

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 9

A racionalidade e a ética na ação administrativa: um olhar para as ouvidorias da Universidade Federal de Pernambuco

Liane Biagini¹

Denílson Bezerra Marques²

1. Introdução

Na atualidade, o instituto das ouvidorias está no centro do debate e sua presença, especificamente no contexto da administração pública brasileira, faz dela um dos sustentáculos para a democracia (BARREIRO; PASSONE; PEREZ, 2011). E isso é fácil de entender, visto que a ética, os direitos e as garantias fundamentais são alguns ingredientes indispensáveis para um contexto democrático. É a partir desse ponto que o País vislumbra a possibilidade de participação direta da sociedade na gestão pública, permitindo o controle social (CARDOSO, 2010).

¹ Técnica administrativa da Ouvidoria-Geral da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE. Doutoranda em Ciências da Administração pela Universidade do Minho – UMinho/Portugal. *E-mail*: lianebiagini@gmail.com.

² Professor associado do Departamento de Ciências Administrativas da UFPE e Doutor em Sociologia pela UFPE. *E-mail*: marquesdb@gmail.com.

Entre as Instituições Públicas de Ensino Superior está a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), que, ao implantar a Ouvidoria-Geral em 2012, cumpriu um dos itens previstos no Plano Estratégico da UFPE e, também, sinalizou uma aproximação com seu público-alvo, demonstrando uma preocupação com aspectos democráticos.

Desde a década de noventa registra-se um incremento no número de ouvidorias públicas no País (CALADO, 2010), porém, ainda se faz necessário reforçar a investigação desse tema, já que isso contribui para a construção de ações no contexto da gestão pública (PIRES; VAZ, 2014). Desse modo, este trabalho aborda as éticas da responsabilidade e da convicção e as racionalidades instrumental e substantiva que orientam a ação administrativa dos gestores no âmbito da UFPE, conceituada a partir da abordagem do sociólogo Alberto Guerreiro Ramos, com vistas a analisar o contexto organizacional das ouvidorias da Universidade.

Esta pesquisa é importante porque permite a abordagem de um tema ligado diretamente com a gestão pública. Contudo, a literatura (HERTOGH; KIRKHAM, 2018; ROWE, 2018) aponta que há uma carência de informações (inclusive de bases teóricas) a respeito das ouvidorias, o que torna crucial abordar mais sobre esses institutos, principalmente, por envolver aqueles que vivenciam o contexto de uma organização pública.

Analisar como a estrutura das ouvidorias integra-se ao contexto institucional da UFPE constituiu o objetivo desta investigação, que apreciou, como objetivo específico, analisar qual racionalidade orienta a ação administrativa das Ouvidorias da UFPE, sob a perspectiva dos ouvidores. Para tanto, é fundamental uma abordagem sobre as racionalidades e sua dicotomia (racionalidades instrumental e substantiva), conceitos empreendidos nos estudos do sociólogo Guerreiro Ramos, bem como a compreensão das éticas da responsabilidade e da convicção.

2. Racionalidade e ética no contexto da ação administrativa

Com o século XIX ficou visível o fato de que a sociedade podia se organizar racionalmente. No setor público, a racionalização significou a transformação do Estado, o qual permitiu que a função pública predominasse sobre o feudalismo por meio da burocracia (RAMOS, 2009). É o entendimento de uma administração burocrática tida como monocrática em função de um conjunto de características que reforça a formalidade e o exercício de uma dominação no qual se busca atingir (de forma técnica) o máximo de rendimento, precisão, disciplina, rigor e calculabilidade – isto é, a maximização dos resultados (WEBER, 2004). A literatura aponta que a burocracia é considerada como um sistema social racional em seu tipo ideal puro e tem como legitimidade a dominação racional-legal em vez da carismática (MOTTA; PEREIRA, 2004), sendo vantajosa por permitir precisão, velocidade, clareza, entre outros (WEBER, 2002). Contudo, Salm e Menegasso (2015) ressaltam que nas organizações burocráticas a produção recebe a orientação da racionalidade e da responsabilidade, sendo vedada a liberdade e restringida a escolha das pessoas.

Pontua-se que uma ação racional é sistemática quando ela é concernente a fins. Ou seja, as ações são baseadas no cálculo e norteadas com vistas ao alcance de metas técnicas ou de fins voltados para o interesse econômico, ou, ainda, de poder social, sempre com a maximização dos recursos que estão disponíveis (SERVA, 1997). Nesse panorama buscam-se atingir os objetivos prefixados, existindo uma razão com relação aos fins, predominando a instrumentalização da ação social dentro da organização, configurando-se, assim, a racionalidade instrumental (TENÓRIO, 2008).

É pertinente mencionar que Weber (2004) define a ação social de modo racional referente a valores quando há uma relação com a crença consciente no valor, seja este ético, religioso ou de qualquer outra interpretação, independente do resultado. Com base nesse conceito, Ramos (1983) sinaliza que na ação

social há uma consciência sistemática da sua intenção, envolvendo o que o autor chama de conduta heroica e até mesmo polêmica, pois testemunha fé (ou pode-se dizer, a sua crença) em um valor ético (ou de outra essência qualquer). Tem-se, então, a racionalidade substantiva. Nela se observa que as pessoas podem conduzir suas vidas pessoais ao encontro da autorrealização, buscando a satisfação social, considerando o direito das outras pessoas, levando-se em conta o debate racional e o julgamento ético-valorativo das ações (SERVA, 1997).

Mas se a organização estiver alicerçada na racionalidade instrumental, ela é chancelada pelo preceito da supremacia da organização sobre o indivíduo e as manifestações de valores e de convicções de um indivíduo podem se tornar limitadas (PAULA, 2007). Os problemas de equilíbrio entre o indivíduo e a organização (sob a luz da racionalidade instrumental) tornam-se mais evidentes e deixam de fora grande parte das pessoas – a exemplo da concentração do poder de decisão –, já que a onipotência da organização pode resultar na desarmonia ou no conflito entre a organização e o indivíduo, havendo uma tendência de se legitimar as pressões contra o indivíduo (RAMOS, 1983). A racionalidade instrumental pode tornar o indivíduo mais homogêneo perante as organizações, o que faz com que a racionalidade substantiva seja abafada (TENÓRIO, 2008).

Observa-se que esta racionalidade não é considerada inerente à sociedade, já que ela é concebida pela consciência humana e não pela mediação social (PAULA, 2007). Ainda de acordo com Serva (1997) a ação racional substantiva apresenta duas dimensões: a dimensão individual, que se refere à autorrealização (ex. satisfação); e a dimensão grupal, que se refere ao entendimento, nas direções da responsabilidade e da satisfação social.

Ramos (1983), então, para chegar ao entendimento do conceito de ação administrativa, além de diferenciar os dois tipos de racionalidades (instrumental e substantiva), ainda menciona que a compreensão da questão da ética é fundamental, cabendo-lhe ainda apontar para a direção de dois tipos de éticas: a ética da responsabilidade e a ética da convicção.

Na racionalidade instrumental é preciso que o indivíduo tenha um autocontrole, pois a realização das atividades ocorre de forma racionalizada. Assim, na ética da responsabilidade existe uma ação racional relacionada aos fins, estando sua ação relacionada à racionalidade instrumental. A ética da convicção implica toda ação que se relaciona com valores, estando sua ação relacionada à racionalidade substantiva. Os dois tipos de éticas não são exatamente antagônicos, podendo existir uma relação entre as duas; nesse panorama, pode surgir na organização uma tensão entre as duas éticas (RAMOS, 1983). Serva (1997) afirma que não basta criticar a racionalidade instrumental (ética da responsabilidade) e imaginar a possibilidade de aplicação da racionalidade substantiva (ética da convicção), mas é preciso que a teoria e a prática da racionalidade substantiva sejam impulsionadas no ambiente organizacional.

Registra-se em Heidemann (2010) que a ética da responsabilidade era tida como uma obrigação de empregados e empregadores em função do crescente conteúdo social. Mas, hoje, sabe-se que, além de envolver a função social associada à Administração, a ética abrange uma complexidade de relações e situações, entre as quais se têm: “[...] a defesa da democracia, a qualidade de vida na sociedade de mercado, a dignidade humana no contexto das organizações de trabalho, a satisfação do consumidor pela qualidade [...]” (HEIDEMANN, 2010, p. 303). Quando a organização permite que se faça uso tanto da ética da convicção quanto da ética da responsabilidade equivale a dizer que existe uma adequação da multidimensionalidade humana, com a possibilidade de sua autorrealização (SALM; MENEGASSO, 2015).

Na visão de Ramos (1983) alguns pontos levam a cabo a necessidade da conceituação da ação administrativa. Estão inclusos nesses aspectos não apenas o crescimento ao interesse pelas relações que envolvem o homem no trabalho (grupos informais, motivação e atitudes individuais) ou o reconhecimento da influência do ambiente externo sobre as organizações; mas, igualmente, é possível incluir a sensibilização na área administrativa por aspectos comportamentais

do indivíduo, a exemplo de poder e alienação. Entende-se que, em uma situação de exercício do poder, o indivíduo considerado dependente é dito alienado no instante em que se conforma, por isso “seu conformismo tende a limitar-se a questões explicitamente apoiadas pelo poder” (ETZIONI, 1984, p. 68).

Assim, Ramos (1983, p. 47) define ação administrativa como uma “modalidade de ação social, dotada de racionalidade funcional, e que supõe estejam os seus agentes, enquanto a exercem, sob a vigência predominante da ética da responsabilidade”. Nesse contexto, a definição de alienação auxilia no entendimento da tensão que existe no comportamento administrativo, entre a ética da responsabilidade e a ética da convicção. Alienação é um aspecto do poder em que se diz que há o isolamento do indivíduo em relação à formulação de decisão ou privação de poder (RAMOS, 1983); ou seja, o indivíduo se conforma com a tendência de um conformismo limitado às questões sustentadas pelo poder (ETZIONI, 1984).

Ramos (1983) ainda especifica a alienação no sentido de autoalienação, isto é, o indivíduo se sente estranho a si mesmo e é considerado apenas como uma força de trabalho (portanto, um simples instrumento de execução de tarefas por troca de salário). As convicções dos indivíduos e suas preferências são restritas ou nulas. E mais, a alienação, no sentido de reificação, é quando ocorre uma coisificação. Ou seja, as relações humanas e as sociais equivalem a coisas. O grau de reificação, em uma ação administrativa, pode chegar a um conformismo tão impactante no indivíduo, que desta decorre uma identificação profunda desse indivíduo com a organização e uma renúncia de sua conduta com critérios críveis de convicção. Por essa razão, quanto mais o indivíduo estiver comprometido com a ética da convicção, maior resistência terá à reificação. E, por fim, a alienação como privação do poder é caracterizada pela privação do indivíduo, em que é separado do poder. Nesse caso, os indivíduos são apenas agentes passivos de comando, de ordem ou mesmo de decisões.

Uma ação administrativa não se apresenta igualmente em todas as organizações, há uma nuance em função do tipo de organização: “em organizações

mais participativas (com características substantivas) a ação administrativa se diferencia daquelas em que há maior coercitividade, alienação e reificação” (SALM; MENEGASSO, 2015, p. 10).

3. A ouvidoria no setor público

Na administração pública entende-se que a gestão pública atua de forma a melhorar a qualidade dos serviços que são prestados aos indivíduos; e é em função dessa melhoria que se remete ao instituto das ouvidorias. Embora ainda haja muitos que não estão convencidos a respeito do valor de uma ouvidoria (HERTOGH; KIRKHAM, 2018), sabe-se que a ouvidoria vive um momento importante de consolidação no contexto da administração pública brasileira e pode ser apontada como um sustentáculo da democracia moderna (BARREIRO; PASSONE; PEREZ, 2011). A ouvidoria pública, mesmo sem possuir um papel exclusivo regulador, pode, sim, exercer um tipo de controle interno favorecida pela sua dinâmica de atividades (KIRKHAM, 2016) e contribuir com a prevenção de problemas. Além do que, a ouvidoria pública é identificada como um instituto presente na interface societal, no reforço da participação social, sendo uma “arena política” que contribui, entre outros pontos, com a produção de políticas públicas (PIRES; VAZ, 2014, p. 65).

Vários pontos são relevantes ao se falar em ouvidoria pública, sendo possível relacioná-la com questões como democracia, comunicação, controle social, dentre outros. Assim, conceitua-se e compreende-se a ouvidoria pública como aquela que auxilia as relações dos indivíduos com o Estado, devendo esse instituto proceder com a interlocução entre esses autores, de maneira que as manifestações advindas do exercício da cidadania possam, continuamente, melhorar e incrementar os serviços públicos que são prestados (CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, 2018).

Na verdade, a ouvidoria é um instituto considerado fundamental para uma organização pública que preza por condutas democráticas, um local no qual o indivíduo pode expressar seus problemas em relação à organização (CLARK, 2017; HERTOUGH; KIRKHAM, 2018; ROWE, 2018; TSATSANASHVILI, 2018). Por isso mesmo, uma das atividades da ouvidoria são questões ou situações que tenham sido mal resolvidas, buscando sugestões que possibilitem a melhoria e o desempenho da organização. Entende-se que a ouvidoria é um espaço que permite a concretização da interlocução entre a organização e os indivíduos (ROWE, 2018), um local em que diferentes problemas envolvendo a organização possam ser ouvidos (CLARK, 2017; ROWE, 2018; TSATSANASHVILI, 2018).

Com o intento de alcançar soluções para as demandas daqueles que buscam a ouvidoria pública, este instituto, por meio de sugestões e informações gerenciais da organização da qual faz parte, visa não apenas aprimorar a prestação de serviço, mas concorrer para a formulação de políticas públicas. Por vezes, a ouvidoria se depara com dificuldades no próprio órgão causando prejuízo no seu desempenho, como as questões relativas à ineficiência e à lentidão no atendimento. Assim, se ocorrer lentidão na solução de uma manifestação, a instrução é para que haja intervenções e medidas de forma que façam com que os procedimentos administrativos da organização ocorram com mais celeridade e eficiência (CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, 2018).

Vale lembrar que na esfera pública a chegada da burocracia, e sua consequente racionalidade, assegurou a transformação do Estado, passando a se ter um predomínio do interesse universal sobre o interesse particular (RAMOS, 2009). Entre as características da burocracia tem-se a presença de uma hierarquia e a formação de um sistema de mando e subordinação (RAMOS, 2009). Etzioni (1984), ao mencionar sobre a racionalidade burocrática, diz que ela pode ser considerada efêmera; por isso, essas características a protegem contra situações externas, devendo, entretanto, salvaguardar a autonomia. Serva (1997,

p. 22) conceitua esta autonomia como a “condição plena dos indivíduos para poderem agir e expressarem-se livremente nas interações”.

Para Cardoso (2010), a ouvidoria pública, que está envolvida na mediação entre Estado e sociedade, não deve ser inerte, mas ter competência para poder dar valor e defender os direitos dos indivíduos fomentando aspectos relevantes como a ética. A utilização da ética abrange um mundo de relações complexas, entre as quais, “a defesa da democracia, a qualidade de vida na sociedade de mercado, a dignidade humana no contexto das organizações de trabalho, a satisfação do consumidor pela qualidade [...]”, aspectos estes que cobram mais responsabilidade de cada indivíduo (HEIDEMANN, 2010, p. 303). Segundo O’Brien (2015), a conduta ética no âmbito de uma ouvidoria deverá abarcar práticas que adotem determinados pressupostos, como justiça, respeito, igualdade, autonomia e direitos humanos.

No âmbito das racionalidades, Cardoso (2010) lembra a reflexão do primeiro ouvidor público do Brasil, Manoel Eduardo Camargo e Gomes, em que a ação da ouvidoria pública pode envolver dois tipos de categorias. Na primeira, a ouvidoria está presa a uma racionalidade formal envolvendo ações que se concentram nas relações legais e contratuais. Na segunda categoria a ação está voltada para os valores da sociedade e vai além de uma situação jurídica e teórica, pois as ouvidorias buscam a equidade social, sendo guiadas por valores. Como apontam Tolfo, Nunes e Emmendoerfer (2015, p. 252) existem organizações de ensino superior cujas ouvidorias apresentam dificuldades em função do predomínio da racionalidade instrumental, que é “muito pouco comprometida com [a] cidadania interna [das organizações] e com [os] valores éticos”. Nesse contexto, nota-se ser relevante o tema da pesquisa com foco na análise dos conceitos de éticas da responsabilidade e da convicção e das racionalidades instrumental e substantiva no âmbito da ação administrativa, à luz do pensamento de Guerreiro Ramos, correlacionando-as com o contexto organizacional das ouvidorias públicas, em particular, das ouvidorias da UFPE.

4. As ouvidorias na Universidade Federal de Pernambuco

Desde o ano 2000 se registrava a presença do instituto de ouvidorias na UFPE, mas foi em 2012 que a Universidade decidiu criar a Ouvidoria-Geral, por intermédio da Resolução nº 3 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2012b). Segundo palavras proferidas pelo ouvidor-geral ao INCampus, Boletim Informativo da UFPE, na ocasião da criação do instituto, tal fato atendeu a “[...] uma demanda interna no sentido da humanização da Universidade e [para] gerar um impacto [...] positivo na cultura organizacional”; e a Ouvidoria-Geral é uma condição organizacional considerada estratégica “[...] à medida que cria um [...] espaço de diálogo com características peculiares, aprendizados para a participação cidadã, por isso mesmo, qualificada [para] a gestão pública” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2012a, p. 8).

De acordo com o ouvidor-geral da UFPE, a ouvidoria surgiu em um momento “em que há todo um novo olhar de participação social, um pouco mais de busca de democratização da Instituição”. Esta declaração encontra-se em consonância com o preâmbulo da Resolução nº 3 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2012b, p. 1), que diz: existe o dever de se observar os “princípios morais e éticos fundamentais à humanização das relações interpessoais no ambiente universitário e nas relações com a comunidade externa”. Ressalta-se que à medida que as organizações buscam uma gestão focada em aspectos relacionados aos direitos humanos, reflete na busca de uma boa governança e de reflexos positivos na construção da democracia (VET VAN DER, 2017).

Vinculada diretamente ao Reitor, a Ouvidoria-Geral tem por objetivo promover ações tanto preventivas quanto corretivas, voltadas às atividades da Universidade, sempre assegurando o respeito aos direitos individuais e coletivos das comunidades. Também, são asseguradas sua autonomia e independência funcional com vistas às suas atividades e competências; a Ouvidoria-Geral da

UFPE atua no processo de comunicação entre a organização e a comunidade acadêmica (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2012b).

No momento da conclusão desta pesquisa, além da Ouvidoria-Geral registram-se quatro Ouvidorias Setoriais: três delas no *Campus* Recife (a Ouvidoria do Hospital das Clínicas (HC), a Ouvidoria do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) e a Ouvidoria do Sistema de Bibliotecas (SIB)) e uma no *Campus* de Vitória de Santo Antão (a Ouvidoria do CAV). Isso é um reflexo do que já era apontado no Plano Estratégico da UFPE, publicado em 2003, isto é, o desenvolvimento de um sistema de ouvidorias (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2003). As ouvidorias setoriais estão sob a coordenação da Ouvidoria-Geral da UFPE (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2012b); entretanto, aponta-se que há uma relação colegiada entre essas ouvidorias, isto é, não existe uma subordinação e, sim, um sistema colegiado com diretrizes de integração; portanto, são asseguradas a autonomia de cada uma delas e a independência funcional de suas atividades e competências (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2012b).

5. O percurso metodológico

Os sujeitos do *locus* desta pesquisa foram os cinco ouvidores responsáveis pela gestão das Ouvidorias da UFPE existentes na ocasião (Geral e Setoriais), tendo em vista os objetivos desta pesquisa. Como instrumento de coleta de dados foi adotada a entrevista individual semiestruturada. Esta foi dividida em três grandes grupos, envolvendo eixos temáticos com o intuito de facilitar o alcance dos objetivos da pesquisa. Este capítulo é um recorte da dissertação de Biagini (2013), cuja composição estrutural apresenta três eixos temáticos: o primeiro eixo temático é o entendimento acerca de ouvidoria; o segundo eixo temático é o fato administrativo; e o terceiro eixo temático é a ação administrativa. Contudo, ressalta-se que, neste texto, destacou-se apenas o terceiro

eixo temático, que trata da ação administrativa. A escolha deste terceiro eixo se deve tanto em função de seu alinhamento com um dos temas norteadores que compõem a publicação deste livro (isto é, a ética), quanto em razão de que o entendimento mais apurado desse assunto é fundamental para as ouvidorias públicas. Além do mais, é justamente o terceiro eixo que dá subsídios para analisar qual racionalidade orienta a ação administrativa das ouvidorias abrangendo os aspectos das racionalidades e das éticas. Entende-se que uma análise da ação administrativa pode ser fundamental para o conhecimento das relações de trabalho, na medida em que há interesse em se delimitar mais especificamente a organização e o espaço existencial do indivíduo na organização. Por isso, vale lembrar que Ramos (1983) conceitua a ação administrativa como uma *“modalidade de ação social, dotada de racionalidade funcional, e que supõe estejam os seus agentes, enquanto a exercem, sob a vigência predominante da ética da responsabilidade”* (RAMOS, 1983, p. 47, grifo do autor).

Como relatado anteriormente, ao se concluir esta pesquisa, registravam-se, além da Ouvidoria-Geral, mais quatro Ouvidorias Setoriais: três delas no *Campus* Recife (a Ouvidoria do Hospital das Clínicas (HC), a Ouvidoria do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) e a Ouvidoria do Sistema de Bibliotecas (SIB)) e uma no *Campus* de Vitória de Santo Antão (a Ouvidoria do CAV). As entrevistas orreram nessas ouvidorias e todas elas foram gravadas em áudio, garantindo-se que os ouvidores não seriam identificados nominalmente. Os depoimentos foram codificados como: E1, E2, E3, E4, E5; e, assim, foram chamados durante o processo de análise e de interpretações das declarações.

Os dados foram analisados por meio da técnica da análise de conteúdo (BARDIN, 2016). De acordo com Bardin (2016), a análise de conteúdo é um instrumento de análise das comunicações, o qual é composto por um conjunto de procedimentos que sistematiza as descrições das mensagens obtidas, permitindo uma inferência sobre a produção das mensagens adquiridas. A análise de conteúdo busca o entendimento e a percepção para além das próprias palavras

que são coletadas. Para Bardin (2016), há um mecanismo que é deduzido e reconstruído com base na amostra de mensagens, por isso, existe a etapa da categorização das mensagens. Nesta investigação, depois de divididos os eixos temáticos, os temas foram estabelecidos e, na sequência, foram classificadas: as categorias, as unidades de registro e as unidades de contexto.

6. Dos resultados à interpretação do eixo temático: a ação administrativa

A interpretação dos dados incluiu uma reflexão nos textos previamente consultados durante a pesquisa. O eixo temático em pauta reporta-se à ação administrativa, que é conceituada pelo sociólogo Alberto Guerreiro Ramos. Considerando as interpretações dos dados que se seguem, pretende-se analisar qual racionalidade orienta a ação administrativa das Ouvidorias da Universidade Federal de Pernambuco, sob a perspectiva dos ouvidores. A ação administrativa tratada por Ramos (1983) envolve questões como: racionalidade instrumental; racionalidade substantiva; ética da responsabilidade; ética da convicção. Esses pontos são encontrados nas declarações que se seguem e, respectivamente, todas as categorias surgem em virtude dos assuntos relacionados com a ação administrativa. Para a análise do tema racionalidades e éticas foram tratadas as seguintes categorias: racionalidade instrumental; ética da responsabilidade; racionalidade substantiva; e ética da convicção.

Na categoria *racionalidade instrumental*, os entrevistados E1, E2 e E3 informam que já vivenciaram situações no contexto da organização em que tiveram de usar do aparato legislativo. E3 afirma que já precisou de desconsiderar das suas convicções em virtude da legalidade, bem como E5 diz que, muitas vezes, é possível se deparar com a questão legal. Entretanto, esse entrevistado pontua que “a ouvidoria está aquém deste limite e diria que, em alguns casos, tem que ir além”. E dentro no contexto da organização burocrática, E5 ainda comenta:

[...] a gente vê que a forma de se estruturar ela é muito complexa. Isso significa dizer que constrói essas amarras burocráticas toda, é uma teia de relações explícitas vindas das pessoas, que amarram e engessam. Isso tem um lado positivo, que é o lado de facilitar a resolução dos conflitos sob o ponto de vista legal, jurídica e responsabilização. E a outra é que lhe tira autonomia, você vai ficando máquina, refém da estrutura. Mas você sabe que precisa mudar, mas não pode. A ouvidoria vem romper com isso. Tem o lado humano que tem sempre que se sobressair, sempre.

Na categoria ética da responsabilidade, os entrevistados comentam o seguinte: E1 afirma que sempre tenta pautar-se na legislação, já que considera este o modo correto de agir; E2 entende que o modo de agir está voltado para a perspectiva de seguir as normas; E3 confirma que, em muitas ocasiões, teve que ter um autodomínio de seus impulsos; E5 diz que, por haver uma estrutura, há o sentido de se ter a lei como um ditame.

Na categoria *racionalidade substantiva*, o entrevistado E1 entende que já usou da sua maneira de ser para solucionar algumas demandas. E2 afirma que as demandas da ouvidoria sob sua responsabilidade são apenas técnicas, não havendo nenhuma demanda que carecesse de impor suas convicções. E3 afirma que, em virtude da falta de autonomia, não usou de seu valor pessoal em nenhuma das demandas que chegaram à sua ouvidoria. Na opinião do entrevistado E5, um ouvidor só vai existir se for verdadeiro com os seus valores; e esclarece:

A ação que vai responder a demanda [...] é fruto de uma compreensão [...] produzida com o conhecimento gerado pela ouvidoria. [...] E é aí aonde entra os valores do ouvidor. Onde ele acredita naqueles valores. [...] É fé naquilo, é convicção, a atitude dele perante aquilo é verdadeira. Se ele não acreditar naquilo ele não faz, ou então, não é ouvidor. [...] não encontrei ainda nenhuma que eu tenha que ir além, mas se tiver que ir eu vou. Se tiver ferindo a dignidade da pessoa eu vou além dela. [...]. Mas, isso é uma questão de fórum pessoal.

Na categoria ética da convicção, o entrevistado E1 declara que se sente à vontade para resolver situações que tem domínio. E3 relata que já precisou abafar a sua convicção em certas situações. E2 afirma não ter ainda se deparado com alguma situação que tivesse que escolher entre seus valores pessoais ou as normas legais, mas ressalta que se isso acontecer, deve colocar sua convicção pessoal, pois, antes de qualquer coisa, é um ser humano. Para E5, é possível perceber os valores do ouvidor, suas convicções com este tipo de situação. E acrescenta que:

[...] se eu tiver convicto que preciso, eu vou. Vou encontrar uma estratégia de fazê-lo para não afrontar por afrontar. Não é afrontar. É mostrar que não pode. [...] Esse é o dilema do gestor, não ser burocrata, ser capaz de ir além, com a sua ética da convicção.

Percebe-se que, de acordo com os depoimentos de E1, E2, E3 e E5, no que se refere às situações vivenciadas durante algum processo organizacional envolvendo uma demanda, todos eles informaram que agiram com autodomínio de suas atitudes, de seus impulsos, respaldados pelas normas legais. Isso remete ao fato de que, de acordo com Tenório, existe uma tendência de a racionalidade instrumental homogeneizar o indivíduo e a organização, levando a um desaparecimento da racionalidade substantiva (TENÓRIO, 2008). Nota-se que as ações dos ouvidores ocorreram de forma consciente e calculada, e visavam a um fim específico, por isso mesmo se pode afirmar que ocorreram sob a égide da racionalidade instrumental e, conseqüentemente, da ética da responsabilidade. Essa situação demonstra que existe uma supremacia da organização sobre os entrevistados, pois estão presentes – e, usando as palavras do entrevistado 5 – as “amarras burocráticas” que acabam por envolver a conjuntura da UFPE.

Isso leva a outro ponto importante que envolve a questão da autonomia, já que aqui, mais uma vez, aparece explicitamente nas falas de alguns dos entrevistados: E5 entende que são as questões burocráticas, ligadas à legalidade, que podem deixar uma ouvidoria sem autonomia; e o entrevistado E3 afirma, literalmente,

que a ouvidoria sob sua responsabilidade não tem nenhuma autonomia, isto é, segue exclusivamente a norma legal, tendo que inibir suas convicções. Há nesse último sentido o predomínio da racionalidade instrumental e da ética da responsabilidade. É importante lembrar que a literatura (LI, 2016; VENDRAMINE *et al.*, 2016) reforça sobre a importância da existência da autonomia nas atividades que são desenvolvidas pelas ouvidorias públicas, para que estas atividades possam, realmente, serem desenvolvidas com plena liberdade e não de forma restrita.

Os entrevistados E1, E2, E3 e E5 foram questionados sobre a ocorrência de alguma situação que tenha levado ao confronto direto entre os seus valores pessoais e o aparato legislativo. A falta de autonomia de uma das ouvidorias leva o entrevistado E3 a informar que nessas situações nunca faz uso dos seus valores pessoais e, sim, das normas legais. Em oposição, pelas declarações dos outros três entrevistados há o predomínio dos valores pessoais; e, ainda que alguns deles não tenham vivenciado uma situação tão específica, declararam que não vão deixar de colocar suas convicções sobre a norma legal. Essas declarações podem ser reforçadas pelo pensamento de Simon (1993), que afirma que, para além da racionalidade instrumental, existe um mundo real em que determinadas condições não se vinculam à esta racionalidade calculada e que podem limitar essa maximização, a exemplo dos aspectos que envolvem os valores pessoais dos indivíduos.

Percebe-se que as ações administrativas praticadas pelos entrevistados também abrangem o contexto da racionalidade substantiva e da ética da convicção, visto que a ação administrativa está amparada por uma conduta que tem presente os valores pessoais, ou ações orientadas aos meios, como diria Weber (2004) e as convicções dos entrevistados. Contudo, não se pode deixar de observar que a racionalidade instrumental está presente, transparecendo, na verdade, que existe um sentido de homogeneidade dos entrevistados dentro da UFPE, abafando, em algumas situações, a racionalidade substantiva.

Pelos registros ocorre a presença dos dois tipos de racionalidades e de éticas nas ações administrativas praticadas pelas Ouvidorias da UFPE e isso pode ser

observado nas declarações de E2 e E5. Estes entrevistados dizem que se precisassem usariam seus valores pessoais e convicções em alguma demanda; e E1 admite já ter usado de sua maneira de ser para agir e solucionar certas demandas. Simultaneamente a essa situação, esses entrevistados, juntamente com E3, admitem dominar seus impulsos, focando suas atitudes nas leis vigentes. Registra-se, assim, uma dualidade das duas éticas nas ouvidorias, portanto, uma tensão na Universidade.

No contexto dessa tensão, especificamente no âmbito da ética da responsabilidade – consequentemente, da racionalidade instrumental e de aspectos da legalidade da organização –, vale a pena lembrar que, na ocasião desta investigação, E5 mencionou que o Estatuto da UFPE estava defasado há décadas. Segundo o entrevistado, isso faz com que a Universidade conviva com uma situação inadequada. Mais ainda, para E5, nenhum gestor responde como essa convivência se dá, mas, que essa norma apenas “funciona quando alguém quer interpelar judicialmente, quando alguém quer fazer alguma ação judicial, a estrutura vale. Para o cotidiano, aquela estrutura não vale. Na prática funciona diferente”. Ocorre, portanto, uma situação conflitante e que caracteriza uma tensão envolvendo a ação administrativa (RAMOS, 1983).

Nota-se que existem indícios que remetem a uma interpretação de divergência das posturas a partir da oscilação entre a ética da convicção (por parte dos ouvidores) e a ética da responsabilidade (por parte dos gestores). A visão de superficialidade pode estar encobrindo a latência de uma situação política que pode não ter sido pensada na estruturação das ouvidorias. Ao buscar o pensamento de Weber (2004), reforça-se que os indícios parecem relatar motivos para a disfunção burocrática, neste caso, podendo demonstrar como o gestor (equivalente ao burocrata em Weber) distorce a burocracia para reforçar um modo particular de executar seu trabalho ou mesmo de seus interesses, em detrimento de aspectos impessoais e institucionais que reforçariam o interesse coletivo e que deveriam ser sempre o foco da administração pública.

Por conseguinte, existe também a situação que envolve aspectos do poder que é a alienação (situação de aspecto negativo que afeta diretamente o comportamento do indivíduo e que permite o entendimento daquelas tensões). É claramente perceptível a situação de alienação (como privação de poder) em determinados entrevistados, já que podem ser identificados como agentes passivos de comando ou de ordem. Nesse caso comprovado, principalmente, pelas próprias declarações de ausência de autonomia em algumas Ouvidorias da UFPE – como E3, que menciona desistir de suas convicções pessoais por falta de autonomia. Temos aqui uma constatação da importância da impessoalidade, preconizada pelo pensamento weberiano, como elemento que possa garantir aos sujeitos o usufruto de autonomia dentro das burocracias. A impessoalidade implica uma não disfunção dessa burocracia, logo uma forma de garantir a eficiência do processo gerencial, que, sem interferências de outros, transcorreria sem obstáculos e censuras. Há de se destacar, todavia, que esse aspecto não implica subsumir o valor da racionalidade substantiva, pelo contrário, só reforça seu valor. A substancialidade da racionalidade poderia dirimir o efeito das disfunções e repactuar novas formas de atuação em que autonomia, impessoalidade e eficácia poderiam ser conjugadas coletivamente.

É importante ressaltar que o entrevistado E4 recusou-se a responder todas as perguntas relacionadas ao terceiro eixo temático e que trata da ação administrativa. Isso, seguramente, traz à tona a questão da alienação (como autoalienação ou como privação do poder, decorrentes de interferências de outros), pois, em outro momento no decurso da entrevista, o entrevistado faz as seguintes afirmações: “[...] a ouvidoria não tem autonomia. [...] outra coisa, a hierarquia é muito forte”; “[...] eu me incomodei porque eu não ia comprar briga de graça, até porque eu não via um setor com autonomia pra isso, com respaldo pra isso [...]”. A declaração de E4 é semelhante ao que se inferiu de E3 anteriormente. Em outras palavras, certo conformismo pode ser decorrente de uma disfunção burocrática que implica uma forma de subtração da

impessoalidade. Esse aspecto corrobora o pensamento weberiano mais uma vez, ao mesmo tempo que permite visualizar um certo clamor por um espaço em que a substancialidade da racionalidade pudesse ocorrer em concomitância com a instrumentalidade. Isso pode explicar por que E4 não “comprou uma briga por não ver um setor com autonomia”. A sensação de privação de poder não permitiu a visualização de espaço relacional e em que a substancialidade pudesse orientar a ação gerencial.

7. Considerações finais

Esta investigação analisou qual racionalidade orienta a ação administrativa das Ouvidorias da UFPE, sob a perspectiva dos ouvidores. No âmbito do terceiro eixo temático, pôde-se concluir, pelas respostas obtidas durante as entrevistas, que a ação administrativa é orientada pela presença dos dois tipos de racionalidades: a instrumental e a substantiva.

Destaca-se que a racionalidade instrumental, que é regida pela ética da responsabilidade, foi unanimemente praticada por todos os entrevistados. Enquanto a racionalidade substantiva, regida pela ética da convicção, foi assumida expressamente por poucos entrevistados, principalmente, por aqueles que aparentam ter total autonomia em suas ouvidorias. A Universidade, em virtude do aparato burocrático, tende a ter uma posição de supremacia sobre os entrevistados, de forma que alguns deles sentem que suas convicções são inexistentes diante de diversas situações, causadas, principalmente, pela falta de autonomia. Contudo, é importante ressaltar que a ouvidoria necessita de ter liberdade em sua atuação e decisões (TOLFO; NUNES; EMMENDOERFER, 2015) e que não deve ser manipulada pela gestão se passando por um papel de simples repasse de respostas oficiais (MACHADO; BORGES, 2017), portanto, a ouvidoria não deve ficar limitada exclusivamente à racionalidade instrumental, especialmente por conta da subtração da autonomia em decorrência de uma disfunção que incide sobre a impessoalidade, levando os

burocratas a distorcerem os componentes éticos (da responsabilidade e da convicção) e com isso promover certo tipo de ineficiência, cuja resultante ajudou a formatar uma forma específica de alienação – como aquela que decorre da privação de poder.

Tudo isso mostra a existência de tensão entre as duas éticas na UFPE, como consequência dessas disfunções que resultam em formas específicas de alienação. Conseqüentemente, observou-se a presença de um dos problemas mais conhecidos envolvendo a ação administrativa, caracterizado pelo conformismo: a alienação. Foi observada durante a análise dos dados de alguns dos entrevistados a presença de autoalienação, bem como da alienação, tal como a privação de poder, resultando em reflexos na atuação da ouvidoria. Contudo, entende-se que a intensidade dessa tensão pode resultar em uma maior ou menor degradação – a depender das qualificações estruturais da organização (RAMOS, 1983) –, o que não impede a existência de uma alternância entre os dois tipos de éticas (e de racionalidades) (PAULA, 2007). Nesse panorama, o ideal é que haja um consenso entre os indivíduos para que as próprias expectativas organizacionais possam ser alcançadas com um menor grau de tensão. Reforça-se que a racionalidade instrumental e a ética da responsabilidade, realmente, caracterizam a ação administrativa da UFPE, mas a racionalidade substantiva também está presente e sua presença é fundamental na medida em que aspectos humanísticos são tratados em uma demanda. Esse entendimento, por parte dos entrevistados, mostrou ser crucial para a adoção de uma gestão voltada para ações cidadãs.

A metodologia aplicada, por meio da análise de conteúdo, foi plenamente satisfatória por permitir responder o objetivo proposto na pesquisa. No que tange às entrevistas, mesmo não tendo sido introduzida alguma questão mais direta sobre o tema alienação, as declarações dos entrevistados permitiram que esse aspecto, presente quando há tensão entre as éticas, fosse detectado sem maiores dificuldades. Ainda durante o processo de entrevistas houve um momento de consternação quando um entrevistado se recusou a responder alguns dos questionamentos. Mas isso foi superado após a apresentação de suas justificativas,

percebendo-se as razões dele. Posteriormente, durante as interpretações dos dados, em uma análise mais detalhada das transcrições desse mesmo entrevistado, esse fato foi visto como um aspecto de extrema relevância para a pesquisa, já que revelou um lado obscuro envolvendo a relação entre os diversos segmentos da UFPE.

Existem alguns pontos que podem ser indicados para aprofundamento em outras investigações futuras. A pesquisa pode ser replicada e ter uma nova avaliação e comparação da autonomia das ouvidorias, visto que esse pressuposto é um construto primordial para o desenvolvimento das atividades das ouvidorias públicas com outras Instituições Públicas de Ensino Superior. Isto porque há de se levar em conta que o contexto político brasileiro vem mudando e sabe-se que as organizações públicas têm uma tendência de refletir o panorama do país, cumprindo aspectos de seu modelo de gestão pública. Além do mais, indica-se uma investigação com mais aprofundamento (teórico e metodológico) sobre os impactos das disfunções sobre a constituição das racionalidades instrumental e substantiva em organizações burocráticas.

Por fim, há de se apontar que a Universidade Federal de Pernambuco, com a criação da Ouvidoria-Geral, deu um passo muito importante para a comunidade acadêmica, muitas vezes carente de ser ouvida. Todavia, alguns pontos abordados nesta investigação demonstram a necessidade de serem avaliados pela UFPE, como, por exemplo, a ausência da autonomia em algumas das unidades analisadas, limitando o pleno funcionamento da rede de ouvidorias.

Referências

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2016.

BARREIRO, A. E. A.; PASSONE, E.; PEREZ, J. R. R. Introdução. In: PEREZ, J. R. R.; BARREIRO, A. E. A.; PASSONE, E. (eds.). *Construindo a ouvidoria no Brasil: avanços e perspectivas*. Campinas: Unicamp/Ouvidoria, 2011. p. 17-28.

BIAGINI, L. *As ouvidorias públicas nas instituições de ensino superior: a experiência da Universidade Federal de Pernambuco*. [S. l.] Universidade Federal de Pernambuco, 2013.

BRASIL. Lei nº 13.663, de 14 de maio de 2018. 2018, *Diário Oficial da União*. Seção 1. Ano CLV. n. 92.

CALADO, C. L. DE A. Ouvidoria universitária, uma cultura em expansão. *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, v. 7, n. 12, p. 190-191, 2010.

CARDOSO, A. S. R. *Ouvidoria pública como instrumento de mudança*. Texto para Discussão n. 1480 – IPEA. Brasília: 2010.

CLARK, S. Voice or Voice-Over? Harnessing the Relationship between a Child's Right to Be Heard and Legal Agency through Norwegian Bullying Cases. *Social Inclusion*, v. 5, n. 3, p. 131-147, 2017.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. *Manual de Ouvidoria Pública: rumo ao sistema participativo*. Edição revisada e ampliada da Coleção da OGU. Revisada e ed. Brasília: [s. n.], 2018.

ETZIONI, A. *Organizações modernas*. 7. ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1984.

HEIDEMANN, F. G. Ética da responsabilidade: sensibilidade e correspondência a promessas e expectativas contratadas. In: HEIDEMANN, F. G.; SALM, J. F. (eds.). *Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise*. 2. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2010. p. 301-309.

HERTOGH, M.; KIRKHAM, R. The Ombudsman and Administrative Justice: from promise to performance. In: HERTOGH, M.; KIRKHAM, R. (eds.). *Research Handbook on the ombudsman*. 1. ed. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2018. p. 576.

KIRKHAM, R. The Ombudsman, Tribunals and Administrative Justice Section: a 2020 vision for the ombudsman sector. *Journal of Social Welfare and Family Law*, v. 38, n. 1, p. 103-114, 2016.

- 174** LI, G. Conceptualising the Australian telecommunications industry self-regulation scheme in the context of Australian judicial system and administrative justice. *Australian Journal of Telecommunications and the Digital Economy*, v. 4, n. 3, p. 21-43, 2016.
- MACHADO, F. R. DE S.; BORGES, C. F. Análise do componente ouvidoria na implementação da política de participação no SUS no estado do Rio de Janeiro. *Sociologias*, v. 19, n. 44, p. 360-389, 2017.
- MOTTA, F. C. P.; PEREIRA, L. C. B. *Introdução à organização burocrática*. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- O'BRIEN, N. What Future for the Ombudsman? *The Political Quarterly*, v. 86, n. 1, p. 72-80, 2015.
- PAULA, A. P. P. DE. Guerreiro Ramos: resgatando o pensamento de um sociólogo crítico das organizações. *Organizações & Sociedade*, v. 1, n. 14, p. 169-188, 2007.
- PIRES, R.; VAZ, A. Para além da participação: interfaces socioestatais no governo federal. *Lua Nova*, n. 93, p. 61-91, 2014.
- RAMOS, A. G. *A administração e o contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração*. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Fundação Getúlio Vargas (FGV), 1983.
- RAMOS, A. G. *Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho*. 1. ed. Brasília: Conselho Federal de Administração (CFA), 2009.
- ROWE, M. Fostering Constructive Action by Peers and Bystanders in Organizations and Communities. *Negotiation Journal*, v. 34, n. 2, p. 137-163, 2018.
- SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. A base epistemológica da ação administrativa nas organizações substantivas e a formação do gestor social. *Revista de Ciências da Administração*, v. 17, n. Edição Especial, p. 63-78, 2015.
- SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, v. 37, n. 2, p. 18-30, 1997.

SIMON, H. A. Decision Making: Rational, Nonrational, and Irrational. *Educational Administration Quarterly*, v. 29, n. 3, p. 392-411, 1993.

TENÓRIO, F. G. *Tem razão a administração?* Ensaios de teoria organizacional. 3. ed. revisada. Ijuí: Editora Unijuí, 2008.

TOLFO, S. DA R.; NUNES, T. S.; EMMENDOERFER, M. L. O assédio moral no trabalho e formas de diagnosticar e intervir. In: EMMENDOERFER, M. L.; TOLFO, S. DA R.; NUNES, T. S. (eds.). *Assédio moral em organizações públicas e a (re)ação dos sindicatos*. 1. ed. Curitiba: CVR, 2015. p. 243-265.

TSATSANASHVILI, M. Juveniles safety on the internet in Georgia (Problems and methods of solution). *Bulletin of the Georgian National Academy of Sciences*, v. 12, n. 1, p. 188-196, 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. *INCampus*: Boletim Informativo da Universidade Federal de Pernambuco. p. 8-9, maio 2012a.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. *Planejamento estratégico da UFPE*: visão, missão, valores, objetivos e tópicos estratégicos: 2003. Recife, PE: [s.n.].

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. *Resolução nº 3, de 11 de maio de 2012*, Conselho Universitário. Institui a Ouvidoria-Geral da Universidade Federal de Pernambuco e dá providências. 2012b, p. 1-3.

VENDRAMINE, M. DE F. M. *et al.* A presença da ouvidoria nas empresas: as incertezas diante de um futuro de compartilhamento de espaço com o SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) e *Call Center*. *Espacios*, v. 37, n. 35, p. 5-19, 2016.

VET VAN DER, F. In the Shadow of the Ombudsman: civil society and the struggle for an independent Human Rights Institution in St Petersburg, Russia. *Europe-Asia Studies*, v. 69, n. 8, p. 1201-1221, 2017.

WEBER, M. *Ensaios de sociologia*. 5. ed. Rio de Janeiro: LCT, 2002.

WEBER, M. *Economia e sociedade*: fundamentos da sociologia compreensiva. 2. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2004.