

Ouvidoria brasileira:

cenários e desafios

Organização

Maria Ivoneide de Lima Brito
Ana Claudia de Almeida Pfaffenseller
Luciana Bertachini





Universidade de Brasília

Reitora
Vice-Reitor

Márcia Abrahão Moura
Enrique Huelva

EDITORA



UnB

Diretora

Germana Henriques Pereira

Conselho editorial

Germana Henriques Pereira (Presidente)
Fernando César Lima Leite
Beatriz Vargas Ramos Gonçalves de Rezende
Carlos José Souza de Alvarenga
Estevão Chaves de Rezende Martins
Flávia Millena Biroli Tokarski
Jorge Madeira Nogueira
Maria Lidia Bueno Fernandes
Rafael Sanzio Araújo dos Anjos
Sely Maria de Souza Costa
Verônica Moreira Amado

Ouvidoria brasileira:

cenários e
desafios



Coordenadora de produção editorial
Revisão

Equipe editorial

Luciana Lins Camello Galvão
Anna Luiza V. C. Morato

© 2020 Editora Universidade de Brasília

Direitos exclusivos para esta edição:
Editora Universidade de Brasília
SCS, quadra 2, bloco C, nº 78, edifício OK,
2º andar, CEP 70302-907, Brasília, DF
Telefone: (61) 3035-4200
Site: www.editora.unb.br
E-mail: contatoeditora@unb.br

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte
desta publicação poderá ser armazenada ou
reproduzida por qualquer meio sem a autorização
por escrito da Editora.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade de Brasília

O95 Ouidoria brasileira : cenários e desafios [recurso eletrônico] /
organizadores, Maria Ivoneide de Lima Brito, Ana Claudia de
Almeida Pfaffenseller e Luciana Bertachini. - Brasília :
Universidade de Brasília, 2021.
271 p.

Formato PDF.

Modo de acesso: World Wide Web.

ISBN 978-65-5846-146-3

1. Ouidoria universitária. 2. Ética e cidadania. 3. Gestão por
processos. 4. Conflitos - Administração. I. Brito, Maria Ivoneide
de Lima (org.). II. Pfaffenseller, Ana Claudia de Almeida (org.).
III. Bertachini, Luciana (org.).

CDU 35:378(81)

SUMÁRIO

Prefácio 8

José Geraldo de Sousa Junior

Introdução 16

Maria Ivoneide de Lima Brito

CAPÍTULO 1

Ouvidorias Universitárias e Sistema de Gestão Integrada: estudo de caso no Centro Universitário de Patos de Minas – Unipam 23

Alan Santos de Oliveira

CAPÍTULO 2

Ouvidoria e o poder simbólico: reflexões segundo o conceito de Pierre Bourdieu 44

Alex da Silva Xavier

Nilo Lima de Azevedo

CAPÍTULO 3

Ética e boas práticas na gestão pública: conquistas e desafios da Ouvidoria FMUSP 58

Alice Abi-Eçab

CAPÍTULO 4

Utilização de sistemas informatizados em ouvidoria: práticas em instituições de ensino superior da região sul do Brasil 72

Ana Claudia de Almeida Pfaffenseller

Caroline dos Santos

Arnaldo Podestá Junior

CAPÍTULO 5

Ouvidoria pública como espaço de participação social: um recorte sobre a pesquisa de satisfação em ambiente hospitalar 91

Ana Karla de Sousa Severo

- CAPÍTULO 6** Uma abordagem sobre o papel estratégico das ouvidorias públicas **99**
Biolange Oliveira Piegas
- CAPÍTULO 7** Perfil e estrutura da Ouvidoria Universitária do Brasil: um estudo entre membros do FNOUH **114**
Carlos Menta Giasson
Éverton Ismael Bourscheid
Juliete Petter
- CAPÍTULO 8** As Ouvidorias dos Hospitais Universitários Federais: processos de trabalho e suas inter-relações **134**
Leila Leal Leite
- CAPÍTULO 9** A racionalidade e a ética na ação administrativa: um olhar para as ouvidorias da Universidade Federal de Pernambuco **152**
Liane Biagini
Denílson Bezerra Marques
- CAPÍTULO 10** Controle social na Administração Pública: instrumento de exercício da cidadania **176**
Luis Victor Leal Leite da Silva
Sérgio Braz da Silva
- CAPÍTULO 11** Algumas reflexões sobre a autoavaliação e a função da ouvidoria de uma universidade comunitária gaúcha **192**
Magna Stela Cargnelutti Dalla Rosa
Laura Scheren Dalpiaz

CAPÍTULO 12 Estado, políticas de avaliação e de controle e alguns efeitos na saúde do trabalhador da UnB: o olhar da ouvidoria **203**

*Maria Ivoneide de Lima Brito
Larissa dos Santos Aguiar*

CAPÍTULO 13 A Ouvidoria Universitária como instrumento de concretização do direito à educação por meio da melhoria na prestação dos serviços públicos **227**

*Paulo Fernando de Melo Martins
Enedina Betânia Leite de Lucena Pires Nunes
Jacqueline Araújo Rodrigues³*

CAPÍTULO 14 A Ouvidoria como copartícipe da gestão da qualidade dos serviços prestados aos usuários do Hospital Universitário de Brasília **239**

*Paulo Rodrigo Ribeiro Guimarães
Elizabeth Queiroz*

CAPÍTULO 15 A Ouvidoria como espaço de mediação de conflitos na Administração Pública no Brasil **252**

*Rosa Ângela de Brito Falcão
Edilene Maria Vasconcelos Ribeiro*

Conclusão 264

Maria Ivoneide de Lima Brito

Colaboradores - Equipe da Ouvidoria (UnB) 269

CAPÍTULO 14

A Ouvidoria como copartícipe da gestão da qualidade dos serviços prestados aos usuários do Hospital Universitário de Brasília

Paulo Rodrigo Ribeiro Guimarães¹

Elizabeth Queiroz²

1. Introdução

O conceito de justiça social origina-se no século XIX com os seguidores de São Tomás de Aquino. “Não pode haver contradição entre a fé e a razão”, defendia o padre e filósofo do século XIII. Tal pensamento constitui a base do conceito originário da justiça social, que pressupõe que na democracia todos que compõem o conjunto da sociedade são dignos, tendo a mesma importância, com direitos e deveres iguais em vários aspectos, incluindo a saúde. Em 1988, a justiça social foi

¹ Ouvidor do Hospital Universitário da Universidade de Brasília. Graduado em Jornalismo pela Faculdade de Ciências Sociais e Tecnológicas de Taguatinga. Especialista em Bioética pela Universidade de Brasília. Presidente do Fórum Nacional de Ouvidores Universitários e de Hospitais de Ensino. *E-mail*: paulo.guimaraes@ebserh.gov.br.

² Professora do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília. Psicóloga e Doutora em Psicologia pela UnB. Gerente de Atenção à Saúde do Hospital Universitário de Brasília no período de 2014-2016. *E-mail*: bethqueiroz@unb.br.

inserida como um dos pilares da Constituição Brasileira e hoje compõe um rol de políticas do governo federal que buscam garantir direitos como saúde e educação.

Dentro dessa política que busca a garantia de direitos do cidadão no Brasil está a Ouvidoria Pública. O ouvidor ou *ombudsman*, palavra de origem nórdica que significa representante do cidadão, tinha como prioridade defender o cidadão dos excessos do Estado. As primeiras iniciativas de *ombudsmen* surgiram há três séculos na Suécia por necessidade do Rei Karl II, distante de seu país por quase duas décadas devido à guerra, de supervisionar os serviços dos funcionários da Coroa. O *ombudsman* era o representante do rei, mas a função amargou um longo período de ostracismo, voltando a ser reativada pelo parlamento sueco apenas em 1809.

O momento, mais uma vez, era de guerra e, necessitando do apoio dos russos, o Rei nomeou o Lars Augustin Mannerheim para o cargo, mas, desta vez, a função era diferente: defender a população da burocracia. Nesse período, o *ombudsman* começava a ganhar contornos de defensor do cidadão. No Brasil, entre 1500 e 1822, o *ombudsman*, aqui ouvidor, tinha função semelhante ao representante de Karl II e informava ao rei de Portugal tudo que ocorria na colônia. Pouco depois da proclamação da Independência do Brasil, em 1823, a ouvidoria brasileira passou a figurar, mesmo que de forma incipiente, como instrumento de denúncia de injustiças e excessos cometidos pelo Estado.

Somente em 1983, com o início do processo de redemocratização, a Ouvidoria como se conhece hoje começou a ser moldada. A primeira ouvidoria brasileira, privada, surgiu na empresa química Rhodia do Brasil, sendo seguida pela capital paranaense Curitiba, pioneira entre as instituições públicas do Brasil na criação de ouvidoria, em 1986. Três anos depois surge no jornal *Folha de S. Paulo* o primeiro *ombudsman* da imprensa nacional cuja importância foi vital para dar visibilidade ao instituto da ouvidoria. Em âmbito federal a instituição da ouvidoria se deu em 1992, com a publicação da Lei nº 8.490, de 19 de novembro, que criou a Ouvidoria-Geral da República. Foi justamente

nas décadas de 1980 e 1990 que o papel da ouvidoria brasileira na condição de defensora do cidadão tomou forma e relevância, passando a ser enxergada por empresas públicas e privadas como uma instância fundamental e necessária para o estreitamento das relações com o cidadão.

Nos dias atuais, a Ouvidoria tem ganhado cada vez mais relevância, passando a ser obrigatória em órgãos das diferentes esferas de governo – federal, estadual, distrital e municipal. Entre 2003 e 2009 a expansão das ouvidorias atingiu 277%, segundo levantamento do Editorial Organicom (2010, p. 6). O crescimento no número de ouvidorias deixou latente a necessidade de avanços dos instrumentos de participação do cidadão, sobretudo, quando enxergada como canal que aproxima a instituição pública dos anseios reais da sociedade.

No âmbito do Sistema Único de Saúde as ouvidorias hoje são parte da estratégia dos governos para consolidar a gestão participativa, com a atuação consoante a diferentes segmentos do controle social, buscando garantir ao cidadão o atendimento justo de suas necessidades. A Ouvidoria Pública em Saúde constitui importante mecanismo para o aperfeiçoamento dos serviços ofertados à população por meio do acolhimento de demandas que, no todo, podem subsidiar o planejamento de políticas que visem ao saneamento de dificuldades coletivas.

As ouvidorias contribuem para o processo democrático pela sua característica de ampliação da capacidade do poder instituído de interagir com a sociedade. (SILVA, 2013).

A ouvidoria tem a também a função de controlar o funcionamento da administração pública, é um espaço democrático de participação popular e ferramenta de gestão, pautada nos princípios éticos e constitucionais da administração pública, bem como do Sistema Único de Saúde (SUS). Em outros países as ouvidorias estão sendo implantadas para assegurar os direitos dos pacientes de acesso a serviços de qualidade. No caso dos hospitais universitários vinculados à Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Eberh), entre eles o Hospital Universitário de Brasília, a satisfação do usuário quanto a prestação do serviço é

mensurada por meio de pesquisa de satisfação cujos resultados serão elencados no decorrer do presente capítulo.

2. Ouvidorias em saúde

O surgimento das Ouvidorias de Saúde tem estreita ligação com as transformações ocorridas neste seguimento desde a década de 1990 com o advento do SUS, que, com seu ideal de democratização do acesso aos serviços, promoveu condições para uma efetiva participação e controle social dos cidadãos sobre as ações e serviços ofertados. Tais condições também foram favorecidas pela 10ª Conferência Nacional de Saúde, cujo parecer foi favorável à criação de ouvidorias no SUS.

Os conselhos e Gestores do SUS devem constituir e implementar novos mecanismos de participação. Entre esses mecanismos incluem-se: Ouvidorias e serviços Disque-Saúde em todos os níveis do SUS, vinculados aos Conselhos de Saúde. (MINISTÉRIO DA SAÚDE, s. d., p. 42).

Assim, nas ouvidorias de saúde é preponderante garantir que cidadãos, trabalhadores e gestores tenham acesso direto, rápido e fácil aos canais de atendimento, de modo a oportunizar a participação e o controle social na saúde. Ainda nesse escopo, a ouvidoria tem a função de identificar e informar os gestores sobre os gargalos de insatisfação subsidiando a administração superior das informações necessárias para a tomada de decisão.

Na medida em que a ouvidoria pode possibilitar uma melhoria no atendimento prestado no SUS, torna-se possível estender esse interfaceamento para dentro do consultório, na relação médico-paciente? Para Traverso-Yépez (2001) a ouvidoria de saúde entrelaça-se aos aspectos que envolvem a relação médico-paciente, uma vez que a ocorrência de dificuldades no atendimento leva ao baixo comprometimento com o tratamento e, uma vez que essas dificuldades sejam relatadas, a ouvidoria pode atuar ajudando os profissionais a entender melhor o

porquê da baixa adesão ao tratamento. Pereira (2002) afirma que o trabalho das ouvidorias da saúde, em alguns momentos, leva a orientação necessária para que o paciente busque um maior envolvimento e discipline-se quanto ao seu tratamento. A autora salienta também que, agindo dessa forma, as ouvidorias de saúde podem facilmente promover uma melhoria na qualidade do atendimento em diferentes níveis, incluindo, o atendimento médico. Sendo isso possível, também se faz mister entender em que profundidade a ouvidoria pode atuar em aspectos de assistência à saúde corroborando aos profissionais as principais dificuldades apontadas pelos usuários quanto à atenção à saúde prestada no dia a dia do consultório médico. Nesse escopo, tal análise pode ser expandida no sentido descrito por Teixeira e Solla (2006), que apontam “as propostas da promoção à saúde como reafirmação dos princípios da solidariedade, participação e promoção da equidade entre os cidadãos que se utilizam do sistema público de saúde no Brasil”.

Os avanços trazidos pelo conceito de promoção à saúde seriam passíveis de absorção tanto no plano geral dos princípios constitutivos do SUS quanto no nível microssociológico no qual se produzem as relações entre usuários e profissionais de saúde, imprescindíveis à humanização e à melhoria da qualidade do cuidado. (TEIXEIRA; SOLLA, 2006).

Na perspectiva da participação social, marcos normativos importantes encontraram nas ouvidorias públicas uma estreita parceira que tem beneficiado de forma contumaz o cidadão brasileiro no que tange aos direitos instituídos pela Carta Magna. Como, então, as ouvidorias podem consolidar-se como copartícipes da atenção ao usuário no SUS?

A formação em saúde tem sido convocada a contribuir para a implantação de um modelo de atenção integral que reflita os princípios e diretrizes do Sistema Único de Saúde. O Hospital Universitário de Brasília (HUB-UnB), órgão vinculado à Universidade de Brasília, destaca-se no Distrito Federal pela assistência multiprofissional e interdisciplinar na área de saúde. O hospital é campo

de prática para estudantes dos diferentes *campi* da UnB, constituindo-se como um importante cenário para atendimento do tripé ensino-pesquisa-extensão. É certo que uma das principais ações que mostram a preocupação da instituição com seu usuário foi a fundação da Ouvidoria em junho de 2006.

Desde 2013, ano no qual sua gestão administrativa foi vinculada à Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh), o HUB-UnB tem investido na revisão dos processos em diferentes áreas revelando um compromisso institucional com a mudança e esse canal de atendimento passou por um profundo processo de reestruturação visando sua adequação às práticas preconizadas pela Controladoria-Geral da União, Ouvidoria-Geral da União e pela própria Ebserh. Como parte dessa reestruturação, a Ouvidoria do HUB-UnB deu início em 2014, juntamente com outros cinco hospitais da rede Ebserh, à Pesquisa de Satisfação do Usuário, que hoje se tornou uma de suas mais consolidadas ferramentas de participação social, tanto que no ano de 2018 direcionou a efetivação de ações mais específicas voltadas para a qualificação dos serviços.

Entre janeiro de 2014 e dezembro de 2018 a Pesquisa de Satisfação do Usuário HUB-UnB teve a participação de 6.018 respondentes, que avaliaram a infraestrutura, atendimento de recepção e atendimento da equipe assistencial do hospital. Os dados foram coletados pela equipe da Ouvidoria por meio de *tablets* e em seguida enviados ao Sistema de Informações Gerencias (SIG-Pesquisa de Satisfação).

No presente capítulo serão apresentadas as estratégias utilizadas na instituição para implementação de ações, consonantes com os *feedbacks* obtidos pelas Pesquisas de Satisfação nos anos de 2017 e 2018. Tais pesquisas são realizadas em ciclos de quatro meses, por profissionais da Ouvidoria do HUB-UnB, e acontecem nos ambulatórios e nas unidades de internação do Hospital.

Os participantes respondem a um instrumento estruturado que avalia questões relativas a sete aspectos relevantes ao usuário: 1) atendimento geral; 2) conforto no local da recepção; 3) higiene, limpeza e organização do hospital; 4) conforto das instalações na área de atendimento médico; 5) atendimento de

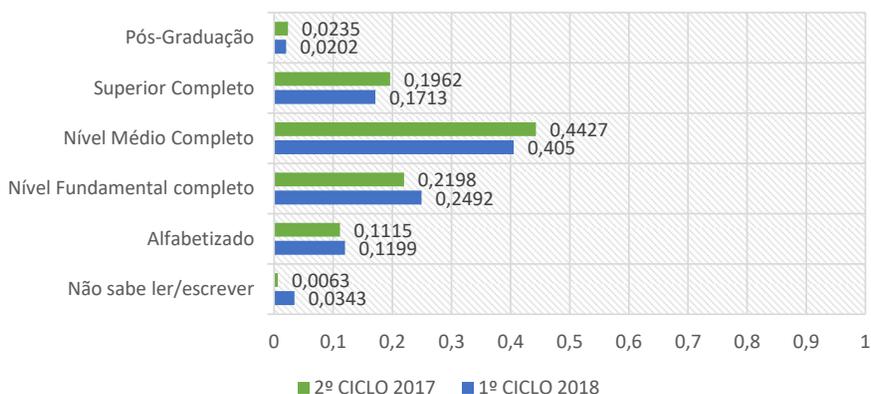
recepção, gentileza, atenção e informações recebidas; 6) atendimento da equipe de saúde: gentileza e tratamento em saúde recebido; 7) tempo de espera pelo atendimento internação; e uma última questão apontando se indicaria ou não o hospital para algum familiar. É importante destacar que os diferentes itens contemplam aspectos do ambiente físico e social caracterizando o impacto que cada uma dessas variáveis pode ter na satisfação com o serviço.

Durante a coleta dos dados a equipe da Ouvidoria do HUB-UnB também produz um diário de campo, cujas informações resultam em sugestões para melhorias mais imediatas, que, na maioria das vezes, dependem exclusivamente do aperfeiçoamento de processos internos de trabalho, nem sempre perceptíveis aos envolvidos. Em determinado momento, nas áreas de internação, por exemplo, o alvo de inúmeras reclamações foi a qualidade da alimentação. A partir disso, foi desencadeado processo de contratação de nova empresa fornecedora por meio da Unidade de Nutrição Clínica. Essa ação trouxe mais conforto e qualidade para a alimentação dos pacientes e acompanhantes.

Ao final de cada pesquisa, os resultados são apresentados à alta gestão do Hospital, composta pela Superintendência, Gerência de Atenção à Saúde, Gerência de Ensino e Pesquisa e Gerência Administrativa e depois compartilhados na reunião geral do Colegiado Gestor Ampliado do HUB-UnB, na presença de todas as chefias. Os dados são então repassados às áreas específicas para discussão das melhorias necessárias.

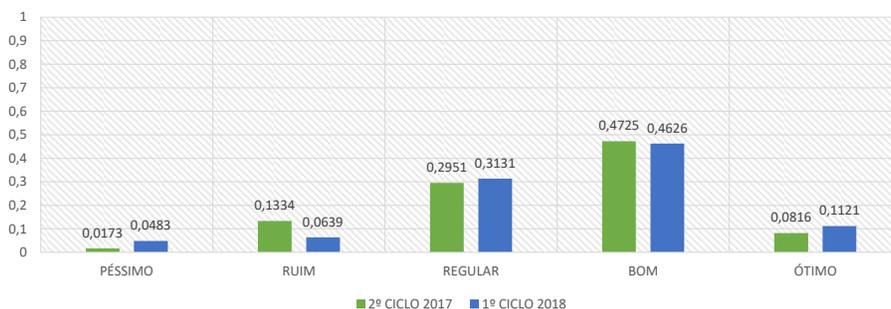
Considerando os dois anos, foram registrados 2.554 respondentes na pesquisa (1.261 em 2017 e 1.293 em 2018). O Gráfico 1 apresenta o grau de escolaridade dos participantes.

Gráfico 1: Comparativo de escolaridade do 2º ciclo de 2017 e 1º ciclo de 2018



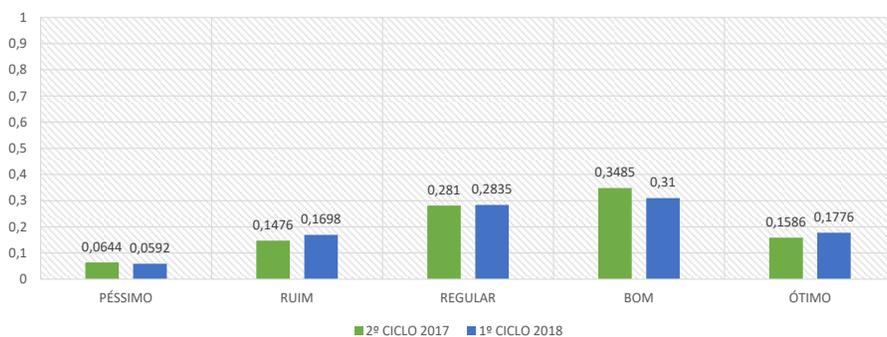
De forma geral, os participantes indicaram estar satisfeitos com o atendimento recebido na instituição. Em 2017, 77% declararam estar satisfeitos e 19% muito satisfeitos. Em 2018, a porcentagem de pacientes muito satisfeitos subiu para 26% e 69% relataram estar satisfeitos. Essa satisfação é corroborada pelo fato de que nos dois momentos 98% da amostra responderam que indicariam o HUB-UnB para algum familiar. Contudo, ao serem questionados sobre aspectos específicos relacionados ao atendimento, o conforto no local da recepção foi apontado como um problema. O Gráfico 2 apresenta os dados obtidos nos dois momentos.

Gráfico 2: Comparativo do 2º ciclo de 2017 e do 1º ciclo de 2018 sobre percepção de conforto no local da recepção



A partir da identificação desse problema, a Equipe de Governança do HUB-UnB deu início à adoção de ações de melhoria, entre elas a reforma dos assentos das áreas de recepção e a implantação de Painel Eletrônico de Senhas, tendo em vista uma melhor organização das pessoas nos locais de espera do hospital. Essas ações permitiram que o índice de satisfação no quesito “Conforto no local de recepção” oscilasse positivamente entre os dois ciclos. A melhoria da satisfação também foi registrada no mesmo período no indicador “Tempo de espera pelo atendimento/internação”, chegando a 60% (Gráfico 3), evidenciando a inter-relação entre as variáveis.

Gráfico 3: Comparativo de dois ciclos de tempo de espera pelo atendimento/internação



Cabe ressaltar que as medidas adotadas por diferentes áreas estavam contempladas no Plano Diretor Estratégico do Hospital e foram percebidas de forma muito positiva pelos participantes em quesitos como higiene, limpeza e organização do hospital (Gráfico 4).

Gráfico 4: Comparativo do 2º ciclo de 2017 e do 1º ciclo de 2018 – Satisfação Higiene, Limpeza e Organização do Hospital



Ainda que a satisfação com o conforto das instalações na área de atendimento médico tenha estado entre regular e ótimo (Gráfico 5), tal dado pode ter sofrido influência da satisfação com o atendimento de recepção (Gráfico 6) e da equipe de saúde (Gráfico 7), uma vez que há problemas de ventilação, iluminação e estrutura que comprometem em muito o trabalho desenvolvido pelos profissionais. Fato é que há previsão de reforma e construção de novas áreas para resolução das dificuldades vivenciadas de forma a favorecer a assistência e o ensino.

Gráfico 5: Comparativo do 2º ciclo de 2017 e do 1º ciclo de 2018 – Conforto das instalações na área de atendimento médico



Gráfico 6: Comparativo do 2º ciclo de 2017 e do 1º ciclo de 2018 – Atendimento de recepção

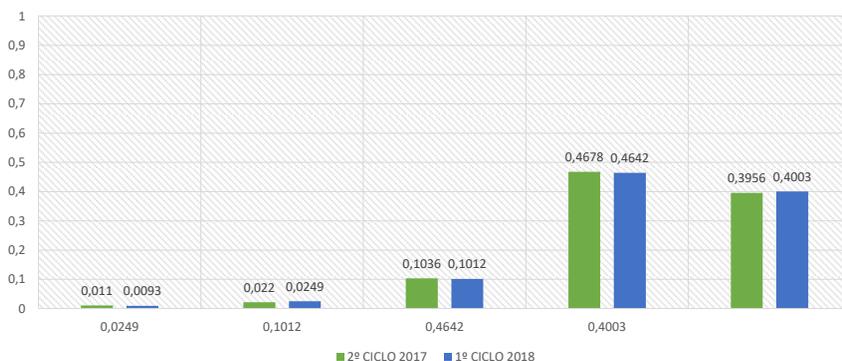


Gráfico 7: Comparativo do 2º ciclo de 2017 e do 1º ciclo de 2018 – Atendimento da equipe de saúde



Os dados apresentados evidenciam que a Pesquisa de Satisfação, atividade regular desenvolvida pela Ouvidoria, tem contribuído de forma sistemática na satisfação do usuário. Cabe salientar que a expectativa da Ouvidoria do HUB-UnB é de que a pesquisa fortaleça ainda mais seu papel como fomentadora de ações de melhoria da estrutura e da assistência prestada pela instituição e assim se consolide como copartícipe da atenção à saúde dos usuários do Sistema Único de Saúde no Hospital Universitário de Brasília.

Referências

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 10 mar. 2019.

CARVALHO, D. B.; SANTANA, J. M.; SANTANA, V. M. *Humanização e controle social: o psicólogo como ouvidor hospitalar*. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932009000100014. Acesso em: 21 mar. 2019.

EDITORIAL. *Ouvidoria e comunicação consolidando a cidadania*, 2010. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/issue/view/10220>. Acesso em: 23 mar. 2019.

GARNELO, L. *Modelo de atenção à saúde: promoção, vigilância e saúde da família*. 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2008001200032&lang=pt. Acesso em: 23 set. 2018.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. *Relatório Final da 10ª Conferência Nacional de Saúde*. Disponível em: http://conselho.saude.gov.br/biblioteca/relatorios/relatorio_10.pdf. Acesso em: 23 mar. 2019.

OUIDORIA pública como canal de comunicação para o fortalecimento da democracia representativa. Disponível em: http://www2.camara.sp.gov.br/clipping/papel/revista/revista_N2/rev_parlamento_2_20_debate4.pdf. Acesso em: 1º set. 2015.

PEREIRA, L. H. *A voz do usuário no sistema hospitalar*. 2002. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222002000100004&lang=pt#nt05. Acesso em: 2 fev. 2019.

PORTO, S. M. *Justiça social, equidade e necessidades em saúde*. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/3036>. Acesso em: 2 fev. 2019.

RELATÓRIO Anual de Pesquisa de Satisfação 2017 do Hospital Universitário de Brasília. Disponível em: <http://www2.ebserh.gov.br/documents/16496/1885728/Relat%C3%B3rio++Anual+Pesquisa+de+Satisfa%C3%A7%C3%A3o+2017/be41a7ff-ae54-4bb1-9104-e8531c793ecf>. Acesso em: 20 fev. 2019.

RELATÓRIO Anual de Pesquisa de Satisfação 2018 do Hospital Universitário de Brasília. Disponível em: <http://www2.ebserh.gov.br/documents/16496/2929568/Relat%C3%B3rio+PESQUISA-SATISFA%C3%87%C3%83O-ANUAL-2018.pdf/53014d60-6e6c-41a5-ad98-6a0bf535c524>. Acesso em: 20 fev. 2019.

SILVA, R. C. C. *Possibilidades de atuação das ouvidorias públicas de saúde: um estudo de caso das demandas do Ministério Público em município de pequeno porte*. 2013. Disponível em: www.revistas.usp.br/rdisan/article/download/56623/59640. Acesso em: 22 fev. 2019.