



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

Curso de Especialização em Orçamento, Governança e Gestão de Risco no Setor Público

Márcio Melo de Freitas

**BENCHMARKING E MELHORIA DAS PRÁTICAS DE OUVIDORIA: UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE A REDE EBSE RH E O HOSPITAL UNIVERSITÁRIO LAURO WANDERLEY EM 2023**

Brasília – DF

2024

Márcio Melo de Freitas

**BENCHMARKING E MELHORIA DAS PRÁTICAS DE OUVIDORIA: UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE A REDE EBSE RH E O HOSPITAL UNIVERSITÁRIO LAURO WANDERLEY EM 2023**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade como requisito parcial à obtenção do certificado de especialista (*lato sensu*) em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no Setor Público.

Professor(a) Orientador(a): Dra. Fátima de Souza Freire

Brasília – DF

2024

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

MM319b      Melo de Freitas, Márcio  
                    BENCHMARKING E MELHORIA DAS PRÁTICAS DE OUVIDORIA: UMA  
                    ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE A REDE EBSERH E O HOSPITAL  
                    UNIVERSITÁRIO LAURO WANDERLEY EM 2023 / Márcio Melo de Freitas;  
                    orientador Fátima de Souza Freire . -- Brasília, 2024.  
                    40 p.

                    Monografia (Especialização - Curso de Especialização em  
                    Orçamento, Governança e Gestão de Risco no Setor Público) --  
                    Universidade de Brasília, 2024.

                    1. Transparência. 2. Controle Social. 3. Benchmarking. 4.  
                    Gestão Hospitalar. I. , Fátima de Souza Freire, orient. II.  
                    Título.

Márcio Melo de Freitas

**BENCHMARKING E MELHORIA DAS PRÁTICAS DE OUVIDORIA: UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE A REDE EBSEH E O HOSPITAL UNIVERSITÁRIO LAURO WANDERLEY EM 2023**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de especialização em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no Setor Público da Universidade de Brasília do aluno

**Márcio Melo de Freitas**

Dra. Fátima de Souza Freire  
Professor-Orientador

Dr. Lucas Oliveira Gomes Ferreira  
Professor-Examinador

Data de aprovação: 11/07/2024

## RESUMO

Este trabalho buscou verificar o papel da ouvidoria no Hospital Universitário Lauro Wanderley (HULW), destacando sua contribuição para a transparência, o controle social e a implementação de estratégias de *benchmarking*, com base no relatório da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh). A pesquisa foi realizada por meio de uma abordagem qualitativa, utilizando a análise documental de relatórios da Ouvidoria, legislações e normas da Rede Ebserh. Foram extraídos dados do Painel Resolveu, que contém informações relevantes sobre os atendimentos abertos na Ouvidoria do HULW e da Rede Ebserh no ano de 2023. O trabalho enfoca como as ouvidorias contribuem para a gestão participativa e a eficácia na gestão hospitalar, garantindo que as demandas dos cidadãos sejam tratadas de maneira eficiente e dentro dos prazos estabelecidos. A análise considera a classificação das manifestações recebidas, a satisfação dos usuários e os canais de entrada das demandas. Ao atuar como um canal de comunicação entre os usuários e a administração hospitalar, a ouvidoria contribui significativamente para a melhoria contínua dos serviços de saúde. Conclui-se que as práticas implementadas pelo HULW, alinhadas às diretrizes da Ebserh, demonstram a importância de uma gestão participativa e transparente na construção de uma gestão mais eficiente e confiável. Os resultados demonstram que tanto o HULW quanto a Rede Ebserh implementam práticas alinhadas com os princípios de uma gestão transparente e eficiente, promovendo a participação ativa dos usuários na melhoria contínua dos serviços de saúde.

Palavras-chave: Transparência. Controle Social. Benchmarking. Gestão Hospitalar.

## ABSTRACT

This study investigates the role of the Ombudsman at the Hospital Universitário Lauro Wanderley (HULW), emphasizing its contributions to transparency, social accountability, and the implementation of benchmarking strategies, as delineated in the report by the Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh). Utilizing a qualitative approach, this research employs document analysis of Ombudsman reports, relevant legislation, and Ebserh Network regulations. Data were sourced from the Resolveu Panel, which contains crucial information regarding the inquiries submitted to the Ombudsman at HULW and across the Ebserh Network in 2023. This study focuses on how Ombudsman's offices facilitate participatory management and operational efficiency in hospital administration, ensuring that public concerns are addressed promptly and within stipulated timelines. The analysis covers the categorization of received complaints, user satisfaction levels, and the channels through which inquiries are submitted. Functioning as a communication bridge between users and hospital administration, the Ombudsman plays a significant role in the continuous enhancement of healthcare services. The findings indicate that the practices adopted by HULW, in alignment with Ebserh guidelines, underscore the importance of participatory and transparent management in fostering more efficient and reliable administrative management. The results demonstrate that both HULW and the Ebserh Network adhere to practices that uphold the principles of transparent and efficient management, thereby promoting active user participation in the ongoing improvement of healthcare services.

**Keywords:** Transparency. Social Control. Benchmarking. Hospital Management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Figura

1 – Tipos de manifestação na Rede Ebserh.....	28
2 – Tipos de manifestação do HULW.....	28
3 – Total de Registros de ouvidoria da Rede Ebserh.....	29
4 – Canais de Entrada da ouvidoria na Rede Ebserh.....	30

## LISTA DE GRÁFICOS

### Gráfico

1 – Maior número de manifestação na Rede Ebserh.....	28
--	----

### Gráfico

2 – Maior número de manifestação no HULW.....	28
---	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Checklist de Análise da ouvidoria da Rede Ebserh com HULW.....	27
Quadro 2 – Resumo dos Indicadores de Desempenho.....	32
Quadro 3 – Melhores Práticas Identificadas.....	33
Quadro 4 – Áreas de Melhoria.....	33



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO TEÓRICA .....</b>	<b>12</b>
	2.1 Controle Social .....	12
	2.2 Transparência .....	16
	2.3 Ouvidoria.....	18
<b>3</b>	<b>MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....</b>	<b>22</b>
	3.1 Abordagem .....	22
	3.2 Amostra.....	23
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>26</b>
	4.1 Benchmarking da Ouvidoria: Rede Ebserh e HULW em 2023.....	26
	4.2 Ouvidoria no HULW: Eficiência, Transparência e Controle Social.....	31
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>35</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>36</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh) foi autorizada por meio da Lei nº 12.550, de 15 de dezembro de 2011, como uma empresa pública vinculada ao Ministério da Educação (MEC), com a finalidade de prestar serviços gratuitos de assistência médico-hospitalar, ambulatorial e de apoio diagnóstico e terapêutico à sociedade, bem como prestar serviços de apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão, ao ensino-aprendizagem e à formação de pessoas no campo da saúde pública nas instituições públicas federais de ensino e instituições congêneres.

A Ebserh é a maior rede de hospitais públicos do Brasil, por meio da atuação de uma rede que inclui o órgão central e 41 Hospitais Universitários Federais (HUFs), promovendo suas atividades por meio de uma gestão de relevância na área da educação e saúde. Os hospitais da Rede Ebserh são referência de média e alta complexidade para o Sistema Único de Saúde (SUS) e para a sociedade. Além de atender por meio do SUS, um dos pilares da Ebserh é apoiar a formação de profissionais de saúde e o desenvolvimento de pesquisas.

Devido à sua finalidade, é uma empresa estatal totalmente dependente da União, cumprindo o dever de prestar serviços de assistência à saúde de forma integral e exclusivamente inseridos no âmbito do SUS, observando a autonomia universitária. A criação da Ebserh foi realizada como uma empresa pública de direito privado, com o objetivo de aumentar a eficiência e o controle administrativo dos hospitais universitários, por meio da demonstração das informações contábeis e da transparência patrimonial, econômica e financeira dessas entidades.

Nesse contexto, a Ouvidoria se configura como uma ferramenta essencial para o controle social e a transparência das ações da instituição. As Ouvidorias da Rede Ebserh têm a missão de garantir a comunicação entre o hospital e seus usuários, acolhendo demandas, sugestões, elogios e críticas, com o objetivo de aprimorar a qualidade dos serviços prestados.

O Hospital Universitário Lauro Wanderley (HULW) integra, desde 2013, a rede de hospitais da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh). O HULW, com sua configuração de hospital-escola, tem uma missão especial: prestar assistência integral, ética e humanizada à comunidade, desenvolvendo atividades de ensino, pesquisa e extensão. Como instituição pública de saúde, assume um papel fundamental no atendimento à população paraibana. Nesse contexto, a Ouvidoria se configura como ferramenta essencial para o controle social e a transparência das ações da instituição. A Ouvidoria do HULW tem a missão de garantir a comunicação entre o hospital e seus usuários, acolhendo demandas, sugestões, elogios e críticas, com o objetivo de aprimorar a qualidade dos serviços prestados.

Dessa forma, a concordância com a legislação vigente é crucial para a eficácia das atividades da ouvidoria. A gestão hospitalar deve assegurar que todas as ações da ouvidoria estejam alinhadas com as diretrizes legais, promovendo a transparência e a participação dos usuários do SUS.

Os desafios enfrentados pela ouvidoria dos hospitais públicos são inúmeros, incluindo a resistência de alguns gestores à transparência e a falta de recursos adequados. Dessa forma, existe uma necessidade de mais estudos voltados para área com a finalidade de promover a participação social e a busca por melhorias dos hospitais públicos. Conforme Machado e Borges (2017), a temática das ouvidorias no SUS é pouco estudado pela literatura científica, sendo esse é um dos estímulos para a realização de estudos que embasam a implantação de ouvidorias no SUS e análise das políticas e processos de implementação com dados empíricos.

Uma ferramenta que auxilia no desenvolvimento do setor público é o *benchmarking*, pois pode contribuir para o aperfeiçoamento contínuo dos serviços ofertados para a população. Ao contrário do setor privado, onde a concorrência é um dos principais propulsores do *benchmarking*, no setor público o foco está na promoção da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados para a população através da comparação de processos e resultados entre diferentes organizações. Segundo Rodrigues e Neto (2020), a modernização da administração pública brasileira enfrenta grandes desafios, sendo uma delas, a busca pela inovação e aplicação de ferramentas modernas na administração pública que deve ser incentivada à mudança da cultura organizacional e às práticas gerenciais. Com isso, o *benchmarking* surge como uma alternativa consolidada em diversos contextos, possibilitando aos gestores diversas formas de aprimoramento de processos e a entrega de um produto de melhor qualidade à população.

O *benchmarking* é uma ferramenta valiosa no ambiente hospitalar, permitindo a comparação de indicadores de desempenho entre vários hospitais ou instituições de saúde. Esta prática desempenha um papel crucial na melhoria da qualidade dos serviços prestados aos pacientes. Desse modo, a Ebserh tem promovido ativamente do *benchmarking* entre hospitais universitários federais, com o objetivo de agilizar procedimentos e maximizar a utilização de recursos por meio da uniformização da rede empresarial.

De acordo com Chiamulera (2018), a principal diferença do *benchmarking* entre uma entidade pública e uma entidade privada é a competitividade. Enquanto no setor público o foco está na alta competitividade, no setor público o foco está no atendimento e na transparência aos seus cidadãos. O principal tipo de *benchmarking* utilizado em órgãos públicos é o *benchmarking* de processo, que envolve a comparação quantitativa e qualitativa de processos e

procedimentos organizacionais. Logo, o *benchmarking* auxilia os gestores na identificação das melhores práticas em áreas como atendimento ao paciente, recursos humanos, tecnologia da informação e implementação de novas práticas de melhoria dos serviços de saúde prestados.

O objetivo deste trabalho é realizar um benchmarking detalhado dos relatórios de ouvidoria da Rede Ebserh e do Hospital Universitário Lauro Wanderley (HULW), focando na transparência e no controle social. Baseando-se nos relatórios da Ebserh e nas informações disponíveis no Painel Resolveu, busca-se comparar as práticas e desempenho das ouvidorias, identificando áreas de excelência e oportunidades de melhoria. A partir dessa análise, serão apresentadas sugestões e estratégias para aprimorar a eficiência, a transparência e a participação social nas atividades da ouvidoria do HULW.

Como as ouvidorias da Rede Ebserh e do Hospital Universitário Lauro Wanderley (HULW) podem melhorar suas práticas de eficiência, transparência e controle social com base na análise comparativa dos dados de 2023?

Este trabalho analisa a importância da Ouvidoria para o controle social e a transparência no HULW, considerando os seguintes aspectos: ser um instrumento de controle social, permitindo que os usuários participem da gestão do hospital, acompanhando a qualidade dos serviços e sugerindo melhorias. Ser um canal de comunicação transparente, garantindo o acesso à informação e o diálogo entre o hospital e seus usuários, promovendo a transparência da gestão. Ser uma ferramenta para a gestão da qualidade, pois as informações coletadas servem como subsídio para a identificação de problemas e a implementação de medidas de melhoria na qualidade dos serviços.

O trabalho é estruturado em cinco capítulos, começando com a **Introdução**, que oferece uma visão geral sobre a importância da Ouvidoria no Hospital Universitário Lauro Wanderley (HULW) como instrumento de controle social e transparência, delineando os objetivos e a relevância do estudo. A **Revisão Teórica** abrange três seções: Controle Social, Transparência e Ouvidoria, explorando conceitos fundamentais para o entendimento do tema. Em **Métodos e Técnicas de Pesquisa**, detalha-se a abordagem qualitativa adotada e a seleção da amostra, focando nas ouvidorias da Rede Ebserh e do HULW. Na **Análise dos Resultados**, são discutidos os dados coletados, com uma comparação entre as ouvidorias da Rede Ebserh e do HULW, destacando a eficiência, transparência e controle social promovidos pela Ouvidoria do HULW. Por fim, a **Conclusão e Recomendações** resume os principais achados do estudo e oferece sugestões práticas para aprimorar as atividades da Ouvidoria do HULW, fortalecendo o controle social e a transparência na instituição. As **Referências** listam todas as fontes bibliográficas e documentais utilizadas no trabalho.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

### 2.1 Controle Social

O Código de Defesa do Usuário do Serviço Público, também conhecido como Lei nº 13.460/2017, estabelece diretrizes fundamentais para a proteção e defesa dos direitos dos usuários dos serviços públicos. Uma disposição fundamental desta lei é a exigência de que as ouvidorias recebam, avaliem e respondam às manifestações dos cidadãos.

Art. 1º Esta Lei estabelece normas básicas para participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos prestados direta ou indiretamente pela Administração Pública.

§1º O disposto nesta Lei aplica-se à Administração Pública direta e indireta da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, nos termos do inciso I do § 3º do art.

37 da Constituição Federal. (BRASIL. Lei nº 13.460/17)

De acordo com o art. 13 da Lei nº 13.460/17, as Ouvidorias terão como atribuições precípua promover a participação do usuário na Administração Pública, acompanhar a prestação dos serviços, propor aperfeiçoamentos, entre outras. Por sua vez, de acordo com o art. 14 da Lei nº 13.460/17, as Ouvidorias realizam suas atribuições pelos seguintes instrumentos: o recebimento, processamento e resposta das manifestações encaminhadas por usuários de serviços públicos e a elaboração anual de um relatório de gestão consolidando as informações das manifestações dos cidadãos, apontando falhas e sugerindo melhorias no atendimento dos serviços públicos.

Além disso, outro importante dispositivo legal é o Decreto nº 9.094/2017 que desempenha um papel crucial na simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos e no estabelecimento da Carta de Serviços ao Usuário, que deve incluir informações abrangentes sobre os serviços oferecidos, critérios de elegibilidade, prazos de prestação de serviços e canais de comunicação disponíveis. (Decreto nº 9.094/2017).

No Brasil também existe o fortalecimento do controle social por meio dos conselhos de políticas públicas, compostos por representantes da sociedade civil, responsáveis por monitorar e avaliar as iniciativas governamentais. No setor da saúde, o Conselho Nacional de Saúde (CNS) e os conselhos estaduais e municipais de saúde são exemplos de órgãos que exercem controle social, proporcionando a população um poder de participação nas decisões relacionadas as políticas de saúde. Conforme Machado e Borges (2017) as Conferências Nacionais de Saúde (CNS) são espaços de deliberação coletiva sobre normas e diretrizes para nortear as condutas do SUS em seus diversos níveis de gestão. Essas diretrizes devem estar expressas nos Relatórios Finais das Conferências para serem direcionadas para as ouvidorias no SUS.

O Sistema Único de Saúde (SUS) é um modelo de referência na implantação dos princípios de transparência e controle social na legislação brasileira. Por meio da Lei Orgânica da Saúde (Lei nº 8.080/1990) e a Lei nº 8.142/1990 foi possível estabelecer mecanismos de envolvimento comunitário na gestão do SUS, permitindo que os cidadãos tenham voz ativa nas políticas de saúde. De acordo com Gama e Cruz (2021) a gestão participativa no âmbito do SUS procura aproximar o cidadão das demandas na saúde. Sendo, a ouvidoria um dos espaços em que o usuário pode exercer o seu papel de sujeito ativo na saúde.

Estas leis criam coletivamente um quadro normativo que promove a transparência, a participação social e a responsabilização na administração pública. A adesão a estas leis é crucial para garantir que os serviços públicos, incluindo os cuidados de saúde, sejam prestados de forma ética, eficiente e transparente. Ainda conforme Gama e Cruz (2021) o controle social sobre os compromissos da Administração Pública se configura um elemento relevante aos gestores públicos para que a tomada de decisões seja pautada no interesse público.

O controle social se configura como um conjunto de mecanismos e instrumentos que permitem à sociedade acompanhar e avaliar a gestão das políticas públicas. Sobre a evolução do controle social, podemos afirmar que:

No Brasil, a implantação da ouvidoria no setor público, na concepção de defesa dos direitos dos cidadãos, teve início no fim do século 20 com o processo de redemocratização do país que culminou com a promulgação da Constituição de 1988. A partir daí, os direitos individuais ganharam força perante o poder do Estado, que sentiu a necessidade de ouvir seus cidadãos para adequar seus processos e serviços a fim de responder às reivindicações populares (Kalil, 2013, p. 14).

No âmbito da saúde, o controle social se torna ainda mais relevante, pois envolve a participação dos usuários na gestão dos serviços de saúde. O controle social refere-se à capacidade da sociedade em poder colaborar de forma ativa nas decisões e ações das instituições públicas. No ambiente hospitalar, a ouvidoria desempenha um papel vital como canal para esta participação, proporcionando aos usuários uma plataforma para expressarem suas preocupações e sugestões. De acordo com Santos (2017) é inegável que a Ouvidoria Pública é uma instância de participação social que viabiliza a avaliação do usuário aos serviços públicos prestados no âmbito da Administração Pública direta e indireta, não apenas mediante reclamações, mas também solicitações, denúncias, sugestões e elogios. Dessa forma, possibilita que o cidadão direcione a atuação dos órgãos e entes públicos à sua concepção de interesse público.

Para garantir a qualidade dos serviços e a eficácia da administração pública na área da saúde, é fundamental que a sociedade seja ativa e participe da gestão dos hospitais públicos. Em termos de controle social, a ouvidoria hospitalar funciona como uma ferramenta importante

que capacita os cidadãos para influenciar diretamente nas políticas e práticas de saúde. Conforme argumenta Silva e Winter (2022) reforça a função das Ouvidorias como órgãos do sistema de controle interno que têm como finalidade criar condições para que a gestão atue em consonância com os princípios que regem a Administração Pública, contribuindo para que os objetivos sejam alcançados e as ações sejam conduzidas segundo os preceitos de economicidade, eficiência, eficácia e efetividade.

Além de fornecer uma plataforma para os usuários manifestarem suas preocupações, a ouvidoria também facilita o monitoramento e a avaliação das atividades hospitalares. Através da análise das demandas e reclamações dos usuários, a ouvidoria pode identificar questões recorrentes e tendências emergentes que sinalizam problemas subjacentes. De acordo com Barreiro e Cyrillo (2022) a comunicação efetiva e afetiva é um instrumento indispensável para a atuação da Ouvidoria, tanto para uma escuta empática e humanizada, como no respeito incondicional às diferenças e divergências de ideias, na prática da persuasão e da sensibilização dos gestores para promoção de mudanças e de melhorias.

O controle social na gestão dos hospitais também é realizado por meio dos conselhos e comitês que incluem representantes da comunidade. Esses órgãos participam em conjunto com a ouvidoria para garantir que as demandas da população sejam atendidas de forma transparente e eficiente. Segundo Neves (2022) conselhos e conferências de saúde são espaços de participação que encontram nas ouvidorias hospitalares a oportunidade de fortalecer o controle, a fiscalização e a valorização da voz do cidadão possibilitando o exercício da cidadania. As ouvidorias aproximam os gestores dos usuários e favorecem a implementação de uma gestão participativa.

Outro aspecto relevante na participação social é a transparência para divulgar as informações. Dessa forma, a ouvidoria do HULW publica relatórios periódicos que detalham as demandas recebidas, as ações tomadas e os resultados do hospital. Esses relatórios são apresentados para o colegiado do hospital que é responsável pela direção e administração de todas as atividades da unidade hospitalar, em consonância com as diretrizes gerenciais da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh), posteriormente são disponibilizados no site do hospital. De acordo com Barreiro e Cyrillo (2022) a ouvidoria tem o dever de gerar relatórios contendo informações precisas e fidedignas, com análise qualificada e comparativa acerca dos números e natureza das ocorrências, apontando um tratamento individual das demandas para propiciar resultados de alcance e benefício coletivos.

É importante ressaltar que a tecnologia tem desempenhado um papel imprescindível no fortalecimento do controle social. A implementação de sistemas informatizados de gestão de ouvidoria permite uma análise mais detalhada e precisa das demandas dos usuários. Essas

ferramentas facilitam a identificação de problemas recorrentes e auxiliam nas soluções mais eficazes. Segundo Santos e Rocha (2019) quanto maior o nível de transparência de um governo, mais a sociedade acompanhará a gestão pública. Dessa forma, é necessário esforço para que a transparência pública seja uma prevalência governamental com papel de informar com integridade, clareza e tempestividade os atos de gestão, fortalecendo, assim, a cidadania e nossa democracia.

Além disso, a ouvidoria deve agir de forma integrada com todas as áreas do hospital, promovendo uma gestão colaborativa e multidisciplinar. A integração entre a ouvidoria e setores como atendimento ao paciente, administração e recursos humanos é fundamental para garantir que as demandas dos usuários sejam tratadas de forma abrangente e eficaz. De acordo com Silva e Winter (2022) as Ouvidorias Públicas são canais de comunicação entre o cidadão e a Administração Pública com a finalidade de aproximar o cidadão com a gestão pública por meio de tarefas de recebimento, tratamento e encaminhamento de manifestações do cidadão à Administração, com a finalidade de contribuir para elevar os padrões de transparência e da prestação dos serviços ofertados aos usuários.

É importante ressaltar que o controle social através da ouvidoria não se limita apenas à resolução de problemas, também é fundamental para o fortalecimento de uma cultura participativa e de transparência para longo prazo. A ouvidoria deve ser observada como estratégica na gestão hospitalar, sendo capaz de fornecer dados e informações valiosas para contribuir na formulação de políticas públicas justas e eficazes. Segundo Piccini e Falcão (2022) as ouvidorias públicas, ao se incumbirem do tratamento de manifestações, recebimento de denúncias e consolidação de estatísticas de satisfação, de acesso à informação e dos direitos dos usuários de serviços públicos, atuam fortemente para a abertura e visibilidade da Administração Pública, contribuindo para a eficácia de princípios constitucionais e de diversas determinações legais.

Portanto, a ouvidoria hospitalar é um exemplo de como a participação ativa da população pode contribuir para a melhoria dos serviços de saúde. Através de iniciativas que promovem a transparência, a responsabilidade e a educação da população, a ouvidoria desempenha um papel importante na elevação do padrão dos serviços prestados em um sistema de saúde. Logo, a continuidade e o fortalecimento dessas iniciativas são essenciais para garantir que os direitos dos usuários sejam respeitados e que os serviços prestados pelo hospital atendam às necessidades e expectativas da sociedade.



## 2.2 Transparência

A legislação brasileira sobre transparência e controle social tem evoluído bastante nas últimas décadas, com um compromisso crescente com a governança e a participação dos cidadãos. Essas leis são importantes para garantir que a sociedade tenha acesso às informações públicas e possa participar ativamente na fiscalização e melhoria dos serviços públicos prestados, incluindo os serviços de saúde. Segundo Santos e Rocha (2019) a participação da sociedade é um direito garantido pela Constituição Federal, dessa forma os cidadãos devem atuar na construção das políticas públicas e fiscalizarem de forma direta a aplicação dos recursos reservados à realização de tais políticas.

Uma das leis com fundamental importância nesse contexto é a Lei de Acesso à Informação (LAI), Lei n.º 12.527/2011. Essa lei regulamenta o direito constitucional de acesso às informações públicas, estabelecendo diretrizes claras para a solicitação e obtenção de informações por parte dos cidadãos. A LAI promove a transparência na administração pública, a fim de que os cidadãos possam participar das ações do governo e exijam responsabilidade dos gestores públicos. Uma das diretrizes estabelecida na Lei de Acesso à Informação, conforme dispõe o seu art. 3º, afora a “publicidade como preceito geral e o sigilo como exceção”, é o “fomento ao desenvolvimento da cultura da transparência e do controle social da administração pública” (Brasil, 2011). Como dispõe o art. 10 da Lei nº 12.527, de 2011, o pedido de acesso pode ser apresentado pelo interessado aos órgãos e entidades de todos os entes da federação, “por qualquer meio legítimo, contendo a identificação do requerente e a especificação da informação requerida” (Brasil, 2011).

A LAI estabelece que as instituições públicas disponibilizem informações de interesse coletivo ou geral de forma proativa, além de responder às solicitações de informações solicitadas pelos cidadãos. No contexto hospitalar, essa legislação é fundamental para garantir que as informações sobre gestão e prestação de serviços de saúde sejam acessíveis ao público.

Além dessas leis, de acordo com a Lei Complementar n.º 101/2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF). A LRF é relevante, pois estabelece normas de finanças públicas orientada para a responsabilidade na gestão fiscal, essa lei exige a transparência na administração dos recursos públicos, sendo fundamental para a prestação de contas dos gestores públicos e para que os cidadãos possam acompanhar a execução orçamentária e financeira dos governos (Brasil, 2000).

A transparência é um princípio fundamental da administração pública, que garante o acesso à informação e o acompanhamento das ações governamentais pela sociedade. No caso

da saúde, a transparência é essencial para garantir a qualidade dos serviços prestados e a *accountability* das instituições. Dessa forma, a ouvidoria hospitalar desempenha um papel importante na promoção da transparência, pois ajuda a fornecer informações claras e acessíveis sobre os serviços prestados e as decisões tomadas. Além disso, como está exposto no art. 5º, XXXIII, da Constituição, “todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado” (Brasil, 2023).

A transparência na gestão hospitalar fortalece a confiança pública e melhora a eficiência dos serviços de saúde. No contexto do Hospital Universitário Lauro Wanderley (HULW), a ouvidoria tem desempenhado um papel relevante na promoção da transparência, garantindo que informações sobre a gestão e a prestação de serviços sejam disponibilizadas a todos os colaboradores. Conforme discutido por Santos e Rocha (2019) a transparência na gestão pública é consolidada pela transparência ativa quando os governos divulgam os dados por própria iniciativa, firmando uma postura proativa em prol da sociedade. Dessa forma, são utilizadas ferramentas que permitem o acompanhamento da efetivação do controle social, com clareza nas ações, revelando para a população quando, onde, por que e como o dinheiro está sendo gasto.

A ouvidoria do HULW possui diversas condutas voltadas para garantir a transparência, incluindo a divulgação de relatórios periódicos detalhando as demandas recebidas e as ações tomadas. Esses relatórios são essenciais para a prestação de contas aos usuários dos serviços e para melhoria nos atendimentos prestados na instituição. Outro dever das ouvidorias, previsto no art. 15 da Lei nº 13.460, é o de elaborar “relatório anual de gestão”, que deverá indicar, ao menos: i) número de manifestações recebidas no ano anterior; ii) motivos das manifestações; iii) análise dos pontos recorrentes; iv) providências adotadas pela administração pública nas soluções apresentadas (Brasil, 2017).

Além de divulgar os relatórios, a ouvidoria do HULW também disponibiliza nas suas plataformas digitais as informações de forma eficiente e acessível. O uso de tecnologias da informação e comunicação (TICs) tem auxiliado para aumentar a interação com os usuários, facilitando o envio de sugestões, reclamações e elogios. De acordo com Santos e Rocha (2019) em seu estudo foi comprovado que a utilização de tecnologias da informação e comunicação, em conjunto com o portal da transparência do município de Campo Formoso, ajudaram no desenvolvimento de instrumentos de participação, fiscalização e controle dos recursos públicos por parte da sociedade, promovendo o acesso a informação e auxiliando no combate a corrupção.

Conforme o Portal da Transparência da Controladoria-Geral da União (2024) o principal objetivo do Portal da Transparência é ser uma ferramenta que possibilite o cidadão conhecer, questionar e atuar como fiscal da aplicação de recursos públicos. Dessa forma, o controle social é fundamental para assegurar que as ações dos governantes e funcionários públicos sejam empregadas em benefício de toda a coletividade.

Ainda segundo o Portal da Transparência da Controladoria-Geral da União (2024) são ferramentas essenciais para a atuação do Controle Social, além do Portal da Transparência:

-A Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação (Fala.BR) permite a solicitação de informações ao Governo Federal, nos termos da Lei de Acesso a Informação (Lei nº 12.527/2011). Por meio dela é possível complementar os achados do Portal da Transparência ou obter documentos ou dados produzidos pelos diferentes órgãos do Poder Executivo Federal.

-Além dos pedidos de informações públicas, o Fala.BR permite aos cidadãos fazer manifestações de ouvidoria para o registro de denúncias, reclamações, sugestões, elogios e solicitações ao Governo Federal e demais entes que aderiram à ferramenta, tudo em um único local, a partir de um único cadastro.

-Outra ferramenta importante é o Portal Brasileiro de Dados Abertos - um catálogo com as bases de dados disponíveis em formato aberto. Os dados abertos podem ser usados, cruzados e processados para a geração de estudos, aplicativos e outras soluções.

Logo, essas ferramentas ajudam na participação da sociedade no acompanhando e verificando as ações da gestão pública na execução das políticas públicas, avaliando os objetivos, processos e resultados que permitem ao cidadão entender melhor o funcionamento do governo sob diversas perspectivas; e possibilitam receber notificações em diversas situações; além de oferecer dados e informações de forma fácil para o acompanhamento dos gastos em suas diversas etapas.

### **2.3 Ouvidoria**

A ouvidoria desempenha um papel fundamental para os hospitais públicos, pois sua atuação está diretamente vinculada às normas vigentes no Brasil, que define diretrizes e obrigações específicas para a administração pública. As legislações sobre ouvidoria são relevantes para assegurar a participação da sociedade e a transparência nas instituições de saúde.

A Lei n.º 13.460/2017, conhecida como Código de Defesa do Usuário do Serviço Público, institui os direitos dos usuários e as obrigações das ouvidorias nas instituições públicas.

Essa lei significa um marco na promoção da transparência e na garantia dos direitos dos cidadãos. A concreta resolução das manifestações dos usuários compreende as seguintes fases, previstas no art. 12 da Lei nº 13.460, de 2017, que deverão ser observadas nos procedimentos administrativos, respeitados os princípios da eficiência e da celeridade: i) recepção da manifestação no canal de atendimento adequado; ii) emissão de comprovante de recebimento da manifestação; iii) análise e obtenção de informações, quando necessário; iv) decisão administrativa final; v) ciência do usuário (Brasil, 2017).

Além disso, temos na Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, os princípios da administração pública, incluindo a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Esses princípios conduzem a atuação das ouvidorias, garantindo que suas atividades sejam norteadas de maneira ética e transparente. Conforme Lessa (2017) O direito de acesso à informação por força da Constituição de 1988 e reconhecido internacionalmente como um direito humano, encontra respaldo legal em todos os âmbitos da federação. União, Estado e municípios são obrigados a observar a legislação que garante à sociedade a publicidade e o livre acesso ao conhecimento de assuntos de interesse geral ou particular.

Outro fato relevante da legislação sobre ouvidoria no Brasil é a Lei de Acesso à Informação (Lei n.º 12.527/2011), que regulamenta o acesso a informações públicas e estabelece procedimentos para garantir a transparência e a accountability na administração pública. Essa lei é fundamental para a atuação das ouvidorias, pois possibilita que os usuários tenham acesso a informações sobre a gestão e a prestação de serviços públicos. (Lei n.º 12.527/2011)

No Brasil, existe a previsão legal para a criação de ouvidorias específicas para áreas sensíveis, como a saúde, que necessita da proteção dos direitos dos usuários. Dessa forma, a Lei n.º 10.216/2001, dispõe sobre a proteção e os direitos das pessoas com transtornos mentais, estabelece a necessidade de ouvidorias especializadas para garantir que esses indivíduos tenham seus direitos respeitados e protegidos. (Lei n.º 10.216/2001)

A legislação sobre ouvidoria no Brasil também inclui mecanismos para incentivar a capacitação contínua dos profissionais que atuam nesses serviços. O Decreto n.º 9.492/2018, regulamenta os procedimentos para a participação, a proteção e a defesa dos direitos do usuário de serviços públicos da administração pública federal, direta e indireta, de que trata a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, e institui o Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal e ressalta a importância da formação e do treinamento dos profissionais de ouvidoria para assegurar um atendimento de qualidade e a eficiência no serviço ao usuário. (Decreto n.º 9.492/2018).

Desse modo, a legislação brasileira acerca de ouvidoria hospitalar estabelece um arcabouço de diretrizes e obrigações que são fundamentais para a promoção da transparência, da participação social e da melhoria contínua dos serviços de saúde. A conformidade com essa legislação é necessária para o atingimento da eficácia das atividades das ouvidorias e para a construção de uma gestão pública mais eficiente e responsável. Segundo Passone et al. (2017) os serviços de ouvidorias e agências de controle interno estão inseridos no processo de democratização que abarca desde a prestação de contas, o controle da qualidade dos serviços públicos, a transparência dos diversos níveis e setores administrativos de governo, até o planejamento e gestão das políticas públicas.

A Ouvidoria é um canal de comunicação entre o cidadão e a administração pública, que permite o recebimento de demandas, sugestões, elogios e críticas.

A ouvidoria representa um elo entre empresa e cliente, cuja função principal é mediar os conflitos surgidos entre eles por meio das reclamações e agir preventivamente para que se evitem novos conflitos. Para tanto, a empresa deve satisfazer e atender às expectativas do cliente e torná-lo um fiel consumidor de sua marca, evitando que migre para os concorrentes, contribuindo assim para a sustentabilidade da organização populares (Kalil, 2013, p. 22).

A Ouvidoria pode ser um importante instrumento de controle social e transparência, pois permite que os usuários participem da gestão da instituição e acompanhem a qualidade dos serviços prestados.

Dessa forma, a ouvidoria tem desempenhado um papel eficaz na coleta de informações dos usuários, promovendo um diálogo constante entre a administração e a sociedade. Essa interação é crucial para o desenvolvimento de estratégias de benchmarking, que busca as melhores práticas identificadas para adaptadas na melhoria dos serviços hospitalares. De acordo com Gama e Cruz (2021) é notório o potencial democrático das Ouvidorias como instrumento de controle da gestão pública, defesa da cidadania e direitos da população, pois é um instrumento pelo qual o indivíduo pode ser ouvido, se manifestar e participar da construção de políticas públicas legítimas, contribuindo para o fortalecimento da democracia e da melhoria das condições dos serviços públicos.

A ouvidoria dos hospitais públicos tem um papel determinante para auxiliar a gestão da qualidade e a promoção da satisfação dos usuários dos serviços de saúde. Como instrumento de gestão, a ouvidoria possibilita que os cidadãos repassem suas experiências e preocupações, possibilitando uma base de dados valiosa para a melhoria contínua dos serviços prestados.

Conforme Neves (2022) A ouvidoria, além de ser um espaço de recebimento de manifestações dos usuários, é um instrumento de participação democrática do Estado. A própria constituição do SUS traz consigo o elemento participativo como norteador das políticas de saúde. A inserção do usuário data de um amplo movimento de reformulação do sistema no contexto da reforma sanitária. A participação é alcançada após a mobilização da sociedade e de instâncias políticas em busca de uma saúde mais acessível, universal e igualitária.

Além disso, a ouvidoria atua como um canal de comunicação direta entre a administração hospitalar e os usuários, facilitando a resolução dos problemas e melhorando a transparência. A interação com os cidadãos permite que a gestão hospitalar busque executar suas políticas e demandas de acordo com as necessidades e expectativas da comunidade. Segundo Barreiro e Cyrillo (2022) uma Ouvidoria estruturada e efetiva é uma garantia de ampliação dos espaços de comunicação e de conexões qualificadas e duradouras, instância onde as percepções dos colaboradores são captadas, tratadas, transformadas em indicadores e incorporadas nas decisões dos gestores. Dessa forma, a ouvidoria atua no sentido de antecipar tendências e necessidades dos públicos que interagem com a organização, incluindo-os nessa jornada de obtenção de bons resultados e de entrega de valor por meio de negócios sustentáveis, eficientes, responsáveis, transparentes e competitivos.

Como vimos anteriormente, o *benchmarking* é uma ferramenta valiosa no ambiente hospitalar, pois permite a comparação de indicadores de desempenho entre vários hospitais ou instituições de saúde. A ouvidoria também desempenha um papel importante para promover os direitos dos usuários dos serviços de saúde. Atuando como defensora dos direitos dos pacientes, assegurando que sejam ouvidos e que sejam tratados com respeito.

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

#### 3.1 Abordagem

Para o desenvolvimento deste trabalho, utilizou-se uma abordagem qualitativa, conforme descrito por Matias-Pereira (2016). A pesquisa qualitativa não requer métodos estatísticos, utilizando o ambiente natural como principal fonte de coleta de dados, com o pesquisador desempenhando um papel importante como instrumento de coleta. Caracterizada por uma abordagem descritiva, essa metodologia permite análises indutivas, focando nos processos e seus significados. No contexto deste estudo, aplicou-se uma metodologia de análise de conteúdo, seguindo as diretrizes de Chizzotti (2000), que descreve essa abordagem como um meio eficaz para processar e analisar informações obtidas por técnicas consolidadas de coleta de dados.

Cardoso, Oliveira e Ghelli (2021) afirmam que essa análise, como método de pesquisa, desempenha um papel fundamental nos estudos sociais ao explorar detalhadamente a subjetividade, considerando a inter-relação não neutra entre o pesquisador, o objeto de estudo e o contexto envolvente.

Utilizou-se as seguintes estratégias de coleta de dados:

- (i) **Coleta de dados.** A coleta de dados foi realizada por meio de documentos da Ouvidoria da Rede Ebserh que inclui o órgão central e 41 Hospitais Universitários Federais (HUFs), incluindo relatórios, legislações e normas, além de dados extraídos do Painel Resolveu da Controladoria Geral da União (CGU) (<https://centralpaineis.cgu.gov.br/visualizar/resolveu>), que contêm informações relevantes sobre os atendimentos abertos da Ouvidoria do HULW e da Rede Ebserh no ano de 2023. Observou-se que o relatório anual de ouvidoria de 2023 ainda não foi publicado no site oficial do HULW; entretanto, os dados necessários podem ser obtidos do Painel Resolveu e complementados pelo relatório anual da Rede Ebserh de 2023. Essas fontes serviram de base para analisar e comparar o desempenho da ouvidoria do HULW em relação à Rede Ebserh.
- (ii) **Checklist de Análise.** Um *checklist* foi elaborado para comparar as principais métricas de desempenho das ouvidorias da Rede Ebserh e do HULW, como, total de manifestações, tempo médio de respostas, média de resolutibilidade e nível de satisfação dos usuários.
- (iii) **Análise Qualitativa:** Análise dos tipos de manifestações registradas nas ouvidorias, classificando-as em categorias como reclamações, sugestões, elogios e denúncias.

Comparação da resolutividade e satisfação dos usuários, com foco nas fraquezas e pontos fortes de cada ouvidoria.

- (iv) **Benchmarking.** Realização de *benchmarking* entre as ouvidorias da Rede Ebserh e do HULW, com o objetivo de identificar boas práticas e oportunidades de melhoria para o HULW. Essa análise foi baseada nos dados coletados e nas métricas de desempenho.

### 3.2 Amostra

A amostra abrange as informações sobre as ouvidorias da Rede Ebserh que inclui o órgão central e 41 Hospitais Universitários Federais (HUFs), realizando uma comparação com o Hospital Universitário Lauro Wanderley (HULW), servindo para verificar os pontos de melhorias do HULW.

Conforme o Regimento Interno – Rede de Ouvidoria da Ebserh (2022), em seu Art. 1º:

A Rede Nacional de Ouvidorias dos Hospitais Universitários Federais vinculados à Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares-Ebserh é composta pela Ouvidoria-Geral e pelas Ouvidorias dos Hospitais Universitários Federais – HUFs geridos pela Empresa, que atuarão de forma descentralizada, mas articulada, visando a padronização de processos e a unificação dos dados nacionais para a produção de relatórios estatísticos e de gestão.

Dessa forma, para o Regimento Interno – Rede de Ouvidoria da Ebserh (2022), as ouvidorias funcionam como instâncias públicas de controle e participação social, abertas ao público interno e externo à entidade, cuja atuação visa prioritariamente o aperfeiçoamento do modelo administrativo e das ações institucionais, assim como a constante melhoria dos processos internos, em prol dos usuários dos serviços públicos ofertados, a partir desta interlocução.

A ouvidoria nos hospitais públicos é de fundamental importância para a gestão participativa e a melhoria contínua dos serviços de saúde. A Ebserh, que administra diversos hospitais universitários federais, destaca a importância da ouvidoria como um canal para ouvir e responder às necessidades dos usuários. Conforme relatado por Neves (2022) a junção entre ouvidoria e gestão da qualidade, bem como o seu papel na construção dos sentidos em saúde convergem para um ambiente promotor de inclusão, de participação e de cogestão.

No âmbito da Ebserh, a ouvidoria desempenha um papel estratégico na gestão dos hospitais universitários federais, incluindo o HULW. A Ebserh destaca a importância da ouvidoria na identificação de boas práticas e na promoção do benchmarking entre os hospitais sob sua gestão. De acordo com Rodrigues e Neto (2020) e às práticas de benchmarking na administração pública são de extrema importância, sendo de fácil aplicação, baixo custo operacional e de resultados promissores para a gestão.



A implementação de estratégias de benchmarking, apoiadas pelas informações coletadas pela ouvidoria, tem permitido ao HULW aprimorar seus processos e serviços. A comparação com outros hospitais universitários federais tem ajudado a identificar áreas de excelência e a adaptar práticas bem-sucedidas para o contexto local. Segundo Chiamulera (2018) o benchmarking se trata da implementação de melhorias dentro do órgão público. Tal ferramenta deve seguir os estágios, englobando todas as etapas necessárias de desenvolvimento de planos de ação, aplicação de melhorias e por fim o monitoramento dos resultados.

No HULW, a ouvidoria tem promovido diversas campanhas educativas para informar os usuários sobre seus direitos e como utilizar os serviços de ouvidoria. Essas campanhas são essenciais para aumentar a conscientização e a participação ativa dos usuários na gestão hospitalar. Segundo Moura, Nobre Neto e Costa (2020) nas ouvidorias dos hospitais universitários federais, o usuário tem a possibilidade de trocar informações com a instituição, apontando sua insatisfação ou satisfação, elencando pontos a serem melhorados, corrigidos ou potencializados. Tendo a possibilidade de expor sua realidade para que haja um direcionamento institucional daquela situação, considerando que são avaliadas, primeiramente, situações individualizadas, para então colocar a coletividade em cena.

Para assegurar a continuidade e a eficácia das atividades da ouvidoria, é necessário um compromisso contínuo com a capacitação dos colaboradores, a utilização de tecnologias e a promoção de uma cultura voltada para a transparência e responsabilidade. O HULW tem demonstrado um compromisso exemplar com essas práticas, servindo como modelo para outras instituições de saúde. Segundo Machado e Borges (2017) o funcionamento de qualquer ouvidoria deve ser visto no contexto em que ela se insere, destacando as instituições com as quais interage e os projetos políticos representados pelos diversos grupos de interesse.

A ouvidoria traz diversos benefícios, pois tem a capacidade de identificar problemas recorrentes e áreas que necessitam de intervenção. No Hospital Universitário Lauro Wanderley (HULW), a análise das demandas da ouvidoria tem sido relevante para o desenvolvimento de estratégias de melhoria e a implementação de políticas mais eficazes. Conforme apontam Moura, Nobre Neto e Costa (2020) a ouvidoria é uma ferramenta capaz de conduzir desde um diagnóstico, à formulação de planos de ação que dirimam os problemas e/ou implementem as sugestões desejadas.

Logo, a ouvidoria dos hospitais públicos, como demonstrado pelo HULW, desempenha um papel essencial na promoção da transparência, da participação social e da melhoria contínua dos serviços de saúde. Através de ações consistentes e do empenho de todos os níveis da organização, a ouvidoria contribui significativamente para a construção de uma administração

hospitalar mais eficiente e confiável. A continuidade dessas práticas é essencial para garantir que os direitos dos usuários sejam respeitados e que a gestão hospitalar atenda às expectativas da comunidade. De acordo com Machado e Borges (2017) desde a criação do SUS, espaços institucionais de participação foram criados e consolidados, sendo de fundamental importância a participação social no interior da gestão pública, como é o caso das ouvidorias.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Benchmarking da Ouvidoria: Rede Ebserh e HULW em 2023

O relatório de gestão da Ouvidoria do Hospital Universitário Lauro Wanderley (HULW-UFPB) para o ano de 2023 é um documento abrangente que destaca várias áreas de atuação e desempenho da Ouvidoria. Vale destacar que a Ouvidoria do HULW-UFPB é parte da Rede Nacional de Ouvidorias dos Hospitais Universitários Federais (RNOHUF) e está vinculada à Ouvidoria Geral da Ebserh. Suas atividades são reguladas pela Lei 13.460/2017 e pela Portaria nº 581/2021 da Controladoria Geral da União. A Ouvidoria atua como um intermediário entre os cidadãos e a gestão do hospital, promovendo participação social e transparência. A equipe da Ouvidoria é composta por três funcionários públicos vinculados à Ebserh, incluindo a Ouvidora e Autoridade de Monitoramento da LAI, Regina Karla Moraes de Paiva C. Pistori, e dois assistentes administrativos e respondentes SIC.

O relatório da Rede Ebserh (Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares) apresenta uma análise detalhada das manifestações de ouvidoria da Rede, composta por 41 hospitais universitários federais em todo o Brasil, no período de 2022 a 2023. Ele abrange diversos aspectos das demandas dos usuários, incluindo sugestões, reclamações, pedidos de acesso à informação e melhorias implementadas em resposta a essas manifestações. A análise também inclui comparações entre os anos de 2022 e 2023, indicadores de satisfação e transparência, além de destacar ações específicas voltadas para a melhoria do atendimento e da infraestrutura das ouvidorias.

Inicialmente, a Ouvidoria da Rede Ebserh descreve o propósito do relatório, que foi elaborado em conformidade com a Lei 13.60/2018. O relatório aborda a atuação da Ebserh por meio da sua Rede de Ouvidorias, que funciona como um canal direto de comunicação com os cidadãos, permitindo a participação social e o controle da qualidade dos serviços públicos. A Ouvidoria-Geral coordena as atividades das 38 ouvidorias dos hospitais universitários vinculados à Ebserh, visando alcançar excelência no atendimento e garantir a transparência e o tratamento de dados pessoais conforme a LGPD. A Ebserh destina uma seção de Transparência Ativa que detalha como as informações são disponibilizadas proativamente para o público. A Ouvidoria também gerencia os pedidos de acesso à informação, que totalizaram 2.302 no período coberto pelo relatório.

O Quadro 1 apresenta o resultado do *checklist* da ouvidoria da Rede Ebserh e do HULW.

**Quadro 1** - *Checklist* de Análise da ouvidoria da Rede Ebserh com HULW

Ano 2023	Rede Ebserh	HULW
Total de manifestações	53.678	816
Tempo médio de respostas	8,71 dias	8,27 dias
Média de resolubilidade	82%	80%
Nível de satisfação	75,12%	75%

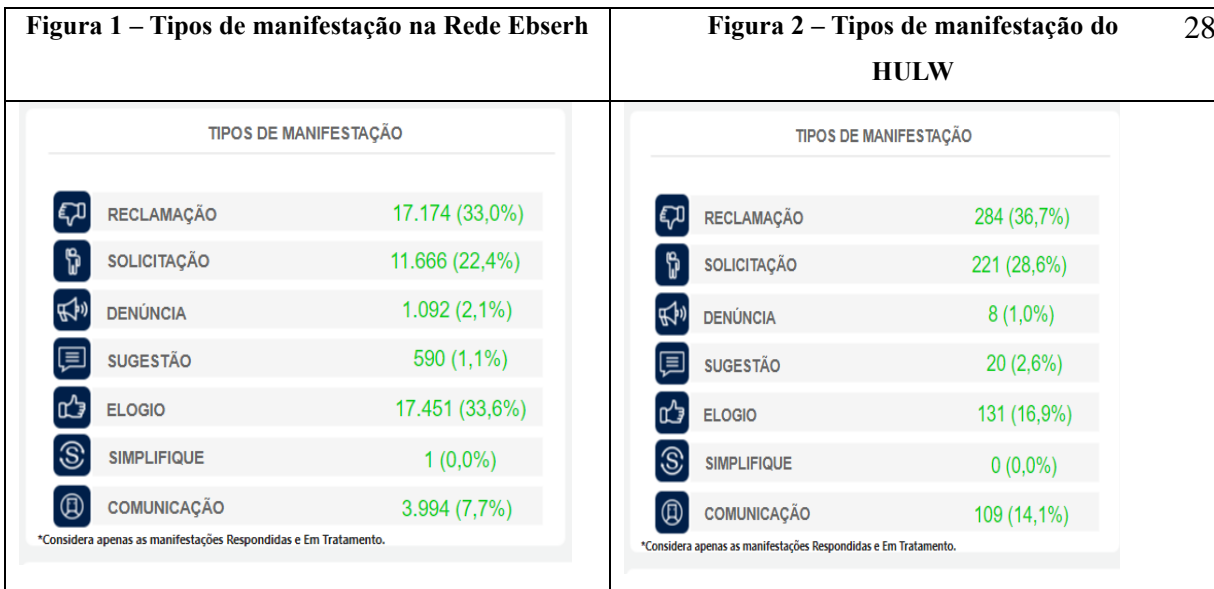
Fonte: Paineis resolveu: <https://centralpaineis.cgu.gov.br/visualizar/resolveu>

Há um conjunto de critérios para a ouvidoria que devem ser atingidos, conforme o Regimento Interno – Rede de Ouvidoria da Ebserh (2022), em seu Art. 26:

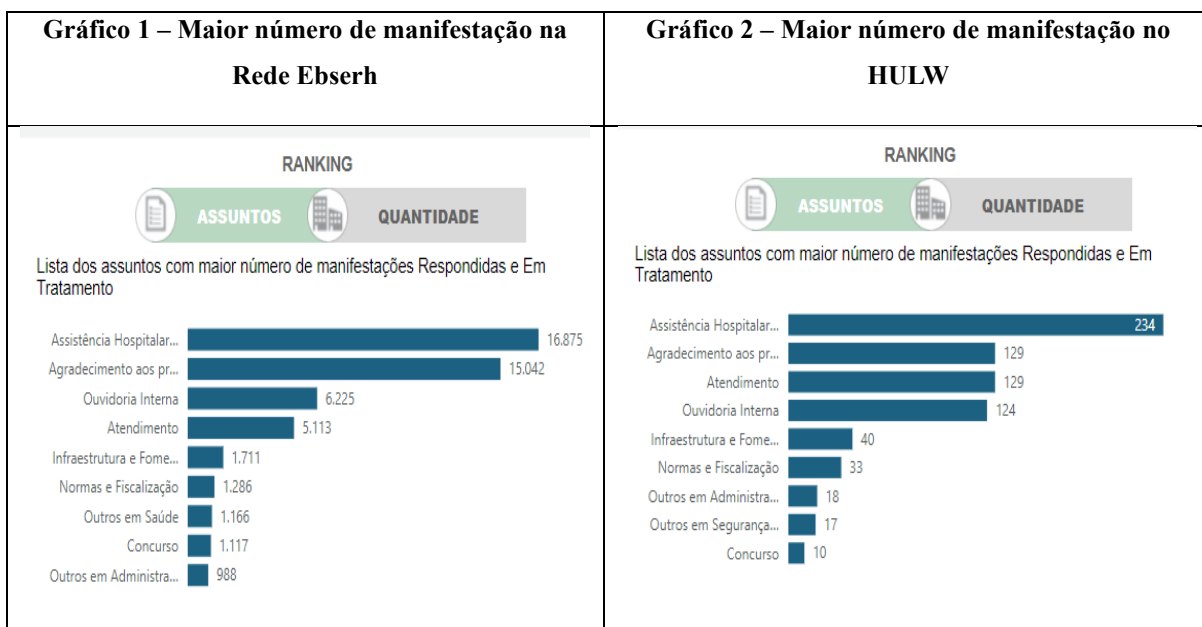
“As Ouvidorias deverão elaborar e apresentar resposta conclusiva às manifestações no prazo de trinta dias corridos, contados do recebimento da manifestação, prorrogável por igual período, mediante justificativa expressa. Na hipótese dos pedidos de acesso à informação, registrados nos termos da LAI, o prazo é de vinte dias corridos, prorrogáveis por mais dez dias corridos, mediante justificativa expressa”.

Logo, observa-se que o total de manifestações apresentadas pela Rede Ebserh foi de 53.678 manifestações, enquanto o HULW apresentou 816 manifestações aptas para tratamento que foram respondidas dentro do prazo previsto em lei e atendendo a meta estabelecida pela Ouvidoria-Geral da Ebserh. Verifica-se que o tempo médio de respostas em 8,27 dias, além de estar bem baixo do que determina as normas, estão abaixo do que o praticado em nível nacional pelas outras ouvidorias da Ebserh.

O cálculo da média percentual de resolutividade foi realizado automaticamente pelo Paineis Resolveu (que é criado e monitorado pela Controladoria Geral de União - CGU), com base nas respostas às pesquisas de satisfação disponibilizadas pelo sistema Fala.BR, reproduzida no Quadro 1 do *checklist*, demonstrou que a média de resolutividade obtida chegou a 82% e 80%, para a Rede Ebserh e HULW, respectivamente. Esse cálculo é realizado computando-se o somatório das demandas consideradas como resolvidas pelos manifestantes e das parcialmente resolvidas.



Fonte: Painel resolveu: <https://centralpaineis.cgu.gov.br/visualizar/resolveu>



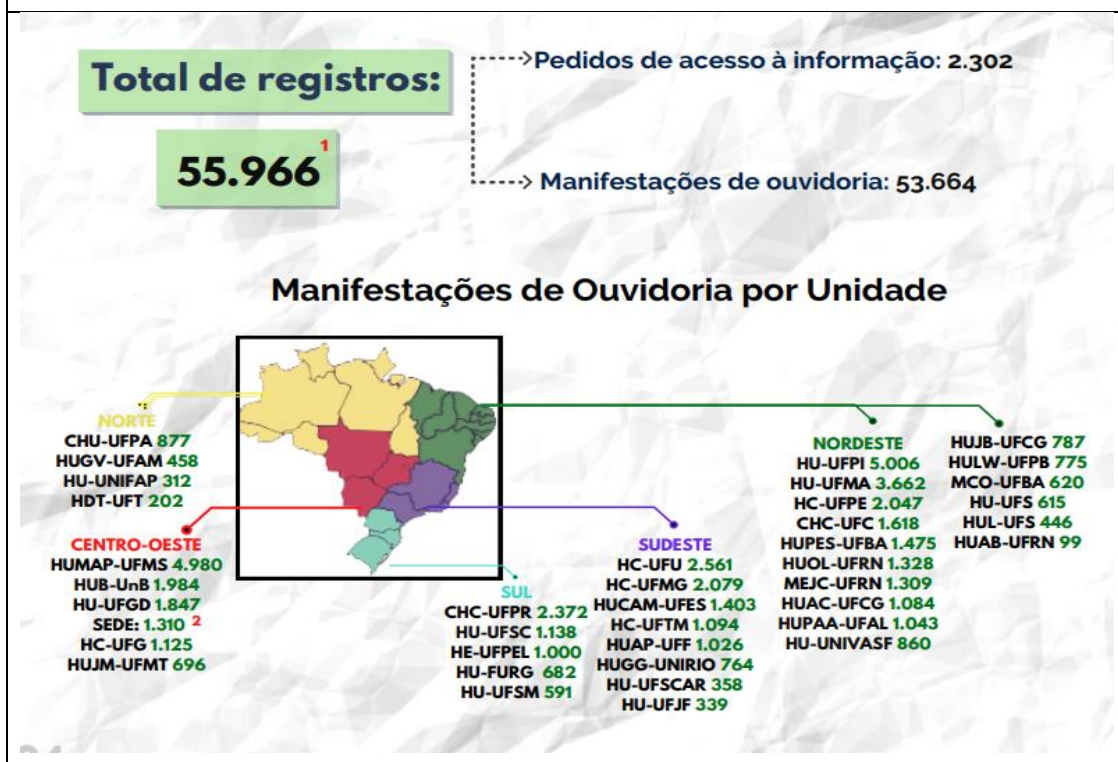
Fonte: Painel resolveu: <https://centralpaineis.cgu.gov.br/visualizar/resolveu>

Frise-se que quanto menor o tempo de resposta ao cidadão, melhor é o atendimento prestado ao pela instituição. De acordo com a definição prevista no Decreto nº 9.492/2018 e Decreto nº 9.094/2017, as manifestações de Ouvidoria são classificadas como solicitações, sugestões, reclamações, elogios, denúncias e simplifique. Ressalta-se que a Comunicação, apesar de não está estabelecida nos decretos supracitados, é o termo utilizado para a denúncia registrada de forma anônima. Das 816 manifestações recebidas pela Ouvidoria, 773 receberam tratamento e 43 foram arquivadas pelos motivos previstos no sistema Fala.BR (duplicidade, falta de clareza, insuficiência de dados, falta de urbanidade, manifestação imprópria/inadequada, dentre outros). Aplicando a mesma metodologia de cálculo realizada para apuração da média percentual de resolutividade, o Painel Resolveu também calcula automaticamente a

média percentual de satisfação. O Quadro 1 do Checklist demonstrou que o percentual de satisfação do HULW está semelhante ao da Rede Ebserh no período em análise.

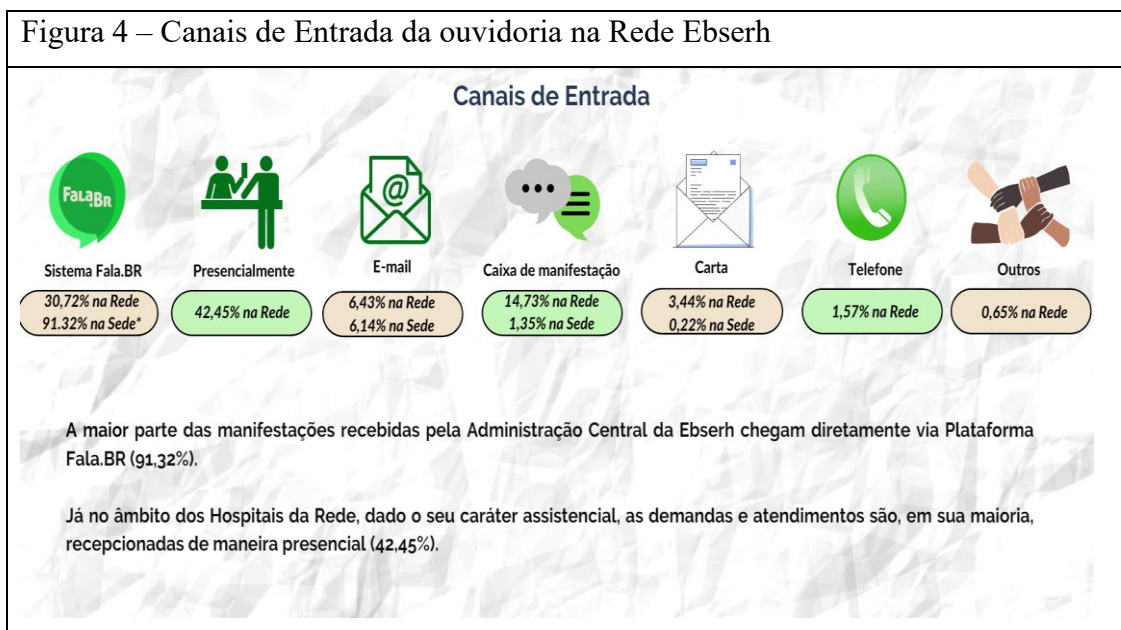
Nas figuras 1 e 2 estão disponibilizadas informações que fornecem um panorama sobre os respectivos assuntos demandados nas manifestações tratadas pela Ouvidoria, possibilitando à gestão a adoção de ações de melhoria da prestação dos serviços. O Gráfico 1 e 2 apresentam os assuntos apontados nas manifestações, ordenados pelo quantitativo de registros efetuados no sistema Fala.BR. Frise-se que neste subitem e em suas divisões não estão computadas as manifestações arquivadas. A partir da análise do Gráfico 1 e 2, nota-se que o assunto com maior número de registros refere-se à “Assistência Hospitalar e Ambulatorial”, obviamente devido ao elevado número de atendimentos prestados diretamente aos pacientes pelo Ambulatório e Internação do hospital. Os outros assuntos mais demandados, com quantitativos aproximados, foram o “Atendimento”, “Ouvidoria Interna” e o “Agradecimento aos Profissionais de Saúde”, este último teve um aumento significativo em virtude das campanhas de incentivo e ações internas implementadas pela Ouvidoria do HULW. Portanto, observa-se que os assuntos apontados nas manifestações, ordenados pelo quantitativo de registros efetuados no sistema Fala.BR do HULW, demonstra semelhança com o apresentado pela Rede Ebserh.

Figura 3 – Total de Registros de ouvidoria da Rede Ebserh



Fonte: Relatório anual da Rede Ebserh (2023)

Figura 4 – Canais de Entrada da ouvidoria na Rede Ebserh



Fonte: Relatório anual da Rede Ebserh (2023)

Segundo os dados do Relatório anual da Rede Ebserh (2023), o Total de Registros de ouvidoria da Rede Ebserh no ano de 2023 foram de 55.966, sendo um total de 2.302 pedidos de acesso à informação e um total de 53.664 manifestações de ouvidoria, representando uma leve diferença para o apresentado no painel resolveu, podendo ser levado em consideração a data de extração dos dados.

Em relação a Figura 4 – Canais de Entrada da ouvidoria na Rede Ebserh, verifica-se que na Sede a maior porta de entrada para a ouvidoria é o sistema Fala.BR, diferentemente dos outros hospitais da Rede Ebserh como o HULW, onde o meio mais procurado da ouvidoria é a forma presencial com a interação dos membros da ouvidoria para atendimento das demandas solicitadas.

## 4.2 Ouvidoria no HULW: Eficiência, Transparência e Controle Social

A pesquisa demonstrou a importância da Ouvidoria como instrumento de controle social e transparência no HULW, evidenciando que a ouvidoria pode contribuir significativamente para a construção de uma administração pública mais eficiente e confiável. Através de práticas consistentes e do engajamento de todos os colaboradores, a ouvidoria promove a prestação de contas, a participação do usuário e a melhoria contínua dos serviços de saúde.

No caso do HULW, a ouvidoria tem implementado diversas práticas para aumentar a transparência, como a publicação de relatórios periódicos sobre as demandas recebidas e as ações tomadas. Essas práticas melhoram a visibilidade das atividades hospitalares e permitem que os usuários participem ativamente e avaliem a qualidade dos serviços prestados.

Os dados apresentados demonstram que as atividades das ouvidorias do Hospital Universitário Lauro Wanderley (HULW) e da Rede Ebserh vêm se destacando pela eficácia no tratamento das manifestações e pela satisfação dos usuários. No ano de 2023, a Rede Ebserh registrou um total de 53.678 manifestações, enquanto o HULW teve 816 manifestações, todas aptas para tratamento e respondidas dentro do prazo legal, atendendo às metas estabelecidas pela Ouvidoria-Geral da Ebserh. Esses números refletem um compromisso com a transparência e a eficiência no atendimento ao cidadão.

O tempo médio de resposta das manifestações no HULW foi de 8,27 dias, inferior ao tempo estipulado pelas normas e abaixo da média nacional das outras ouvidorias da Ebserh. Este desempenho superior destaca a agilidade e eficiência da ouvidoria do HULW, alinhando-se com os princípios de celeridade e eficiência no serviço público.

A média percentual de resolatividade, calculada automaticamente pelo Painel Resolveu (monitorado pela Controladoria Geral da União - CGU), demonstrou que a Rede Ebserh alcançou 82% de resolatividade, enquanto o HULW registrou 80%. Esse índice é calculado com base nas respostas às pesquisas de satisfação do sistema Fala.BR, considerando demandas resolvidas ou parcialmente resolvidas. A proximidade desses índices evidencia que ambas as ouvidorias têm um desempenho similar em termos de efetividade na resolução das demandas, passando credibilidade aos usuários do serviço.

Além da resolatividade, a satisfação dos usuários também foi um ponto de análise, demonstrando semelhanças entre o HULW e a Rede Ebserh. O Painel Resolveu indicou que o percentual de satisfação do HULW é comparável ao da Rede Ebserh, refletindo uma consistência na qualidade do atendimento e na capacidade de atender às expectativas dos usuários.



A análise das manifestações tratadas pela ouvidoria revelou que os assuntos mais frequentes são relacionados à "Assistência Hospitalar e Ambulatorial", seguidos por "Atendimento", "Ouvidoria Interna" e "Agradecimento aos Profissionais de Saúde". Esse padrão é semelhante tanto no HULW quanto na Rede Ebserh, evidenciando uma uniformidade nas demandas dos usuários e nas áreas que requerem maior atenção e aprimoramento.

Por fim, a análise dos canais de entrada das manifestações mostra que, na Sede da Rede Ebserh, o sistema Fala.BR é o mais utilizado, enquanto no HULW e demais hospitais da Rede, a forma presencial é a mais procurada. Essa diferença pode ser atribuída à cultura organizacional e às preferências dos usuários locais.

Por fim, o *benchmarking* realizado revela que o Hospital Universitário Lauro Wanderley (HULW-UFPB) apresenta um desempenho superior em vários indicadores-chave em comparação com a média da Rede Ebserh. As melhores práticas identificadas, como a realização de videoconferências, a condução de pesquisas de satisfação e o cumprimento rigoroso das recomendações da CGU, são estratégias eficazes que podem ser adotadas por outras ouvidorias da rede. Continuar investindo em capacitação, infraestrutura e comunicação pode ajudar a manter e até melhorar esses padrões elevados, promovendo um ambiente de melhoria contínua e excelência no atendimento aos usuários.

A seguir são apresentados os resumos dos indicadores de desempenho, melhores práticas identificadas e áreas de melhoria do HULW-UFPB, após realização do benchmarking.

Quadro 2: Resumo dos Indicadores de Desempenho

Indicadores de Desempenho	HULW-UFPB	Rede Ebserh	Melhor Desempenho	Análise
<b>Tempo Médio de Resposta</b>	8,27 dias	Média de 8,71 dias	Hospital respondeu na média da Rede	O HULW-UFPB apresenta um tempo médio de resposta na média da Rede Ebserh, indicando eficiência na resolução de manifestações.
<b>Satisfação dos Usuários</b>	75%	Média de satisfação de 75,68%	Hospital com satisfação na média da Rede	O HULW-UFPB destaca-se com um bom índice de satisfação, mantendo-se na média da rede.
<b>Cumprimento de Transparência Ativa</b>	97,95%	Média de 98,01% de cumprimento	23 dos 41 Hospitais atingiram 100% de cumprimento	O HULW-UFPB está alinhado com os melhores desempenhos da rede, cumprindo quase todos os requisitos de transparência.

Fonte: Dados da Pesquisa

Quadro 3: Melhores Práticas Identificadas

Melhores Práticas	Descrição
<b>Videoconferências e Orientações</b>	A realização regular de videoconferências para alinhamento de ações e emissão de ofícios-circulares para orientar a rede são práticas que podem ser adotadas por outras ouvidorias para garantir a uniformidade nas práticas de atendimento e gestão de manifestações.
<b>Pesquisa de Satisfação dos Usuários</b>	A implementação de pesquisas de satisfação dos usuários (PSU) e a análise detalhada dos resultados para identificar áreas de melhoria são práticas essenciais. O HULW-UFPB alcançou altos índices de satisfação, demonstrando a eficácia dessa abordagem.
<b>Cumprimento de Recomendações da CGU</b>	O cumprimento rigoroso das recomendações de órgãos de controle, como a CGU, é uma prática que garante a conformidade e a melhoria contínua. Isso inclui a padronização de processos e a atualização de manuais e fluxos de trabalho.

Fonte: Dados da Pesquisa

Quadro 4: Áreas de Melhoria

Áreas de Melhoria	Descrição
<b>Tempo Médio de Resposta</b>	Apesar de o HULW-UFPB ter um bom desempenho, reduzir ainda mais o tempo médio de resposta para se aproximar dos melhores desempenhos (por exemplo, o tempo médio de resposta da CGU) pode ser uma meta a ser perseguida.
<b>Capacitação e Infraestrutura</b>	Continuar investindo na capacitação do quadro de pessoal e na melhoria da infraestrutura, como a realocação em salas maiores e a aquisição de novos equipamentos, pode melhorar ainda mais a eficiência e a qualidade do atendimento.
<b>Comunicação e Transparência</b>	Manter a comunicação constante e transparente com os usuários e colaboradores, utilizando diversas plataformas e ferramentas para garantir que todos estejam informados sobre as políticas, procedimentos e mudanças implementadas.

Fonte: Dados da Pesquisa

Para aprimorar o relatório de ouvidoria do HULW, é recomendável considerar as melhorias a seguir descritas. Uma análise mais detalhada das manifestações por categoria (elogios, reclamações, sugestões, solicitações, denúncias) é essencial. Isso inclui a segmentação das manifestações, com subcategorias e exemplos específicos. Além disso, a inclusão de gráficos e tabelas, que mostrem as tendências ao longo dos anos, facilitará a identificação de padrões e a avaliação de melhorias ou áreas problemáticas persistentes.

Para um *benchmarking* interno e externo eficaz, é importante comparar o desempenho do HULW com outros hospitais da rede e com padrões nacionais e internacionais. A apresentação de dados de *benchmarking* deve ser clara e visual. Também é recomendável incluir métricas detalhadas de satisfação dos usuários, como o *Net Promoter Score* (NPS), além de análises qualitativas dos *feedbacks* recebidos.

Publicar relatórios periódicos, trimestrais ou semestrais, manterá a transparência contínua sobre as atividades da ouvidoria. Além disso, incluir histórias de sucesso e exemplos de como as manifestações resultaram em melhorias concretas nos serviços de saúde ajudará a demonstrar o impacto positivo da ouvidoria.

Adicionalmente, estabelecer mecanismos para obter *feedback* contínuo dos usuários sobre o processo de ouvidoria e utilizar essas informações para melhorias é fundamental, assim como realizar sessões públicas ou virtuais para discutir os resultados do relatório com os usuários e obter sugestões diretamente, pois promoverá uma maior participação e engajamento.

Em seguida, desenvolver um painel interativo *online* onde os usuários possam visualizar dados e estatísticas em tempo real sobre as atividades da ouvidoria aumentará a transparência e a acessibilidade das informações. Além disso, utilizar tecnologias de automação e inteligência artificial para categorizar e priorizar manifestações melhorará a eficiência do atendimento.

Além disso, proporcionar treinamento contínuo para a equipe da ouvidoria em áreas como atendimento ao público, mediação de conflitos e uso de novas tecnologias é importante para manter a qualidade do serviço. Promover o intercâmbio de boas práticas entre as ouvidorias dos diferentes hospitais da rede também contribuirá para o desenvolvimento contínuo.

Também, garantir que a infraestrutura física e os equipamentos da ouvidoria estejam adequados para atender às necessidades de todos os usuários, incluindo acessibilidade para pessoas com deficiência, é essencial. Além disso, avaliar e ajustar a quantidade de pessoal disponível na ouvidoria assegurará um atendimento rápido e eficaz.

Por fim, implementar essas melhorias no relatório de ouvidoria do HULW não só aumentará a transparência e a eficiência, mas também fortalecerá a confiança dos usuários nos serviços prestados. A adoção dessas práticas contribuirá para uma administração pública mais participativa, eficiente e voltada para a melhoria contínua.

## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

A ouvidoria no Hospital Universitário Lauro Wanderley desempenha um papel crucial na promoção da transparência, do controle social e na implementação de estratégias de benchmarking. Ao atuar como um canal de comunicação entre os usuários e a administração hospitalar, a ouvidoria contribui significativamente para a melhoria contínua dos serviços de saúde. As práticas implementadas pelo HULW, alinhadas às diretrizes da EBSEH, demonstram a importância de uma gestão participativa e transparente na construção de um sistema de saúde mais eficiente e confiável.

A análise comparativa entre as ouvidorias do Hospital Universitário Lauro Wanderley (HULW) e da Rede Ebserh demonstra a eficácia e a eficiência no tratamento das manifestações dos usuários. Com um tempo médio de resposta de 8,27 dias e índices de resolutividade e satisfação elevados, a ouvidoria do HULW destaca-se como um modelo de eficiência na gestão pública hospitalar. A semelhança nos padrões de demandas e nos índices de satisfação entre o HULW e a Rede Ebserh reforça a importância de práticas de benchmarking para a melhoria contínua dos serviços.

A conformidade com os decretos nº 9.492/2018 e nº 9.094/2017 garante que as manifestações sejam tratadas de forma organizada e transparente, classificadas adequadamente e respondidas dentro dos prazos estabelecidos. A análise dos dados revela que a comunicação eficaz e a adaptação às necessidades locais são essenciais para o sucesso das ouvidorias, promovendo um ambiente de confiança e participação cidadã.

A análise dos dados demonstra que as práticas adotadas pela ouvidoria do HULW, como a interação direta com os usuários e a implementação de campanhas internas, contribuem significativamente para a melhoria contínua dos serviços prestados. A conformidade com a legislação vigente e a utilização de ferramentas como o Painel Resolvido da CGU são essenciais para garantir a transparência e o controle social na gestão hospitalar, permitindo que os cidadãos participem ativamente na avaliação e melhoria dos serviços públicos. Portanto, as ouvidorias do HULW e da Rede Ebserh exemplificam boas práticas de gestão pública, promovendo um ambiente de confiança, transparência e eficiência no atendimento à população.

## REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Marcos Ronaldo; KOHL, Holger; ELIAS, Sérgio José Barbosa. **Manual do Benchmarking**. 2015. E-book. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2016. 180 p. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/19482>. Acesso em: 24 de jun. de 2024.

BARREIRO, A. E. A.; CYRILLO, R. M. A Interface da ouvidoria com a agenda positiva de governança. **Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman** – Ano 6 – nº 5, pp. 12 – 20, 2022. Disponível em: [https://revista.abonacional.org.br/files/edicoes/artigos/revista\\_cientifica\\_ABO\\_2022-2.pdf](https://revista.abonacional.org.br/files/edicoes/artigos/revista_cientifica_ABO_2022-2.pdf). Acesso em: 28 jun. 2024.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2023]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 12 jun. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017**. Regulamenta dispositivos da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, institui o Cadastro de Pessoas Físicas - CPF como instrumento suficiente e substitutivo para a apresentação de dados do cidadão no exercício de obrigações e direitos e na obtenção de benefícios, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. (Redação dada pelo Decreto nº 9.723, de 2019)., [2017]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9094.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9094.htm). Acesso em: 27 jun. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 9.492, de 5 de setembro de 2018**. Regulamenta a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, que dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública federal, institui o Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal, e altera o Decreto nº 8.910, de 22 de novembro de 2016, que aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/decreto/d9492.htm#:~:text=1%C2%BA%20Este%20Decreto%20regulamenta%20os,Ouvidoria%20do%20Poder%20Executivo%20federal](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9492.htm#:~:text=1%C2%BA%20Este%20Decreto%20regulamenta%20os,Ouvidoria%20do%20Poder%20Executivo%20federal). Acesso em: 28 jun. 2024.

BRASIL. **Lei complementar nº 101, de 4 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm). Acesso em: 28 jun. 2024.

BRASIL. **Lei nº 10.216, de 6 de abril de 2001**. Dispõe sobre a proteção e os direitos das pessoas portadoras de transtornos mentais e redireciona o modelo assistencial em saúde mental. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/leis\\_2001/110216.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110216.htm). Acesso em: 28 jun. 2024.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2011]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm). Acesso em: 27 jun. 2024.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.** Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm). Acesso em: 28 jun. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017.** Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Brasília, DF: Presidência da República, [2017]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/113460.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113460.htm). Acesso em: 27 jun. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017.** Disponível em: [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/19141395/do1-2017-06-27-lei-no-13-460-de-26-de-junho-de-2017-19141216](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/19141395/do1-2017-06-27-lei-no-13-460-de-26-de-junho-de-2017-19141216). Acesso em: 28 jun. 2024.

CARDOSO, M. R. G.; OLIVEIRA, G. S.; GHELLI, K. G. M. Análise de conteúdo: uma metodologia de pesquisa qualitativa. **Cadernos da FUCAMP**, v. 20, n. 43, pp. 98-111, 2021.

CHIAMULERA, Felipe. *Benchmarking* como ferramenta de gestão na Administração Pública. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 03, Ed. 10, Vol. 03, pp. 131-139, outubro de 2018. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/benchmarking>. Acesso em: 27 jun 2024.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 4. Ed. – São Paulo: Cortez, 2000.

COSTA, P. R.; ALMEIDA, F. R. Capacitação dos funcionários e a promoção da transparência na gestão hospitalar. **Revista de Administração em Saúde**, v. 11, n. 3, p. 78-90, 2017.

GAMA, Anderson Souza de; CRUZ, Caio Marinati de Paula. Ouvidoria e Conselho de Usuário dos Serviços Públicos: desafios de implementação. **Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman**, ano 4-5, n. 4, p. 65-77 2021. Disponível em: [http://revista.abonacional.org.br/files/edicoes/artigos/05\\_202150.pdf](http://revista.abonacional.org.br/files/edicoes/artigos/05_202150.pdf) Acesso em: 27 jun 2024.

KALIL, Eduardo. **Como implantar ouvidoria e atuar nessa área/** Eduardo Kalil. --São Paulo: Trevisan Editora, 2013.

LESSA, A. S. Transparência Ativa: como os relatórios de ouvidoria podem orientar a comunicação institucional dos órgãos públicos? **Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman**. Ano 1, nº 1, pp. 37-46, 2017/2018. Disponível em: <https://revista.abonacional.org.br/files/revista-abo-ano1-n1-2017-2018.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2024.

MACHADO, F. R. S; BORGES, C. F. Análise do componente ouvidoria na implementação da política de participação no SUS no estado do Rio de Janeiro. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 19, no 44, jan/abr 2017, p. 360-389 Disponível em: <https://www.scielo.br/j/soc/a/4SdH5BbWM6C34mqpQqgLkhx/#>. Acesso em: 27 jun 2024.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Grupo Gen-Atlas, 2016.

MOURA, Flávia de Almeida; NOBRE NETO, Pedro Germano; COSTA, Rafaela Almeida da. Comunicação em Ouvidoria: um caso de prática organizacional. **ORGANICOM**, ano 17, n. 33, pp. 26-39 2020. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/169133/168631>. Acesso em: 27 jun 2024.

NEVES, Priscila Moura. Ouvidorias hospitalares e a sua compreensão como campo de participação social: uma análise documental. 2022. 60 f. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Bacharelado em Saúde Coletiva) — Universidade de Brasília, Brasília, 2022. Disponível em: [https://bdm.unb.br/bitstream/10483/33091/1/2022\\_PriscilaMouraNeves\\_tcc.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/33091/1/2022_PriscilaMouraNeves_tcc.pdf). Acesso em: 28 jun. 2024.

**Painel resolveu.** (2024) Disponível em: <https://centralpaineis.cgu.gov.br/visualizar/resolveu>. Acesso em: 29/05/2024.

PASSONE, E. F. K.; PEREZ, J. R. R; BARREIRO, A. E. A. Estado, cidadania e ouvidorias públicas no Brasil. **Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman**. Ano 1, nº 1, pp. 13-28, 2017/2018. Disponível em: <https://revista.abonacional.org.br/files/revista-abo-ano1-n1-2017-2018.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2024.

PICCINI, O. C; FALCÃO, D. As ouvidorias públicas como instrumento de transparência: aspectos jurídicos e federativos. **Sequência: Estudos jurídicos e políticos**. Universidade Federal de Santa Catarina - 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/seq/a/TWDGbtZvP9TG5FTtpTJnsNp/#>. Acesso em: 28 jun. 2024.

Portal da Transparência da Controladoria-Geral da União (2024). **Controle Social**. Disponível em: <https://portaldatransparencia.gov.br/pagina-interna/603399-control-social>. Acesso em: 27 jun 2024.

**Regimento Interno - Rede de Ouvidoria da Ebserh - 2022**. Disponível em: <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/ouvidoria-geral/ouvidoria/legislacao-e-normas-de-ouvidoria/novo-regimento-interno-rede-de-ouvidoria.pdf/view>. Acesso em: 27/06/2024.

**Relatório de Gestão da Ouvidoria do HULW do 1º semestre/2023**. Disponível em: <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/regiao-nordeste/hulw-ufpb/aceso-a-informacao/participacao-social/relatorios/2023/relatorio-da-ouvidoria-1o-semestre2023.pdf/view>. Acesso em: 29/02/2024.

RODRIGUES, B. V; NETO, L. M. Práticas de *benchmarking* na administração pública brasileira. **XVII Congresso Virtual de Administração**, 2020. Disponível em: <https://convi-bra.org/publicacao/20092/>. Acesso em: 27 jun 2024.

SANTOS, L. N; ROCHA, J. S. A Importância da Transparência para o Fortalecimento da Gestão Pública Democrática. **Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, 2019. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1661>. Acesso em: 27 jun 2024.

SANTOS, M. M. Ouvidoria pública como instrumento de participação social e função essencial à gestão pública moderna. **Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman**. Ano 1, nº 1, pp. 47-62, 2017/2018. Disponível em: <https://revista.abonacional.org.br/files/revista-abo-ano1-n1-2017-2018.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2024.

SILVA, T. R. A. S; WINTER, E. Ouvidorias Públicas do Estado do Rio de Janeiro e agenda 2030 da ONU. **Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman**. Ano 6, nº 5, pp. 136-143 2022. Disponível em: [https://revista.abonacional.org.br/files/edicoes/artigos/revista\\_cientifica\\_ABO\\_2022-2.pdf](https://revista.abonacional.org.br/files/edicoes/artigos/revista_cientifica_ABO_2022-2.pdf). Acesso em: 28 jun. 2024.