

---

# Ouvidorias: um Aporte Necessário

## Rose Meire Cyrillo

Promotora de Justiça, titular da 4ª Promotoria de Justiça de Entorpecentes do Distrito Federal. Ouvidora do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. Mestrado em Direito (Universidade Federal de Pernambuco - 2002). Especialista em Direito Processual Civil (Universidade Federal de Santa Catarina - 2005). Graduada em Direito (Universidade de Guarulhos - 1992). Graduada em Letras – Português/Inglês (Universidade de Guarulhos - 1986).

**Resumo:** Este artigo tem por objetivo reunir e oferecer suporte histórico, legal e prático sobre o papel das ouvidorias no contexto democrático brasileiro, para que se conheça a amplitude desse importante instituto de participação popular e de promoção da cidadania. Configura-se, ainda, como eficiente instrumento de gestão administrativa e tomada de decisões pelas instâncias máximas. Essa reflexão é necessária diante de uma sociedade cada vez mais participativa e atuante, na qual o cidadão vem assumindo o papel de coautor de soluções e indutor de resultados produzidos no processo de participação social, ao exigir maior transparência no exercício do poder e melhoria dos serviços públicos prestados.

**Palavras-chave:** Ouvidoria. Canal de comunicação. Acesso à informação. Cidadania. Gestão administrativa.

**Sumário:** Introdução. 1 Origens da Ouvidoria. 2 A Ouvidoria no Cenário Brasileiro. 3 O Papel da Ouvidoria na Atualidade. 4 Conclusões. Referências.

## Introdução

Apesar da crescente ampliação dos espaços democráticos do Estado e da implementação de instrumentos de modernização e de gestão da máquina administrativa, ainda é necessário lançar um olhar mais verticalizado sobre o instituto da Ouvidoria e seu relevante papel na consecução dos ideais de participação

cidadã no controle social da gestão administrativa, no tocante à racionalização dos recursos públicos, à qualidade na prestação dos serviços e à transparência no exercício do poder.

Este canal de diálogo entre o poder público e a sociedade civil há que ser compreendido em toda a sua dimensão dentro do contexto ideológico democrático vigente, pois só a partir deste (re) conhecimento por parte do público interno e externo e da necessária sedimentação de conceitos e de práticas da Ouvidoria é que referido instrumento restará plenamente consolidado na ordem social.

Dentro desta perspectiva, pretende-se, com o presente artigo, apresentar ao leitor o arcabouço histórico e jurídico necessário à compreensão do importante papel das ouvidorias públicas e privadas na construção, na efetivação e no respeito aos direitos do cidadão, bem como sua relevante contribuição na condensação de informações qualificadas que servirão de parâmetros para formulação de diretrizes gerenciais pelas instâncias superiores.

Sem a pretensão de esgotar tão vasta temática, buscar-se-á fazer uma condensação das principais características deste importante espaço institucional, criado para fomentar uma participação mais assertiva da sociedade civil junto a organismos públicos e privados.

Sempre vejo anunciados cursos de oratória. Nunca vi anunciado curso de escutatória. Todo mundo quer aprender a falar. Ninguém quer aprender a ouvir (ALVES, 1999).

## 1 Origens da Ouvidoria

Num resgate histórico das ouvidorias no mundo, tem-se o levantamento feito por Lemos (2009, p. 12), no sentido de que, na Antiguidade Clássica, existiam, na Grécia, os *Euthynoi* (Atenas) e os *Efhorat* (Esparta), conselhos formados por cidadãos que exerciam vigilância sobre os funcionários públicos.

Há outros relatos apontando que foi no Império Chinês, através dos ensinamentos de Confúcio, que surgiu o embrião da Ouvidoria, por meio da criação do primeiro canal para recebimento de reclamações do povo em relação às injustiças cometidas pelos governantes. Foi durante a Dinastia Han (206 AC - 220 DC) que as ideias de Confúcio passaram a ser adotadas como filosofia oficial do Estado e, segundo refere Kissinger,

[...] o domínio desses textos passou a ser a principal qualificação para o serviço público na burocracia imperial chinesa — um sacerdócio de funcionários - eruditos literários selecionados por meio de concorridos exames feitos em todo o país e encarregados de manter a harmonia nos vastos domínios do imperador (KISSINGER, 2011, p. 32-33).

Já no século XIX, mais precisamente em 1809, surge, na Suécia, a primeira expressão formal da Ouvidoria como se concebe hoje, com a instituição do *ombudsman*<sup>1</sup>, figura criada num cenário pós-guerra para atender as necessidades da população que vivenciava uma situação socioeconômica muito difícil e também

---

<sup>1</sup> OMBUD – quer dizer “representar alguém” e MAN – significa “homem”.  
Tradução livre.

como instrumento de fortalecimento do Parlamento, a medida que impunha limitações ao absolutismo real vigente à época. Inicialmente, era uma instituição vinculada ao rei, passando, posteriormente, para a responsabilidade dos Estados do Reino. O Ouvidor era escolhido por eleição. Cabe destacar que o panorama vigente na Europa favoreceu o surgimento da figura do *ombudsman*, pois florescia, à época, o espírito das doutrinas constitucionais, sob os auspícios de Montesquieu bem como crescia com vigor a ideologia dos direitos individuais inalienáveis do homem ante ao Estado, circunstâncias que culminaram com uma nova forma de relação entre governantes e governados, cabendo ao *ombudsman*, neste cenário, receber as queixas dos cidadãos contra magistrados e agentes públicos bem como sugerir a reformulação ou a criação de leis.

Na esteira da experiência sueca, no século XX, vários países passam a prever a figura do *ombudsman* em seus cenários: Finlândia (1919); Dinamarca (1955); Noruega (1962); Grã-Bretanha (1967); Canadá (1967) e Espanha (1981). Apenas no final do século XX, essa forma de representação chegou à América Latina, primeiramente na Argentina, em 1983 e, em 1989 no Brasil. O primeiro *ombudsman* brasileiro foi concebido no âmbito do jornal *Folha de São Paulo*, com a criação de uma coluna cujo editor tinha a missão de criticar o próprio jornal, através da perspectiva de seus leitores.

Na atualidade, a figura do *ombudsman* está presente na administração pública e na privada de vários países, cada

qual com sua denominação própria<sup>2</sup>, servindo como um canal de comunicação por meio do qual a população se manifesta e garantindo um relacionamento democrático do governo e demais organismos com a sociedade, mediante a participação do cidadão nas ações da administração pública. Importante destacar que, embora inspirado na figura do *ombudsman* sueco, o papel do Ouvidor difere sobremaneira daquele “representante do povo” concebido em solo europeu, principalmente sobre dois aspectos:

- a) enquanto a figura do *ombudsman* é comumente vista na esfera privada, o Ouvidor faz parte de órgãos integrantes da Administração Pública direta ou indireta municipal, estadual e federal, dos poderes Executivo, Legislativo ou do Judiciário;
- b) diferentemente do *ombudsman*, que é obrigatoriamente indicado, eleito ou apontado pelo Parlamento, possui independência plena e autonomia de ação e mandato fixo, o detentor da função de ouvidor atua com relativa autonomia em relação às demais autoridades e, em alguns casos, é um servidor beneficiário de cargo em comissão, não possuindo a necessária garantia de mandato e podendo ser demitido a qualquer momento.

Como será visto a seguir, não obstante as influências europeias, a Ouvidoria brasileira adquiriu personalidade própria e evoluiu de acordo com o contexto, com os costumes e com

---

<sup>2</sup> Itália – Il Difensore Cívico; Espanha e Argentina – El Defensor del Pueblo; México – El Defensor del Ciudadano; Portugal – Provedor de Justiça; França – Le Mediateur; Israel – State comptroller.

a realidade do país, revestindo-se de um modelo de recepção ao cidadão comum, num formato simples, original, ágil, não burocrático e de fácil acessibilidade.

## **2 A Ouvidoria no Cenário Brasileiro**

Registros históricos apontam que, à época do Brasil Colônia, os Governos Gerais possuíam, em suas estruturas, Ouvidores, indicados pelo rei de Portugal, os quais possuíam o poder de lavrar e promulgar leis, estabelecer Câmara de Vereadores, atuar como comissários de Justiça e, ainda, ouvir reclamações e reivindicações da população sobre improbidade e desmando por parte dos servidores do Governo.

Já no período do Império, surge, em 1823, o Ouvidor como Juiz do Povo, a quem incumbia receber as queixas da população e encaminhá-las, *ex officio*, à Corte. Contudo, percebe-se que referidas estruturas eram utilizadas na resolução de problemas de natureza judiciária e na fiscalização do cumprimento das leis vigentes pelo povo, missões garantidoras da vontade do soberano, conforme nos remete Mario (2011, p. 24) e um tanto distantes da figura do Ouvidor da atual quadra da humanidade, mais afeta à construção de canais que viabilizem a participação do cidadão e o fortalecimento da cidadania.

A partir de 1983, com os avanços do debate sobre a abertura democrática, a ideia de criação de canais de comunicação entre a população e as estruturas do poder passaram a ganhar força, culminando, em 1986, com a criação da primeira Ouvidoria Pública

na cidade de Curitiba bem como com a criação da Comissão de Defesa dos Direitos do Cidadão, vinculada à Presidência da República, para defesa de direitos do cidadão contra abusos, erros e omissões na Administração Pública Federal<sup>3</sup>. Com o advento da Carta Cidadã de 1988, as Ouvidorias ganharam substrato constitucional diante do disposto no artigo 37, § 3º, incs. I, II e III, *in verbis*:

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

Em 1992, a Lei nº 8.490/1992 criou a Ouvidoria-Geral da República na estrutura regimental básica do Ministério da Justiça, sendo certo que, com a criação da Corregedoria-Geral da União em 2001, esta estrutura absorveu a competência da Ouvidoria-Geral.

Na esfera estadual, merece destaque o pioneirismo do Governo do Estado de São Paulo que, em 1999, aprovou a Lei

---

<sup>3</sup> Decreto nº 93.714/1986 - o presidente da comissão acumulava a função de ouvidor e era designado pelo Presidente da República.

de Proteção e Defesa dos Usuários de Serviços Públicos, norma que contemplava a implantação de Ouvidorias em todos os órgãos da Administração Pública estadual e cujo modelo serviu de referência para outras unidades da Federação.

No escopo de expandir e estimular a implementação de Ouvidorias no Brasil, foi criada, em março de 1995, a ABO – Associação Brasileira de Ouvidores/*Ombudsman*, congregando profissionais de empresas privadas e da administração pública direta e indireta da União, estados e municípios.

Em 2003, a Lei nº 10.683 transformou a Corregedoria-Geral da União em Controladoria-Geral da União, mantendo dentre as suas competências as atividades de ouvidoria-geral, exceto as atividades de ouvidoria dos indígenas, do consumidor e das polícias federais, a cargo do Ministério da Justiça, e dos direitos humanos, a cargo da Secretaria Especial de Direitos Humanos da Presidência da República.

Por fim, em 2004, a Lei nº 10.689 alterou a denominação de Ouvidoria-Geral da República para Ouvidoria-Geral da União, que, pelo Decreto nº 4.785/2003, tem, entre outras, a competência de coordenar tecnicamente o segmento de ouvidorias do Poder Executivo Federal. Nesse mesmo ano, foi promulgada a Emenda Constitucional nº 45 que determinou a criação de ouvidorias no Poder Judiciário e no Ministério Público no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Territórios.

Feitas estas breves considerações sobre os marcos regulatórios das Ouvidorias, é importante destacar que, no final

de 2010, a Administração Pública federal contava com 165 ouvidorias, circunstância que redesenhou a relação do cidadão com a Administração Pública, estreitando a comunicação entre ambos, ampliando a escuta e o acesso à informação aos destinatários do serviço público, como será visto a seguir.

### **3 O Papel da Ouvidoria na Atualidade**

Como dito anteriormente, a ouvidoria é canal de diálogo direto das instituições com a população, porta aberta para a participação popular, ferramenta essencial na construção da cidadania, seu efetivo exercício e respeito, a partir da escuta ativa, propiciando ao manifestante ter sua demanda apresentada e adequadamente tratada pelo órgão competente.

Além do substrato legal, sua legitimação está diretamente relacionada à consecução do princípio constitucional da eficiência que, nos dizeres de João Elias Oliveira,

[...] consolidou uma aspiração social traduzida por uma nova postura cidadã, que exige o predomínio da gestão eficaz do bem público com a transparência e honestidade dos administradores, e a colocação da administração a serviço do cidadão através da criação de canais de comunicação que propiciem a ampliação da participação popular (OLIVEIRA, 2005, p. 21).

Dentro dessa perspectiva, o formato atual das ouvidorias contempla um novo modelo de gestão, com vistas ao controle da máquina pública através da transparência que é exigida da administração. O cidadão conta com avanços tecnológicos que

permitem rapidez no registro das manifestações por meio de formulários eletrônicos, inaugurando neste ouvir virtual um novo modelo de relacionamento entre o cidadão e o Estado, mais dinâmico e participativo.

Nessa linha, cabe anotar o surgimento de ouvidorias setorializadas, que atuam independentemente de rede ou sistema, como é o caso das ouvidorias de polícia, universitárias, das agências reguladoras e das concessionárias de serviços públicos, possuindo *locus* específico para debates, autonomia e vinculação muito mais próxima à sociedade civil.

A comprovar tal tendência, a Controladoria-Geral da União (CGU) editou o Decreto nº 8.243, de 23 de maio de 2014, que instituiu a Política Nacional de Participação Social (PNPS), com o objetivo de fortalecer e articular os mecanismos e as instâncias democráticas de diálogo e a atuação conjunta entre a administração pública federal e a sociedade civil.

O referido diploma normativo constituiu as ouvidorias públicas federais como instância de controle e participação social, com a responsabilidade de receber e tratar reclamações, solicitações, denúncias, sugestões e elogios relativos às políticas e aos serviços públicos, prestados sob qualquer forma ou regime, com vistas ao aprimoramento da gestão pública. O decreto conferiu à Ouvidoria-Geral da União (OGU) da CGU o estabelecimento das diretrizes que nortearão o trabalho das ouvidorias do país, buscando uma atuação integrada e proativa de todas as ouvidorias federais.

Cabe destacar, ainda, que, em 8 de dezembro de 2014, a Controladoria-Geral da União lançou o portal de ouvidorias com o objetivo de disseminar informações sobre ouvidorias federais, cuja principal novidade é o e-Ouv, canal informatizado para entrada e tratamento de manifestações, voltado principalmente para as ouvidorias que não possuem canal informatizado para manifestações, padronizando, assim, os procedimentos e fornecendo condições adequadas para o funcionamento efetivo deste importante meio de diálogo entre o cidadão e o poder público.

Não se pode olvidar que esse desiderato de articulação entre ouvidorias públicas também foi o mote para a criação do Conselho Nacional dos Ouvidores do Ministério Público (CNOMP), instituído no dia 12 de março de 2009. Ele caracteriza-se como associação de âmbito nacional e sem fins lucrativos, composto pelos Ouvidores do Ministério Público dos Estados e da União, com o objetivo de incentivar a integração das Ouvidorias de tais órgãos, de promover o intercâmbio de experiências funcionais e administrativas e de informações sobre os métodos de registros, trâmites e levantamentos estatísticos das manifestações recebidas pelas Ouvidorias, promovendo estudos, objetivando identificar os temas recorrentes, elegendo metas e estabelecendo diretrizes relacionadas ao aperfeiçoamento das atividades das Ouvidorias.

Neste fórum específico, elaborou-se projeto de lei federal que regulamentará as Ouvidorias do Ministério Público brasileiro e que em breve será entregue ao Procurador-Geral da República,

contendo dispositivos que consolidarão importantes avanços para o exercício de tão importante mister, quer no tocante a forma de acesso ao cargo e seus requisitos, além da previsão de dedicação exclusiva do eleito ao cargo de ouvidor, condição *sine qua non* para que todos os membros possam concorrer ao certame, independentemente do local onde estejam lotados, quer para que se tenha uma atuação proativa, uma ouvidoria viva e não apenas simbólica.

Diante deste novo contexto, cabe destacar que o trabalho desenvolvido pela Ouvidoria não é de mera recebedora e repassadora de reclamações, denúncias e solicitações. Há todo um labor pedagógico e construtivista no ato de ouvir e informar o cidadão a respeito de seus direitos e deveres, tornando-o apto a buscar a melhor prestação do serviço possível, capacitando-o a identificar o órgão apropriado para a resolução do problema relatado, ao mesmo tempo que tais manifestações transformam-se em poderosos indicadores para que os órgãos gestores possam traçar suas prioridades de atuação e metas de trabalho, já que refletem os anseios e as angústias de uma comunidade que, de alguma forma, não está sendo atendida em suas necessidades.

Neste campo fértil, a escuta interna e a externa devem coexistir, ou seja, da mesma forma que o ouvidor exerce o papel de porta-voz do público externo, é de se esperar que também canalize os anseios dos servidores de sua própria instituição como forma de tornar a administração interna mais participativa

e aberta, criando um clima propício para a resolução de conflitos corporativos de forma não adversativa.

Na esteira de Artur Roman (2012, p. 164, grifo nosso), a ouvidoria interna há que ser considerada como um “[...] *lugar de comunicação para os não ditos revelados*”. O não dito se faz bem dito, se torna um discurso formalizado e passa a receber tratamento institucional, com possibilidade de correção de rumos e descompassos no ambiente laboral, contribuindo assim para a melhoria dos relacionamento interpessoais e ajustamento dos processos organizacionais.

Ainda no ambiente interno, é papel do ouvidor zelar para que o processo de gestão das informações flua da forma mais rápida possível, diminuindo os entraves burocráticos, de forma que a manifestação do cidadão seja respondida pelos setores competentes num prazo razoável.

Cabe esclarecer que não é papel do ouvidor fiscalizar o trabalho de servidores públicos ou privados, nem é sua função impor atuações ou determinar a execução de qualquer ação. Nos dizeres de Doriel Veloso Gouveia (2013, p. 31, grifo nosso), “*Ouidor não manda, tenta persuadir, apenas*”. Cabe a ele a transformação da manifestação do cidadão, qualquer que seja ela — reclamação, solicitação, sugestão, elogio ou denúncia —, em algo oficial e público e com a devida resposta, positiva ou não, trabalhando sempre para que a demanda seja atendida, num constante processo de interlocução entre ouvidorias públicas e privadas.

Desta forma, essa caixa de ressonância em que se transformou a Ouvidoria contribui muito para o fortalecimento das instituições que mais facilmente identificam as falhas em seus modelos de prestação de serviços e mais rapidamente buscam soluções para dirimi-las, tudo com a efetiva participação social do cidadão, que se reconhece como protagonista nesse processo, ao mesmo tempo artífice/indutor e destinatário do agir estatal.

Afirmam Asper y Valdés e Caiden (2000, p. 202, grifo nosso) que, “[...] qualquer instituição que tenha como missão a melhoria da qualidade de vida do cidadão, que vise reforçar o valor moral da sociedade, *difícilmente pode ser tida como dispensável ou sem utilidade*”. Nesta linha de raciocínio, a essencialidade das ouvidorias não pode ser refutada ou mitigada, não sendo admissível retrocessos diante do compromisso daqueles que a instituíram, sob pena de comprometer a credibilidade do próprio organismo perante o cidadão.

Neste cenário positivo, as ouvidorias públicas brasileiras demonstram o seu comprometimento e respeito com o cidadão quando qualificam sua demanda e trabalham na busca de solução de uma simples e singela reclamação bem como quando contribuem para o aprimoramento da gestão pública, fornecendo aos administradores a matéria-prima e o vetor para políticas públicas. São ferramentas essenciais que estão ao alcance do cidadão e do Estado e prontas para lapidar a pedra bruta administrativa, de forma que seu mister atenda aos anseios da sociedade, contribuindo diretamente com a racionalização e o

gerenciamento dos recursos públicos e com a credibilidade e o fortalecimento da imagem da instituição perante a população.

#### 4 Conclusões

Após as considerações acima elencadas, resta indubitável que as Ouvidorias são importantes instâncias de construção do pleno exercício da cidadania ativa, democrática e participativa, dando voz e vez ao cidadão que, muitas vezes, não sabe a quem recorrer para ter seus direitos efetivamente respeitados.

As Ouvidorias devem ser vistas como parte fundamental do planejamento estratégico das instituições, porque são um refletor privilegiado das fragilidades internas e externas, verdadeiros celeiros de informações que permitem aos gestores um olhar diferenciado sobre os anseios sociais, auxiliando-os na tarefa de redirecionar políticas, eliminar falhas, mudar processos e procedimentos, favorecendo uma gestão flexível e voltada para a satisfação das necessidades do cidadão, permitindo-lhe, através de sua manifestação, que participe do processo e realize um controle social sobre as políticas e serviços prestados.

O trabalho a ser realizado pelas Ouvidorias, de transformar em realidade os conceitos de acesso à informação, de transparência ativa e passiva, de *accountability*, de gestão participativa e de representação do indivíduo, só será exitoso com o apoio das instituições das quais elas fazem parte, no sentido de direcionar recursos para a capacitação e o desenvolvimento adequado

das competências necessárias para a consecução plena de tais objetivos.

Em busca de uma cumplicidade positiva entre prestadores e recebedores de serviços, a Ouvidoria é uma instância formal de ausculta a sociedade e sua interface mediadora e persuasiva reveste-se de instrumento de constante aprendizado e adequação organizacional, pois, além de ouvir a demanda do cidadão e buscar meios de solucioná-la, é missão da Ouvidoria contribuir para ações de melhoria dos serviços prestados, fornecendo aos tomadores de decisões elementos indicativos e parâmetros para um planejamento estratégico balizado nos anseios da sociedade.

A face pedagógica do trabalho realizado nas Ouvidorias envolve o papel proativo do ouvidor enquanto disseminador de conceitos positivos quanto à importância da participação do cidadão nos processos de gestão pública, conclamando-o e estimulando-o a utilizar-se dos canais colocados a sua disposição para reclamar da má administração, denunciar abusos de função pública, propor sugestões para a melhoria da prestação de serviços bem como elogiar as boas práticas levadas a cabo pelo administrador e demais servidores.

Assim, com o olhar voltado para o futuro, caberá a todos os atores sociais e também às instituições desenvolver uma cultura que propicie o pleno funcionamento das ouvidorias, em toda a sua dimensão e potencialidade, partindo do pressuposto de que toda forma de manifestação do cidadão, por mais simples que possa parecer, encerra uma pretensão normativa legítima e

constitucionalmente adequada, a reclamar uma decodificação na seara competente e o respectivo alinhamento com vistas à melhoria de seus processos.

**Title:** Ombudsman: a Necessary Contribution

**Abstract:** This paper aims to gather and provide historical, legal and practical support on the role of ombudsmen in the Brazilian democratic context, in order to know the extent of this important body of popular participation and promotion of citizenship, which serves, also, as an efficient administrative management and decision-making tool for the highest authorities. This reflection is necessary in this context of a increasingly participatory and active society, in which the citizen has taken its role as the co-author of solutions and conductor to results produced in the social participation process, requiring greater transparency in the exercise of power and improvement of public service delivery.

**Keywords:** Ombudsman. Communication channel. Access to information. Citizenship. Administrative management.

## Referências

ALVES, Rubem. Escutatória. *Correio Popular*, Campinas, 9 abr. 1999. Disponível em: <[http://www.rubemalves.com.br/site/10mais\\_03.php](http://www.rubemalves.com.br/site/10mais_03.php)>. Acesso em: 19 abr. 2014.

ASPER Y VALDÉS, Daisy de; CAIDEN, Gerald e. A instituição do ombudsman: aspectos da maturidade. *Revista de Informação Legislativa*, v. 37, n. 145, p. 201-212, jan./mar. 2000.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, 5 out. 1988.

BRASIL. *Decreto nº 8.243, de 23 de maio de 2014*. Institui a Política Nacional de Participação Social - PNPS e o Sistema Nacional de Participação Social - SNPS, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2014/Decreto/D8243.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Decreto/D8243.htm)>. Acesso em: 20 abr. 2015.

BRASIL. Lei nº 8.490 de 19 de novembro de 1992. Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 19 nov. 1992.

BRASIL. Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003. Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 28 maio 2003.

GOUVEIA, Doriel Veloso. *Ouvidoria viva*. João Pessoa: Ministério Público da Paraíba, 2013.

KISSINGER, Henry. *Sobre a China*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

LEMOS, Flávia Cristina da Silveira (Org.). *A ouvidoria como um processo democrático: repensando estratégias de controle social no Pará*. Belém: Universidade Federal do Pará, 2009. Disponível em: <<http://www.anop.com.br/home/docs/historia.pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2015.

MÁRIO, Camila Gonçalves de. *Ouvidorias públicas em debate: possibilidades e desafios*. Jundiaí: Paco Editorial, 2011.

OLIVEIRA, João Elias de. Ouvidoria pública brasileira: a evolução de um modelo único. In: VISMONA, Edson Luiz (Org.). *A ouvidoria brasileira: dez anos da Associação Brasileira de Ouvidores-Ombudsman*. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2005. p. 45-54.

ROMAN, Artur. Ouvidoria interna: lugar de comunicação para os não ditos revelados. In: IASBECK, Luiz Carlos Assis (Org.). *Ouvidoria: mídia organizacional*. Porto Alegre: Sulina, 2012. p. 151-182.

---

Referência bibliográfica deste texto, conforme a NBR 6023:2002 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT):

CYRILLO, Rose Meire. Ouvidorias: um aporte necessário. *Revista do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios*, Brasília, n. 9, p. 193-211, 2015. Anual.

---

**Submissão:** 20/4/2015

**Aceite:** 13/7/2015