

---

**Universidade de Brasília - UnB**  
**Faculdade de Economia, Adm. Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação**  
**Departamento de Ciência da Informação e Documentação**  
**Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação**  
**Disciplina: Ciclo da Comunicação**  
**Professoras: Sely Costa e Suzana Mueller**  
**Aluno: Inaldo Marinho, Fábio Ferreira Batista e Adalberto Felinto da Cruz Jr.**  
**Período: 2º Semestre/2006**

**Análise Comparativa dos Ciclos de Comunicação nas Ouvidorias do Banco Central do Brasil, da Câmara dos Deputados e do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea).**

## **RESUMO**

O propósito deste trabalho é entender melhor o funcionamento e os ciclos de comunicação das ouvidorias do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), Banco Central do Brasil (Bacen) e Câmara dos Deputados.

Para alcançar tal objetivo, procedemos a uma revisão da literatura sobre ouvidorias; escolhemos um modelo que representa adequadamente o processo de comunicação; analisamos documentos referentes ao funcionamento das ouvidorias; e realizamos entrevistas com ouvidores e assessores.

Os resultados da pesquisa mostram que: i) a atuação das ouvidorias está de acordo com o papel que, segundo a literatura, tais unidades devem desempenhar; ii) há uma tendência nas ouvidorias analisadas de buscar canais de comunicação mais diretos com seus usuários; iii) as ouvidorias tem aspectos em comum: canais de comunicação semelhantes; processos similares de tratamento das manifestações; forma de atuação dos ouvidores em relação às respostas aos interessados; impacto discreto das suas ações na melhoria do desempenho organizacional; e inexistência de pesquisa de satisfação dos usuários com os serviços prestados pela unidade; e iv) existem diferenças importantes: a ouvidoria da Câmara conta com uma diversidade maior de veículos para divulgar os canais de comunicação com os usuários; o perfil e os interesses das pessoas em relação aos serviços da ouvidoria são diferentes em função das distintas missões de cada instituição; e as barreiras no processo de comunicação não são as mesmas.

---

## **Introdução**

Com o objetivo de atender ao imperativo da comunicação e participação dos usuários em suas atividades, várias organizações, seja na esfera privada como na esfera pública, têm estabelecido o instituto da ouvidoria em suas estruturas.

Especificamente no âmbito da esfera pública, a consolidação da democracia vem exigindo o desenvolvimento de novos instrumentos que modernizem o Estado, estimulem a participação e alterem o foco da administração pública, redirecionando-a para o atendimento do cidadão, racionalizando os recursos públicos e conferindo maior transparência ao exercício do poder político.

Por outro lado, os governos devem admitir que podem cometer falhas, levando em conta, desta forma, que o público tem o direito de exigir melhores padrões de serviços. Assim, se qualquer erro ocorre, a organização responsável deve corrigi-lo e encontrar meios de prevenir futura ocorrência. O sistema público deve garantir alternativas para o recebimento das reclamações ou queixas individuais contra a Administração Pública e os funcionários públicos, por outro lado, devem ser sensíveis às críticas relativas aos seus desempenhos. Assim, faz necessário o estabelecimento de estruturas administrativas adequadas para a realização dessa conexão com os diversos públicos das instituições de forma a garantir melhores padrões de desempenho: as ouvidorias.

As ouvidorias podem ser entendidas, então, como dependências administrativas voltadas, precipuamente, para o estabelecimento e manutenção de vínculos de comunicação tanto no âmbito interno, quanto no âmbito externo das organizações.

Nesse sentido é que o presente trabalho objetiva, a partir da análise comparativa entre os serviços de ouvidoria do Ipea, da Câmara dos Deputados e do Banco Central do Brasil, entender melhor o processo de comunicação no qual estão inseridas essas ouvidorias.

O trabalho está estruturado em seis partes. Esta primeira parte onde é feita a apresentação do tema. Uma segunda seção onde é elaborada uma breve revisão de literatura sobre os temas abordados. Na terceira parte são relatados os procedimentos metodológicos seguidos na pesquisa. A quarta parte é dedicada à apresentação do perfil das organizações e, em especial, das ouvidorias. Na quinta parte são apresentados os resultados da pesquisa. E na última seção são feitas as considerações finais.

## **2. Revisão de Literatura**

### **2.1 Ouvidoria**

As organizações vêm desenvolvendo esforços no sentido de aperfeiçoar sua atuação, coerentemente com anseios de representação e atendimento da comunidade. Dentre as ações adotadas nesse sentido destaca-se a criação de serviços de ouvidoria voltados para os diversos públicos usuários dos serviços das instituições, sejam elas públicas ou privadas.

No que diz respeito à esfera pública brasileira, sua eficiência é prevista, como um direito do cidadão na própria Constituição. Nesse conceito se insere a Ouvidoria, que, segundo Alves

Júnior (2002) teve origem na Suécia, como função garantidora de direitos constitucionais, na figura do *ombudsman*, termo que pode ser traduzido como procurador ou advogado do cidadão diante do Estado.

A acepção do termo *ombudsman*, segundo Leite (1975) ficou consagrada pelas palavras ouvidor/ouvidoria, sendo o ouvidor o responsável pela função de representação da cidadania e ouvidoria, o escritório que dá suporte à sua atuação. No Brasil tem-se observado uma tendência em utilizar o termo *Ombudsman* para iniciativa privada e *Ouvidor* para administração pública.

Para Asper y Valdés (2006) a disseminação dos órgãos de ouvidoria no serviço público é resposta a um fenômeno comum: a potencialidade de todas as burocracias de se manifestarem de modo insensível aos indivíduos. Segundo a autora

demora, procrastinação, indiferença, tratamento rude, negligência, arbitrariedade, comportamento opressivo, arrogante e ilegítimo podem ser problemas estruturais de todas as hierarquias nas quais os empregados recebem ordens, poderes e recompensas derivadas dos escalões superiores. Fundamental ao conceito do Ouvidor, no Brasil, é sua habilidade de inverter a atenção da burocracia na direção do indivíduo, ao qual tem o dever de servir.

Nesse sentido, ainda para aquela autora, o Ouvidor tem importante responsabilidade de minimizar os problemas gerados pelo excesso de burocracia. Representa, nesse caso, um “efeito amortecedor” no sentido de ajustar demandas urgentes com uma conscientização dos excessos provocados pela burocratização.

Para Vismona (2000), cumpre ao Ouvidor representar os cidadãos no órgão público que atua, essencialmente no pós-atendimento, recebendo e averiguando a procedência de seus reclames contra mau atendimento, e falta de solução de problemas de competência do órgão.

Segundo Roldão (1999), a função do Ouvidor é defender os cidadãos cujos direitos foram prejudicados ou ameaçados por atos da administração pública. O Ouvidor não possui poder de decisão, seu poder é de persuasão e de recomendação, no sentido de reformulação das decisões sempre que houver prejuízo ou constrangimento para o cliente. Para exercer com eficiência a sua função, o ouvidor tem que ter apoio total do dirigente principal da organização, ter livre trânsito no âmbito institucional e prioridade de resposta.

No Brasil, segundo Asper y Valdés (2006), a função do Ouvidor, baseia-se nos princípios constitucionais, estabelecidos no art.37, que são legalidade, legitimidade, imparcialidade, moralidade, probidade e publicidade, e segue a orientação sistêmica da Controladoria-geral da União, que além das atribuições de defesa do patrimônio público, de correição, de controle interno e de auditoria pública, exerce a função de Ouvidoria-Geral, no âmbito do Poder Executivo Federal.

Para Lyra (2000), a Ouvidoria busca estabelecer um canal de comunicação entre os clientes-cidadãos e a organização, visando o estreitamento dessa relação. Desta forma, a Ouvidoria pretende humanizar algumas soluções burocráticas que tendem à impessoalidade, sugerindo a adoção de novos procedimentos.

Ainda para aquele autor, a Ouvidoria deve atuar no pós-atendimento, na mediação de conflitos entre o cidadão e a instituição, procurando personalizar o atendimento ao usuário. Trata, principalmente, de assuntos que possuam a característica de causar transtorno ou dano, inconveniência ou impasse ao órgão ou aos seus dirigentes e servidores e às normas.

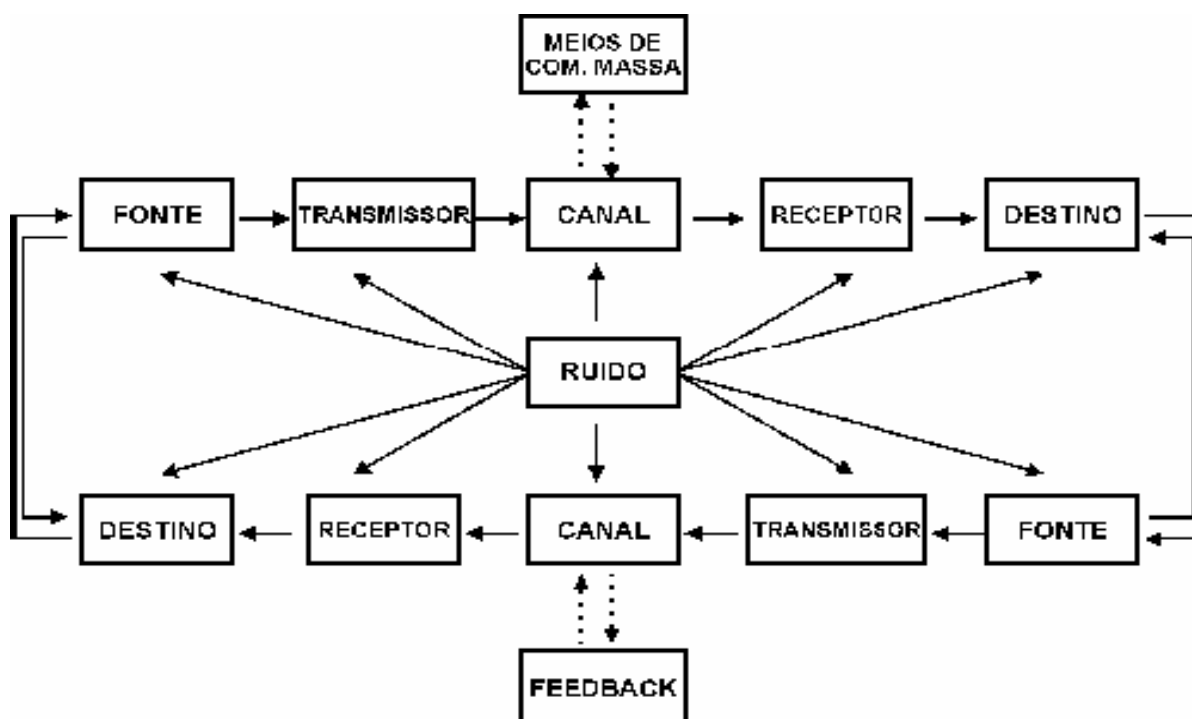
Assim, à Ouvidoria é conferida a tarefa de interpretar as demandas de forma sistêmica, para delas inferir eventuais oportunidades de melhoria dos serviços e, em nome desses, sugerir mudanças. Também estimula iniciativas descentralizadas, voluntárias e efetivas de aprimoramento da máquina pública, dos profissionais e dos serviços prestados, tornando-se um instrumento de inclusão social.

Pode-se concluir então que a ouvidoria é um mecanismo de amplo impacto social e de baixo custo operacional, por meio do qual o cidadão passa a fornecer informações quanto às condições de prestação dos serviços, apontando falhas, identificando necessidades e propondo alternativas, ensejando a melhoria dos serviços públicos oferecidos pelo Estado.

### O Ciclo da Comunicação

A comunicação é uma das principais atividades desenvolvidas pelos homens e é fundamental para o processo de socialização (MEADOWS, p. 239).

São vários os modelos de comunicação existentes. Mas, de acordo com MEADOWS, “(...) o importante é escolher um modelo apropriado para a necessidade particular que se tem.” (p. 242) Assim sendo, para fins deste estudo, apresentaremos apenas um modelo que, na nossa opinião, representa bem um processo de comunicação e apresenta as suas principais características para analisarmos um setor administrativo que a cada dia ganha mais importância tanto no cenário privado como na área pública: a área de ouvidoria.



Modelo de Comunicação de DeFleur, 1970 (apud SILVA, p. 25)

---

No modelo acima, DE FLEUR apresenta um modelo de comunicação linear e pressupõe a existência do ruído, bem como do *feedback*. Segundo SILVA, “(...) é a primeira abordagem qualitativa do processo de comunicação e que permite ao emissor, por meio do *feedback*, saber se houve ou não interferência na mensagem comunicada.” (p. 25) Neste modelo o ruído aparece de forma explícita em todos os elementos do processo comunicativo e não é necessariamente linear.

O modelo apresenta uma fonte de informação e/ou dados, um transmissor de tais elementos, um canal por onde tais elementos são comunicados – que equivale à disseminação da informação, um receptor e um destino. Sendo que cabe destacar, como afirmamos acima, o aparecimento do ruído, que pode estar presente em todos os elementos da comunicação.

O *feedback* apresentado pode ser analisado como uma retroalimentação. O tópico retroalimentação foi introduzido no processo de comunicação a partir da Cibernética (GOMES, p. 35). E refere-se “(...) aos mecanismos de controle destinados a capacitar os organismos a se ajustarem automaticamente às metas de comportamento.” (op. cit., p. 35) Assim, as mensagens e, conseqüentemente, as informações deveriam produzir efeitos nos receptores e estes, por sua vez, deveriam reagir a tais estímulos. (BELTRÁN *apud* GOMES, p. 36)

### 3. Procedimentos Metodológicos

A coleta de dados e informações sobre os ciclos de comunicação nas ouvidorias sob análise foi realizada mediante entrevistas concedidas pelos ouvidores das três instituições participantes do trabalho, bem como a partir de pesquisa documental levada a efeito nos sítios na internet mantidos por aquelas instituições.

No caso do Ipea, entrevistou-se o atual ouvidor, Luiz Cezar Loureiro de Azeredo, que tomou posse em setembro de 2006, e consultou-se, por correio eletrônico, o primeiro ouvidor para alguns esclarecimentos, Antonio Semeraro Rito Cardoso, que esteve à frente da Ouvidoria do Instituto no período de maio de 2004 (momento da criação da unidade) a setembro de 2006.

No Banco Central do Brasil foi entrevistado o ouvidor Hélio Ferreira da Silva que vem a ser o primeiro ouvidor daquela instituição, já que a ouvidoria foi instituída no primeiro semestre de 2006.

O roteiro de entrevista foi elaborado com base na literatura sobre modelos que representam o ciclo de comunicação nas organizações; no item 3.2 Relacionamento com os cidadãos-usuários do Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – ciclo 2005 do Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA; e no Item 3.2 Relacionamento com clientes dos Critérios de Excelência 2006 da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). O Quadro 3.1 mostra a relação entre os itens e alíneas dos instrumentos de avaliação do GESPÚBLICA e do PNQ, as variáveis da pesquisa e as questões do roteiro de entrevista.

O instrumento do GESPÚBLICA é também utilizado no Prêmio Nacional da Gestão Pública (PQGF).

**Quadro 3.1 Relação entre os itens dos Instrumentos de Avaliação do GESPUBLICA e do PNQ, as variáveis da pesquisa e as questões do roteiro de entrevista.**

Itens e alíneas		Variáveis	Questões do roteiro de entrevista
PQGF	PNQ		
3.2 A	3.2 a	Canais de relacionamento Mecanismos formais de consulta	1. Quais são os principais canais de relacionamento e mecanismos formais de consulta que a ouvidoria disponibiliza aos cidadãos e usuários para solicitação de assistência e esclarecimentos ou comunicação de sugestões e reclamações?
3.2 A	3.2 a	Divulgação dos canais	2. Como a organização divulga esses canais para os cidadãos/usuários?
3.2 A	3.2 a	Usuários dos canais	3. Quais são os principais usuários dos canais disponibilizados?
3.2 B	3.2 b	Tratamento das demandas	4. Como a ouvidoria trata as demandas apresentadas pelos cidadãos?
3.2 B	3.2 b	Etapas do processo de tratamento	5. Quais são as principais etapas do processo?
-	-	Unidades gerenciais envolvidas	6. Quais as unidades gerenciais geralmente envolvidas nas demandas apresentadas?
-	-	Informante dos resultados das demandas	7. Quem informa ao cidadão/usuário os resultados da análise das demandas?
-	3.2 c	Divulgação dos resultados das demandas	8. Como é feita a divulgação para os cidadãos dos resultados das demandas?
-	3.2 c	Divulgação dos resultados para outras áreas da instituição	9. Como e por quem é feita a divulgação às outras áreas da organização desses mesmos resultados?
3.2 B	-	Ações implementadas	10. Quais foram as principais ações implementadas em decorrência das demandas (reclamações/sugestões) recebidas?
-	-	Barreiras no processo de comunicação com cidadãos	11. Quais foram as principais barreiras/obstáculos percebidas no processo de comunicação com os cidadãos/usuários?
-	-	Barreiras no processo de comunicação com as outras unidades da organização	12. Quais foram as principais barreiras/obstáculos percebidas no processo de comunicação com as demais áreas da organização?
-	-	Avaliação da satisfação dos cidadãos/usuários	13. Como a ouvidoria avalia a satisfação dos cidadãos/usuários com o tratamento dado as demandas apresentadas?
-	-	Envolvimento e participação das demais áreas da organização	14. Como a ouvidoria avalia o envolvimento e participação das demais áreas da organização na resolução das demandas apresentadas pelos cidadãos/usuários?
-	-	Indicadores para avaliar a comunicação	15. Quais são os principais indicadores utilizados para avaliar a comunicação da ouvidoria com os usuários?
-	-	Indicadores para avaliar a comunicação com as demais áreas da organização	16. Quais são os principais indicadores utilizados para avaliar a comunicação da ouvidoria com as demais áreas da organização?

Fontes: Elaboração dos autores com base no roteiro de entrevista, no Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – ciclo 2005 do GES PÚBLICA e nos Critérios de Excelência 2006 da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

---

## 4. Perfil Institucional

### 4.1. O Ipea e sua Ouvidoria

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) – fundação pública federal vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) -, apóia, por meio de pesquisas e estudos sociais e econômicos, as ações governamentais para a formulação e reformulação de políticas públicas e programas de desenvolvimento. Assim, o instituto presta serviço relevante à sociedade brasileira, pois ela se beneficia com a atuação mais efetiva dos governos federal, estaduais e municipais. Além disso, a instituição dissemina junto à sociedade o conhecimento sobre a solução dos problemas e dos desafios do desenvolvimento brasileiro. Os meios utilizados incluem publicações e seminários; e programa semanal de rádio e TV em canal aberto e fechado ([www.ipea.gov.br](http://www.ipea.gov.br)).

A existência de uma unidade gerencial nas organizações públicas responsável por sua integração com a sociedade é percebida como uma necessidade na sociedade democrática moderna. O Ipea conta, desde 2004, com um canal com esse propósito. Criada pelo presidente do Instituto por meio de uma instrução normativa (IN no 03 de 12 de maio de 2004), a Ouvidoria é vinculada diretamente à presidência da instituição ([www.ipea.gov.br](http://www.ipea.gov.br)).

A Ouvidoria conta com uma estrutura enxuta: um Ouvidor e uma Secretária Executiva são responsáveis pelas atividades da unidade.

A comunicação entre o Ipea e a sociedade é, hoje, portanto, facilitada – a exemplo de outras organizações públicas - pela existência da Ouvidoria.

A Ouvidoria tem uma dupla função: Servir à sociedade e ao próprio Ipea. A unidade serve a sociedade na medida em que avalia o grau de satisfação dos usuários dos serviços do Instituto; busca soluções para as questões levantadas por cidadãos e segmentos organizados da sociedade; e permite a participação do cidadão no atendimento às reclamações relativas à prestação de serviços. A Ouvidoria serve também o Ipea, pois oferece informações para o aperfeiçoamento da instituição e do atendimento prestado ao cobrar eficiência da administração da organização e ao apontar falhas. Ao servir ao Ipea serve também à sociedade que fornece recursos – por meio de impostos – para seu funcionamento e é beneficiária dos seus serviços (**INSTRUÇÃO NORMATIVA, 2004**).

O desafio da ouvidoria é manter um canal direto de comunicação entre o cidadão, os setores da sociedade e o Ipea para melhorar a prestação de serviços. Portanto, a efetividade da Ouvidoria pode ser avaliada por meio da melhoria dos serviços do Ipea.

### 4.2 O Banco Central e sua Ouvidoria

Autarquia especial criada pela lei 4.595 de 1964, o Banco Central do Brasil tem como principais funções a formulação, execução e acompanhamento da política monetária; o controle das operações de crédito em todas as suas formas; a formulação, execução e acompanhamento da política cambial e de relações financeiras com o exterior; a

---

organização, disciplinamento e fiscalização do sistema financeiro nacional, do sistema de pagamentos brasileiro, do sistema nacional de habitação e ordenamento do mercado financeiro; a emissão de papel-moeda e de moeda metálica e execução dos serviços do meio circulante. Sua missão institucional é “assegurar a estabilidade do poder de compra da moeda e a solidez do sistema financeiro nacional”.

A atuação do Banco Central se estende por todo território nacional e para tanto conta com nove representações regionais, além da sede em Brasília.

Criada em 09/03/2006 e operacionalizada efetivamente em 23/06/2006, a ouvidoria do Banco Central está focada no atendimento de demandas dos usuários externos relativamente aos serviços prestados pelo Bacen, propiciando maior ênfase ao incremento da efetividade organizacional, consideradas as atividades-fim, e da melhoria da imagem do Banco junto à comunidade nacional.

Além de representação nos serviços de pós-atendimento, recebendo e averiguando a procedência de reclames de mau atendimento, e falta de solução de problemas de competência do Bacen, deve atuar no sentido do aperfeiçoamento da relação do Banco com sua clientela, promovendo a sua efetividade e conseqüente boa avaliação por parte de seus usuários de forma não burocrática, mas altamente relacional e ágil.

A atuação da Ouvidoria de aproveitar as estruturas já existentes, propiciando-lhes avaliações quanto à sua presteza na solução dos problemas, e feedbacks relativos à satisfação daqueles usuários que pleiteiam com justiça e propriedade, bem como sugerindo oportunidades de aperfeiçoamento e a manutenção da gestão dos diversos componentes administrativos com foco na satisfação dos cidadãos, respeitados os marcos legais cabíveis.

A equipe da Ouvidoria é formada por cinco servidores de carreira do Banco Central, sendo um Ouvidor, um Assessor e três analistas.

### **3. A Câmara dos Deputados e sua ouvidoria**

A Câmara dos Deputados é uma das instâncias que formam o Poder Legislativo Brasileiro, juntamente com o Senado Federal e o Tribunal de Contas da União. É nesta Casa Legislativa que têm início a maior parte das proposições legislativas.

A Constituição Federal regulamenta as competências privativas da Câmara dos Deputados no seu art. 51. Dentre elas, destacamos: a autorização para instauração de processo contra o Presidente e o Vice-Presidente da República e os Ministros de Estado; a tomada de contas do Presidente da República, quando não apresentadas no prazo constitucional; a elaboração do Regimento Interno; a disposição sobre organização, funcionamento, polícia, criação, transformação ou extinção dos cargos, empregos e funções de seus serviços e a iniciativa de lei para a fixação da respectiva remuneração, observados os parâmetros estabelecidos na Lei de Diretrizes Orçamentárias, e a eleição dos membros do Conselho da República. ([www.camara.gov.br](http://www.camara.gov.br))

A Ouvidoria Parlamentar integra a estrutura administrativa da Câmara dos Deputados e tem como principais atribuições receber, examinar e encaminhar aos órgãos competentes as reclamações ou representações de pessoas físicas ou jurídicas. ([www.camara.gov.br](http://www.camara.gov.br))

---

A criação da Ouvidoria Parlamentar deu-se pelo Ato da Mesa nº 56 de 2001, na gestão do Dep. Aécio Neves, então Presidente da Câmara dos Deputados. A Resolução nº 19, de 2001 traz alterações ao Regimento Interno da Casa e traz as competências da Ouvidoria, bem como as atribuições do Ouvidor-Geral.

Observadas as competências da Ouvidoria, percebe-se que é uma instância de encaminhamento e, mais, um importante canal de comunicação da sociedade com a Câmara dos Deputados. Percebe-se a sua importância na medida em que atribui ao cidadão a co-responsabilidade nas questões político-administrativas do país, principalmente no tocante às atividades da Câmara. ([www.camara.gov.br](http://www.camara.gov.br))

A condução dos trabalhos da Ouvidoria Parlamentar dá-se por um Deputado Federal, chamado de Ouvidor-Geral, que é indicado pelo Presidente da Câmara dos Deputados. O primeiro Ouvidor da Casa foi o Dep. Luiz Antônio Fleury Filho. A Ouvidoria conta, ainda, com a seguinte estrutura enxuta: um Ouvidor-Geral, um Chefe de Gabinete, uma Secretária e um quadro de 17 servidores: 10 funcionários de Cargos de Natureza Especial (CNE) e 07 funcionários efetivos da Câmara.

## **5. Resultados da Pesquisa**

Apresentamos nesta seção os resultados da pesquisa sobre o funcionamento das ouvidorias e a respeito dos seus ciclos de comunicação.

### **5.1 Canais de comunicação**

#### **5.1.1 Ipea**

A ouvidoria disponibiliza aos cidadãos e usuários canais de comunicação e mecanismos formais de consulta que servem para apresentar reclamações, denúncias ou críticas; pedir informações; encaminhar sugestões; e enviar elogios. São eles: (i) contato pessoal; (ii) telefone e fax; (iii) internet, no sítio <http://www.ipea.gov.br/ouvidoria> por meio de formulário eletrônico; (iv) e-mail: [ouvidoria@ipea.gov.br](mailto:ouvidoria@ipea.gov.br), (v) formulário disponível nas dependências do Ipea (Rio de Janeiro e Brasília); (vi) correspondência (via Correios); e (vii) Fale Conosco (canal de comunicação entre o Ipea e o cidadão usuário dos serviços da instituição. Disponível no sítio institucional).

Para que a manifestação seja formalizada, segundo o atual ouvidor do Ipea, Luiz Cezar Loureiro de Azeredo, o usuário deve apresentá-la por escrito. Segundo o ouvidor, desde sua posse em setembro de 2006, todas as demandas foram formalizadas por correio eletrônico.

O Ipea divulga esses canais e mecanismos aos cidadãos/usuários no sítio da fundação na internet e por meio de cartazes em pontos estratégicos das instalações da instituição. A ouvidoria – para ganhar visibilidade externa – já divulgou reflexões sobre o tema ouvidoria em artigos em revistas especializadas.

### **5.1.2 Bacen**

O Banco Central dispõe de uma estrutura específica para receber todas as demandas da sociedade: as Centrais de Atendimento ao Público – CAP’s. Essas unidades estão vinculadas à Secretaria de Relações Institucionais e recebem demandas não só para a ouvidoria como também para as demais áreas da instituição. O acesso do público se dá por meio telefônico (0800); por correspondência via correio, ou colocadas em urnas especialmente dispostas para esse fim, nos diversos edifícios do Banco; por via eletrônica (e-mail) ou presencial.

A divulgação desses canais é feita principalmente por meio do sítio do Banco na internet.

### **5.1.3 Câmara dos Deputados**

A Ouvidoria Parlamentar utiliza os seguintes canais para receber contatos dos cidadãos e usuários: telefones (061 – 3215-8501/8502), fax (061 – 3215-8505), internet ([www.camara.gov.br/internet/portalrelacionamento/default.asp?contexto=ouvidoria](http://www.camara.gov.br/internet/portalrelacionamento/default.asp?contexto=ouvidoria)), cartas, bem como o Disque-Câmara (0800-619 619) que é um telefone para chamadas gratuitas a serem feitas em todo o país.

Há, ainda, um folheto chamado “Ouvidodicas”, elaborado e distribuído pela Ouvidoria e, também, a Carta-Resposta, que é um programa da Câmara dos Deputados em parceria com a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, que tem o objetivo de facilitar a comunicação do Poder Legislativo com todos os cidadãos brasileiros.

Os canais de comunicação disponibilizados pela Ouvidoria são divulgados internamente na Câmara dos Deputados e externamente. Para isso são utilizados todos os veículos de comunicação da Casa, a saber: rádio, web/Internet, jornal, TV. Como a Ouvidoria realiza vários Seminários e participa e apóia diversos eventos, estes se transformam em excelentes oportunidades de divulgação das atividades e dos canais de acesso à Ouvidoria.

## **5.2 Usuários do Ciclo de Comunicação**

### **5.2.1 Ipea**

Os principais usuários dos canais disponibilizados são as instituições dos Poderes Legislativo e Executivo, estudantes, pesquisadores e técnicos de diversas instituições públicas e privadas, colaboradores de serviços terceirizados pelo Ipea, servidores, empresas públicas, ouvidorias de instituições públicas (principalmente Ministério da Fazenda) e aposentados do Ipea.

## **5.2.2 Bacen**

Os principais demandantes dos serviços da ouvidoria do Banco Central têm sido os usuários do Sistema Financeiro Nacional, principalmente os clientes dos bancos, que vêm apresentando queixas quanto ao serviço de fiscalização da autoridade monetária.

As empresas de consultoria econômica e as instituições acadêmicas também vêm demandando, com frequência, os serviços da ouvidoria.

As áreas do Banco que mais tem sido objeto de interação com a ouvidoria são a área de fiscalização, que é responsável pelo acompanhamento do sistema financeiro nacional, a área de normas, que trata da normatização das operações bancárias e a própria área de comunicação da autarquia.

## **5.2.3 Câmara dos Deputados**

Recorrem aos serviços da ouvidoria cidadãos de todo o Brasil, bem como aqueles residentes no exterior. Bem como servidores e ex-servidores da Casa, ou seja, há usuários externos e internos. Pode-se dizer que o público-alvo da ouvidoria é o cidadão, onde quer que ele esteja.

## **5.3 Tratamento das demandas**

### **5.3.1 Ipea**

O tratamento das demandas apresentadas pelos cidadãos segue a Instrução Normativa que estabeleceu os procedimentos relativos à ouvidoria. Ela estabelece que “pedidos de informação ou requisições deverão ser atendidos em 10 (dez) dias úteis, prorrogáveis por mais 5 (cinco), mediante justificativa circunstanciada apresentada ao Ouvidor” (IN no 3 de 12/05/04).

O processo de tratamento das demandas dos cidadãos, ou manifestações com são conhecidas na ouvidoria do Instituto, é iniciado quando o usuário apresenta sua manifestação (denúncia, reclamação, crítica, sugestão, elogio, consulta, pedido de informação) por um dos meios disponíveis (pessoalmente, fone/fax, internet, e-mail, formulário disponível nas dependências do Ipea e correspondência). As manifestações devem conter as seguintes informações: (i) característica da informação, (ii) caráter da informação, (iii) identificação do manifestante, (iv) endereço completo, (v) meios disponíveis para contato (fone, fax, e-mail), (vii) informações sobre o fato e sua autoria; (viii) a indicação de provas que tenha conhecimento; (ix) data; e (x) assinatura do manifestante (IN no 3 de 12/05/04).

O ouvidor pode aceitar ou não a manifestação. As seguintes manifestações não são aceitas: (i) manifestações anônimas; (ii) manifestações cujas soluções dependam de recursos orçamentários e financeiros, manifestações para as quais exista recurso específico, inclusive correção parcial, (iii) consultas sobre direitos do servidor ou previdenciários e (iv) consultas sobre o andamento processual que versem matéria que esteja sob apreciação judicial (IN no 3 de 12/05/04).

Uma vez aceita a manifestação, o ouvidor goza de autonomia e independência de ação e tem acesso livre a qualquer dependência ou servidor da Instituição, bem como a informações, registros, processos e documentos de qualquer natureza;

O ouvidor encaminha a manifestação para os dirigentes e servidores da Instituição. A IN estabelece que “é dever dos dirigentes e servidores da Instituição atender, com presteza, pedidos de informação ou requisições formuladas pela Ouvidoria”. As unidades gerenciais têm um prazo para atender as solicitações do ouvidor. A IN estabelece que: “Pedidos de informação ou requisições deverão ser atendidos em até 10 (dez) dias úteis, prorrogáveis por mais 5 (cinco), mediante justificativa circunstanciada apresentada ao Ouvidor” (Art. 7);

Finalmente, após receber a informação dos dirigentes e servidores das unidades gerenciais envolvidas, o ouvidor comunica a informação para o manifestante.

A participação das unidades gerenciais no atendimento às demandas apresentadas varia de acordo com o tipo de manifestação.

O **Quadro 5.3.1.1** mostra as unidades gerenciais envolvidas para tratar alguns tipos de manifestações.

#### **Quadro 5.3.1.1 Unidades Gerenciais Envolvidas no Tratamento de Algumas Manifestações**

<b>Tipos de Manifestações</b>	<b>Unidades Gerenciais Envolvidas</b>
Pedidos de informação sobre trabalhos publicados pelo Ipea	Diretorias técnicas: Diretoria de Estudos Sociais (Disoc); Diretoria de Estudos Setoriais (Diset), Diretoria de Estudos Regionais e Urbanos (Dirur); e Diretoria de Estudos Macroeconômicos (Dimac).
Reclamações relativas à dificuldade de acesso às informações do Ipea	Área de informática da Diretoria de Administração e Finanças (Diraf)
Serviços prestados pelo Ipea (público interno e externo)	Diraf
Público interno. Insegurança gerada pelo estado do parque de informática do Ipea (perda constante de e-mails)	Diraf
Público externo. Falta de retorno às solicitações encaminhadas à instituição	Diraf e diretorias técnicas.
Conflitos internos (relação do Ipea com os colaboradores de serviços terceirizados)	Diraf

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos relatórios anuais da Ouvidoria do Ipea referentes aos períodos maio 2004 / maio 2005 e junho de 2005 / setembro de 2006.

#### **5.3.2 Bacen**

Uma vez recebida as demandas (denúncias, reclamações, sugestões ou elogios) que deram entrada no Banco por meio das CAP's ( Central de Atendimento ao Público) cabe a ouvidoria analisar e identificar a natureza e área do Banco a que estão relacionadas. Então encaminha para a respectiva área, que fará a análise e providenciará as informações para a resposta ao cidadão em um prazo máximo de cinco dias úteis.

A demanda devidamente respondida, o que não significa atendida, então é devolvida para a Ouvidoria que ficará responsável pela resposta diretamente ao cidadão, geralmente por correspondência.

O cidadão tem o direito de contatar com a ouvidoria a qualquer tempo para saber do estágio de sua demanda.

Em caso de denúncia, que deve ser necessariamente identificada o autor, a demanda é direcionada à Corregedoria do Banco para as medidas necessárias. Cabendo a Ouvidoria comunicar ao denunciante o encaminhamento do assunto.

Após alguns dias da resposta (não há prazo determinado), a ouvidoria volta a contatar com o cidadão para se certificar da resolução do problema (pós-atendimento), quando for o caso.

### **5.3.3 Câmara dos Deputados**

A Ouvidoria é um órgão de encaminhamento de demandas, sugestões, críticas etc., dos cidadãos. O papel da Ouvidoria é o de intermediar o contato do cidadão com os órgãos competentes, a partir da identificação da sua solicitação. Ou seja, quando o cidadão apresenta a sua demanda e Ouvidoria entra em contato oficialmente com os órgãos envolvidos, sejam eles internos ou externos à Câmara dos Deputados, e cobra uma resposta formal para atender àquela determinada demanda.

Dessa forma, caso seja necessário, instâncias administrativas da própria Câmara são acionadas para que sejam dadas as respostas aos cidadãos.

Em linhas gerais, as principais etapas do processo são:

- Recebimento da demanda pelos diversos canais de comunicação disponíveis;
- Conferência de todos os dados pessoais do interessado;
- Identificação da demanda apresentada;
- Identificação dos órgãos responsáveis pelo atendimento àquela demanda;
- Envio da correspondência oficial da Ouvidoria com a demanda apresentada e a cobrança de resposta que atenda do pleito;
- Recebimento da resposta do(s) órgão(s) envolvido(s);
- Encaminhamento da resposta ao cidadão.

Dependendo da solicitação, órgãos da Câmara dos Deputados são acionados para que sejam dadas as respostas necessárias aos usuários, sejam eles internos ou externos. Assim sendo, há várias unidades gerenciais que são contatadas, a saber: Centro de Documentação e Informação (CEDI), Departamento de Comissões, Diretoria-Geral, Consultoria Legislativa, dentre outros.

---

## **5.4 Respostas e divulgação às demandas**

### **5.4.1 Ipea**

O Ouvidor ou, na sua ausência, a Secretária Executiva, é responsável por informar ao cidadão/usuário/manifestante os resultados da análise de suas demandas (manifestações). A divulgação para os cidadãos dos resultados das demandas é feita por meio dos relatórios de atividades que podem ser acessados na página da internet em: <http://getinternet.ipea.gov.br/ouvidoria/ouvy.php>. O relatório também é impresso e distribuído para todos os servidores e colaboradores bem como para a comunidade de ouvidores.

### **5.4.2 Bacen**

A ouvidoria é diretamente responsável pela resposta aos cidadãos quanto às demandas apresentadas.

### **5.4.3 Câmara dos Deputados**

Tão logo a resposta seja encaminhada à Ouvidoria, ela é enviada ao cliente por carta, e-mail ou fax, em correspondência elaborada pelo Ouvidor-Geral, que é o Deputado Federal titular da Ouvidoria.

Os Relatórios de Atividades são importantes instrumentos de divulgação. Eles encontram-se disponíveis na página da Câmara dos Deputados na Web ([www.camara.gov.br](http://www.camara.gov.br)).

Assim como foi respondido na questão 8, todas as análises das atividades da Ouvidoria estão disponíveis na página da Câmara na Web ([www.camara.gov.br](http://www.camara.gov.br)). Elas são feitas pela equipe de técnicos da Ouvidoria, sob a coordenação do Ouvidor-Geral.

## **5.5 Ações implementadas**

### **5.5.1 Ipea**

As principais ações implementadas em decorrência das manifestações recebidas desde a criação da ouvidoria (maio de 2004) foram: (i) melhorias na intranet; (ii) novo portal para melhorar o acesso às informações sobre o Ipea; (iii) inclusão de buscador (que havia sido retirado) no sítio da instituição.

### **5.5.2 Bacen**

Apesar do pouco tempo de funcionamento do serviço de ouvidoria do Banco Central já foram notadas melhorias nos processos de formulação de normas para o SFN, já que estão

---

sendo levadas em conta as reclamações/sugestões apresentadas por usuários, tais como necessidade de maior clareza e simplicidade na linguagem utilizada nos normativos.

### **5.5.2 Câmara dos Deputados**

Não foram identificadas ações de aprimoramento surgidas a partir da ação da ouvidoria.

## **5.6 Barreiras no processo**

### **5.6.1 Ipea**

De acordo com o primeiro ouvidor do Ipea, Antonio Semeraro Rito Cardoso, existe uma grande ansiedade por parte do cidadão ao procurar uma ouvidoria. A expectativa é por demais elevada, podendo gerar ruídos de comunicação. Outra barreira é cultural. Antonio Rito acredita que ainda existam resistências principalmente do público interno. Uma preocupação constante do ouvidor é, segundo Rito, com a tentativa da manipulação da ouvidoria.

Por outro lado, segundo Rito, não houve, até o momento, barreiras ou obstáculos no processo de comunicação com as demais áreas da organização. No último relatório, o primeiro ouvidor do Ipea menciona o alto grau de aderência das áreas do IPEA quando acionadas pela ouvidoria.

### **5.6.2 Bacen**

As principais barreiras verificadas no processo de comunicação entre a ouvidoria e o cidadão estão relacionadas à questão de acesso ao Banco. As CAP's vem enfrentando dificuldades para dar vazão a toda a demanda apresentada, seja por limitações tecnológicas (telefônicas e computacionais) seja por falta de pessoas.

Outro empecilho ao bom andamento do serviço da ouvidoria tem sido a cultura organizacional da instituição pouco receptiva às mudanças. Esse fato tem retardado a tomada de algumas iniciativas organizacionais que poderiam ajudar na efetividade do atendimento ao cidadão.

### **5.6.3 Câmara dos Deputados**

Muitas vezes os clientes não informam todos os seus dados, o que é uma grande barreira, já que não são aceitas denúncias anônimas, nem solicitações sem os dados completos dos cidadãos.

A principal barreira identificada é o tempo de resposta das solicitações que são encaminhadas aos demais órgãos da Câmara dos Deputados. Tendo em vista que são muitas as atividades desenvolvidas por todas as unidades, às vezes há uma certa demora na elaboração da resposta para que seja encaminhada pela Ouvidoria ao cidadão.

---

## **5.7 Avaliação do serviço**

### **5.7.1 Ipea**

Não foi realizada nenhuma avaliação de satisfação dos usuários com o tratamento dado as demandas apresentadas. Houve, no entanto, uma avaliação da efetividade e resolutividade das ações da ouvidoria conforme metodologia apresentada no relatório publicado em setembro de 2006 (disponível no sitio <http://getinternet.ipea.gov.br/ouvidoria/ouvy.php>).

Os principais indicadores utilizados para avaliar a comunicação da ouvidoria com o usuários são: (i) número/índice de reclamações, denúncias, críticas, sugestões, elogios, solicitações, informação; (ii) índice de resolutividade; (iii) número de acessos à página da Ouvidoria.

Finalmente, o único indicador utilizado para avaliar a comunicação da ouvidoria com as demais áreas da organização é o índice de resolutividade. Apesar de não utilizar o índice de cumprimento dos prazos estabelecidos pela Instrução Normativa, segundo Rito Cardoso os prazos estabelecidos na IN são cumpridos a risca.

### **5.7.2 Bacen**

O ouvidor faz uma avaliação positiva do pouco tempo de sua atividade. Tem recebido manifestações receptivas dos cidadãos e dos administradores do Banco, que de um modo geral, entendem o trabalho da ouvidora como de muita importância.

Assim, a experiência tem se mostrado satisfatória, contudo não há, pelo menos por enquanto, medidas objetivas que possam atestar essa posição.

### **5.7.3 Câmara dos Deputados**

Pode-se dizer que o principal indicador de satisfação dos cidadãos é a recorrente apresentação de demandas de um mesmo cidadão. Um outro indicador é o crescimento de demandas de uma determinada localidade que já foi atendida pela Ouvidoria, o que pode ser percebido como um trabalho de divulgação “boca a boca” a respeito da qualidade dos serviços prestados pela Ouvidoria Parlamentar.

A despeito do tempo de resposta das demandas que, às vezes é um pouco demasiado, pode-se dizer que há um bom envolvimento com todas as unidades da Câmara dos Deputados nas atividades da Ouvidoria e, conseqüentemente, no atendimento aos cidadãos.

Não há indicadores formais, mas, como foi afirmado na resposta à questão 13, o retorno dos cidadãos já atendidos pela Ouvidoria, bem como o aumento do número de demandas de determinadas localidades que já tiveram respostas da Ouvidoria podem ser percebidos como fortes indicadores.

## 6. Considerações Finais

A partir da revisão de literatura procedida na segunda seção deste trabalho, pode-se entender as Ouvidorias como instâncias da administração voltadas para a defesa dos cidadãos, para o estreitamento das relações entre as organizações e seus públicos, bem como para o aprimoramento das atividades desempenhadas pelas instituições, de forma a garantir maior efetividade no desempenho de suas funções.

Pelo que se depreende das entrevistas feitas com os ouvidores das três instituições sob análise, percebe-se que, em todos os casos, os pressupostos que norteiam suas atuações estão em sintonia com as assertivas previstas na teoria. O foco principal de todas as ouvidorias analisadas guarda estreita relação com a reverberação das demandas apresentadas por seu público, tanto interno quanto externo, de forma a dar consequência aos anseios de transparência e participação. A resposta às demandas, contudo, não se apresenta como único objetivo dessas unidades que, também, apresentam-se como agentes de mudança dentro das instituições que atuam.

Nos três casos é também notável o caráter enxuto de suas estruturas administrativas, o que reforça a convergência com princípios teóricos que vêem as ouvidorias como órgãos de atuação rápida, flexível e desburocratizada, com características mais consultivas que operacionais.

Do ponto de vista do discurso externalizado, as ouvidorias apresentam-se como fator de melhoria institucional, auxiliando no cumprimento de uma premissa fundamental de qualquer órgão público, qual seja, o respeito à cidadania democrática. Entretanto, como veremos, a seguir, a análise dos dados coletados não nos permite concluir que a atuação das ouvidorias tem levado a melhorias efetivas no desempenho organizacional.

Ao considerarmos a comunicação como uma atividade relevante para o desenvolvimento das atividades humanas e, mais, ao percebemos a existência de diferentes modelos de comunicação compreendemos que esta área do saber vem sendo objeto de estudo de diversos estudiosos.

No que se refere aos ciclos de comunicação nas três Ouvidorias analisadas, observamos que todas caminham no sentido de estabelecer canais mais diretos com os seus usuários (clientes), sejam eles internos e/ou externos às instituições, como pode ser visto no item “Usuários do Ciclo de Comunicação” do questionário que aplicamos nas Ouvidorias estudadas. No entanto, apesar da existência de barreiras e ruídos de comunicação em todas as instituições, acreditamos que uma das principais funções da comunicação na esfera pública, deva se pautar pela transparência administrativa, um dos pilares da democracia.

A análise comparativa das ouvidorias do Ipea, Bacen e Câmara dos Deputados mostra que há pontos em comum e diferenças nos ciclos de comunicação (manifestante – ouvidor; ouvidor – unidades gerenciais internas; e ouvidor – manifestante) e no funcionamento das unidades. As principais semelhanças são:

- Canais de comunicação. São basicamente os mesmos: i) tradicionais (contato pessoal; telefone/fax; correspondência por correio; formulário na urna); e ii) não-tradicionais (sitio na internet, e-mail);

- Tratamento das manifestações. Os processos são similares e consistem em: i) receber manifestação; ii) conferir dados do manifestante; iii) identificar a manifestação; iv) identificar a unidade gerencial interna responsável pelo tratamento da manifestação; v) enviar correspondência para a unidade responsável; vi) receber resposta da unidade responsável; e vii) encaminhar resposta ao manifestante;
- Respostas e divulgação às demandas. Nos três casos, o ouvidor é responsável por responder ao manifestante e divulgar as manifestações por meio de relatório gerencial (disponível no sítio das instituições);
- Ações implementadas. O impacto da comunicação entre o manifestante (seja ele um cidadão ou servidor público da instituição) e as ouvidorias do Ipea, Bacen e Câmara dos Deputados é pequeno. Não há evidências objetivas de que ações de melhoria tenham sido efetivamente implementadas em decorrência direta das manifestações enviadas às ouvidorias. Parece haver, portanto, uma discrepância entre o discurso e a prática.
- Avaliação do serviço. As ouvidorias não realizam pesquisa para avaliar a satisfação dos manifestantes com o tratamento dado às suas manifestações. No caso do Ipea, a ouvidoria divulga no relatório anual os resultados relativos aos indicadores índice de reclamações, denúncias, críticas, sugestões, elogios, solicitações, informação; ii) índice de resolutividade; acessos à página da ouvidoria. Não há evidência do uso de indicadores nos casos do Bacen e Câmara dos Deputados.

Merecem destaque algumas diferenças observadas tanto no funcionamento como nos ciclos de comunicação das ouvidorias. São elas:

- Divulgação dos canais. Enquanto que o Ipea e o Bacen conta basicamente com o sítio na internet para divulgar os canais de comunicação, a Câmara dos Deputados conta, além da internet, com uma variedade maior de veículos de comunicação (rádio, jornal, TV, eventos);
- Usuários. Como as missões do Ipea, do Bacen e da Câmara dos Deputados são muito diferentes, os usuários dos seus serviços também. Assim, as pessoas que recorrem às ouvidorias das três instituições têm perfis e interesses muito diferentes. Enquanto buscam a ouvidoria do Ipea principalmente estudantes, pesquisadores, técnicos de instituições públicas e privadas e servidores públicos; a ouvidoria do Bacen é procurada principalmente por usuários do Sistema Financeiro Nacional (clientes de bancos) e recorrem à Câmara dos Deputados cidadãos de uma maneira geral. Outra diferença importante é que enquanto as ouvidorias do Ipea e da Câmara dos Deputados atendem tanto o cidadão como os servidores; a ouvidoria do Bacen se dedica a atender apenas o público externo; e
- Barreiras no processo de comunicação. No caso do Bacen, a principal barreira é o acesso difícil ao banco (centrais de atendimento - devido a limitações tecnológicas e número insuficiente de funcionários - não atendem adequadamente a demanda). Já as barreiras observadas na ouvidoria da Câmara são de natureza diferente: usuários não fornecem dados solicitados e tempo de resposta das unidades responsáveis

ainda é longo. O atual ouvidor do Ipea e seu antecessor não citaram de maneira precisa nenhuma barreira específica observado do processo de comunicação. Comentaram inclusive que há um alto grau de aderência das unidades internas quando acionadas pela ouvidoria.

A criação das ouvidorias do Ipea, do Bacen e da Câmara dos Deputados é recente. Há ainda importantes desafios a serem enfrentados para garantir a efetividade de tais unidades. No “front” externo, é necessário – para aumentar a confiança da sociedade nos seus serviços –, que as ouvidorias avaliem a satisfação e os fatores de insatisfação dos usuários em relação a sua atuação para pode melhorá-la continuamente. No ambiente interno, as ouvidorias devem participar ativamente dos processos de planejamento estratégico e melhoria contínua para não correr o risco de serem apenas intermediários entre o usuário e as unidades gerenciais da organização.

## Referências

- ALVES JUNIOR, Mário Nélon. A contribuição estratégica das ouvidorias para a melhoria dos serviços prestados pelas organizações: um estudo de caso na secretaria de estado da saúde de Santa Catarina. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade do Estado de Santa Catarina, 2002.
- Asper y Valdés, Daisy de. Ética e Governança: Ouvidoria para a Cidadania. Palestra apresentada no III Ciclo Ética. Brasília, 19 de maio de 2006, Centro Cultural Brasília. Documento disponível no sítio [http://www.etical.org.br/arquivos/p13c/governanca\\_artigo.pdf](http://www.etical.org.br/arquivos/p13c/governanca_artigo.pdf). Acesso em 25.11.2006.
- Crítérios e Excelência 2006. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), 2006. Disponível em [www.fnq.org](http://www.fnq.org). Acessado em 23/11/06.
- GOMES, Pedro Gilberto. Tópicos de Teoria da Comunicação. São Leopoldo: Unisinos, 1997, pp. 9-18; 32-35.
- <http://getinternet.ipea.gov.br/ouvidoria/index.php>. Acessado em 21 de novembro de 2006.
- Instrução Normativa No 03 de 12 de maio de 2004. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.
- Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2005. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2005.
- LEITE, Celso Barroso. Ombudsman: corregedor administrativo. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1975.
- LYRA, Rubens Pinto (Org.). A ouvidoria na esfera pública brasileira. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB; Curitiba: Editora Universitária/UFPR, 2000.
- MEADOWS, A. J. Comunicação. Revista de Biblioteconomia de Brasília, v. 25, n. 3, p. 239-254, jul./dez. 2001
- PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, Controladoria-Geral da União, Ouvidoria-Geral da União: Orientações para Implantação de Unidade de Ouvidorias. Brasília  
Relatório anual de Atividades da Ouvidoria do Ipea – junho de 2005 / setembro de 2006

Relatório Anual de Atividades da Ouvidoria do Ipea – maio de 2004 / maio de 2005

ROLDÃO, Antônio José Veiga. O perfil profissional do ombudsman nas instituições do Brasil. Cuba: 1999. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidad de La Habana, 1999.

SILVA, Inara Souza da. Weblog como fonte de informação para jornalistas. 2006. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Universidade de Brasília. Sofia Galvão Baptista (Orientadora). 88 f.

VISMONA, Edson et al. A ouvidoria no Brasil. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado: Associação Brasileira de Ouvidores, 2000.