem realizados, seus desconfortos e riscos, as garantias de confidencialidade, de esclarecimentos permanentes e que minha participação é isenta de despesas. Declaro que entendi os objetivos e concordo em participar, como voluntário, da pesquisa acima descrita.

(Local e Data)

(Assinatura do Sujeito da Pesquisa)

Dados de Identificação da Pesquisa**Curso:** Mestrado Profissional em Gestão Pública**Instituição:** Universidade Federal do Piauí - UFPI**Título do Projeto:** As Ouvidorias dos Hospitais Universitários Federais sob a gestão da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares.**Orientador:** Prof. Dr. Denis Barros de Carvalho**Pesquisadora Responsável:** Mestranda Leila Leal Leite**Endereço profissional:** Campus Universitário Petrônio Portela – Bairro Ininga
CEP: 64.049-550 Cidade: Teresina-PI**Telefones:** (86) 999645050 / (86) 998435885 **Email:** leilaleal@ufpi.edu.br

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO¹⁰

1. Caracterização do Ouvidor(a)

1.1 Idade: 20 a 30 anos 31 a 40 anos 41 a 50 anos
 51 a 60 anos + 60 anos

1.2 Gênero: Feminino Masculino

1.3 Escolaridade: Superior Completo. Graduação em: _____
 Especialização Especialização em curso
 Mestrado Mestrado em curso
 Doutorado Doutorado em curso

1.4 Caso tenha curso de Pós-Graduação (Especialização, Mestrado ou Doutorado), indique a área e o ano de conclusão ou informe se está em andamento:

1.5 Qual seu atual regime de trabalho? Celetista e Cargo em Comissão
 Regime Jurídico Único e Cargo em Comissão Somente Cargo em Comissão

1.6 Qual a sua opção de renumeração para exercer o cargo de Ouvidor?

Somente o salário base Salário base + 60% do cargo em comissão

1.7 Quanto tempo você trabalha na Ouvidoria? _____

1.8 Você possui certificação em Ouvidoria?

Sim Não

Caso sim, qual instituição o certificou? _____

1.9 Você possui outro vínculo de trabalho?

Sim Não Qual? _____

1.10 Você já exerceu o cargo de Ouvidor em outra Instituição?

Sim Não Qual a Instituição? _____

¹⁰ Instrumento parcial contendo apenas as questões que subsidiaram os resultados desta pesquisa.

2. Caracterização da Ouvidoria

2.1 Como se deu a implantação da Ouvidoria na sua Instituição?

() Por deliberação da Gestão () Por iniciativa das políticas públicas de saúde do SUS. Quais? _____

() Por outro meio. Qual? _____

2.2. A Ouvidoria foi criada antes ou após o contrato da Instituição com a EBSERH?

() Antes do contrato () Após do contrato

2.3 Caso a Ouvidoria tenha sido implantada antes do contrato da Instituição com a EBSERH, estava inserida no Organograma da Instituição? () Sim () Não

E qual a escala hierárquica estava diretamente ligada? _____

2.4 Quantas salas são destinadas para o serviço de Ouvidoria? _____

2.5 Há uma sala para atendimento individual? () Sim () Não

2.6 A localização da Ouvidoria é de fácil acesso? () Sim () Não

Por quê? _____

2.7 Existem sinalizações indicando a localização da Ouvidoria? () Sim () Não

Por quê? _____

2.8 Sua Ouvidoria possui estrutura física adequada? () Sim () Não

Por quê? _____

2.9 Como deve ser a estrutura física ideal para o desenvolvimento dos serviços da Ouvidoria? _____

2.10 Quantos trabalhadores estão lotados na Ouvidoria? _____

Ouvidor(a): _____ Secretário (a): _____ Assistente Administrativo _____

Recepcionista: _____ Outras: _____

2.11 Qual seria o quantitativo de recurso humano ideal para compor a equipe da Ouvidoria? _____

3. Processos de trabalho na Ouvidoria

3.1 A Ouvidoria possui Instrumento Normativo?

Regulamento Procedimentos Operacionais Padrão

Outro. Qual? _____

3.2 Você realiza planos de trabalho para o desenvolvimento das atividades da Ouvidoria? Sim Não

Anual Semestral Outro período. Qual? _____

3.3 Você realiza relatórios estatísticos e de gestão? Sim Não

Anual Semestral Trimestral Bimestral Mensal

Outro período. Qual? _____

3.4 Quais os canais de comunicação utilizados pela Ouvidoria da sua Instituição para o recebimento de manifestações?

Atendimento presencial Carta Formulário Impresso Telefone

E-mail Formulário Eletrônico Outros. Quais? _____

3.5 Qual a classificação de manifestações registradas com mais frequência na Ouvidoria de sua Instituição?

Denúncia Sugestão Solicitação Reclamação Elogio

3.6 Qual o prazo adotado para respostas ao cidadão?

20 dias prorrogáveis por mais 10 dias 10 dias prorrogáveis por mais 10 dias

Outro. Qual? _____

3.7 Quais os sistemas tecnológicos que você utiliza para desempenhar suas atividades de Ouvidoria?

Sistema de Informações Gerenciais (SIG/EBSERH)

Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC)

Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal (e-OUV)

OuvidorSUS

Outros. Quais? _____

3.8 Você teve dificuldades na implementação da sua Ouvidoria? Quais?

Sim Não

Capacitação Estrutura física Recursos humanos

Áreas técnicas que não cumpriram o prazo de resposta

Recursos financeiros e materiais

Outros. Quais? _____

3.9 Quais as ações desempenhadas pela sua Ouvidoria sugeridas pela Ouvidoria Geral da EBSEH?

3.10 Quais as experiências adquiridas com a sua integração na Rede Nacional de Ouvidoria dos Hospitais Universitários Federais?
