



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL

**SILVANA STADNIKI MORATO MIRANDA**

**AS OUVIDORIAS ESTUDANTIS ENQUANTO INTERFACES DA AÇÃO PÚBLICA**

Brasília/DF  
2023

SILVANA STADNIKI MORATO MIRANDA

## **AS OUVIDORIAS ESTUDANTIS ENQUANTO INTERFACES DA AÇÃO PÚBLICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação – Modalidade Profissional da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Educação.

**Área de Concentração:** Políticas Públicas e Gestão da Educação.

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Dra. Fernanda Natasha Bravo Cruz

Brasília/DF  
2023

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação – Modalidade Profissional da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Educação.

Área de Concentração: Políticas Públicas e Gestão da Educação

Brasília, 19 de junho de 2023.

BANCA EXAMINADORA

---

Profa. Dra. Fernanda Natasha Bravo Cruz – PPGE-MP – UnB

Presidente – Orientadora

---

Profa. Dra. Doriana Daroit – PPGDSCI – UnB

Membro Interno

---

Profa. Dra. Zilma Borges – FGV/SP

Membro Externo

---

Prof. Dra. Girlene Ribeiro de Jesus – PPGE-MP – UnB

Membro Suplente

Ficha catalográfica elaborada automaticamente, com os dados fornecidos pela autora.

SM672o Stadniki Morato Miranda, Silvana  
As ouvidorias estudantis enquanto interfaces da ação pública / Silvana Stadniki Morato Miranda; orientador Fernanda Natasha Bravo Cruz. -- Brasília, 2023.  
206 p.

Dissertação(Mestrado Profissional em Educação) --  
Universidade de Brasília, 2023.

1. Ouvidoria estudantil. 2. Sociologia da ação pública.  
3. Interfaces socioestatais. 4. Grêmios estudantis. I.  
Natasha Bravo Cruz, Fernanda, orient. II. Título.

## AGRADECIMENTOS

Ao chegar ao final de mais um objetivo traçado, o sentimento que me inspira para escrever estas breves palavras é o da gratidão. Há muitos anos que a vontade de me desenvolver por meio de estudos acadêmicos permeava meus pensamentos, mas, devido a circunstâncias familiares, profissionais e emocionais, esse plano precisou ser adiado algumas vezes.

Agora, enfim, alcancei o que entendo por vitória. Um sábio senhor me ensinou que de vitória em vitória, podemos evoluir, amadurecer, chegar, um dia, aonde pretendemos. E, para que eu pudesse alcançá-la, muitas pessoas estiveram ao meu lado, facilitando os momentos de concentração necessários e extremamente solitários que um estudo de tal profundidade requer.

Externo minha gratidão a todos aqueles que me deram suporte para que eu conseguisse chegar até a conclusão deste mestrado, seja se disponibilizando para auxiliar com meus filhos, seja compreendendo minhas ausências, seja dirigindo palavras de conforto, seja me orientando, seja me dando conselhos de como percorrer o caminho. Em especial, sou grata a algumas dessas pessoas que não posso deixar de destacar.

Ao Miguel, meu marido, companheiro ponta firme, que abraçou a ideia, sem saber como realmente seria na prática, mas compreendeu minha vontade e se mostrou ainda mais o pai dedicado e o amigo que já mostrava ser. Essa vitória é nossa!

Aos meus queridos e amados filhos, Paulinho, Murilo e Mariana, que, a cada dia, me fortalecem para que eu seja uma pessoa melhor, em todos os aspectos da vida. Foram muitas as minhas ausências, mas tudo o que fiz foi pensando em vocês também.

Aos meus pais, que me inspiram e incentivam a ir em busca dos meus sonhos, sempre me orientando e me acolhendo quando necessário.

À minha amiga Mariana Melgaço e ao meu amigo Hugo Castro, que me encorajaram para iniciar esta jornada.

Às minhas colegas de mestrado, Maria Elena Tavares de Pinho e Tais Mirelle, pelo compartilhamento de experiências, angústias e alegrias que passamos juntas e separadas.

À minha amiga, Profa. Dra. Socorro Moraes Nina, pela força, acolhimento, atendimento e inspiração para que eu trilhasse este caminho.

À minha orientadora, Profa. Dra. Fernanda Natasha, pelos ensinamentos, explicações, motivações e, sobretudo, pela dedicação exemplar, demonstrada desde o dia da seleção.

Às minhas irmãs, cunhada e cunhados, comadres e compadres, amigas e amigos de caminhada espiritual, pelo carinho e auxílio que recebi. Vocês têm morada em meu coração!

*Transforme as pedras que você tropeça  
nas pedras de sua escada.*

*(Sócrates)*

## RESUMO

As ouvidorias estudantis são práticas pedagógicas recentes implementadas em alguns estados e municípios brasileiros. Esta pesquisa, exploratória e de caráter qualitativo, analisou dois projetos de ouvidoria estudantil em execução nos municípios de Santos/SP e de Manaus/AM, denominados, respectivamente, Aluno Ouvidor e Ouvidoria Estudantil, estabelecidos no interior de grêmios estudantis. O estudo foi iniciado a partir da realização do levantamento dos trabalhos científicos publicados entre 2012 e 2021 sobre ouvidorias públicas no Brasil, cujo resultado não identificou nenhum estudo prévio sobre ouvidorias estudantis. Com base no conceito de interface socioestatal e, especialmente, na sociologia política da ação pública, foi traçado, como objetivo geral, compreender as dinâmicas constantes nos projetos das ouvidorias estudantis selecionadas, sob a perspectiva das interações estabelecidas entre atores e setores, bem como de suas representações, das instituições estabelecidas e instrumentos selecionados e dos resultados alcançados, além dos processos intersetoriais envolvidos, dentro de um determinado território. Este estudo de dois casos resultou no exame de iniciativas inovadoras de caráter deliberativo e participativo e permitiu conceber a ouvidoria estudantil como um instrumento de ação pública. Ainda, devido às dinâmicas democráticas observadas dentro do ambiente escolar, foi proposto o conceito de interface da ação pública. Por fim, evidenciou-se que a prática pedagógica tem potencial para servir como um instrumento efetivo para o fortalecimento da gestão democrática escolar, podendo ser viabilizado em outras cidades do Brasil.

**Palavras-chave:** Ouvidoria estudantil, sociologia da ação pública, interfaces socioestatais, grêmios estudantis.

## ABSTRACT

Student ombudsmen are recent pedagogical practices implemented in some Brazilian states and municipalities. This exploratory and qualitative research analyzed two student ombudsman projects running in the municipalities of Santos/SP and Manaus/AM, called, respectively, Aluno Ouvidor and Ouvidoria Estudantil, established within student unions. The study was initiated from the survey of scientific works published between 2012 and 2021 on public ombudsmen in Brazil, whose result did not identify any previous study on student ombudsmen. Based on the concept of socio-state interface and, especially, on the political sociology of public action, the general objective was to understand the constant dynamics in the selected student ombudsman projects, from the perspective of the interactions established between actors and sectors, as well as their representations, established institutions and selected instruments and the results achieved, in addition to the intersectoral processes involved, within a given territory. This study of two cases resulted in the examination of innovative initiatives of a deliberative and participatory character and allowed to conceive the student ombudsman as an instrument of public action. Still, due to the democratic dynamics observed within the school environment, the concept of public action interface was proposed. Finally, it was evidenced that the pedagogical practice has the potential to serve as an effective instrument for the strengthening of democratic school management and can be implemented in other cities in Brazil.

**Keywords:** Student ombudsman, sociology of public action, socio-state interfaces, student unions.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABO – Associação Brasileira de Ouvidores / Ombudsman  
AM – Estado do Amazonas  
BDTD – Biblioteca Digital de Teses e Dissertações  
Capes – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior  
Cebes – Centro Brasileiro de Estudos de Saúde  
CGU – Controladoria-Geral da União  
Coform – Coordenadoria de Formação Educacional  
DDZ – Divisões Distritais Zonais  
EJA – Educação de Jovens e Adultos  
Enap – Escola Nacional de Administração Pública  
Fiocruz – Fundação Oswaldo Cruz  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
Ibict – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia  
Inep – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais  
IPs – Instituições participativas  
LAI – Lei de Acesso à Informação  
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação  
MPDFT – Ministério Público do Distrito Federal e Territórios  
OAB – Ordem dos Advogados do Brasil  
OTC – Gabinete da Ouvidoria, Transparência e Controle  
PNE – Plano Nacional de Educação  
Seduc – Secretaria Municipal de Educação de Santos/SP  
Semed – Secretaria Municipal de Educação de Manaus/AM  
Seproje – Seção de Projetos Educacionais Especiais  
SIC – Serviço de Informação ao Cidadão  
SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior  
SP – Estado de São Paulo  
SUS – Sistema Único de Saúde  
TCE/AM – Tribunal de Contas do Estado do Amazonas  
TICs – Tecnologias da Informação e Comunicação  
UMEs – Unidades Municipais de Ensino

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Instituições que mais publicaram dissertações e teses sobre o tema ouvidoria pública entre 2012 e 2021

Gráfico 2 – Áreas do conhecimento de publicações no tema ouvidoria pública entre 2012 e 2021 (geral: dissertações, teses e artigos)

Gráfico 3 – Áreas do conhecimento de publicações no tema ouvidoria pública entre 2012 e 2021 (dissertações e teses)

Gráfico 4 – Áreas do conhecimento de publicações no tema ouvidoria pública entre 2012 e 2021 (artigos)

Gráfico 5 – Número de estudos levantados entre 2012 e 2021, por tema recorrente

Gráfico 6 – Número de estudos levantados entre 2012 e 2021, por esfera governamental

Gráfico 7 – Número de estudos levantados entre 2012 e 2021, por poder público

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Enfoque dos estudos sobre ouvidorias da área de saúde publicados entre 2012 e 2021

Quadro 2 – Resultados encontrados nos estudos sobre ouvidorias da área de saúde publicados entre 2012 e 2021

Quadro 3 – Enfoque dos estudos sobre ouvidorias da área educacional publicados entre 2012 e 2021

Quadro 4 – Resultados encontrados nos estudos sobre ouvidorias da área educacional publicados entre 2012 e 2021

Quadro 5 – Tipos e características de interfaces socioestatais

Quadro 6 – Documentos selecionados para coleta de dados

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 – Pentágono das políticas públicas em determinado contexto territorial
- Figura 2 – Representação das relações entre atores, Santos/SP
- Figura 3 – Representação das relações entre atores, Manaus/AM
- Figura 4 – Lista de atividades escolares prevista no Calendário Escolar 2018, Santos/SP
- Figura 5 – Lista de atividades escolares prevista no Calendário Escolar 2019, Santos/SP
- Figura 6 – Calendário eleitoral 2020 dos projetos Aluno Ouvidor e Grêmio Estudantil, Santos/SP
- Figura 7 – Registro do certificado de posse no Grêmio Estudantil em Santos/SP
- Figura 8 – Registro do certificado de posse no Aluno Ouvidor em Santos/SP
- Figura 9 – Registro do certificado de posse na Ouvidoria Estudantil em Manaus/AM
- Figura 10 – Registro em painel exposto em escola, quando da eleição do aluno ouvidor
- Figura 11 – Registro da eleição do aluno ouvidor realizada em escola de Manaus/AM
- Figura 12 – Registro da eleição do aluno ouvidor realizada em escola de Santos/SP
- Figura 13 – *Kit* entregue pelo TCE/AM até 2022
- Figura 14 – Camiseta entregue pela Ouvidoria de Santos/SP (frente e costas)
- Figura 15 – Camiseta do grêmio estudantil entregue pela Seproje, em Santos/SP
- Figura 16 – Entrega da caixa, realizada na sede do TCE/AM
- Figura 17 – Fluxograma de tratamento de manifestações – Ouvidoria Estudantil (Manaus/AM)
- Figura 18 – Fluxo de tratamento de manifestações – Aluno Ouvidor (Santos/SP)
- Figura 19 – Mediação realizada em escola de Santos/SP
- Figura 20 – Reunião realizada com a presença de técnicos do TCE/AM e servidores da Semed, em 2020
- Figura 21 – Primeira vista à escola participante do projeto-piloto em Manaus/AM, em 2019
- Figura 22 – Registro da parede de recados em escola de Manaus/AM
- Figura 23 – Alunos reunidos em escola, em Santos/SP
- Figura 24 – Reunião de alunos ouvidores com a presença do Vice-Prefeito, em Santos/SP
- Figura 25 – Reunião do grêmio estudantil, em Santos/SP

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
<b>2 BALANÇO DE ESTUDOS PUBLICADOS SOBRE OUVIDORIAS PÚBLICAS (2012 E 2021)</b>	<b>29</b>
2.1 Aspectos gerais	32
2.2 Histórico do conceito de ouvidoria	36
2.3 Categorização de campos de estudo	38
2.3.1 Ouvidorias por temas recorrentes (saúde, educação e outros)	38
2.3.2 Ouvidorias por esfera governamental (federal, estadual e municipal)	44
2.3.3 Ouvidorias por poder público (Executivo, Judiciário e Legislativo)	44
2.4 Considerações sobre os estudos levantados	45
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>47</b>
3.1 As ouvidorias públicas como interfaces socioestatais	47
3.2 As ouvidorias estudantis como instrumento de ação pública	53
3.3 A contribuição do conceito de intersetorialidade para a análise da ação pública	58
3.4 As ouvidorias estudantis enquanto interfaces da ação pública	62
<b>4 MÉTODO DE PESQUISA</b>	<b>65</b>
4.1 Abordagem teórico-metodológica	65
4.2 Coleta de dados	67
5.3 Análise de dados	69
<b>5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS PROJETOS DE OUVIDORIA ESTUDANTIL</b>	<b>72</b>
5.1 Os atores e as suas percepções do projeto	74
5.1.1 Atores do projeto Aluno Ouvidor	74
5.1.2 Atores do projeto Ouvidoria Estudantil	80
5.2 As instituições estabelecidas	86
5.2.1 Instituições relacionadas ao projeto Aluno Ouvidor	86
5.2.2 Instituições relacionadas ao projeto Ouvidoria Estudantil	96
5.3 Os processos e a intersetorialidade	101
5.3.1. O processo eleitoral de alunos ouvidores	101
5.3.2 As interações relacionadas ao encaminhamento de demandas	106
5.3.3 As dinâmicas intersetoriais	111
5.4 Os resultados/efeitos observados	116
5.5 As representações	122

5.6 A Ouvidoria Estudantil como instrumento da ação pública _____	128
<b>6 A OUVIDORIA ESTUDANTIL ENQUANTO INTERFACE DA AÇÃO PÚBLICA</b>	<b>136</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS _____</b>	<b>141</b>
<b>REFERÊNCIAS _____</b>	<b>146</b>
<b>APÊNDICE A – TERMO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL _____</b>	<b>169</b>
<b>APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO ____</b>	<b>171</b>
<b>APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA _____</b>	<b>173</b>
<b>APÊNDICE D – FONTES PRIMÁRIAS DE PESQUISA _____</b>	<b>175</b>
<b>APÊNDICE E – PRODUTO TÉCNICO – CARTILHA _____</b>	<b>182</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de redemocratização do Brasil tem sido objeto de análise de estudos científicos no intuito de serem compreendidas suas motivações, caminhos percorridos e possibilidades futuras de desenvolvimento. A Constituição Federal, conhecida por “Constituição Cidadã”, garantiu, pelo menos no texto constitucional, a participação da sociedade nos processos de decisão política, instituindo o Estado Democrático de Direito, baseado na premissa de que “todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente” (BRASIL, 1988).

A Carta Constituinte incentiva a manifestação popular na gestão de políticas públicas e no exercício do controle social, o que proporciona a abertura de espaços para que novos seguimentos da sociedade façam parte da gestão governamental do país. Estudo realizado em 1998 por Fernando Luiz Abrucio, ou seja, dez anos após a promulgação do texto constitucional, demonstrou que ainda eram poucas as iniciativas participativas implementadas, ressaltando a importância de se constituir mecanismos democráticos no país (ABRUCIO, 1998).

Por meio de normas infraconstitucionais, novas instituições de participação foram sendo incorporadas no interior de políticas públicas, tais como os conselhos gestores de políticas públicas, as conferências públicas e os orçamentos participativos. Nesse sentido, Lüchmann (2020a) registra que

tanto no âmbito nacional como internacional as últimas décadas foram marcadas pela expansão e multiplicação de modalidades de participação política, em especial aquelas modalidades relacionadas ao envolvimento da população em programas e/ou políticas governamentais (LÜCHMANN, 2020a, p. 13).

A crescente proliferação de instituições participativas (IPs), criadas na tentativa de se melhorar a qualidade das políticas públicas, por meio da ampliação da participação social, inicialmente com viés fiscalizatório, tornou-se objeto de estudos nas últimas duas décadas (ISUNZA VERA, GURZA LAVALLE, 2012; LÜCHMANN, 2020a).

A Nova Gestão Pública ou *New Public Management*, adotada no Brasil na década de 1990 a partir da Reforma Bresser, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, trouxe inovações para a administração pública, entre elas mecanismos de avaliação, coordenação administrativa e financeira de recursos públicos, bem como ampliação do controle social (ABRUCIO, 2007). Entretanto, a reforma se apoiou em

conceitos e metodologias desenvolvidas no exterior, baseados em princípios norteadores do setor privado, orientados para a melhoria do desempenho do setor público, o que resultou no desenvolvimento de “dispositivos frágeis e, em muitos casos, inócuos em sua capacidade de promover deliberação democrática” (LÜCHMANN, 2020a, p. 24).

No início dos anos 2000, o aumento de instituições participativas inovadoras despertou o interesse de estudiosos de diversas abordagens teóricas existentes, em busca da compreensão das práticas institucionais democratizantes e dos processos de governança pública. Para além de pesquisas descritivas que buscavam verificar a funcionalidade desses mecanismos, o foco ampliou-se para uma perspectiva qualitativa, com vistas a compreender, de forma articulada e sistêmica, as dinâmicas da participação da sociedade presentes nesses espaços, bem como os processos e as práticas da ação governamental (LÜCHMANN, 2020a).

O conceito de interfaces socioestatais, adotado nos estudos sobre os mecanismos de participação, amplia o campo das instituições participativas, em razão da criação de novos espaços e mecanismos de interação com o Estado, “incluindo-se as ouvidorias, audiências e consultas públicas e os contatos via internet, entre vários outros dispositivos direcionados à participação da população junto às instâncias governamentais” (LÜCHMANN, 2020a, p. 17).

A abertura na governança pública provocou o desenvolvimento de diversas interfaces socioestatais, com vistas a viabilizar mecanismos que assegurassem a participação da sociedade. Segundo Pires e Vaz (2012), esses instrumentos apresentam-se como elementos fundamentais para a consolidação da democracia ao possibilitarem ao cidadão não só a fiscalização da execução dos gastos públicos, mas também permitirem a participação na gestão governamental. Mais além, considerando a lógica gestonária vigente, muitas vezes tais transformações na governança estão sendo motivadas visando à responsabilização dos gestores públicos.

No entanto, Lüchmann (2020a) alerta que novos desafios para o campo da teoria democrática estão sendo impostos devido ao crescimento das interfaces socioestatais, pois tais instrumentos inovadores possuem características peculiares, visto que não funcionam necessariamente dentro de sistemas articulados de participação, e também obedecem a interesses e estratégias político-governamentais. As interfaces socioestatais diferem-se de acordo com a sua capacidade de articulação entre os atores e conseqüente influência nas deliberações do Estado, a depender do interesse intrínseco que sua escolha hospeda.

Outra razão que proporcionou o desenvolvimento de novas instituições participativas foi o aumento da diversidade de atores e de instituições que originaram mecanismos de inovação participativa. De acordo com Lüchmann (2020a, p. 18), “as interfaces visam materializar a abertura de diferentes dispositivos estatais para a vocalização de demandas e interesses da sociedade”. Naturalmente, a operacionalização desses dispositivos envolve outros elementos, tais como atores, setores, recursos, dinâmicas e diálogos, articuladas dentro de determinado território. Nesse sentido, Isunza Vera e Gurza Lavalle (2012) abordam que o conceito de interface se conecta diretamente à relação entre diferentes sujeitos intencionais, que estabelecem, na maioria das vezes, espaços de conflitos e tensões.

Em pesquisa realizada por Pires e Vaz (2012), entre os anos de 2002 e 2010, restou demonstrado que o percentual de programas desenvolvidos pelo governo federal, contemplando órgãos dos três Poderes que adotaram pelo menos um tipo de interface socioestatal, subiu de 81% para 92,1% nesse período. Esse estudo constatou ainda que a ouvidoria foi a interface socioestatal que se desenvolveu com mais intensidade durante o período observado<sup>1</sup>.

As ouvidorias públicas possuem uma forma peculiar de proporcionar a participação na gestão pública, pois promovem uma forma de participação direta e, muitas vezes, individual e de interesse particular. Especificamente em relação às ouvidorias, de acordo com a classificação tipológica apresentada por Lüchmann (2020a) e Isunza Vera e Gurza Lavalle (2012), tais interfaces socioestatais são classificadas como mecanismos de envio de informações ao Estado.

Morais (2011) registra que a primeira ouvidoria pública criada no Brasil foi instituída no município de Curitiba, por meio do Decreto nº 215, de 1986, atendendo ao clamor da sociedade pela participação na administração pública. Pode-se considerar esse fato como importante marco de início da reabertura do sistema democrático brasileiro, mesmo que isolado, ocorrendo antes da promulgação da nova Constituição Federal.

Ainda a respeito da implementação de ouvidorias públicas no Brasil, três décadas depois da criação da primeira ouvidoria pública, o governo federal publicou a Lei nº 13.460, de 2017, que dispõe sobre a participação, proteção e defesa dos direitos

---

<sup>1</sup> Não foram localizados estudos mais recentes de tamanha abrangência sobre as interfaces socioestatais no Brasil.

do usuário dos serviços públicos da administração pública. Essa lei estabeleceu, como um dos direitos básicos do usuário, a participação no acompanhamento da prestação e avaliação dos serviços, bem como elencou as atribuições precípua das ouvidorias públicas em âmbito nacional. No ano seguinte, o Decreto nº 9.492, de 2018, regulamentou a mencionada lei e instituiu o Sistema de Ouvidoria, tornando obrigatória a constituição de unidade de ouvidoria em todos os órgãos e entidades da administração pública direta, autárquica e fundacional, abrangendo ainda as empresas públicas e sociedades de economia mista, no âmbito do Poder Executivo federal.

Ao citar Comparato (2016), Lüchmann (2020a) registra a importância das ouvidorias públicas como ferramenta útil aos gestores públicos dispostos a conhecer a percepção da sociedade em relação aos programas governamentais e serviços públicos. No entanto, essa interface socioestatal diferencia-se de conselhos gestores de políticas públicas, na medida em que não promove debates e não possui poder decisório.

Assim, as ouvidorias convencionais são, portanto, dispositivos que atuam de modo isolado, cuja individualidade e sigilo são característicos, em oposição à forma de participação presente em outras IPs, desenvolvidas em espaços que proporcionam participação ativa e deliberativa, caracterizadas pela atuação coletiva de seus atores (LÜCHMANN, 2020b).

Percebe-se que, no Brasil, a ampliação das ouvidorias está recentemente provocando o interesse de gestores escolares no desenvolvimento de projetos de “ouvidorias estudantis”, como prática pedagógica. Uma prática pedagógica caracteriza-se por uma ação planejada que envolve os processos de ensino e aprendizagem, com a intenção de desenvolver diferentes habilidades nos alunos.

No levantamento realizado para a presente pesquisa, foram encontrados na internet projetos vigentes sobre ouvidorias estudantis, desenvolvidos em diversas unidades escolares do ensino fundamental e médio da rede pública de estados e municípios (HORTAS, 2016; PINHEIRO, 2018; FARIA, 2020; AIRON, 2021a; BELO HORIZONTE, 2021).

Por meio de informações contidas em sites governamentais e solicitadas por meio da Lei de Acesso à Informação (LAI), via Serviços de Informação ao Cidadão (SICs), verificou-se que alguns projetos foram estruturados por Secretarias de Educação, estaduais ou municipais, contando também, em alguns casos, com a parceria de outros órgãos externos ao setor educacional.

Exemplo dessas iniciativas são as ouvidorias estudantis implementadas em escolas estaduais do Maranhão e de Goiás e municipais de Belo Horizonte/MG, Manaus/AM e Santos/SP. Registra-se que no Distrito Federal houve, em 2017, a implementação de projeto-piloto em sete escolas, realizado por meio de parceria firmada entre a Secretaria de Estado de Educação e o Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT), mas o governo local, à época, decidiu pela descontinuidade das atividades na rede pública de ensino, em que pese a avaliação positiva da experiência registrada pelo MPDFT (MPDFT, 2018).

Constatou-se, no levantamento realizado na internet, que algumas iniciativas de implementação de ouvidorias nas escolas ainda eram embrionárias, como é o caso dos municípios de Alagoinhas/BA, Belém/PA, Resende/RJ, Belford Roxo/RJ e Taquari/RS. Considerando que poucos dados foram encontrados em relação às ouvidorias estudantis nessas localidades (YUMPU, 2015; PIRES, 2018; ALAGOINHAS, 2018; TAQUARI, 2018), informações complementares foram solicitadas por meio dos canais disponíveis nos sites oficiais, como SICs e ouvidorias.

Denominados “Ouvidoria Estudantil”, em Manaus/AM (AIRON, 2021a), “Aluno Ouvidor”, em Santos/SP, Alagoinhas/BA e Goiás (HORTAS, 2016; ALAGOINHAS, 2018; FARIA, 2020) “Jovem Ouvidor”, no Maranhão (PINHEIRO, 2018), “Ouvidor Jovem”, em Belo Horizonte/MG e Belém/PA (BELO HORIZONTE, 2013; YUMPU, 2015), “Ouvidor Mirim”, em Belford Roxo/RJ (PIRES, 2018), “Ouvidoria Mirim”, em Resende/RJ (RESENDE, 2021), “Ouvidoria na Escola”, em Taquari/RS (TAQUARI, 2018), esses projetos contêm características semelhantes no intuito da promoção do exercício da cidadania, fortalecimento do controle social, incentivo à participação do aluno na discussão de assuntos de interesse da comunidade escolar, com vistas ao desenvolvimento do protagonismo juvenil e do diálogo com o poder público.

A importância da formação do indivíduo para o exercício da cidadania é fundamento estabelecido no art. 205 da Constituição Federal de 1988. Anos depois, a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, conhecida como Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), reforçou que uma das finalidades da educação se constitui na preparação do estudante para o exercício da cidadania.

A gestão democrática, como princípio da LDB, pressupõe a participação da comunidade escolar no âmbito das unidades de ensino, podendo ser efetivada de forma concreta, por meio de “consultas, assembleias, encontros ou mesmo questionários”

(CURY, 2009, p. 205). Alguns instrumentos para se viabilizar a gestão democrática na escola são bem conhecidos, como, por exemplo, a construção participativa do Projeto Político-Pedagógico, que envolve a comunidade escolar, e o estabelecimento de colegiados, como os conselhos escolares e as associações de pais e mestres.

Anos após a publicação da LDB, a Lei nº 13.5005, de 25 de junho de 2014, que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE), cuja vigência foi estabelecida por dez anos, instituiu dez diretrizes para guiarem a educação brasileira. Entre elas, destaca-se a promoção do princípio da gestão democrática da educação pública, que determinou o prazo de dois anos para que Estados, Distrito Federal e Municípios disciplinem e efetivem a gestão democrática em seus respectivos âmbitos.

O PNE também foi constituído para o alcance de vinte metas, compostas por estratégias a serem atingidas no prazo de dez anos. Entre essas metas, destaca-se a de número 19, qual seja:

assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União (BRASIL, 2014).

Assim, interessa, para o presente estudo, a estratégia 19.4 da referida meta prevista no PNE, a qual prevê o “estímulo, em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas” (BRASIL, 2014), considerando que as ouvidorias estudantis estudadas se formaram no interior de grêmios estudantis.

Os municípios pioneiros que implementaram a prática de ouvidorias nas escolas foram Belo Horizonte/MG e Santos/SP, em 2014 e 2016, respectivamente. Ambas as prefeituras publicaram normativos<sup>2</sup> no Diário Oficial do município, instituindo e regulamentando as iniciativas, contatando com a colaboração de órgão parceiro: a Ouvidoria do município. Outros projetos, de forma similar, fizeram acordos de

---

<sup>2</sup> BELO HORIZONTE. Portaria Conjunta CTGM/SMED nº 004/2019. Regulamenta o processo eleitoral para a escolha de Ouvidores Jovens das Unidades Escolares da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte. Disponível em: <http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DetalheArtigo&pk=1210348>. Acesso em: 17 maio 2022.

SANTOS. Decreto nº 7.951, de 15 de dezembro de 2017. Institui o programa “Ouvidoria Jovem”, e dá outras providências. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/sp/s/santos/decreto/2017/796/7951/decreto-n-7951-2017-institui-o-programa-ouvidoria-jovem-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 17 maio 2022.

cooperação, firmados entre a Secretaria de Educação e órgão de setor distinto ao educacional, como é o caso da concepção do projeto no município de Manaus/AM, no estado de Goiás e no Distrito Federal, cujas Secretarias de Educação assinaram termo de cooperação com o Tribunal de Contas do Estado do Amazonas (TCE/AM), Ministério Público de Goiás (MP/GO) e Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT).

Com a suspensão das aulas presenciais, em 2020, devido à pandemia de Covid 19, os projetos dessa natureza foram suspensos ou adiados. Até o momento da seleção das ouvidorias estudantis que seriam analisadas para o presente estudo, foram localizadas, na internet, notícias do retorno das atividades de ouvidoria estudantil nas escolas de Manaus/AM e de Santos/SP durante o ano de 2021 (AIRON, 2021b; SANTOS, 2021e).

Para dar início aos estudos aqui propostos, a fim de se entender as perspectivas de pesquisas acadêmicas sobre estudos de ouvidorias públicas, foi realizado um levantamento dos estudos científicos publicados entre os anos de 2012 e 2021, que englobou dissertações, teses e artigos, disponibilizados na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (Ibict) e no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes).

Do total de estudos localizados, após aplicados critérios de exclusão, foram selecionadas 112 publicações sobre ouvidorias públicas. Desse total, 20 pesquisas abordaram ouvidorias de universidades públicas ou institutos federais de educação.

A maior parte das pesquisas demonstrou interesse em investigar características e funcionalidades da ouvidoria sob análise, aspectos relacionados ao seu desempenho ou afirmar o caráter democrático desse canal, geralmente desenvolvido por meio marcos históricos e regulatórios ou teorias democráticas. No capítulo 2, será apresentado o balanço desses estudos, em um período de dez anos.

A partir desse levantamento, constatou-se que as práticas de ouvidorias estudantis, as quais estão sendo implementadas no âmbito da educação básica em algumas localidades brasileiras, diferenciam-se daquelas inerentes às ouvidorias universitárias, que, segundo os estudos investigados, são canais convencionais instituídos para recebimento de manifestações de toda a comunidade universitária, inclusive de seus estudantes.

Por meio desse levantamento de publicações acadêmicas, considerando que as ouvidorias estudantis implementadas no Brasil são projetos educacionais recentes, verificou-se que ainda não existem pesquisas sobre os aspectos peculiares de tais interfaces socioestatais.

Dessa forma, tendo em vista que essas ações públicas estão sendo concebidas em espaços sociopolíticos, com a participação de diferentes atores e setores, bem como que a escolha por determinado instrumento leva em consideração tanto a técnica como os objetivos e os conteúdos abordados (HALPERN, LASCOUMES; LE GALÈS, 2021), o ponto de partida da presente pesquisa foi motivado pela investigação sobre a forma de organização de tais ações públicas, compreendendo as relações e as dinâmicas presentes na concepção e na execução dos projetos, as instituições estabelecidas e os referenciais setoriais presentes, conforme a perspectiva dos atores envolvidos, a fim de se verificar a organização sócio-política dos projetos de ouvidoria estudantil e os efeitos que estão sendo gerados no ambiente escolar.

Além disso, a partir da contribuição dos estudos de Borges (2018; 2020) foi considerada, na análise dos projetos selecionados, a perspectiva do território, considerando suas dimensões físicas e simbólicas, em que a ação pública é estabelecida mediante a interação entre atores, com valores e culturas específicas, coerentes com a realidade na qual estão inseridos.

As escolas são territórios responsáveis pela formação cidadã dos estudantes, locais onde devem ser desenvolvidas competências básicas para que sejam formados sujeitos sociais ativos e participativos. A escola deve preparar os alunos não somente para usufruírem de seus direitos, mas para se tornarem sujeitos pensantes e críticos, preparados para propor soluções a problemas que emergem da sociedade. Além disso, a escola deve facilitar o aprendizado sobre a existência de conflitos, mas ensinando princípios democráticos de colaboração e participação basilares no arcabouço normativo brasileiro.

Para o desenvolvimento da presente pesquisa, delimitou-se o estudo de dois projetos em desenvolvimento nos seguintes municípios: Manaus/AM e Santos/SP. A seleção desses projetos considerou que, em ambos os casos, há presença de órgão externo à Secretaria de Educação, o qual figura como ente parceiro na viabilização da ação pública. Os casos selecionados têm como parceiros o Tribunal de Contas do Estado do Amazonas e a Ouvidoria do município de Santos/SP, órgãos que

apresentaram a iniciativa da ação perante a Secretaria Municipal de Educação de Manaus/AM e a Secretaria Municipal de Educação de Santos/SP, respectivamente.

A delimitação dos dois projetos justifica-se pelo interesse no entendimento da ouvidoria estudantil por meio da perspectiva cognitiva dos atores que foram mapeados e caracterizados, provenientes de setores distintos que atuam em conjunto para realizar a ação pública em determinado território, seja ele físico ou simbólico (BORGES, 2018). Ressalta-se que, em ambos os municípios, o projeto foi implementado nas escolas de ensino fundamental, cuja gestão compete às Secretarias Municipais de Educação.

Para fins de contextualização, apresenta-se, a seguir, dados dos municípios de Manaus/AM e de Santos/SP, a partir de informações disponíveis no Portal do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), referentes ao último censo escolar divulgado, qual seja, o censo do ano de 2021 (IBGE, 2023).

O município de Santos/SP, situado na região Sudeste do Brasil, possui 153 escolas de ensino fundamental, com 45.559 alunos matriculados, enquanto o município de Manaus/AM, localizado na região Norte do país, registra 757 escolas de ensino fundamental, com 333.365 matrículas efetuadas. Observa-se, portanto, que a rede de escolas do município de Santos/SP é consideravelmente menor do que a rede de Manaus/AM.

Em Manaus/AM, o projeto Ouvidoria Estudantil foi idealizado pela Ouvidoria do Tribunal de Contas do Estado do Amazonas, que apresentou a proposta inicial à Secretaria Municipal de Educação. Após a realização de reuniões entre os dois setores, o projeto foi estruturado a partir de um território político de negociações (perspectiva territorial simbólica), que culminaram na implementação da “Ouvidoria Estudantil” no território espacial (perspectiva territorial física) inicialmente em três escolas de ensino fundamental, nas quais foram eleitos alunos ouvidores, que passaram a integrar uma das diretorias que compõem os grêmios estudantis. Um dos critérios estabelecidos para adoção do projeto é a constituição do grêmio estudantil na unidade escolar.

O projeto em Santos/SP teve apoio da Ouvidoria do município, o qual tem por objetivo desenvolver a cidadania e ampliar a participação direta dos estudantes sobre assuntos de interesse da comunidade escolar. Em 2017, 16 escolas participaram do projeto. Os alunos eleitos nas unidades escolares foram capacitados pela Ouvidoria do município, para que pudessem tratar as manifestações recebidas na escola e utilizar o sistema eletrônico adotado. O critério da necessidade de instituição do grêmio estudantil também foi adotado no projeto Aluno Ouvidor.

Diante do exposto, a presente pesquisa foi desenvolvida a partir da seguinte pergunta: **Como se organizam os projetos de ouvidoria estudantil nas escolas da rede de ensino pública dos municípios de Manaus/AM e Santos/SP?**

Conforme as características de cada realidade local, pretende-se trazer para o centro do estudo a interface socioestatal que está sendo utilizada como prática pedagógica no ambiente escolar, a partir da percepção dos interesses dos atores de diferentes setores dentro de espaços de negociação, inseridos em determinado território. Essa análise pode revelar falhas que porventura estejam ocorrendo na execução dos projetos e permitir que novos caminhos sejam percorridos. Para este estudo, portanto, as dinâmicas entre os múltiplos atores têm papel-chave para o entendimento das ações públicas implementadas.

Toda ação pública é idealizada para alcançar um determinado propósito. Os arranjos institucionais são ordenados considerando os resultados pretendidos na implementação da ação pública, os quais são analisados a partir das dinâmicas das interações dos atores e setores envolvidos, bem como suas intenções geralmente assimétricas que estabelecem um jogo de negociações e disputa (ISUNZA VERA; GURZA LAVALLE, 2012). Assim, a escolha da ouvidoria como instrumento da ação pública revela a lógica política estabelecida pelos atores de diferentes setores para além de análises descritivas e funcionalistas das ouvidorias públicas evidenciadas no levantamento das pesquisas acadêmicas sobre o assunto, publicadas entre 2012 e 2021.

Dessa forma, a partir da análise bibliográfica e documental, bem como da coleta de informações obtidas por meio da realização de entrevistas e observação em campo, este estudo pretendeu, como objetivo geral, compreender as dinâmicas constantes nos projetos das ouvidorias estudantis implementados nas escolas da rede pública dos municípios de Manaus/AM e Santos/SP. Quanto aos objetivos específicos, foram traçados os seguintes:

- compreender a lógica das interações entre atores, a partir da observação de processos, relações intersetoriais e instituições implementadas na concepção e execução dos projetos, bem como os referenciais estabelecidos;
  - verificar os efeitos da implementação dos projetos gerados nos alunos e no ambiente escolar;
  - caracterizar as ouvidorias estudantis enquanto interfaces da ação pública;
- e

- elaborar cartilha orientativa, visando o estabelecimento de ouvidorias estudantis no interior de grêmios estudantis.

O presente estudo visou superar a análise funcionalista majoritária de estudos realizados anteriormente a respeito de ouvidorias públicas, percebida por meio do levantamento e da análise de dissertações e teses disponibilizadas na BDTD e de artigos registrados no Portal de Periódicos da Capes, todos publicados entre os anos de 2012 e 2021.

O resultado desse balanço será demonstrado no próximo capítulo, o que permitiu a ampliação dos conceitos e das terminologias comuns apontadas nas pesquisas realizadas nos últimos anos, de caráter mais técnico ou descritivo, para o alcance da compreensão a respeito das lógicas da ação pública de ouvidorias estudantis.

A partir de pesquisa exploratória, pretendeu-se investigar as dinâmicas, os propósitos e as práticas de ouvidorias públicas, a fim de se compreender os projetos de ouvidoria estudantil, com foco nos processos de implementação e execução da ação pública à luz da teoria da sociologia política da ação pública e da teoria democrática contemporânea.

Segundo Cruz e Daroit (2021), as interfaces socioestatais são entendidas como instrumentos que ampliam a participação social, favorecendo a construção democrática, além de servirem como possibilidade de aprendizagem, entretanto a sua simples existência nem sempre alcança esse fim. Nesse contexto, é fundamental a visualização de sentidos e o estabelecimento de referenciais setoriais da ação pública sob análise para possibilitar a compreensão dos benefícios que estão sendo gerados, por meio do estabelecimento de uma prática participativa no ambiente escolar.

Para dar sustentação à análise pretendida dos projetos de ouvidoria estudantil, optou-se pela teoria da sociologia política da ação pública, desenvolvida na França, por estudiosos como Muller (2002; 2018), a qual revela abordagens originais, com “a preocupação de colocar em primeiro plano a dimensão cognitiva da ação pública” (Muller, 2018, p. 22), e Lascoumes e Le Galès (2012a), que propõem um modelo de análise da ação pública denominado “pentágono das políticas públicas”, no qual sugerem o exame destes cinco elementos correlacionados: atores, representações (ou referenciais), instituições, processos e resultados. Esses autores romperam com a noção estática e hierárquica da análise de políticas públicas para entender os seus processos, interações, dinâmicas e instituições, em busca de soluções aos problemas que emergem na sociedade.

Quanto à verificação da ouvidoria como interface socioestatal, também se propôs a analisá-la sob a ótica sociológica e não apenas relacioná-la de maneira funcional, como uma simples escolha para o desenvolvimento do projeto. Segundo Lascoumes e Le Galès (2012a), os instrumentos da ação pública revelam significados sobre a intenção dos atores pela seleção por determinado instrumento em detrimento a outros, revelando uma filosofia inerente à gestão, o que exprime valores, crenças e princípios assimilados pelos atores que os determinam.

Além dessa forma de se compreender a ação pública, outros conceitos foram incorporados à presente análise das ouvidorias enquanto instrumento da ação pública, a fim de situar a reflexão no contexto brasileiro e auxiliar a compreensão das dinâmicas de participação e negociação dos atores. A intersetorialidade, tomada como a relação de diferentes setores governamentais, é um desses conceitos e caracteriza-se pelo enfrentamento dos desafios de forma compartilhada e cooperativa (CUNILL-GRAU, 2014). As ações públicas podem abarcar diferentes setores que não apenas contribuem por meio de suas especialidades técnicas, mas podem ampliar o desenvolvimento do problema a ser sanado e os resultados que se pretende alcançar.

Conforme demonstrado, o conceito de intersetorialidade vai ao encontro à noção de Muller (2002), para quem uma política pública que envolve diversos atores é uma construção social e uma construção de pesquisa, diante da complexidade dos processos envolvidos.

Ademais, para o caso das ouvidoria estudantis sob estudo, a teoria democrática, em especial, a noção de interface socioestatal desenvolvida por Hevia e Isunza Vera, 2010; Isunza Vera e Gurza Lavalle, 2012; Pires e Vaz, 2012; e Lüchmann, 2020a, pode colaborar para a caracterização do instrumento da ação pública, sob a perspectiva das peculiaridades que esse instrumento de interação entre sociedade e Estado abriga, diferentemente de outros instrumentos de participação e deliberação, tais como os conselhos gestores de políticas públicas e as conferências públicas, por exemplo, ou, até mesmo, as ouvidorias públicas convencionais.

Além das fontes secundárias, tais como livros, dissertações, teses e artigos, esta pesquisa, de natureza qualitativa e caráter exploratório, considerou a análise de documentos produzidos pelas Secretarias de Educação e por órgãos parceiros e normativos que possuem relação com a temática abordada. Foram realizadas também entrevistas com professores envolvidos nos projetos e servidores das Secretarias de Educação de Manaus/AM e Santos/SP, bem como com técnicos dos órgãos parceiros,

para melhor compreensão do objeto de estudo, e, ainda, realizada pesquisa de campo nos dois territórios selecionados.

Para apresentação do estudo realizado, esta dissertação divide-se em seis capítulos, além desta introdução. O capítulo 2 traz o balanço dos trabalhos acadêmicos sobre ouvidorias públicas, publicados entre 2012 e 2021, registrando as características das principais pesquisas realizadas, coletadas em documentos disponíveis nas bases de dados da BDTD e do Portal de Periódicos da Capes. No capítulo 3, a ação pública, objeto do presente estudo, será situada em relação às abordagens teóricas embasadas na análise de aspectos cognitivos dos seus atores e instrumentos que a operacionalizam, a partir da contribuição da sociologia política da ação pública, de matriz francesa, considerando o “pentágono das políticas públicas” e aproximando essa abordagem a noções desenvolvidas na América Latina referentes a interfaces socioestatais, intersetorialidade e território. O capítulo seguinte apresenta os percursos metodológicos escolhidos para o desenvolvimento da pesquisa e as formas de coleta de dados. Apresenta-se, no capítulo 5, a análise dos projetos Aluno Ouvidor e Ouvidoria Estudantil, implementados em Santos/SP e Manaus/AM, respectivamente, de acordo com as informações coletadas e os resultados encontrados, tendo, como referência, as teorias selecionadas. Por fim, são registradas as considerações finais do estudo.

Em cumprimento às normas estabelecidas pelo Programa de Pós-Graduação em Educação, Modalidade Profissional, da Universidade de Brasília, foi desenvolvido um produto técnico para complementar os requisitos à obtenção do título de mestre: cartilha orientativa para implementação de grêmios e ouvidorias estudantis (Apêndice E). Tal produto foi pensado em prol do desenvolvimento do protagonismo dos estudantes e do fortalecimento da gestão democrática escolar, por meio do compartilhamento de diretrizes que possibilitem a implementação do projeto no âmbito escolar, de acordo com as teorias que embasaram a presente pesquisa e considerando as boas práticas observadas nos dois territórios selecionados.

Diante do exposto e levando-se em consideração que não foram encontrados estudos sobre projetos de ouvidoria estudantil implementados em escolas da rede pública de ensino brasileira, esta pesquisa justifica-se pela necessidade de se compreender um projeto educacional inovador, considerando os atores, as dinâmicas, as interações e a escolha dessa interface socioestatal enquanto instrumento de ação pública, com potencial de desenvolver o aluno para o exercício da cidadania e de ampliar mecanismos para o fortalecimento da gestão democrática no ambiente escolar.

As ouvidorias estudantis revelaram-se como interface da ação pública, pois, a partir da análise dos cinco elementos que compõem o pentágono das políticas públicas, verificou-se que essa prática pedagógica possibilita que os alunos se comuniquem com o poder público, não apenas de forma individual como se caracteriza uma ouvidoria convencional, mas por meio de processos interacionais democráticos, com potencial de desenvolver habilidades nos estudantes, preparando-os para o exercício da cidadania, e de fortalecer a gestão democrática escolar.

Conclui-se, portanto, que tal prática pedagógica se revela promissora e pode ter seu alcance ampliado, favorecendo outras escolas no Brasil, com adequações, caso necessárias, para adaptar-se às peculiaridades presentes em cada território a ser implementada.

## **2 BALANÇO DE ESTUDOS PUBLICADOS SOBRE OUVIDORIAS PÚBLICAS (2012 E 2021)**

A abertura da participação da sociedade na gestão pública foi impulsionada pelo processo de redemocratização do Brasil, que ocorreu nas décadas de 1970 e 1980, culminando na promulgação da Constituição Federal de 1988. Ao longo dos anos, diferentes instituições participativas foram criadas, com vistas a fortalecer o sistema democrático brasileiro.

Apesar de o texto constitucional original não contemplar a ouvidoria pública com instância participativa, a Emenda Constitucional nº 19, de 1998, registrou que as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta seriam reguladas por lei. Posteriormente, a Emenda Constitucional nº 45, de 2004, determinou, de forma expressa, a criação de ouvidorias de justiça.

A aproximação da sociedade com o Estado, no processo de redemocratização do país, possibilitou a instituição de novos métodos de gestão pública, os quais têm sido objeto de análise de diversos estudos científicos contemporâneos. Segundo Pires e Vaz (2012), entre outras interfaces socioestatais, tais como conselhos gestores de políticas públicas, orçamentos participativos e consultas públicas, as ouvidorias públicas foram as que mais se proliferaram durante o período 2002-2012 no Brasil.

Com a obrigatoriedade da instituição de ouvidorias ou de unidades que as representem nos órgãos e entidades públicas federais, conforme disposto no Decreto nº 9.492, de 2018, essa interface socioestatal apresenta uma crescente procura por parte da sociedade. Esse fato pode ser comprovado por meio dos dados disponibilizados no Painel Resolveu<sup>3</sup>, que registra o número de manifestações de ouvidoria recebidas por meio da plataforma virtual Fala.BR, canal oficial integrado, de uso obrigatório pelos órgãos e entidades públicas do Poder Executivo federal, gerenciado pela Controladoria-Geral da União.

Conforme registrado no Painel Resolveu (Brasil, 2023), de 2018, ano de implementação do Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal, a 2022, houve um aumento total de 635,45% de manifestações registradas no sistema Fala.BR. Registra-se que o maior aumento percentual de um ano para o outro, durante esse

---

<sup>3</sup> O sistema tem por finalidade dar transparência e fornecer dados de ouvidoria para auxiliar os gestores públicos no controle da participação da sociedade, podendo ser acessado por meio do endereço eletrônico <https://centralpaineis.cgu.gov.br/visualizar/resolveu>.

período, ocorreu entre os anos de 2019 e 2020, registrando 110,40% de aumento de manifestações, provavelmente em decorrência da situação de pandemia causada pela Covid 19.

Considerando a expansão e a crescente utilização social desse instrumento de comunicação com o Estado, para este estudo foram mapeadas as pesquisas científicas publicadas entre os anos de 2012 e 2021, levantadas a partir da busca do termo “ouvidoria” constante nos títulos dos trabalhos divulgados nos bancos de dados disponíveis na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) e no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes).

O levantamento realizado proporcionou a compreensão dos caminhos percorridos pelas pesquisas contemporâneas, a metodologia que está sendo utilizada, os resultados que estão sendo alcançados, bem como a verificação da existência de estudos sobre os projetos de ouvidorias estudantis implementadas em escolas da rede pública de ensino no Brasil.

Portanto, o presente balanço foi motivado para se verificar estudos sobre uma tipologia específica de ouvidoria que está sendo instituída no Brasil: as ouvidorias estudantis. Esse levantamento se inspira na proposta de uma revisão de literatura sistemática, a fim de se estabelecer uma relação entre a ouvidoria pública e a ouvidoria estudantil, como suporte para o desenvolvimento desta pesquisa, diante da ausência de publicações sobre as ouvidorias estudantis.

Para Connell (2015), a pesquisa moderna é resultado de processos sociais de desenvolvimento do conhecimento, considerando que pesquisas anteriores servem de base para novas pesquisas. O conhecimento deve ser crescente e ter seu alcance ampliado, por meio de um processo de democratização, em que a cooperação entre pesquisadores se faz presente, na medida em que novos conhecimentos são produzidos a partir de estudos anteriormente realizados.

Devido ao aumento das publicações científicas, surge a necessidade de se buscar soluções para a seleção qualificada da literatura, que produzam resultados confiáveis, voltados para uma visão global de determinado objeto de pesquisa. (LOVATTO *et al.*, 2007).

Considerando tal fenômeno, o presente levantamento tem como objetivo demonstrar o conjunto de produções científicas publicadas sobre ouvidorias públicas, a partir de uma sistematização metodológica, previamente estabelecida.

Dessa forma, esta pesquisa exploratória, de caráter qualitativo e quantitativo, ocorreu durante os meses de novembro de 2021 e junho de 2022 e localizou 160 trabalhos cujo título continha a palavra “ouvidoria”, disponibilizados nos bancos de dados da BDTD e no Portal de Periódicos Capes. Após análises desses trabalhos, foram aplicados critérios de exclusão, tais como trabalhos duplicados e aqueles que se referiam às ouvidorias das capitânicas hereditárias, visto que seu conceito, funcionamento e período histórico no qual estavam inseridas não se relacionam diretamente ao campo de estudo das interfaces socioestatais (HEVIA; ISUNZA VERA, 2010; ISUNZA VERA; GURZA LAVALLE, 2012; PIRES; VAZ, 2012; LÜCHMANN, 2020a;), que foram instituídas a partir do processo de redemocratização do Brasil.

Registra-se ainda que foram excluídas também as pesquisas que fazem referência aos seguintes termos: à Rua do Ouvidor, localizada na cidade do Rio de Janeiro/RJ; ao município de Ouvidor, situado no estado de Goiás; à Praia do Ouvidor, localizada em Santa Catarina; e ao termo “ouvidores de vozes”, utilizado na área da psicologia. Ademais, foram excluídos estudos sobre ouvidorias privadas e aqueles que apenas faziam uso de dados de ouvidorias públicas para realizar a análise de outro objeto de pesquisa e não da ouvidoria em si.

A escolha da delimitação pela busca pelo descritor “ouvidoria” no título dos trabalhos foi embasada nos objetivos propostos pelos estudos científicos, considerando que pesquisa previamente realizada pela autora, por meio da busca livre do termo, ou seja, localizado em qualquer parte dos textos constantes dos referidos banco de dados, levantou mais de 300 estudos que não se concentravam exatamente em pesquisas sobre ouvidorias. Muitas vezes tal palavra era citada apenas uma vez no texto, como, por exemplo, uma unidade na estrutura de órgãos públicos ou eram pesquisas que apenas apontavam a necessidade de criação de ouvidorias em organizações ou, ainda, que citavam o termo apenas na parte destinada ao registro das referências utilizadas.

Assim, após a delimitação do critério de busca na BDTD e no Portal de Periódicos da Capes, foi encontrado um total de 160 estudos, entre os anos de 2012 e 2021, que continham o termo “ouvidoria” registrado no título. Desse total, mediante a aplicação dos critérios de exclusão apresentados, restaram 112 trabalhos, sendo eles 58 dissertações, 9 teses e 45 artigos científicos.

Para a sistematização das informações levantadas, foi elaborado um desenho metodológico que consolida o percurso dos aspectos pré-selecionados retirados de cada pesquisa científica, conforme elencado a seguir. Essa sistematização foi realizada com o

objetivo de organizar as informações, permitindo demonstrar os resultados tanto por aspectos relacionados à narrativa dos textos quanto por aspectos estatísticos. Dessa forma, foram consideradas oito dimensões para a realização do levantamento sistemático dos dados pesquisados:

1. Levantamento do ano de publicação;
2. Análise das palavras-chave;
3. Levantamento da instituição de ensino dos trabalhos acadêmicos;
4. Verificação de revistas que mais publicam sobre o tema;
5. Levantamento das áreas do conhecimento;
6. Categorização de aspectos metodológicos: classificação das pesquisas quanto aos objetivos, meios, técnicas de coleta de dados e forma de abordagem;
7. Levantamento das abordagens teóricas e dos conteúdos;
8. Classificação dos resultados.

Dessa forma, o presente levantamento procura demonstrar, de forma geral, os interesses dos estudos relacionados ao tema ouvidoria pública, as abordagens teóricas, as tendências metodológicas dos trabalhos científicos publicados entre os anos de 2012 e 2021, disponíveis nos bancos de dados da BDTD e no Portal de Periódicos da Capes. A seguir, passa-se à demonstração das análises realizadas, considerando o universo dos 112 trabalhos científicos selecionados.

## 2.1 Aspectos gerais

Verificou-se que os anos de maior publicação de estudos sobre ouvidorias públicas foram 2017 (16,96%), 2016 (14,29%), 2013 (10,71%), ficando empatados os anos de 2012, 2014, 2018 e 2019 (9,82%). Registra-se que o ano de 2021 foi o que menos registrou publicações no tema (4,46%).

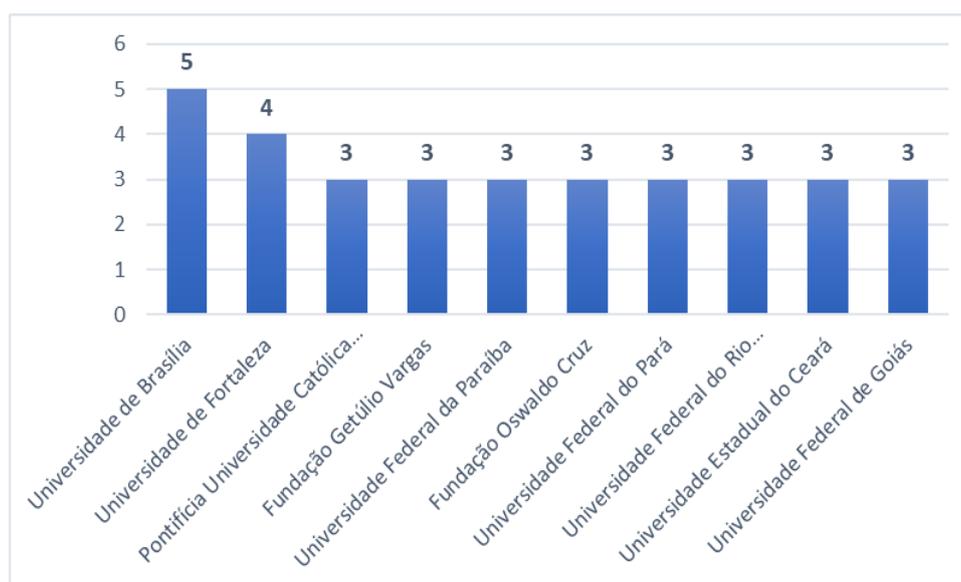
Em relação às palavras-chaves descritas nos estudos selecionados, foram registradas o total de 490 no montante dos 112 trabalhos sob análise. Constatou-se que as primeiras cinco palavras-chave mais incidentes foram “ouvidoria” (9,38%), “participação social” (4,28%), “controle social” (3,87%), “participação” (2,85%) e “democracia” (2,24%).

Essas foram as palavras que mais se repetiram na forma como estão acima escritas, entretanto, ao se realizar a análise de todas as palavras-chave que registram um

ou mais de um vocábulo, a palavra “ouvidoria(s)” incide em 21,02% – consideradas duas incidências de *ombudsman* – e “saúde” em 11,63% – incluídas a sigla “SUS”, registrada 9 vezes. Cumpre esclarecer que a palavra-chave “saúde” se relaciona a pesquisas realizadas em unidades de ouvidorias integrantes do Sistema Único de Saúde (SUS). Ainda, verificou-se que em 4 produções não foram registradas palavras-chave como elemento pré-textual. Destaca-se que a média das palavras-chave registradas por pesquisa é de 4,37.

Em relação às instituições de ensino superior que desenvolveram estudos de dissertações e teses, foram localizadas 37 instituições distintas, das quais serão apresentadas, no Gráfico 1, as 10 primeiras colocadas em relação à quantidade de pesquisas acadêmicas publicadas.

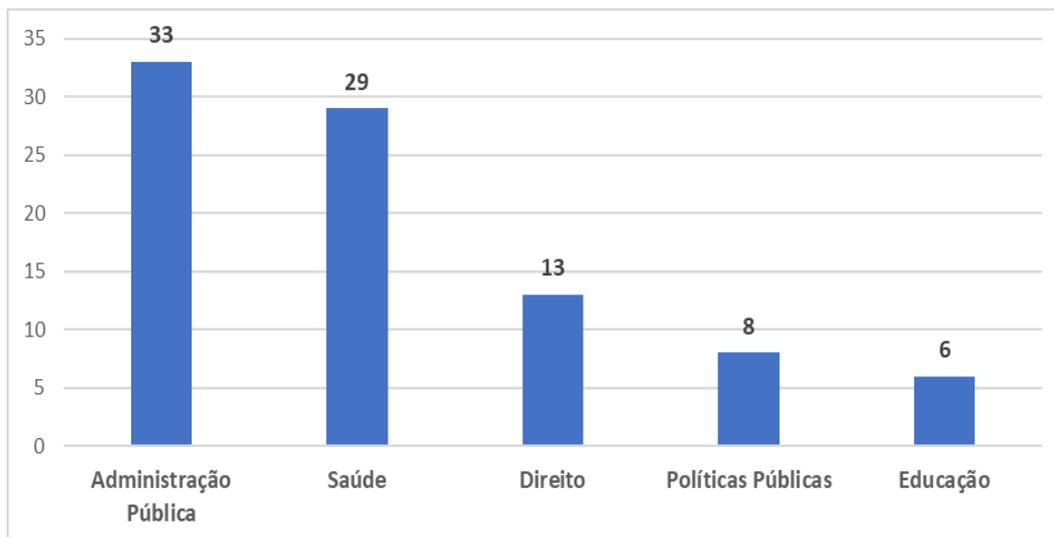
Gráfico 1 – Instituições que mais publicaram dissertações e teses sobre o tema ouvidoria pública entre 2012 e 2021



Fonte: Elaborado pela autora.

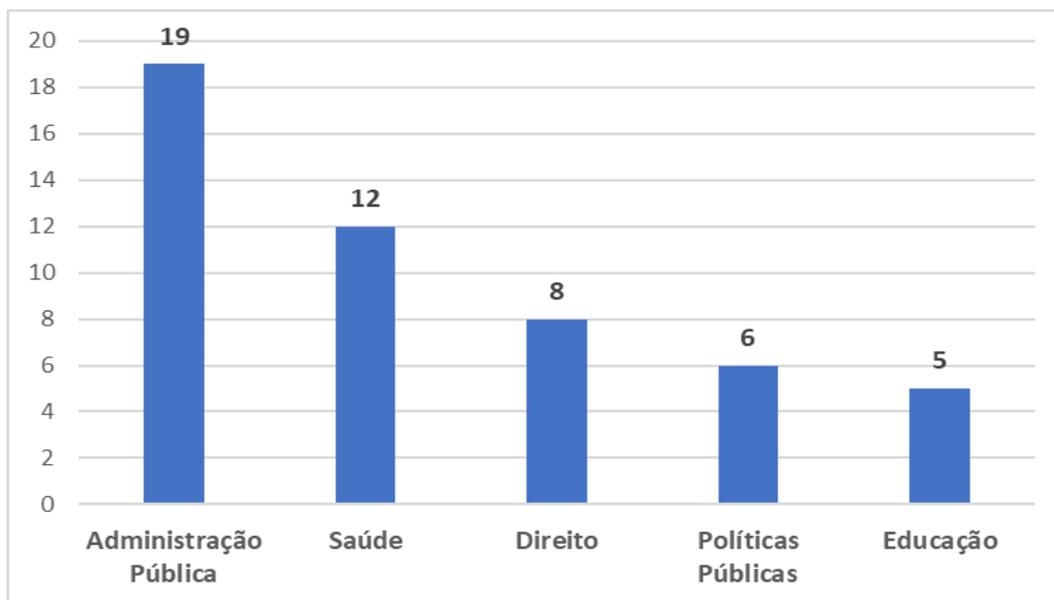
No que se refere aos campos do saber, os gráficos a seguir demonstram as cinco áreas que mais se interessaram pelo tema ouvidoria pública, apresentados de forma geral, contemplando todas as publicações selecionadas (Gráfico 2) e separadas por tipos de trabalhos: dissertações e teses (Gráfico 3) e artigos (Gráfico 4). Nota-se que as áreas de administração pública, saúde e direito sempre aparecem entre as três primeiras colocações, porém em ordens distintas, nas três situações apresentadas.

Gráfico 2 – Áreas do conhecimento de publicações no tema ouvidoria pública entre 2012 e 2021 (geral: dissertações, teses e artigos)



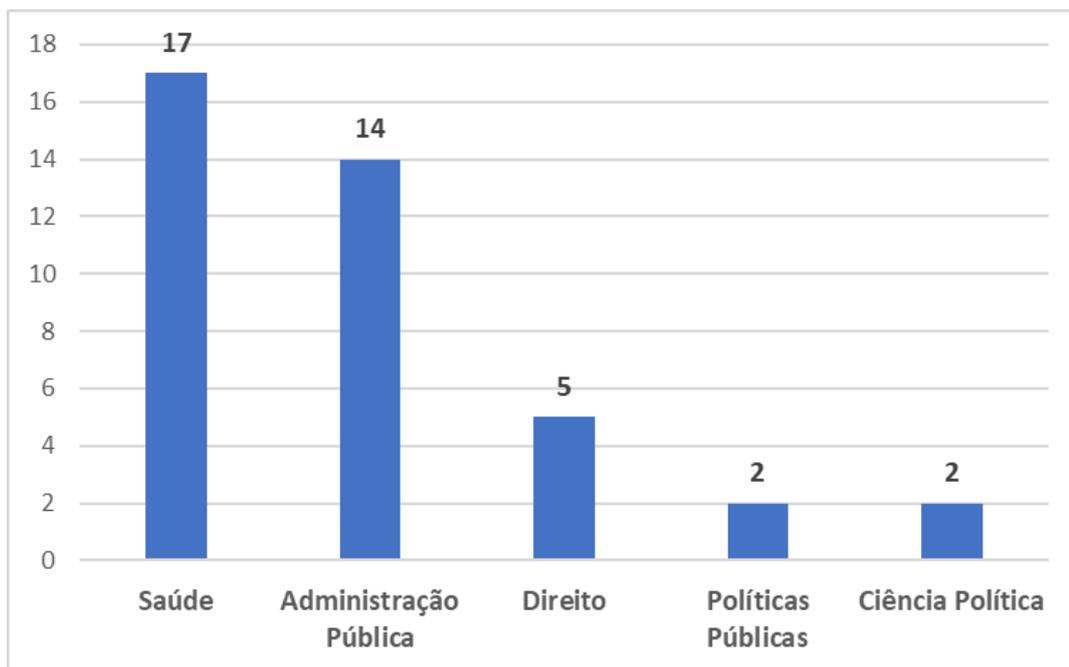
Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 3 – Áreas do conhecimento de publicações no tema ouvidoria pública entre 2012 e 2021 (dissertações e teses)



Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 4 – Áreas do conhecimento de publicações no tema ouvidoria pública entre 2012 e 2021 (artigos)



Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação aos periódicos científicos selecionados para envio dos artigos, dos 45 documentos analisados, foram localizadas 38 revistas diferentes. Acredita-se que isso se deve ao amplo número de revistas que se destinam a publicações científicas no Brasil, nas quais a escolha para submissão de artigos fica a critério de cada autor.

A seguir, informam-se os periódicos que registraram mais de uma publicação, sua respectiva instituição responsável e nota da última Avaliação Quadrienal Qualis-Periódicos (2017-2020) disponível na Plataforma Sucupira<sup>4</sup>, realizada pela Capes: Revista do Serviço Público, da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) – Qualis A4 na área de Administração Pública; Rev. Rene, do Departamento de Enfermagem do Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Federal do Ceará – Qualis B1 na área de Enfermagem; Revista de Saúde Pública, da Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo – Qualis A1 na área de Saúde Coletiva; Em Extensão, da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura da Universidade Federal de Uberlândia – Qualis B2 na área de Educação; Saúde em Debate, do Centro Brasileiro de

---

<sup>4</sup> A Plataforma Sucupira pode ser acessada por meio do endereço eletrônico <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/veiculoPublicacaoQualis/listaConsultaGeralPeriodicos.jsf>.

Estudos de Saúde (Cebes) – Qualis A4 na área de Saúde Coletiva; e Tempus – Actas de Saúde Coletiva, do Departamento de Saúde Coletiva da Universidade de Brasília – Qualis B2 também na área de Saúde Coletiva. Das revistas mencionadas, apenas a Revista do Serviço Público publicou 3 dos 45 artigos; as demais citadas publicaram 2 artigos.

No que tange à metodologia utilizada nas pesquisas, as tipologias de pesquisas e as técnicas mais utilizadas encontram-se demonstradas abaixo:

- Natureza da pesquisa quanto aos objetivos: descritiva (41,07%), exploratória (43,75%), não definida expressamente no texto e não sendo possível identificar (35,71%);
- Natureza da pesquisa quanto aos meios: documental (53,57%), estudo de caso (25,00%), bibliográfica (23,21%), pesquisa de campo (14,28%), não definida expressamente no texto e não sendo possível identificar (14,28%), outros (4,46%);
- Natureza da pesquisa quanto à forma de abordagem: qualitativa (45,53%), mista<sup>5</sup> (33,92%) e quantitativa (9,82%); não definida expressamente no texto e não sendo possível identificar (10,71%);
- Técnicas de coleta de dados: análise documental (83,92%), entrevista (37,50%), questionário (23,21%) e observação (8,92%).

Cumprido esclarecer que, para cada grupo acima descrito, pode ocorrer mais de um tipo descrito para a mesma pesquisa, à exceção da natureza da pesquisa quanto à forma de abordagem.

## 2.2 Histórico do conceito de ouvidoria

Após a análise do conteúdo das 112 produções científicas, publicadas entre os anos de 2012 e 2021, que possuem como objeto de pesquisa a ouvidoria pública, cerca de 60 estudos abordam a origem do atual modelo de ouvidoria originário da Suécia, a partir do termo *ombudsman*, expandindo-se então a outros países.

Desse número, pesquisas registram, de forma diferente, o ano dessa origem: 1713 (NASCIMENTO, 2012; LIMA, 2014; RODRIGUES, 2018; HARGER, 2019) ou 1809 (ALVES, 2012; SANTOS JÚNIOR, 2012; SPÍNDOLA, 2012; MORAES, 2012; SANDY, 2013; BIAGINI, 2013; ALVES, 2014; ROMERO, 2014; CARVALHO, 2015;

---

<sup>5</sup> Foram considerados métodos mistos os estudos que abordam tanto análises qualitativas como quantitativas.

STAHELIN; SANTOS; COSTA, 2016; CARVALHO, 2017; CRUZ, 2017; SANTOS, E. 2019; CALIARI, 2019; SANTOS A., 2019; COSTA, 2020).

Sobre o assunto, Nascimento (2012) registra que há divergências na literatura em relação a esse marco, discorrendo que alguns autores registram a origem em 1709 na Turquia e outros em 1713 na Suécia, não citando o ano de 1809. Essa divergência é esclarecida por Spíndola (2012) que, ao citar Costa (2006), informa que o conceito surgiu em 1713 na Suécia, mas foi oficializado em 1809, por meio da reforma constitucional sueca. Gomes (2014) alerta para a complexidade de se estabelecer a origem exata do *ombudsman* na Suécia, da forma como é conceituado atualmente, registrando os acontecimentos de transformação administrativa naquele país, antes da revolução de 1809. Apenas três estudos fizeram remissão da origem da ouvidoria no oriente, na China, no ano de 202 a.C. (GOMES, 2013; CAVALCANTE, 2016; SILVA NETO, 2018).

No Brasil, a ouvidoria pública teve início com o processo de redemocratização do país. A primeira ouvidoria pública foi registrada no estado do Paraná, em Curitiba, no ano de 1980, conforme afirmam Pedebôs (2012), Alves (2012), Spíndola (2012), Moraes (2012), Nascimento (2012), Sandy (2013), Biagini (2013), Neves (2013), Gomes (2013), Peixoto (2013), Rocha (2013), Pires (2014), Alarcão (2014), Saldanha (2014), Nabas (2016), Abrantes (2017), Gonçalves (2017), Silva (2017), Soares (2017), Souza (2017) e Homrich (2018).

Já estudo de Romero e Sant'Anna (2014) assevera que a consolidação da figura do ouvidor na administração pública brasileira somente se consolidou em 1999, com a criação do sistema de ouvidorias públicas pelo governo de São Paulo e posteriormente, em 2002, com a instituição da Ouvidoria-Geral da União, que visava à garantia de melhorias dos serviços públicos ao cidadão.

Alguns estudos também remontam à origem do cargo de Ouvidor-Geral, ainda na fase do Brasil colonial (PEDEBÔS, 2012; SPÍNDOLA, 2012; PEIXOTO, 2013; ROCHA, 2013; ALARCÃO, 2014; GONÇALVES, 2017; SILVA, 2017; SOUZA, 2017). No entanto, naquela época, o Ouvidor-Geral não representava o cidadão, mas agia para reportar ao rei de Portugal o que se passava na colônia (NASCIMENTO, 2012) e defender os interesses do monarca (SANDY, 2013; BIAGINI, 2013; ROMERO, 2014).

Na análise dos estudos, pesquisas registram o início de determinadas ouvidorias, tais como o surgimento da primeira ouvidoria da imprensa brasileira no Brasil,

estabelecida, em 1989, pelo jornal *Folha de São Paulo* (SILVA, 2013; COELHO; PAULINO, 2020), a partir da qual iniciou-se a criação de cargos de *ombudsman* em outros veículos privados de comunicação (COELHO; PAULINO, 2020); o estabelecimento, no período de 2010 a 2012, das ouvidorias judiciais (ROMERO; SANT'ANNA, 2014); a instituição, em 1986, do cargo de ouvidor geral da Previdência Social (THEOPHILO; ALVES, 2013; SILVA; 2017); e a constituição das ouvidorias em saúde do Sistema Único de Saúde (MORAES, 2012; SANTOS JÚNIOR, 2012; SOUZA, 2012; LIMA, 2013; NEVES, 2013; PASSERO, 2013; PEIXOTO, 2013; THEOPHILO; ALVES, 2013; ALARCÃO, 2014; FERNANDES; MOREIRA; RIBEIRO, 2016; INOUE, 2016; ABRANTES, 2017; GONÇALVES, 2017; SOARES, 2017; SOUZA, 2017; CALIARI, 2019).

Ainda sobre o início das ouvidorias no Brasil, assinala-se a organização da Associação Brasileira de Ouvidorias / Ombudsman (ABO), em 1995, cujos membros são tanto ocupantes de ouvidorias públicas como privadas (SILVA, 2013).

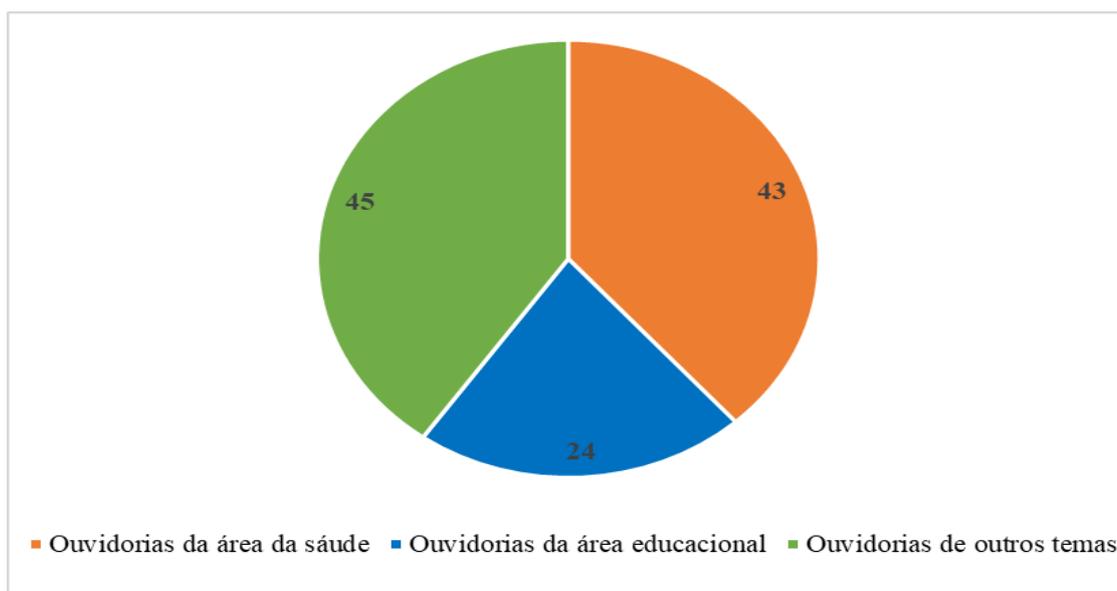
### 2.3 Categorização de campos de estudo

Para categorizar os campos de estudo mais recorrentes das 112 pesquisas, optou-se por dividi-las em três categorias de análise, a serem apresentadas a seguir: ouvidorias por temas recorrentes (saúde, educação e outros); ouvidorias por esfera governamental (federal, estadual e municipal); e ouvidorias por poder público (Executivo, Judiciário e Legislativo).

#### 2.3.1 Ouvidorias por temas recorrentes (saúde, educação e outros)

Dos 112 estudos analisados, os temas mais recorrentes ao se pesquisar as ouvidorias públicas foram saúde e educação. Verifica-se que mais da metade das pesquisas – 59,82 % – interessaram-se por analisar as ouvidorias públicas que integram as áreas de saúde e de educação, conforme demonstrado no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Número de estudos levantados entre 2012 e 2021, por tema recorrente



Fonte: Elaborado pela autora.

No que concerne às *ouvidorias da área da saúde*, foram analisadas 43 pesquisas que possuem como objeto de estudo as ouvidorias de saúde integrantes do Sistema Único de Saúde. O Quadro 1 apresenta os principais enfoques trabalhados pelos autores.

Quadro 1 – Enfoque dos estudos sobre ouvidorias da área de saúde publicados entre 2012 e 2021

Enfoque da pesquisa	Autores
Eficácia, eficiência e efetividade da ouvidoria	PEDEBÔS, 2012; MORAES, 2012; LIMA, 2013; ALARCÃO, 2014; CARVALHO, 2015; INOUE, 2016; ABRANTES, 2017
Competências e/ou funções da ouvidoria	MORAES, 2012; SANTOS JÚNIOR, 2012; ARAÚJO, 2012; LIMA, 2013; NEVES, 2013; ALARCÃO, 2014; SILVA; PEDROSO; ZUCCHI, 2014; INOUE, 2016; GONÇALVES, 2017; FERNANDES; MOREIRA; RIBEIRO, 2016; ABRANTES, 2017; MACHADO, 2017; SILVA, 2017; SOARES, 2017; SOUZA, 2017
Análise de manifestações	ARAÚJO, 2012; NARDO, 2012; LIMA, 2013; PEIXOTO, 2013; THEOPHILO; ALVES, 2013; PIRES, 2014; SILVA, 2014; ALMEIDA, 2015; MARTINS ET AL, 2015; INOUE, 2016; MARTINS, 2016; ABRANTES, 2017; GONÇALVES, 2017; SOARES, 2017; BITTENCOURT, 2018; CALIARI, 2019
Ouvidoria como instrumento de gestão	ARAÚJO, 2012; PEDEBÔS, 2012; NARDO, 2012; SANTOS JÚNIOR, 2012; LIMA, 2013; SILVA; PEDROSO; ZUCCHI, 2014; CARVALHO, 2015; NABAS, 2016; MARTINS, 2016; SILVA, 2016; ABRANTES, 2017; GONÇALVES, 2017; SOUZA, 2017; SILVA, 2017; CALIARI, 2019; OLIVEIRA, 2019; WANDERLEY LIRA, MACHADO, 2020

Ouvidoria como espaço de participação e controle social	ARAÚJO, 2012; MORAES, 2012; PEDEBÔS, 2012; SANTOS JÚNIOR, 2012; LIMA, 2013; PEIXOTO, 2013; THEOPHILO; ALVES, 2013; ALARCÃO, 2014; PIRES, 2014; CUNHA, 2015; INOUE, 2016; SANTOS, 2016; ABRANTES, 2017; SILVA, 2017
Ouvidoria como espaço educativo e de exercício da cidadania	ARAÚJO, 2012; MORAES, 2012; NEVES, 2013; LIMA, 2013
Pesquisa e satisfação de usuários	MORAES, 2012; PASSERO, 2013; Peixoto, 2013; PINTO EL AL, 2016; CARVALHO; PAES, 2016; SANTOS, 2016; GONÇALVES, 2017; ALMEIDA ET AL, 2018
Mediação de conflitos	PEDEBÔS, 2012; LIMA, 2013; LEITE, 2020
Processos de comunicação	NEVES, 2013;
Conceito de inovação social aplicado à ouvidoria	FERNANDES ET AL, 2016
Revisão integrativa de literatura sobre conselhos de saúde e ouvidorias do SUS	DE SOUZA GOMES, 2017

Fonte: Elaborado pela autora.

Importa esclarecer que o enfoque diz respeito ao principal aspecto destacado pelos autores em suas pesquisas.

Como resultados dessas pesquisas, estudos mostram falhas na execução das atividades da ouvidoria e apontam sugestões de melhorias, conforme registrado no Quadro 2.

Quadro 2 – Resultados encontrados nos estudos sobre ouvidorias da área de saúde publicados entre 2012 e 2021

Resultado da pesquisa	Autores
Falhas em relação ao trabalho executado pelas ouvidorias	SANTOS JÚNIOR, 2012; LIMA, 2013; PEIXOTO, 2013; ALARCÃO, 2014; MARTINS, 2016; SOARES, 2017; SOUZA, 2017
Sugestões de melhoria	MORAES, 2012; SANTOS JÚNIOR, 2012; ARAÚJO, 2012; PEIXOTO, 2013; ALARCÃO, 2014; SOARES, 2017; SOUZA, 2017; BITTENCOURT, 2018; CALIARI, 2019; ABRANTES, 2019

Fonte: Elaborado pela autora.

Depreende-se que esses estudos, apesar dos distintos objetos sob análise, possuem enfoques que se assemelham, dentro de uma perspectiva de observação do funcionamento e da estrutura das ouvidorias públicas.

Destaca-se estudo realizado sobre a Ouvidoria Coletiva (LIMA, 2014), metodologia sistematizada pela Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca, vinculada à Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz). A Ouvidoria Coletiva possui papel

educativo e promove a participação da comunidade local. Ao tempo em que pode auxiliar os gestores públicos quanto aos rumos de determinada política pode tomar, auxilia também a comunidade, na medida em que possibilita a criação de novas redes de apoio (GUIMARÃES, 2011). Segundo Lima (2014), a participação nos fóruns organizados representa um espaço de educação não formal e amplia o conceito da ouvidoria tradicional, pois não atua apenas no âmbito do serviço público oferecido. Por meio de diferentes atores, a Ouvidoria Coletiva procura entender as necessidades da comunidade para adequação das políticas e estimula o protagonismo local, na busca de soluções conjuntas, alcançadas por meio de diálogos horizontais, para enfrentamento dos problemas. Verificou-se que esse tipo de ouvidoria vai além das atividades típicas de ouvidoria, de mero recebimento de manifestação, geralmente individuais, e envio de resposta, ao promover fóruns participativos na comunidade em que a ouvidoria está inserida.

Ainda, ressalta-se o estudo inovador realizado por Fernandes *et al* (2016), que explora as teorias de inovação para melhorar a gestão das ouvidorias do SUS. Para além das inovações das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), os autores preocupam-se com a questão da qualidade da participação, afirmando que

é desejável que se estabeleçam alianças junto a atores detentores de poderes restritivos e sancionadores, desenvolvendo resolutividade articuladora de uma mediação via rede regulatória da resposta à demanda expressa pela manifestação, seja qual for. Do mesmo modo, que apresentem atuação estratégica como agente transformador imbuído de responsabilidade social, coprotagonizando com o cidadão/manifestante e os outros agentes da rede estabelecida, o processo resolutivo da demanda expressa pela manifestação, seja qual for (FERNANDES *EL AL*, 2016, p. 2552).

No que tange às produções científicas sobre *ouvidorias da área educacional*, foram levantados 24 estudos, dos quais 20 voltam-se ao ambiente de universidades ou institutos de ensino superior, 3 referem-se a ouvidorias de educação estaduais e 1 relaciona-se à ouvidoria de educação do município de Nova Iguaçu/RJ.

Quanto ao enfoque das pesquisas sobre ouvidorias das instituições de educação superior, listam-se, no Quadro 3, de forma agrupada, os principais interesses de estudo encontrados:

Quadro 3 – Enfoque dos estudos sobre ouvidorias da área educacional publicados entre 2012 e 2021

Enfoque da pesquisa	Autores
Eficácia, eficiência e efetividade da ouvidoria	NASCIMENTO, 2012; BIAGINI 2013; ROCHA 2013; CARVALHO, 2015 OLIVEIRA, 2016; FRANCISCO, CAMARGO, 2017; SILVA, 2018, GOMES, 2019; OLIVEIRA; SILVA DE OLIVEIRA, 2020
Competências e/ou funções da ouvidoria	NASCIMENTO, 2012; BIAGINI, 2013; ROCHA, 2013; MALTA JÚNIOR, 2016; SANTANA, 2017; OLIVEIRA, 2019
Análise de manifestações	NASCIMENTO, 2012; SOARES, 2017; MARTINS, 2018; AGUIAR, 2019; OLIVEIRA; SILVA DE OLIVEIRA, 2020; OLIVEIRA; ARRUDA, 2021
Ouvidoria como instrumento de gestão	SANDY, 2013; ALVES, 2014; MARTINS, 2016; OLIVEIRA, 2016; MALTA JÚNIOR, 2016; GOMES, 2019; SANTOS, E., 2019; OLIVEIRA; SILVA DE OLIVEIRA, 2020
Ouvidoria como espaço de participação e controle social	NASCIMENTO, 2012; OLIVEIRA; ARRUDA, 2021
Mediação de conflitos	NASCIMENTO, 2012; LEANDRO, 2012; COSTA, 2020
Processos de comunicação	CAMATTI, 2014; OLIVEIRA, 2019

Fonte: Elaborado pela autora.

Como resultados dessas pesquisas, estudos mostram falhas na execução das atividades da ouvidoria e apontam sugestões de melhorias, conforme registrado no Quadro 4.

Quadro 4 – Resultados encontrados nos estudos sobre ouvidorias da área educacional publicados entre 2012 e 2021

Resultado da pesquisa	Autores
Falhas em relação ao trabalho executado pelas ouvidorias	NASCIMENTO, 2012; BIAGINI, 2013; SANDY, 2013; ALVES, 2014; MARTINS, 2016; SANTOS, E., 2019; GOMES, 2019; OLIVEIRA; SILVA DE OLIVEIRA, 2020; SILVA, OLIVEIRA, 2020
Sugestões de melhoria	NASCIMENTO, 2012; BIAGINI, 2013, SANDY, 2013; ALVES, 2014; MARTINS, 2016; MALTA JÚNIOR, 2016; OLIEIRA, 2016, SOARES, 2017, MARTINS, 2018, SANTOS, E., 2019; GOMES, 2019; OLIVEIRA; SILVA DE OLIVEIRA, 2020

Fonte: Elaborado pela autora.

A obrigatoriedade da constituição das ouvidorias universitárias foi determinada por meio da Portaria nº 1.264, de 2008, do Ministério da Educação, que estabelece a ouvidoria como um dos indicadores da dimensão “comunicação com a sociedade” constante da Avaliação Externa de Instituições de Educação Superior do Sistema

Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). A avaliação do indicador “ouvidoria” leva em consideração o funcionamento da unidade, a disponibilidade de pessoal e infraestrutura adequada, bem como os registros efetivamente observados pelas instâncias acadêmicas e administrativas (INEP, 2010).

Provavelmente devido às noções de efetividade, funcionalidade e estruturação determinadas como parâmetros de avaliação das ouvidorias universitárias, as pesquisas levantadas possuem enfoque na avaliação dessas ouvidorias como instrumento de participação, suas atribuições, competências e desempenhos. Essa visão é extremamente alinhada à *New Public Management*, na qual o cidadão passa a ser percebido como cliente/usuário de serviços públicos, natural das ouvidorias privadas, que

têm uma característica clientelista e procuram apoiar o reclamante desde que não ocorra interferência com a maximização dos lucros da empresa. Ao contrário, as ouvidorias públicas são de cunho universalista e tentam estimular a propagação da cidadania e da gestão participativa (PINTO; LYRA, 2009, *apud* PEIXOTO; MARSIGLIA; MORRONE, 2013, p. 787).

Todos os estudos demonstram que as ouvidorias de instituições superiores são unidades administrativas integrantes de universidade ou instituto superior de educação e, como determinado no Instrumento de Avaliação Institucional Externa, o ouvidor “é um docente ou técnico-administrativo facilitador das relações entre o cidadão e a instituição” (INEP, 2010, p. 20). Assim, pode-se concluir que as ouvidorias universitárias não foram constituídas no sentido de tornar graduandos ou pós-graduandos ouvidores e participantes da busca de soluções conjuntas com os gestores públicos, nos moldes observados nos projetos de ouvidoria estudantis.

Dos estudos analisados, três referem-se a ouvidorias estaduais de educação (NASCIMENTO, 2012; MARTINS, 2018; OLIVEIRA; ARRUDA, 2021), cujas pesquisas enfatizaram a percepção da funcionalidade da ouvidoria da educação sob um cenário funcionalista e de participação social, à luz de conceitos gerencialistas.

Única pesquisa que aborda o instituto da ouvidoria municipal de educação foi realizada por Leandro (2012), no município de Nova Iguaçu/RJ. Esse estudo se destaca por ser inovador no sentido de realizar a análise do objeto sob investigação a partir de uma perspectiva microssociológica, que leva em conta a multiplicidade de atores envolvidos e as relações de poder e o interesse em determinado espaço social.

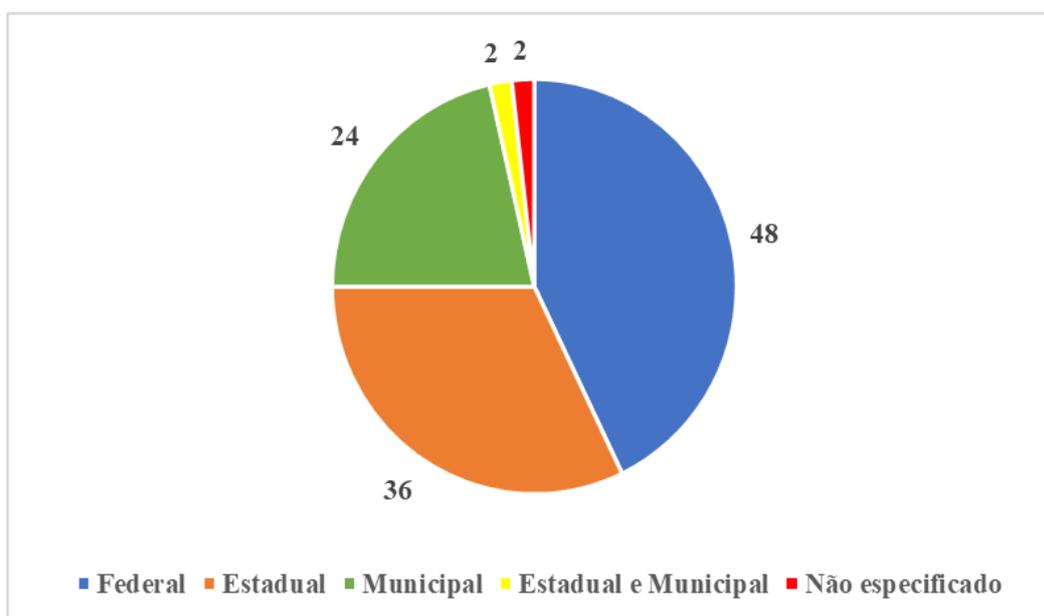
Quanto aos *outros temas abordados*, cujo total é de 45 estudos, os seguintes temas se repetem em dois ou três estudos: ouvidorias de agências reguladoras, ouvidorias fazendárias, ouvidorias de polícia e ouvidorias de instituições bancárias. As

demais pesquisas, na maior parte dos casos, delimitam-se a estudos de casos únicos ou múltiplos.

### 2.3.2 Ouvidorias por esfera governamental (federal, estadual e municipal)

A seguir, o Gráfico 6 representa o total de pesquisas sobre ouvidorias, divididos pela vinculação do objeto de estudo por esfera pública.

Gráfico 6 – Número de estudos levantados entre 2012 e 2021, por esfera governamental



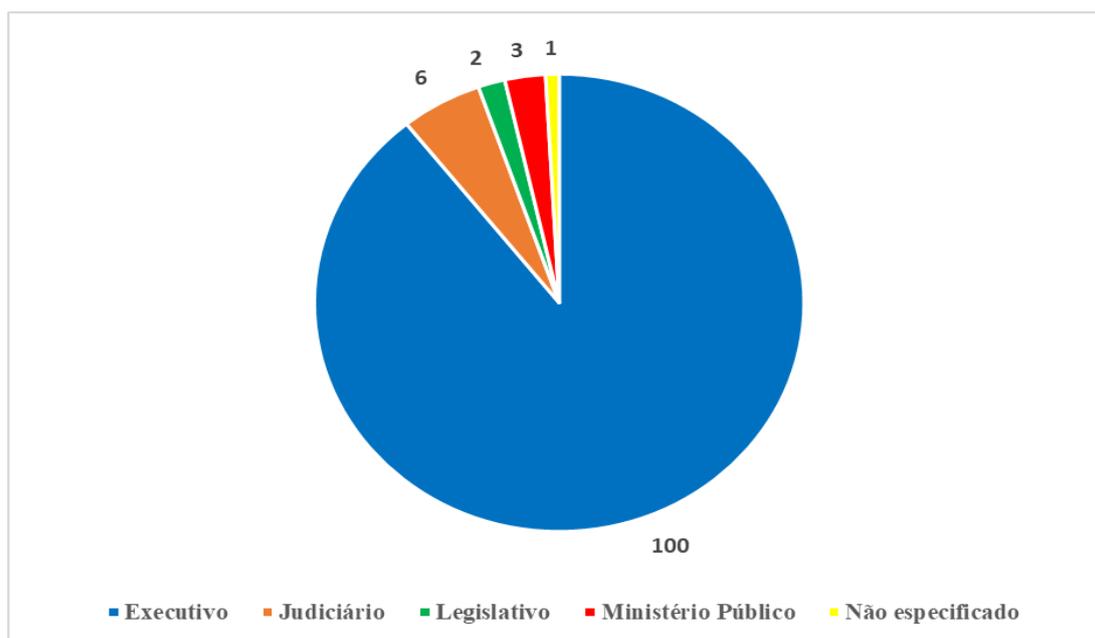
Fonte: Elaborado pela autora.

Depreende-se do gráfico que o interesse pelas ouvidorias federais representa 42,85% das publicações, pelas ouvidorias estaduais constitui 32,14% e pelas ouvidorias municipais exprime 21,42%. Apenas dois estudos fizeram comparação entre ouvidorias estadual e municipal e outros dois não especificaram a qual esfera de governo se referiam.

### 2.3.3 Ouvidorias por poder público (Executivo, Judiciário e Legislativo)

O Gráfico 7 abaixo mostra o total de estudos sobre ouvidorias, divididos pelo vínculo do objeto de estudo com o poder público.

Gráfico 7 – Número de estudos levantados entre 2012 e 2021, por poder público



Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que a maioria dos estudos se concentra nas ouvidorias instituídas no âmbito do Poder Executivo, representando 89,28% dos trabalhos publicados. Percebe-se, assim, que ainda é possível explorar o objeto de pesquisa no contexto dos demais poderes públicos.

#### 2.4 Considerações sobre os estudos levantados

A partir da análise dos trabalhos científicos selecionados para a elaboração deste balanço, realizado com vistas a mapear os estudos publicados, entre 2012 e 2021, sobre ouvidoria pública para embasar estudo exploratório sobre os projetos das ouvidorias estudantis implementados nos municípios de Manaus/AM e Santos/SP, destaca-se a pesquisa feita por Leandro (2012), devido à semelhança da análise escolhida pela autora para verificar como ocorreu a implementação da Ouvidoria da Educação na Secretaria Municipal de Educação de Nova Iguaçu, no Rio de Janeiro/RJ.

O objetivo da pesquisa da referida autora foi compreender como ocorreu a implantação daquela ouvidoria, à luz da teoria de análise de conteúdo de Pierre Bourdieu, entre outros autores, e os processos envolvidos, numa construção democrática, considerando as relações sociais e regras estabelecidas no estudo de caso.

O presente estudo sistemático sobre as pesquisas relacionadas às ouvidorias públicas contribui para incentivar pesquisas na área, considerando a expansão dessa interface socioestatal e o crescente registro de manifestações encaminhadas pela sociedade. Dessa forma, esta pesquisa provoca uma reflexão a respeito desses instrumentos frente aos desafios sociais, às teorias democráticas e às análises contemporâneas das ações públicas.

No que concerne às ouvidorias estudantis, em processo de implementação em estados e municípios brasileiros, constatou-se que ainda não há estudos publicados sobre o assunto. Dessa forma, abre-se a possibilidade de ampliação do campo de conhecimento para se compreender como surgiram, qual a pretensão dos atores envolvidos com o estabelecimento de ouvidorias nas escolas, como foram organizadas e os efeitos que estão sendo produzidos nas comunidades escolares em que estão inseridas.

O avanço dos estudos das ouvidorias públicas, como interfaces socioestatais aptas a ampliarem sua atuação por meio do diálogo com outras instâncias colegiadas, igualmente pode trazer novas contribuições para o desenvolvimento dos processos de participação social no país, na busca de se compreender quais os desafios e os caminhos que essa e outras instituições participativas devem superar e desenvolver para contribuir com o estabelecimento de um verdadeiro Estado democrático de direito.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão apresentadas as principais teorias e estudos que serviram de base para sustentação desta pesquisa. A fim de facilitar a compreensão das abordagens selecionadas para a análise do objeto de estudo, qual seja, a ouvidoria estudantil, optou-se por apresentar esta seção em quatro itens, a saber:

**a) As ouvidorias públicas como interfaces socioestatais:** situa-se a ouvidoria estudantil como canal convencional que possibilita a interface do cidadão com o Estado, em uma relação entre a comunidade escolar e o poder público, cujas características são demonstradas em comparação com outras instituições participativas;

**b) As ouvidorias estudantis como instrumento de ação pública:** apresenta-se a ouvidoria como instituição peculiar a ser trazida para o centro da análise da ação pública, considerando as relações dos atores envolvidos e processos intrínsecos ao desenho dos projetos de ouvidoria estudantil, objetos da presente pesquisa, com vistas a compreender as relações envolvidas e os motivos que levaram à escolha desse instrumento, dentro de espaços de disputas e considerando o território no qual o projeto está inserido;

**c) A contribuição do conceito de intersectorialidade para análise da ação pública:** considerando que os projetos das ouvidorias estudantis estudadas foram articulados por mais de um setor governamental, será demonstrada a importância do reconhecimento da complexidade da articulação entre diferentes atores para o desenvolvimento de determinada ação pública;

**d) As ouvidorias estudantis enquanto interfaces da ação pública:** a partir dos conceitos apresentados – interface socioestatal e instrumento da ação pública –, será realizada a aproximação dos dois conceitos para caracterizar o objeto do presente estudo.

As discussões aprofundadas dos autores selecionados corroboram para se alcançar os objetivos propostos e possibilitar a compreensão dos dados analisados.

#### 3.1 As ouvidorias públicas como interfaces socioestatais

O processo de redemocratização do país, desde a Constituição de 1988, permitiu a participação de diferentes atores nos desenhos das políticas públicas. Formas distintas

de arquitetura participativa foram sendo institucionalizadas e incluídas em leis, decretos e outros normativos, como parte integrante da execução de políticas.

Para além do Estado, a sociedade foi introduzida nos diálogos, debates e reuniões de setores distintos, como ocorreu nas áreas da educação, saúde, assistência social e meio ambiente, desempenhando, no interior das instituições participativas (IPs), práticas deliberativas, com a inclusão de diferentes perspectivas, com o objetivo de qualificar as decisões tomadas para a resolução de problemas públicos.

Entre as diferentes IPs instituídas no âmbito das políticas públicas, destacam-se os conselhos gestores de políticas públicas, os orçamentos participativos e as conferências públicas. Há diferentes formas de definição para se conceituar a expressão “instituições participativas”, no entanto Avritzer (2008) e Lopez e Pires (2010) abordam a dimensão deliberativa intrínseca a esses mecanismos inclusivos da sociedade nas decisões públicas. Posteriormente, esse conceito foi ampliado para as chamadas interfaces socioestatais, que contemplam outras organizações de interação entre a sociedade e o Estado, tais como as ouvidorias, as audiências e as consultas públicas, entre outras.

Segundo Isunza Vera e Gurza Lavalle (2012, p. 109) “o conceito de interfaces socioestatais remete à ideia de um espaço constituído por sujeitos intencionais, cujas relações – na maior parte das vezes – assimétricas com outros sujeitos estabelecem um espaço de conflito, de negociação e disputa”. Dessa forma, passa-se de um conceito restrito, embasado na teoria democrática deliberativa, para um mais amplo, que abrange novas formas de interação da sociedade com o Estado, com viés também participativo, cuja amplitude de análise busca compreender e explicar tanto a complexidade das interações entre os atores, quanto a diversidade e peculiaridades próprias de cada mecanismo de participação socioestatal (PIRES; VAZ, 2012).

Considerando que o conceito de interfaces socioestatais pressupõe um espaço de conflito em que ocorrem relações assimétricas entre os atores sociais e estatais, os quais podem ser coletivos ou individuais, portadores de intenções sociopolíticas (HEVIA; ISUNZA VERA, 2010), cada interface socioestatal detém características próprias, em relação à sua composição, influência nas decisões, formalidade etc.

A partir dos estudos de Lüchmann (2020b), Cruz e Daroit (2021), Fonseca *et al.* (2014), Pires e Vaz (2012), Isunza Vera e Gurza Lavalle (2012), Hevia e Isunza Vera (2010) e Alves (2008), apresentam-se, no Quadro 5, as características de algumas interfaces socioestatais instituídas no Brasil.

Quadro 5 – Tipos e características de interfaces socioestatais

<b>Interface</b>	<b>Tipo de relação Estado-sociedade</b>	<b>Grau de formalidade</b>	<b>Forma de interação</b>	<b>Grau de influência nas decisões</b>
Conselhos gestores	Cogestão	Alto – base legal	Coletiva	Alto
Conferências	Cogestão	Alto – base legal	Coletiva	Alto
Audiências públicas	Colaboração informativa	Média – base legal omissa ou ultrapassada	Coletiva	Médio
Consultas públicas	Informação	Média – base legal sem detalhamentos	Coletiva/ Individual <sup>6</sup>	Baixo
Ouvidorias	Informação	Alto – base legal	Individual	Baixo
Outros (redes sociais e sites)	Transparência	Baixo – informal	Individual	Baixo

Fonte: Elaborado pela autora, segundo Pires e Vaz (2012), Lüchmann (2020b), Cruz e Daroit (2021), Fonseca *et al.* (2014), Isunza Vera e Gurza Lavalle (2012), Hevia e Isunza Vera (2010) e Alves (2008).

As informações acima demonstram que as ouvidorias estão entre as interfaces socioestatais que menos influenciam as decisões governamentais e, em detrimento de interfaces coletivas apresentadas, por serem acionadas individualmente, possuindo, portanto, menos força política do que outras interfaces socioestatais.

Conforme Pires e Vaz (2012), as ouvidorias foram as interfaces que mais se multiplicaram no âmbito dos três Poderes, entre os anos de 2002 e 2012. O Painel Resolveu, gerenciado pela Controladoria-Geral da União (CGU) registra que atualmente há 326 unidades<sup>7</sup> de ouvidorias públicas em funcionamento no âmbito do Poder Executivo federal do país. Em 20 anos, essa interface socioestatal aumentou em 552%, visto que a CGU<sup>8</sup> registrou o número de cerca de 50 ouvidorias instituídas no ano de 2002 (BRASIL, 2003).

As ouvidorias públicas estatais foram impulsionadas pela *New Public Management* (Nova Gestão Pública). Com o objetivo de implementar uma ideologia

<sup>6</sup> Ressalta-se que pesquisa de Pires e Vaz (2012, p. 26-28), em relação à forma de interação, classifica a consulta pública como coletiva, enquanto estudo de Alves (2006, p. 223), afirma que essa interface se constitui como instrumento que às vezes “pode se mostrar democratizante e coletivo, outras, individual e mercadológico”.

<sup>7</sup> Dado coletado, em 25 de abril de 2023, no Painel Resolveu <http://paineis.cgu.gov.br/resolveu/index.htm>.

<sup>8</sup> A partir da edição da Medida Provisória nº 103, de 1º de janeiro de 2003, convertida na Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, a Corregedoria-Geral da União passou a ser denominada Controladoria-Geral da União.

neoliberal no Estado, a reforma estatal, de 1990, visava suprir deficiências do modelo burocrático, no sentido desenvolvimentista do país, cujo foco voltava-se à gestão em detrimento ao planejamento. Assim, o aperfeiçoamento das organizações, processos e instrumentos ficou em segundo plano, enquanto o interesse estava voltado para a avaliação, monitoramento e controle das ações estatais, e os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade foram incorporados nos debates governamentais (CARDOSO JR, 2011).

Nesse novo contexto, no campo das políticas públicas, novos atores foram incorporados para viabilização do controle social das ações estatais, realizado por meio de interfaces socioestatais, como forma de desenvolvimento de uma governança democrática para ampliar a visão unicista do Estado.

Entre as interfaces menos convencionais no Brasil, porém igualmente interessantes para consideração das possibilidades de organização das relações socioestatais, destacam-se os minipúblicos que, conforme Archon Fung (2007), consistem em fóruns educativos, que criam condições para a articulação e refinamento de opiniões, podendo resultar em formas colaborativas de resolução de problemas.

Nesses fóruns, podem ser incluídos representantes que espelhem segmentos da população em geral, abrindo espaço para que todos tenham voz ativa nas deliberações, o que pode ser facilitado por um mediador, capaz de mobilizar os indivíduos. Fung (2007) acredita que todos os minipúblicos objetivam engajar civicamente os cidadãos em processos deliberativos respeitosos e de alta qualidade, a partir de um número reduzidos de participantes, no qual os maiores beneficiários são os seus próprios constituintes.

Algumas experiências de minipúblicos já ocorreram no Brasil, como no bairro Jardim Lapenna, na cidade de São Paulo, onde se formou um colegiado, constituído em 2017, para elaborar o “Plano de Bairro”, cujo propósito era apresentar melhorias de urbanização à subprefeitura. Segundo Romão Netto e Cervellini (2020), a experiência contemplou a seleção aleatória de participantes, que receberam informações técnicas sobre o objeto em debate, passando posteriormente pelo processo de deliberação e, por fim, procederam à elaboração de recomendações escritas ao poder público.

Interessante perceber que a organização de minipúblicos possibilita a participação de membros que possivelmente ficariam à margem de processos decisórios. Segundo Cervellini (2022), esse novo arranjo contém algumas características próprias, tais como o chamamento ativo, a representatividade, o incentivo à participação e a delimitação de tempo para deliberação da questão negociada. O objetivo é que as

discussões realizadas por meio de um grupo reduzido tenham maior potencial de engajamento dos seus membros, que buscam o consenso para selecionar uma melhor solução, com foco na coletividade e no bem comum, dando, posteriormente, transparência das recomendações deliberadas. (CERVellini, 2022).

Dessa forma, os minipúblicos também podem funcionar como interfaces socioestatais, na medida em que ocorre a relação entre o Estado e membros da sociedade civil, em processo participativo, no qual membros selecionados se reúnem para buscar uma melhor solução a um problema apresentado.

Segundo Pires e Vaz (2012), a participação social encontra-se intrínseca ao método de gestão governamental proposto nas últimas décadas, o que promoveu o desenvolvimento das mencionadas interfaces socioestatais.

O adensamento das redes e canais entre Estado e sociedade tenderia a carregar em seu bojo o pressuposto sugerido de que a um maior número de canais de interlocução poderia corresponder certo aumento nos graus de ‘responsividade’ e ‘accountability’ dos processos de tomada de decisão dos programas desenvolvidos e, por consequência, incremento de suas respectivas eficiência e eficácia (PIRES; VAZ, 2012, p. 7).

Sorensen e Torfing (2007 *apud* Lüchmann, 2020a) destacam a atual necessidade de articulação entre as variadas interfaces socioestatais, considerando que, ao trabalharem isoladamente, podem apresentar resultados que se anulam mutuamente. Os conselhos gestores de políticas públicas possuem grau mais elevado de interação com outras interfaces socioestatais, ao contrário das ouvidorias que ainda possuem baixa ou nenhum entrosamento com outros mecanismos de interação com o Estado (LÜCHMANN, 2020a).

No decorrer dos anos, pesquisas e estudos estão sendo realizados com o propósito de compreender as dinâmicas de funcionamento das interfaces socioestatais e instituições participativas, tais como estudos de casos ou estudos mais abrangentes, considerando seus efeitos dentro de um sistema democrático.

É possível perceber uma tendência de interesse maior por estudos voltados aos conselhos gestores de políticas públicas em comparação a ouvidorias, como demonstra levantamento realizado por Almeida, Cayres e Tatagiba (2015), que registrou 537 pesquisas, entre os anos de 2000 e 2011, relacionadas a conselhos, na busca por títulos, palavras-chave e resumos de produções acadêmicas e científicas publicados nos bancos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (Ibict).

Para fins de comparação, se considerarmos os mesmos parâmetros e marco temporal desse levantamento realizado sobre conselhos, a produção de trabalhos referente às ouvidorias públicas equivale a apenas 286 publicações, sem aplicação de critérios de exclusão, ou seja, pouco mais da metade dos estudos realizados sobre conselhos.

Contudo, as pesquisas sobre as ouvidorias públicas estão sendo ampliadas. Fator que pode estar influenciando o interesse por estudos sobre essa interface socioestatal é o crescimento do seu alcance populacional, conforme dados obtidos pelo Painel Resolveu, que demonstra um aumento de 635,45% de manifestações enviadas, entre os anos de 2018 e 2022, por meio da plataforma Fala.BR, no âmbito do Poder Executivo federal (CGU, 2023).

O levantamento de trabalhos científicos apresentado no capítulo 2 demonstrou aumento do número de produções científicas sobre ouvidorias públicas, após o período delimitado na pesquisa realizada por Almeida, Cayres e Tatagiba (2015). Assim, entre os anos de 2012 e 2021, totaliza-se 890 publicações sobre o tema nos bancos da Capes e do Ibict, número que, da mesma forma do estudo realizado pelas autoras, não considera critérios de exclusão. Portanto, pode-se observar um aumento significativo no interesse de pesquisadores sobre estudos relacionados a ouvidorias.

Para a presente pesquisa, o balanço dos estudos realizados sobre as ouvidorias públicas foi delimitado entre os anos de 2012 e 2021, considerando, assim, o universo de 160 publicações – entre teses, dissertações e artigos – divulgados no Portal de Periódicos da Capes e na Biblioteca Digital de Dissertações e Teses do Ibict. Após aplicação de critérios de exclusão, na forma apresentada no capítulo anterior, 112 publicações que mencionam o termo “ouvidoria” em seus títulos foram selecionadas para análise. Concluiu-se que as pesquisas sobre as ouvidorias públicas se restringem a estudos de caso, que, em sua maioria, evidenciam questões relacionadas às funções, ao funcionamento e à efetividade dessas interfaces socioestatais, bem como se desenvolvem por meio de uma perspectiva gerencial, vinculada à participação da sociedade na gestão pública.

Esse levantamento foi realizado também com o propósito de se mapear os estudos realizados sobre o objeto de estudo em questão, qual seja, as ouvidorias estudantis. Constatou-se que não há, até o presente momento, pesquisas relacionadas aos projetos dessa natureza em processo de implantação em escolas da rede pública

municipais e estaduais brasileiras, tampouco caracterizando essa instituição participativa como interface da ação pública, conforme será a seguir demonstrado.

### 3.2 As ouvidorias estudantis como instrumento de ação pública

Para análise dessa nova ação pública em desenvolvimento nas escolas das redes públicas municipais de educação de Manaus/AM e Santos/SP, elegeu-se a abordagem sociológica política da ação pública, desenvolvida por autores franceses, cuja linha de atuação volta-se para o interior do processo, a fim de se verificar como as relações entre atores, instituições, representações, processos e resultados estão entrelaçadas entre si na concepção, organização e execução das ouvidorias estudantis.

Os estudos sobre políticas públicas passaram por diferentes fases ao longo dos anos. Segundo Muller (2018), os primeiros trabalhos remontam ao início na década de 1920, nos Estados Unidos, desenvolvendo-se mais intensamente por volta de 1950. Entretanto, o debate sintetizava-se em uma concepção racionalista e mecanizada sobre os processos de legitimidade do Estado (a *policy analysis*), concebida ainda sob aspectos abstratos.

Na França, estudiosos desenvolveram abordagens originais de análise, a partir da década de 1980, com “a preocupação de colocar em primeiro plano a dimensão cognitiva da ação pública” (MULLER, 2018, p. 22). Dessa forma, as políticas públicas passaram a ser entendidas como processos dinâmicos, coordenados por uma diversidade de atores para além do Estado, cujas relações não seguem uma lógica sequencial, demonstrando uma complexidade no jogo existente no processo de tomada de decisões.

Muller (1998) considera que, para se analisar a política pública, é necessário compreender a gênese da política, levando-se em conta a pluralização dos atores na produção de sentidos, trazendo para a análise a diversificação de atores envolvidos, a fragmentação das convicções, a setorização e a descentralização estatal, entendendo-se o Estado como ator posicionado de forma horizontal com os demais atores envolvidos no processo. O autor destaca que os atores atuam em espaços que permitem o compartilhamento das matrizes cognitivas, que são transformadas ao longo do processo, através de jogos de poder, acarretando a mudança de referenciais, que transitam entre as dimensões do global e do setorial.

Compreende-se o referencial de uma política pública como a representação concebida que delimitará os ditames da ação pública. Muller (2018) diferencia o

referencial global do referencial setorial: enquanto o primeiro condensa o alinhamento das diferentes representações setoriais, permeado por um conjunto de conflitos que resultarão na adoção de determinadas normas em detrimento de outras; o segundo constitui-se na representação de uma área de ação pública com competências para atuar em determinado segmento em que se coordenam assuntos específicos da sociedade.

Importante frisar que internamente, em um mesmo setor “coexistem várias concepções da natureza e extensão dos limites setoriais, em geral, sendo uma delas dominante, muitas vezes porque está em harmonia com a hierarquia global das normas existentes no referencial global” (MULLER, 2018, p. 58).

Vale destacar ainda a concepção de referenciais híbridos, que são formados na medida em que os referenciais de dois ou mais setores se encontram para elaborarem em conjunto uma política pública, que se fundem em territórios simbólicos, “permeados por diferentes representações dos atores e questões de *expertise* que acabam por configurar controvérsias e delimitar o dialogismo possível nestes espaços” (CRUZ, 2020, p. 10).

Lascoumes e Le Galès (2012a) ampliam a proposta de Muller (2002) a partir da proposição de um modelo de análise denominado “pentágono das políticas públicas”, composto por cinco elementos: atores, representações, instituições, processos e resultados. Esses autores também reforçam o rompimento da noção estática e hierárquica da análise de políticas públicas para entender os seus processos, interações e dinâmicas, em busca de soluções aos problemas que emergem na sociedade.

Cumprir mencionar que, segundo os autores, os instrumentos são um tipo peculiar de instituição, os quais são

um dispositivo ao mesmo tempo técnico e social, que organiza relações sociais específicas entre o Estado e seus destinatários, de acordo com as representações e significados que carrega. É um tipo particular de instituição, um dispositivo técnico com a finalidade genérica de carregar um conceito concreto da relação política/sociedade e sustentado por um conceito de regulação. (LASCOUMES; LE GALÈS, 2007)

A análise da ação pública proposta por Lascoumes e Le Galès (2012a) também traz para o centro dos estudos os instrumentos das políticas públicas, a partir das interações dos atores, envolvidos por uma relação interdependente, na qual os jogos de poder orientam e determinam a ação pública.

Segundo Halpern, Lascoumes e Le Galès (2021), a delimitação de instrumentos abre caminhos para a mobilização, escolha e combinação de outros instrumentos, a fim de que os atores realizem a ação pública. Segundo esses autores, a abordagem centrada

nos instrumentos permite a percepção das relações de poder, das manipulações que certas vezes ocorrem conectadas com interesses políticos e corroboradas pelos atores. Ainda, possibilita a verificação da produção de seus efeitos no campo de sua aplicação.

Analisar a ação pública a partir de seus instrumentos, contribui para o entendimento de como se realiza o exercício de poder entre os atores envolvidos. Sob essa perspectiva, os instrumentos são vistos como possibilidade de inovação da ação pública, resolução de conflitos ou resistências (HALPERN; LASCOUMES; LE GALÈS, 2021).

De acordo com esses autores, os instrumentos são dotados de dimensões simbólicas e cognitivas, que envolvem crenças, valores e princípios dos atores que os orientam. Tais dimensões denotam justamente a noção de referencial setorial de Muller (2018). E, por meio da percepção dos instrumentos, cria-se um ambiente favorável para verificação das relações entre os atores e os motivos da seleção de certos instrumentos em detrimento a outros. Portanto,

o instrumento como instituição é, assim, conceituado a partir de uma perspectiva de análise do poder, da formatação dos fatos sociais envolvidos, das ações de pedagogia, do enquadramento e, às vezes, da manipulação que suscita, e em conexão com os interesses da legitimidade e politização/despolitização (HALPERN; LASCOUMES; LE GALÈS, 2021, p. 35).

Nesse sentido, todo instrumento possui uma história e é dotado de valores e crenças que lhe foram atribuídos, considerando o modo de regulação de um determinado contexto, podendo envolver um sistema explicativo que sugere transformações muitas vezes não vistas quando o instrumento é tomado como algo meramente técnico e neutro (HALPERN; LASCOUMES; LE GALÈS, 2021).

Segundo Baudot (2014), estudar a gênese dos instrumentos pode elucidar as condições em que foram estabelecidos, que nem sempre possui conexão com a sua intenção declarada, além de proporcionar o entendimento dos motivos que o seu uso permanece. Para o autor, retornar à gênese do instrumento contribui para resgatar as construções sociais e políticas que atualmente estruturam o comportamento dos atores e entender as razões de sua permanência ou reprodução.

Tal análise debate não o fato de sua natureza e funcionalidade, mas os efeitos que geram, ou seja, a instrumentação. Lascoumes e Le Galès (2012b, p. 2) definem a instrumentação como o “conjunto de problemas colocados pela escolha e uso dos instrumentos (técnicas, meios de operação, dispositivos) que possibilitam materializar e operacionalizar a ação governamental”. Assim, o foco da análise não se resume a

entender apenas o motivo que se levou a escolher determinado instrumento, mas quais são os efeitos produzidos pela escolha.

A instrumentação permite verificar como se procedem as relações do governo para com a sociedade, estruturando o espaço físico e mostrando as relações de poder entre governantes e governados, enquadrando o comportamento dos indivíduos por meio de técnicas e orientando suas condutas (HALPERN; LASCOUMES; LE GALÈS, 2021).

Com o tempo, os instrumentos “abrem, em curto e médio prazo, espaços de ação e estruturam os intercâmbios, as negociações e os acordos, deixando de lado as dimensões consideradas as mais conflitantes” (HALPERN; LASCOUMES; LE GALÈS, 2021, p. 41). Na maioria das vezes, os instrumentos não operam sozinhos, geralmente são combinados, articulando instrumentos já aplicados anteriormente ou advindos de outros setores, trazendo certas inovações (HALPERN; LASCOUMES; LE GALÈS, 2021).

A adoção da análise da ação pública a partir de uma perspectiva da sociologia política – que envolve, portanto, a escolha dos instrumentos, muitas vezes impensada por seus propositores, que delimitarão a ação e coordenarão os comportamentos dos atores, com a respectiva inclusão de certos atores em detrimento de outros – abordada pelas contribuições dos autores franceses, tais como Pierre Muller, Charlotte Halpern, Pierre Lascoumes e Patrick Le Galès, permite a visualização de novos sentidos no processo de análise de políticas públicas.

Analisar a ação pública sob essa perspectiva faz emergir aspectos não visualizados no seu desenho inicial, amplia o entendimento de outros fatores e relações e ainda possibilita a reflexão perante os desafios que deverão ser enfrentados (HALPERN; LASCOUMES; LE GALÈS, 2021).

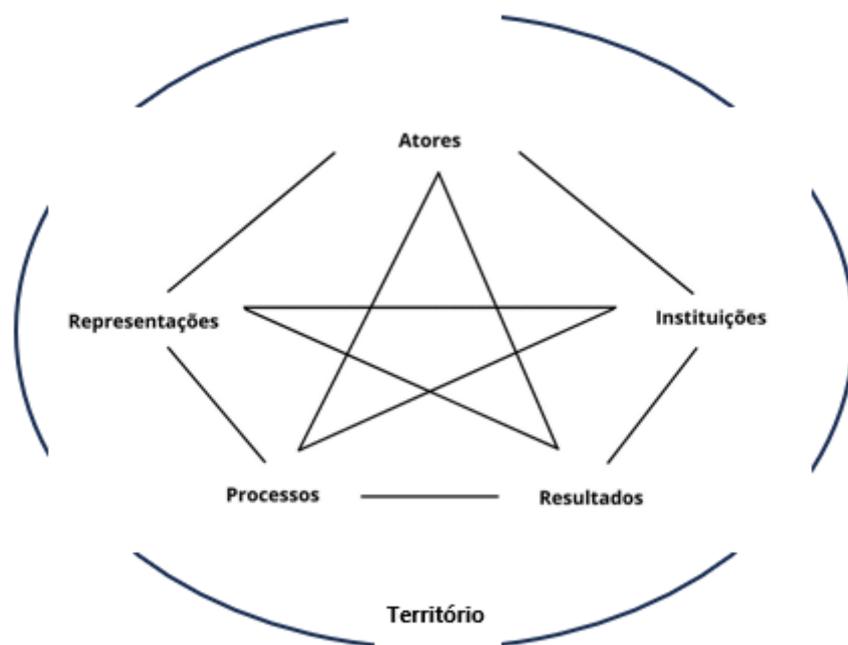
Considerando o “pentágono de políticas públicas” desenhado por Lascoumes e Le Galès (2012a) e trazendo ao centro do estudo o instrumento da ação pública, esta pesquisa foi realizada a partir da exploração dos projetos de ouvidoria estudantil em execução nos municípios de Manaus/AM e Santos/SP.

Além disso, considera-se, para a análise da ação pública, a perspectiva territorial, conforme estudos desenvolvidos por Borges (2018; 2020), a partir do entendimento de que a ação pública se materializa em determinado território, seja caracterizado como espaço físico ou simbólico, relativo ao campo político em que ocorrem participações institucionalizadas por meio de atores oriundos de diferentes setores.

Por meio da perspectiva territorial, a ação pública coletiva, envolvendo diversos atores, que guardam valores e culturas específicos, estabelece-se em determinado território, seja físico, onde as práticas são realizadas, ou simbólico, em campos de negociação e tomada de decisão. Esse entendimento amplia, assim, o conceito de território físico para a ideia de espaço político, que envolve debates e disputas de poder, bem como a escolha dos instrumentos, possibilitando a operacionalização da ação pública, a qual não é neutra, devido à visão de mundo dos atores engajados (BORGES, 2018).

Tendo por base as noções apresentadas, a Figura 1 representa os elementos de análise da ação pública e suas diferentes formas de se relacionarem, incluídos dentro de um determinado território, seja físico ou simbólico, que será considerada para alcance dos objetivos delimitados nesta pesquisa. A linha tracejada simboliza a possibilidade de permeabilidade de operação da política pública em outros territórios também.

Figura 1 – Pentágono das políticas públicas em determinado contexto territorial



Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos estudos de Lascoumes e Le Galès (2012a) e Borges (2018; 2020).

De acordo com tal representação, a análise das ouvidorias estudantis, objeto da presente pesquisa, será realizada a partir da articulação dos cinco elementos, que podem ser assim conceituados: a) atores – individuais ou coletivos, dotados de percepções da realidade que influenciarão os processos do estabelecimento das instituições e escolhas

dos instrumentos; b) representações – referências cognitivas e normativas que dão sentido às ações dos atores envolvidos; c) instituições – normas, regras e procedimentos inerentes às ações, considerando-se o instrumento como tipo peculiar de instituição, capaz de moldar comportamentos; d) processos – toda forma de interação realizada no tempo; e, por fim, e) resultados – efeitos e consequências das ações públicas (LASCOUMES; LE GALÈS; 2012a).

Essa forma de se vincular os cinco elementos constituintes da ação pública permite aprofundamento nas articulações subjetivas aos processos, considerando que os instrumentos escolhidos (tipo específico de instituição) não são neutros, ou seja, são adotados considerando crenças, valores e princípios dos atores envolvidos (LASCOUMES; LE GALÈS, 2012b).

A complexa relação de poder envolve os processos da ação pública, tomados como construção dinâmica, coletiva, coordenada e compartilhada, cujas normas se tornam elementos essenciais para o estabelecimento e regulação da ação coletiva (LASCOUMES; LE GALÈS, 2012a), a qual se materializa em determinado território, seja um espaço político ou físico (BORGES, 2018).

Na classificação da tipologia de instrumentos de ação pública proposta por Lascoumes e Le Galès (2007), é possível determinar a ouvidoria estudantil como um instrumento da ação pública informativo e comunicacional, os debates das demandas internas como tipo de relação política que envolvem dinâmicas próprias e considerar que a sua legitimidade é consumada por meio das decisões tomadas pelos gestores escolares. Ainda, registra-se que a prática pedagógica ocorre em territórios físicos – as escolas – e em territórios simbólicos – campos de negociação –, conforme será demonstrado no capítulo 5.

### 3.3 A contribuição do conceito de intersetorialidade para a análise da ação pública

Para contribuir com a análise da ação pública, outros conceitos foram sendo incorporados para auxiliar a explicação a explicar das dinâmicas de participação e negociação dos atores. A intersetorialidade é um fenômeno que possibilita a compreensão de diferentes aspectos que podem ser abordados para o entendimento dos processos e interações internos, possibilitando o enfrentamento dos desafios a serem superados, de forma compartilhada entre os atores envolvidos.

Essa cooperação pode ser realizada por atores que compõem diferentes setores, que se relacionam mediante dinâmicas participativas, produzindo sentidos dialógicos (representações), para a produção das ações públicas. Partindo-se de estudos realizados (BRONZO, 2020; CUNILL-GRAU, 2013, 2014; PIRES, 2010), observa-se que as construções das ações públicas podem (e devem) abarcar diferentes setores que não apenas contribuem por meio de suas especialidades técnicas, mas podem ampliar o entendimento do problema a ser sanado e os resultados que se pretende alcançar. Conforme Muller (2006), uma política pública que envolve diversos atores é uma construção social e uma construção de pesquisa, diante da complexidade dos processos envolvidos.

Para Bronzo (2020), a intersectorialidade consiste em uma estratégia de gestão que possibilita a visão integral de determinado problema, criando melhores soluções e fazendo uso do compartilhamento de recursos financeiros e humanos, saberes e experiências. Os diferentes atores envolvidos assumem uma visão compartilhada do problema e das formas de intervenção. Segundo a autora, “a convergência cognitiva constitui uma peça importante para a intersectorialidade de alta intensidade” (BRONZO, 2020).

Cunill-Grau (2014) expõe que a intersectorialidade também vem sendo abordada como eixo central na análise de políticas públicas, cuja base envolve ações coletivas de diferentes setores e suas relações, como solução de melhoria de serviços públicos, que não poderiam ser desenvolvidos unilateralmente. De maneira articulada, diferentes setores governamentais, por meio da permuta de conhecimentos, firmam acordos para atuarem conjuntamente, numa relação de colaboração e trabalho em prol de solucionar problemas sociais complexos. Nesse sentido, emerge uma nova forma integrada de se planejar e executar políticas públicas, na qual se delineiam arranjos setoriais com o propósito de conectar diferentes setores, confluindo para a viabilização da ação pública.

No interior desses diálogos multisetoriais, observa-se a participação de diferentes atores, que culmina em processos democráticos deliberativos, com intensas trocas de conhecimento e interações, coordenadas por meio de um trabalho integrado e compartilhado, com vistas à produção consistente de respostas inovadoras. Ainda, segundo Cunill-Grau (2014), nesse trabalho intersectorial há uma autoridade central, mas que age de modos distintos quanto à gestão da intersectorialidade. Assim, os diferentes setores podem estar articulados em torno da autoridade ou coordenados pelos próprios

setores envolvidos na ação pública, podendo constituir desenhos mais “verticais” ou “horizontais”, respectivamente.

Cumprindo ainda mencionar que estudos de casos vêm constatando que “a cooperação no planejamento e avaliação é facilitada quando ocorre em vários níveis de governo simultaneamente, especialmente quando o trabalho de cada um desses níveis é integrado por meio de políticas ou legislação”<sup>9</sup> (CUNILL-GRAU, 2014, p. 28, tradução nossa). No caso do Brasil, o conceito de intersetorialidade vem sendo debatido nos desenhos das ações públicas, na medida em que entes, com suas distintas especialidades técnicas, se unem e cooperam entre si para o desenvolvimento e execução de uma política pública, com vistas ao alcance de resultados mais promissores.

No entanto, Cruz e Daroit (2017) alertam que a setorização pode gerar situações concorrentes e não cooperativas entre os atores, na medida em que os problemas públicos não podem ser delimitados por especificidades técnicas, o que dificulta a lógica de organização convencional do Estado e exige a articulação entre atores e conhecimentos. Nesse sentido, as autoras consideram que “a construção democrática e participativa conta com instrumentos e é fundamentalmente dialógica [...]” (CRUZ; DAROIT, 2017, p. 240).

Na mesma linha de raciocínio, Halpern e Jacquot (2015) afirmam que, na análise dos setores, é possível observar aspectos das fronteiras e conflitos na execução de determinada ação pública, considerando que os limites do saber de um setor podem revelar questões importantes, fazendo emergir as dimensões de poder envolvidas, em virtude do “território de competência” de cada setor, sobre o qual exercem sua autoridade.

Para este estudo, a intersetorialidade é concebida pela atuação de “novos atores na gestão dos serviços públicos com atribuições partilhadas, re-significando as relações de poder em prol de decisões e práticas intersetoriais que assegurem o acesso e a efetivação de direitos sociais” (COMERLATTO *et al.*, 2007, p. 266), considerando-se a educação como direito social, conforme previsto na Constituição Federal. Dessa forma, o conceito remonta à necessidade de integração de diferentes órgãos responsáveis por parte de uma ação pública, agindo em conjunto para concretizá-la.

---

<sup>9</sup> Texto original: *la cooperación para la planificación y evaluación se facilita cuando tiene lugar a varios niveles de gobierno simultaneamente, especialmente cuando la labor de cada uno de esos niveles se integra mediante políticas o legislación.*

Ao se delimitar a análise da ação pública para o campo da educação, pressupõe-se que a construção de uma sociedade democrática passa pela finalidade social da educação. O desenvolvimento do estudante para o exercício da cidadania está previsto no art. 53 do Estatuto da Criança e do Adolescente. Por meio dos projetos das ouvidorias estudantis, objeto da análise do presente estudo, pretende-se alcançar esse direito estabelecido no Brasil, de acordo com os objetivos dos projetos e as práticas estabelecidas.

Além disso, tendo em vista que a gestão democrática é um princípio da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a participação dos alunos realizada através dos projetos de ouvidoria estudantil, pode ampliar a visão do gestor escolar no sentido de voltar-se para um crescimento da escola, medido não apenas em termos quantitativos, mas em aspectos qualitativos.

Ainda, pode-se ampliar aspectos fundamentais para a vida em sociedade, como a valorização da cooperação e coletivismo, em detrimento à competitividade e individualismo, características intrínsecas da *Nova Gestão Pública*, por meio de uma prática que desenvolva a capacidade argumentativa e crítica nos estudantes, afastando-os de um fim meramente mercadológico e fazendo-os sentir sujeitos ativos nos processos de ensino e de aprendizagem.

A partir dessa prática pedagógica, com vistas a construir uma sociedade de sujeitos, segundo Hidalgo (2004), é possível

(...) afirmar que não se pode prescindir do envolvimento dos alunos no processo ensino-aprendizagem, assim como da participação da família e da comunidade na gestão da escola e dos segmentos organizados da sociedade civil na gestão do sistema de ensino (...) para garantia de que a atividade educativa possa pautar-se por princípios e objetivos construídos a partir de do embate entre todos os segmentos envolvidos no processo ensino-aprendizagem (HIDALGO, 2004, p. 119).

De acordo com os conceitos apresentados, esta pesquisa apresenta a ouvidoria estudantil como uma interface socioestatal, na medida em que possibilita o estabelecimento de comunicação entre os estudantes e o poder público, mesmo que possua baixo nível de influência para a tomada de decisão do gestores escolares, ao tempo em que se configura como instrumento de ação pública, que revela valores e crenças dos atores e setores envolvidos, os quais irão moldar os comportamentos e as interações entre governantes e governados.

### 3.4 As ouvidorias estudantis enquanto interfaces da ação pública

A ouvidoria é concebida neste estudo como uma instituição participativa – um tipo de interface socioestatal – e, ao mesmo tempo, no campo da análise da ação pública, um tipo peculiar de instituição – instrumento –, um dos cinco elementos constitutivos do “pentágono das políticas públicas”, que será levada ao centro da presente pesquisa para se compreender como são organizados os projetos de ouvidoria estudantil, as relações entre os atores envolvidos, os processos intrínsecos e as disputas de poder, formas de regulação e resistências, considerando a atuação de setores, cada qual detentor de determinada expertise do saber.

As definições de interfaces socioestatais adotadas são embasadas em estudos prévios realizados (LÜCHMANN, 2020a; CRUZ; DAROIT, 2021; FONSECA *et al.*, 2014; PIRES; VAZ, 2012; ISUNZA VERA; GURZA LAVALLE, 2012; HEVIA; ISUNZA VERA, 2010; ALVES, 2008). Já o conceito de instrumento da ação pública se alicerça na teoria de Lascoumes e Le Galès (2007; 2012a; 2012b) e Halpern e Jacquot (2015). Na fusão dos dois conceitos apresentados, este estudo elabora um novo conceito – *ouvidoria enquanto interface da ação pública*.

Para este estudo, adota-se a definição de ação pública para algo além da política pública na medida em que insere nas análises as crenças, os valores e as formas de interações dos atores envolvidos no processo (LASCOUMES; LE GALÈS, 2012a). Portanto, não se trata de se descrever a política pública em si, o seu funcionamento, ou seja, a presente análise não se interessa pela mera descrição “do que é a ouvidoria estudantil”, mas, sim, “como” ela foi desenvolvida.

Esse estudo preocupa-se, portanto, em perceber processos que vão além da concepção organizacional e funcional da ouvidoria estudantil e leva em consideração os jogos de poder envolvidos, verificados em territórios cognitivos políticos, nos quais são debatidas e formuladas as instituições que irão moldar os comportamentos dos atores.

Tal análise pressupõe as articulações técnicas e políticas reveladas por meio dos processos de interações entre os atores e setores envolvidos, as quais são orientadas por seus referenciais (em disputa ou em cooperação), mediadas por instrumentos e podem afetar os resultados da ação pública.

Ademais, defende-se que a ouvidoria estudantil figura como uma interface socioestatal, na medida em que os projetos de ouvidoria estudantil utilizam esse instrumento como canal de acesso ao Estado, que, ao mesmo tempo, funciona como

instrumento da ação pública, tendo em vista que o instrumento “ouvidoria” foi escolhido para viabilizar a ação pública dentro do universo escolar e está colocado no centro da presente análise.

Cumprido salientar que a ouvidoria estudantil enquanto prática pedagógica desenvolvida em escolas não deve ser meramente replicada como uma interface socioestatal convencional. Conforme descrito em documentos elaborados pelos municípios de Manaus/AM e Santos/SP, tais projetos visam o desenvolvimento do protagonismo estudantil (SANTOS, 2022a; TCE/AM, 2021h) e, assim, precisam estar permeados de práticas pedagógicas que orientem os alunos ao seu desenvolvimento enquanto cidadão ativo no âmbito escolar.

Segundo Yin (2016), a pesquisa qualitativa pode ser uma oportunidade de desenvolvimento de novos conceitos. Nesse sentido, o conceito da *ouvidoria estudantil enquanto interface da ação pública* está empiricamente embasado tanto em teorias existentes como na observação de campo da prática, a partir da análise do instrumento ouvidoria estudantil e dos demais elementos que compõem o pentágono de políticas públicas.

Considerando o propósito da pesquisa científica de produzir conhecimento e abrir espaço para que novos caminhos sejam desenvolvidos, pretende-se, com a análise dos projetos de ouvidorias estudantis, embasada na perspectiva do novo conceito proposto, disseminar os achados encontrados na ação pública por meio da produção de conhecimentos que façam sentido e sejam capazes de gerar novos significados dentro do contexto em que esses projetos estão inseridos e também em outros ambientes que possam ser implementados.

A partir dos dados e informações coletadas, em razão da possibilidade de serem assimiladas controvérsias que estão sujeitas a existir na análise de qualquer objeto de uma pesquisa exploratória, foram refletidas alternativas a determinadas condições que podem ser ajustadas, mas mantendo-se o cuidado de se preservar o respeito dos espaços cognitivos e a expertise de cada setor.

Esta pesquisa pretende romper a perspectiva funcionalista clássica de análise das ouvidorias públicas, com vistas a identificar os motivos intrínsecos que levaram os atores a escolher a ouvidoria como interface da ação pública para o desenvolvimento de uma prática pedagógica dentro do ambiente sociopolítico em que se inserem as escolas.

Ainda, à luz da teoria democrática contemporânea, entende-se que uma ouvidoria ao ser inserida no ambiente escolar não deve apenas se desenvolver

considerando as atividades típicas de ouvidorias convencionais. A potencialidade de uma ouvidoria estudantil vai além do simples recebimento de uma demanda e produção de uma resposta ao solicitante.

A ouvidoria estudantil, enquanto interface da ação pública, tem potencial de fortalecer a gestão democrática na escola e desenvolver o estudante a partir de uma prática que envolve o debate, o engajamento e a busca de soluções conjuntas. Ao contrário das ouvidorias públicas convencionais, em que o ouvidor atua como receptor de manifestações e repassador de respostas, o aluno ouvidor é ator diretamente interessado na resolução de problemas no ambiente escolar, podendo promover articulações entre seus pares e entre o poder público, conforme será demonstrado no capítulo 6.

## 4 MÉTODO DE PESQUISA

### 4.1 Abordagem teórico-metodológica

Observar os fenômenos que ocorrem no interior dos processos da ação pública é voltar-se para a compreender a gênese das ideias, escolhas de instrumentos, interações entre atores e setores, relações de poder, entre outros aspectos, que ocorrem antes e durante a sua concretização. A abordagem sociológica política da ação pública amplia o campo de análise das políticas públicas a partir de uma percepção intrínseca do processo do “como são feitas” as ações públicas.

O deslocamento do olhar para além das análises dos resultados de impacto, como de índices e metas alcançadas pela política públicas, objeto de diversos estudos desenvolvidos sobre o desempenho das políticas implementadas no Brasil, pode descortinar as razões das deficiências das ações públicas, a partir da análise de seus instrumentos, da percepção de seus atores e das relações de poder intrínsecas aos processos, com vistas a ampliar os caminhos a serem traçados na busca das soluções aos problemas públicos. Essa forma de se pensar e avaliar a política pública permite perceber que há muitos atores envolvidos nos seus desenhos para além do Estado, nos quais se concretizam territórios de negociações e relações de poder.

A adoção da sociologia política da ação pública, em especial proposta pelas contribuições dos autores franceses Pierre Lascoumes, Patrick Le Galès e Pierre Muller, revela novos sentidos para a análise de políticas públicas. Avaliar a ação pública sob essa perspectiva faz emergir aspectos não visualizados por seus idealizadores, amplia o entendimento de outros fatores e relações – que muitas vezes não são percebidos quando adotados modelos tradicionais de avaliação de políticas públicas – e ainda possibilita a reflexão perante os desafios que deverão ser enfrentados.

Considerando que as pesquisas sociais são guiadas por um problema, questão ou pergunta, articuladas por meio de conhecimentos anteriores que visam à contribuição para um novo referencial teórico (MINAYO, 2002), este estudo possui caráter exploratório, na medida em que foram investigadas fontes primárias produzidos pelas organizações participantes dos processos de elaboração de projetos referentes a ouvidorias estudantis, além da consulta a outros normativos que possuem relação com a temática abordada. Ainda, o estudo está embasado em fontes secundárias, tais como

livros e artigos, com o propósito de fornecer embasamento teórico e possibilitar a análise das ações públicas selecionadas.

As fontes primárias de pesquisas foram obtidas por meio de contato direto ou pela Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.512, de 2011), bem como por meio de outras informações coletadas a partir da realização de entrevistas e pesquisa de campo.

Segundo Yin (2016), a pesquisa qualitativa possui características que se diferem das pesquisas quantitativas. Uma delas se refere à capacidade de buscar entender as perspectivas dos diferentes atores envolvidos no estudo, inseridos nos seus ambientes contextuais. Para alcance dos objetivos geral e específicos propostos para o presente estudo, é fundamental conhecer a percepção dos atores envolvidos na concepção e na execução dos projetos de ouvidoria estudantil e ainda visitar os ambientes em que estão sendo desenvolvidos, com vistas a se conhecer os territórios físicos, nos quais a prática está sendo implementada.

Na fase exploratória, após realização dos contatos com responsáveis pelos projetos em cada município, foram selecionados os espaços para a realização das entrevistas e da pesquisa de campo, por meio de critérios estabelecidos em conjunto com as respectivas Secretarias Municipais de Educação, como, por exemplo, escolas que estão mais engajadas na execução dos projetos ou escolas que desenvolvem outras ações pedagógicas a partir da ouvidoria estudantil.

Os atores selecionados para a realização das entrevistas foram os seguintes: técnicos do Tribunal de Contas do Estado do Amazonas e da Ouvidoria do município de Santos/SP, que participaram diretamente da elaboração da proposta e da implementação do projeto nas escolas públicas de Manaus/AM e Santos/SP; servidores da Secretaria Municipal de Educação dos dois municípios, que atuam na coordenação e na disseminação do projeto nas escolas; e gestores escolares e professores colaboradores que auxiliaram a implementação da ouvidoria estudantil ou que estão atuando diretamente nas atividades do projeto.

Considerados os cinco elementos constituintes do “pentágono das políticas públicas” proposto por Lascoumes e Le Galès (2012a), este estudo baseou-se na análise desses elementos da ação pública – atores, representações, instituições, processos e resultados –, considerando as relações estabelecidas entre atores, bem como as suas percepções. Para possibilitar essa análise, foram levantados documentos e normativos, além de realizadas entrevistas e pesquisa de campo, com vistas a compreender como se

mobilizam os projetos, a razão da escolha de seus instrumentos, as relações intrínsecas e as articulações entre setores, dentro de territórios estabelecidos.

Optou-se pela realização de pesquisa qualitativa, que, segundo Yin (2006), possui cinco características e todas elas se enquadram no presente estudo. As cinco características da pesquisa qualitativa são, de acordo com o autor: estuda a compreensão dos significados de vida das pessoas, em contextos reais; representa a opinião das pessoas a partir de determinado estudo; considera o contexto em que a pessoa está inserida; contribui com reflexões sobre conceitos existentes para explicar o comportamento social, além de possibilitar novos estudos; e utiliza diferentes fontes de evidência para dar fidedignidade aos resultados encontrados.

Dessa forma, a presente pesquisa foi classificada como qualitativa, pois considerou a percepção dos atores envolvidos, dentro do seu contexto de atuação, respeitou a opinião das pessoas na busca do entendimento da ação pública, levou em consideração o território em que a ação está sendo desenvolvida, utilizou diferentes fontes de evidências – documentos, entrevistas e observação direta – e, por fim, amplia o conhecimento para que novas pesquisas possam ser realizadas.

#### 4.2 Coleta de dados

As fontes primárias de pesquisas, obtidas por meio de contato direto ou pela Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.512, de 2011) ou coletadas nos espaços sob estudo, encontram-se relacionadas no Quadro 6 e seu detalhamento consta do Apêndice D.

Quadro 6 – Documentos selecionados para coleta de dados

<b>Projeto</b>	<b>Documento</b>	
<b>Aluno Ouvidor Local: Santos/SP</b>	Normativos e atos normativos	Leis, decretos, portarias, atos, entre outros, divulgados no Diário Oficial de Santos e no Portal da Prefeitura
	Notícias	Notícias com informações relacionadas ao projeto Jovem Ouvidor, disponibilizados no Diário Oficial de Santos e no Portal da Prefeitura
	Documentos	Documentos produzidos para prestar informações sobre o projeto Jovem Ouvidor

<b>Ouvidoria Estudantil Local: Manaus/AM</b>	Notícias	Notícias com informações relacionadas ao projeto Ouvidoria Estudantil, disponibilizados no site do Tribunal de Contas do Estado do Amazonas ou no perfil do Instagram da Ouvidoria do TCE/AM
	Documentos	Documentos produzidos para prestar informações sobre o projeto Ouvidoria Estudantil ou para organizar a prática pedagógica

Fonte: Elaborado pela autora.

Ainda, foram realizadas entrevistas com atores-chave envolvidos nos projetos, tanto das Secretarias de Educação e escolas participantes, como com técnicos dos órgãos parceiros, considerando as 22 perguntas elencadas no Apêndice C.

O critério de seleção dos entrevistados levou em consideração a necessidade de contemplação de atores dos diferentes setores envolvidos na implementação e execução do projeto. Dessa forma, foram selecionados perfis de profissionais, considerando a sua participação desde o início do projeto, quando possível, e envolvidos diretamente com a prática no ambiente escolar. Em ambos os territórios, a mediação entre a pesquisadora e os professores e gestores escolares foi realizada pela respectiva Secretaria Municipal de Educação.

A entrevista semi-estruturada foi realizada, de forma presencial, com os seguintes profissionais: quatro técnicos em exercício nos órgãos parceiros, quais sejam, a Ouvidoria do município de Santos/SP e do Tribunal de Contas do Estado do Amazonas; três servidores das Secretarias Municipais de Educação; e sete professores/gestores escolares atuantes no projeto dentro do ambiente escolar, perfazendo um total de 14 entrevistados.

Para a citação e análise dos relatos inseridos nesta pesquisa, todos colhidos por meio de entrevistas realizadas, de forma presencial, no ano de 2022 pela pesquisadora, transcritas posteriormente, foram utilizados os seguintes códigos, numerados de 1 a 3: SSS – servidor da Secretaria de Educação de Santos/SP; SSM – servidor da Secretaria de Educação de Manaus/AM; TOS – técnico da Ouvidoria de Santos/SP; TOM – técnico da Ouvidoria do TCE/AM; PS – professor/gestor de Santos/SP; e PM – professor/gestor de Manaus/AM.

As perguntas foram formuladas mediante a elaboração de boas questões (YIN, 2012) pelas quais os entrevistados puderam desenvolver um pensamento, de modo que a intervenção da pesquisadora possibilitou a ampliação das informações a serem adquiridas na fase exploratória. Isso permitiu a criação novas oportunidades de perguntas no transcorrer da interação, tendo em vista a imprevisibilidade de informações específicas que somente poderiam ser visualizadas no território onde o projeto encontra-se inserido.

Ademais, a entrevista foi estruturada de forma a construir uma relação amigável com o entrevistado para satisfazer a necessidade da linha de investigação proposta, em busca dos significados dos acontecimentos (YIN, 2015).

Como terceira fonte de evidência, foi realizada pesquisa de campo em quatro escolas participantes do projeto em Manaus/AM e em duas escolas em Santos/SP. Uma das escolas visitadas em Santos/SP possui dois grêmios estudantis distintos, que funcionam em períodos alternados, pois a escola atende tanto alunos do ensino fundamental I como do ensino fundamental II e os grêmios são constituídos por alunos de acordo com o seguimento educacional em que se encontram.

Dessa forma, as múltiplas fontes de evidências adotadas foram selecionadas a fim de se dar validade à presente pesquisa qualitativa, comprovada por meio da descrição e compreensão dos projetos de ouvidorias estudantis, as quais levaram à demonstração de conclusões coerentes e confiáveis diante dos objetivos e caminhos metodológicos propostos.

### 5.3 Análise de dados

Diante da escolha dos dois projetos para o desenvolvimento deste estudo, adotou-se o estudo de caso como método de pesquisa, considerando que a principal pergunta que norteia a pesquisa é *como* se organizam os projetos de ouvidoria estudantil nas escolas da rede pública de ensino de Manaus/AM e Santos/SP, por meio da observação das dinâmicas intersetoriais, das interações dos atores envolvidos dentro de territórios delimitados e, ainda, conforme a perspectiva (referenciais) dos envolvidos na ação pública.

Portanto, a partir da pergunta de pesquisa, foram coletadas percepções da realidade dos atores, com foco nos eventos contemporâneos em detrimento a eventos históricos, que levaram em consideração os diversos atores envolvidos, o desenho do

projeto, os instrumentos de coleta de dados e a abordagem específica adotada para a análise da ação pública, com base na proposta de Yin (2015).

A adoção de múltiplas fontes de evidência, tais como documentos, relatos e observação direta, selecionadas para proporcionar esta pesquisa, apesar de demandar mais tempo do pesquisador, torna as conclusões de pesquisas mais convincentes, proporcionando várias avaliações de um mesmo fenômeno (YIN, 2015).

Para a análise dos dois projetos, optou-se pelo tipo de pesquisa de estudo de casos múltiplos, tendo em vista o estudo realizado em duas localidades distintas, mesmo com a semelhança dos objetivos dos projetos e ambientes em que estão inseridos, qual seja, a escola. Realizou-se uma aproximação das concepções dos projetos em cada território, a partir da percepção dos atores sobre as relações estabelecidas e os instrumentos empregados, observando-se as convergências e as divergências entre as ações públicas, por meio da utilização de diferentes técnicas e fontes de evidências, a fim de se obter uma representação aprofundada do objeto sob investigação (YIN, 2012).

Nesse sentido, Minayo (2008, p. 15) afirma que “o objeto das Ciências Sociais é essencialmente qualitativo. A realidade social é o próprio dinamismo da vida individual e coletiva, com toda a riqueza de significados dela transbordante”. Assim, foi observada a peculiaridade de cada projeto dentro da realidade na qual estão inseridos, por meio da realização de análise documental, entrevistas e pesquisa de campo.

Todos os entrevistados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B), com a finalidade de obterem informações sobre o objetivo da pesquisa e garantir-lhes a confidencialidade de sua identidade. Em algumas citações diretas das falas dos entrevistados constantes nesta dissertação, nomes foram omitidos, a fim de se cumprir com a garantia de anonimato pactuada.

Entretanto, não se pode deixar de registrar as limitações que foram encontradas no percurso. Uma delas se refere à impossibilidade de realização de entrevistas com os idealizadores do projeto Aluno Ouvidor, em Santos/SP, por parte da Secretaria Municipal de Educação. De acordo com Muller (2012), entender a gênese das políticas públicas são fundamentais para se entender o estabelecimento da percepção do problema que deveria ser resolvido e por qual motivo a ouvidoria estudantil foi escolhida como instrumento para resolvê-lo.

Outra limitação foi relativa à quantidade de escolas visitadas em Santos/SP, restritas a apenas duas, porém realizada entrevista com três professores gremistas nessas duas escolas. Mesmo com envio prévio de solicitação de reuniões à viagem da

pesquisadora ao município para realização das entrevistas, não houve resposta dos gestores escolares com antecedência e os demais encontros foram agendadas no momento da reunião com a Secretaria de Educação, que intermediou a marcação. Essa situação limitou a pesquisa de campo em mais escolas que adotam a prática.

Para facilitar a sistematização e ordenamento dos dados coletados nas entrevistas, a fim de se permitir a análise e a interpretação das informações e, conseqüentemente, auxiliar a demonstração dos resultados do presente estudo qualitativo, adotou-se a ferramenta ATLAS.ti<sup>10</sup>. Esse *software*, desenvolvido por uma empresa com sede em Berlim, Alemanha, importa arquivos – de texto, de áudio e de imagem –, com vistas a facilitar a realização da análise do discurso das entrevistas e dos documentos levantados, e a sistematização de categorias e códigos que organizam o conteúdo.

Segundo Lopezosa, Codina e Pere (2022), essa metodologia é muito útil para obter dados que permitam validar objetivos e perguntas de investigação, pois amplia o conhecimento do tema investigado e oferece ganho ao estudo no que concerne ao rigor e eficácia. Esses autores consideram que o melhor método para gerar os códigos é a partir da leitura prévia das entrevistas e dos documentos, por meio da construção de um esquema de análise.

Após a leitura dos arquivos inseridos no ATLAS.ti, foram organizadas duas grandes categorias, quais sejam, os territórios delimitados neste estudo, Manaus/AM e Santos/SP. Para cada categoria foram aplicados os seguintes códigos, a fim de possibilitar o agrupamento das afirmações dos entrevistados, tendo em vista os cinco elementos que constituem o “pentágono das políticas públicas”, proposto por Lascoumes e Le Galès (2012a), selecionados de acordo com o propósito desta investigação: atores, representações, instituições, processos e resultados. A partir dessa categorização e codificação, foram analisadas 235 páginas que continham a transcrição das entrevistas realizadas.

Após a inserção dos códigos, os conteúdos foram agrupados, por categoria/código, pelo ATLAS.ti, o que possibilitou a verificação, de forma clara e sistematizada, das argumentações, bem como suas aproximações e contrastes.

Percebeu-se, no decorrer da análise das entrevistas, que realizar a análise da ação pública, considerando os cinco elementos da ação pública, bem como os processos

---

<sup>10</sup> A ferramenta ATLAS.ti pode ser consultada no endereço eletrônico <https://atlasti.com/>.

intersectoriais, permitiu a compreensão, de modo aprofundado, como se dão as dinâmicas socioestatais por meio da percepção dos atores e, ainda, como essa análise pode antecipar problemas e mudar o curso da ação ou ampliar as formas de se adotá-la.

## **5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS PROJETOS DE OUVIDORIA ESTUDANTIL**

Neste capítulo, apresentam-se as evidências encontradas, por meio das entrevistas e pesquisas documental e de campo realizadas, as quais foram analisadas a partir dos cinco elementos – atores, representações, instituições, processos e resultados – que formam o pentágono das políticas públicas em determinado contexto territorial (Figura 1). Não é tarefa fácil analisar os cinco elementos separadamente, uma vez que todos estão interligados e são interdependentes no desenho e na execução da ação pública. Dessa forma, alguns elementos foram agrupados, considerando as conexões estabelecidas neste estudo.

Em cada tópico, além da análise, são realizadas as respectivas discussões, considerando os objetivos geral e específicos da presente pesquisa, com vistas a demonstrar como os projetos sob estudo foram concebidos e encontram-se estruturados, seus atores e interações necessárias para a realização da prática, os referenciais e visões de mundo dos envolvidos, as instituições que moldam os seus comportamentos e os efeitos gerados nos estudantes e no ambiente escolar, além da apresentação de processos colaborativos entre setores distintos em cada um dos territórios selecionados – Santos/SP e Manaus/AM.

Segundo Muller (1998), ao se realizar a análise de uma política pública para além das fases que compõem o denominado ciclo de políticas públicas, pressupõe-se que as políticas não são elaboradas de forma mecânica e não existe um fluxo contínuo de sequências determinadas. Essa análise leva em consideração conceitos que contribuem para um entendimento sociológico do Estado, observando-o não de cima para baixo e de maneira global, mas vendo-o de baixo para cima e detalhadamente.

Para fins de contextualização, faz-se o registro do início das interações realizadas pela pesquisadora para anuência das Secretarias Municipais de Educação selecionadas, com vistas à obtenção da permissão para realização da pesquisa. Tanto no município de Manaus/AM como no município de Santos/SP, houve a necessidade de abertura de processo administrativo nas respectivas Secretarias de Educação, e o pedido inicial foi feito de forma presencial nas duas localidades.

Em Manaus/AM, o processo correu durante três meses para ser obtida a anuência institucional da Secretaria Municipal de Educação (Semed) para realização da pesquisa, cujo processo foi iniciado a partir do protocolo do Termo de Anuência Institucional (Apêndice A). O tempo demasiado para fornecimento da resposta quase impossibilitou a realização da pesquisa naquele território, considerando o prazo de dois anos fixado para a conclusão do mestrado e a necessidade de deslocamento e organização laboral da pesquisadora para uma localidade distante de sua residência.

Até a obtenção da anuência, a Semed solicitou documentos complementares à pesquisadora. Também houve necessidade de realizar articulações, por meio de diversos canais, de forma presencial e virtual, para que o processo prosseguisse. Existiu grande dificuldade de comunicação via telefone, pois os ramais da Semed estavam desativados e apenas eram fornecidos números de celulares particulares dos servidores.

Em contrapartida, o primeiro contato realizado com o Tribunal de Contas do Estado do Amazonas ocorreu no ano anterior à pesquisa de campo, ou seja, em 2021, e não houve objeção para a coleta de dados e realização de entrevistas, inclusive não havendo necessidade de autuação processual para solicitação de documentos e agendamento com os entrevistados. O contato inicial com o TCE/AM foi realizado via Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), e-mail e telefone.

No município de Santos/SP, o processo administrativo para obtenção da anuência institucional pela Secretaria de Educação (Seduc), iniciado, igualmente, a partir da entrega presencial do Termo de Anuência Institucional (Apêndice A), teve a duração de apenas dois meses, e a comunicação, tanto por telefone quanto virtual, ocorreu de forma satisfatória. A Seduc realizou, por iniciativa própria, contato com a Ouvidoria do município de Santos/SP, que não fez nenhuma contestação em relação às perguntas a serem feitas aos entrevistados. Contudo, a Seduc fez ressalvas quanto à realização de qualquer ação posterior à pesquisa de campo, para que, caso existissem, fossem previamente apresentadas à Coordenadoria de Formação Educacional (Coform) para análise.

Registra-se que todas as entrevistas com professores, gestores e servidores de ambas as Secretarias de Educação e com técnicos dos órgãos parceiros nos municípios, bem como as pesquisas de campo nas escolas ocorreram nos meses de setembro e outubro de 2022.

## 5.1 Os atores e as suas percepções do projeto

Os atores são elementos fundamentais na análise da ação pública, tendo em vista que suas representações e visões de mundo vão determinar os rumos que a política pode tomar. Podem ser considerados pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, individuais ou coletivas, que interagem em busca de se chegar a um consenso frente às negociações, por meio de debate e problematização do assunto em pauta, dentro de determinado território (LASCOUMES; LE GALÈS, 2012a).

Necessariamente, as políticas públicas são produtos “de um trabalho específico realizado por atores políticos” (MULLER, 1998, p. 31). Nos casos analisados, tanto no município de Santos/SP quanto de Manaus/AM, os órgãos parceiros se configuram como atores e ambos foram responsáveis por idealizar a ação pública, apresentando-a às respectivas Secretarias Municipais de Educação.

Para a presente pesquisa, é primordial identificar os diferentes atores que compõem as ouvidorias estudantis sob análise, a fim de se compreender as relações que os conectam, pois permite a identificação dos motivos que levaram a definição de determinadas instituições e instrumentos em detrimento de outros, os quais irão estabelecer os comportamentos dos envolvidos na ação pública.

### 5.1.1 Atores do projeto Aluno Ouvidor

Em Santos/SP, o projeto da ouvidoria estudantil foi lançado no final de 2016 (SANTOS, 2016a, 2016b). A proposta partiu da Ouvidoria do município de Santos/SP, que apresentou o projeto à Secretaria Municipal de Educação (Seduc), com a participação ainda da equipe jurídica da Prefeitura. No início, ficou estabelecido que somente escolas que já haviam adotado o projeto Grêmios Estudantis poderiam se inscrever.

O projeto Grêmios Estudantis, em Santos/SP, foi restabelecido entre os anos 2013 e 2014, pela Seduc, com o objetivo de aproximar o corpo discente da gestão escolar e da comunidade local, bem como de aprimorar a qualidade da educação e o desenvolvimento dos estudantes (SILVA, S., 2020). Segundo notícia divulgada no Diário Oficial de Santos de 1º de abril de 2014, “o grêmios estudantis é um conselho constituído e administrado de forma autônoma pelos alunos de cada escola. [...] Cada

grêmio tem 12 representantes e mandato de um ano, com possibilidade de uma reeleição” (SANTOS, 2014, p. 30).

O grêmio estudantil é uma “organização que representa os interesses dos estudantes na escola. Ele permite que os alunos discutam, criem e fortaleçam inúmeras possibilidades de ação tanto no próprio ambiente escolar como na comunidade” (SANTOS, 2022a, p. 4). Os colegiados são formados por diretorias, constituídas pelos seguintes cargos: Presidente, Vice-Presidente, Secretário, Tesoureiro e Diretores de áreas, como, por exemplo, Diretor de Cultura, Diretor de Esporte, Diretor de Educação etc. Assim, o aluno ouvidor e o aluno ouvidor suplente passaram a compor a diretoria do grêmio de cada escola (SANTOS, 2022a).

No primeiro ano de implementação, em 2014, o projeto Grêmio Estudantil contou com a participação de 16 escolas. O projeto foi ampliado para escolas de educação de jovens e adultos e do ensino fundamental I. Em 2021, havia 19 escolas que implementaram grêmios e, em 2022, o número de escolas passou para 43. Segundo um servidor da Seduc, a meta a ser atingida para 2023 é de 50 escolas com grêmios instituídos.

Na Secretaria Municipal de Educação de Santos/SP, a coordenação do projeto Grêmio Estudantil é de competência da Seção de Projetos Educacionais Especiais (Seproje) da Coordenadoria de Formação Educacional (Coform). Na Seproje, há um servidor intitulado como “articulador dos grêmios”, responsável por realizar a coordenação de todos os grêmios instituídos e fazer a articulação com o professor colaborador de cada grêmio. O professor colaborador se inscreve para participar do projeto e, se selecionado, recebe horas a mais em sua remuneração mensal para desenvolver as atividades no contraturno das aulas regulares de sua disciplina.

O projeto Aluno Ouvidor foi desenhado para ser implementado em escolas, com grêmios instituídos – pois o aluno eleito faria parte da composição do colegiado –, as quais atendiam do 6º ao 9º ano (ensino fundamental II). Após a instituição do projeto Aluno Ouvidor, o “articulador dos grêmios” também agregou a coordenação do projeto Aluno Ouvidor, em conjunto com a Ouvidoria da Prefeitura, e o professor colaborador, do mesmo modo, ficou responsável por desenvolver atividades específicas voltadas ao aluno ouvidor, que passou a compor o grêmio estudantil.

Atualmente, para o desenvolvimento do projeto Grêmio Estudantil, o qual abarca o projeto Aluno Ouvidor, o professor interessado em desenvolver o(s) projeto(s) nas escolas realizam uma inscrição, divulgada por meio de portaria da Seduc, e enviam

o seu currículo, o projeto e a ação de trabalho à Seproje, candidatando-se para atuar como professor gremista. Considerando que o desenvolvimento do projeto é feito no contraturno das aulas ministradas pelos professores, os candidatos selecionados podem receber a mais, em sua remuneração mensal, 45 horas pelo trabalho realizado em cada escola. Em 2022, os professores podiam se inscrever em até quatro grêmios, realizando, uma vez por semana, as ações em cada escola. Destaca-se que a derradeira portaria publicada pela Seduc não cita, em nenhum momento, que as atividades do projeto Aluno Ouvidor também deverão ser desenvolvidas pelo professor gremista (SANTOS, 2022c).

Selecionados os professores gremistas, há reuniões semanais em conjunto com o servidor da Seduc articulador dos grêmios. Entretanto, há dois grupos de WhatsApp distintos: um composto pelos professores gremistas e o servidor articulador dos grêmios para tratar somente das ações do grêmio estudantil; e outro específico do projeto Aluno Ouvidor, cujos participantes são os professores gremistas, o articulador do grêmio da Seduc e um técnico da Ouvidoria do município.

A equipe da Ouvidoria do município é responsável por fazer a divulgação do projeto Aluno Ouvidor em cada escola que possui grêmio estudantil, além de capacitar os alunos ouvidores eleitos e os professores gremistas a utilizarem o sistema de envio de manifestações – o Ouvidoria Digital –, bem como de acompanharem as providências adotados no município, por meio do computador ou pelo celular.

Na capacitação, a equipe da Ouvidoria, além de ensinar como usar o sistema, ainda demonstra como funciona o Portal da Transparência e a Controladoria de Santos (SANTOS, 2019c). Depois do treinamento, o órgão confecciona os certificados que serão entregues aos alunos ouvidores em evento, no qual participam também os demais alunos gremistas, que receberão o certificado pela Seproje.

Os alunos ouvidores, eleitos pelos demais estudantes de suas respectivas escolas, passaram a compor o grêmio estudantil, que também possui eleição para escolha de seus membros. No início do projeto Aluno Ouvidor eram feitas eleições separadamente, conforme será demonstrado no item 5.3.1 adiante.

Após o envio da manifestação pelo sistema, a Ouvidoria do município realiza a análise e, a depender do caso, faz visitação nas escolas para acompanhamento direto dos alunos e organiza mediações entre eles e servidores da Secretaria de Educação e de outras Secretarias do município, se necessário, a fim de buscar soluções conjuntas às demandas encaminhadas via sistema.

Também considerados atores no projeto Aluno Ouvidor, os titulares de outras Secretarias da Prefeitura atuam quando acionados pela Ouvidoria para resolverem as demandas apresentadas ou em momentos de mediações de conflitos nas escolas, em conjunto com os alunos ouvidores e/ou outros alunos do grêmio estudantil. Foram observados registros, no Portal da Prefeitura de Santos, da participação em mediações da Secretaria de Educação, do Departamento de Gestão de Tecnologia e Informação e do Departamento de Manutenção da Prefeitura, sempre com a presença de gestores da escola em que a mediação ocorre (SANTOS, 2018g, 2018h), inclusive há divulgação de cronograma de mediações em cada escola (SANTOS, 2018f).

As mediações de conflito são encontros articulados pela Ouvidoria do município nas unidades escolares que implementaram o projeto Aluno Ouvidor, nas quais se procura debater os problemas na busca conjunta de soluções e firmar compromissos para melhorias estruturais (SANTOS, 2018f).

Participante também de algumas mediações, a titular da Secretaria de Educação estabelece as diretrizes do projeto e, segundo depoimento de um técnico da Ouvidoria, colhido por meio de entrevista, a titular “é uma incentivadora do projeto”. O Prefeito ou Subprefeito participam das mediações anuais, em que todos os alunos ouvidores e seus suplentes se reúnem em um ou dois eventos ao ano, cuja finalidade é abrir espaço para que os alunos possam se dirigir diretamente àquelas autoridades, reivindicando melhorias às suas respectivas escolas. Sobre esse evento, notícia publicada em 2018 registra entusiasmo do Prefeito ao declarar que “além de apurar os problemas e buscar soluções, estimula o protagonismo juvenil. Certamente desta experiência poderão despontar vereadores, prefeitos e outros líderes” (SANTOS, 2018c).

Ainda há outros parceiros que contribuem com os projetos Aluno Ouvidor e Grêmio Estudantil. Por exemplo, a Ordem dos Advogados do Brasil, subseção Santos, firmou parceria com a Ouvidoria da Prefeitura para promover ações conjuntas voltadas à cidadania. Por meio dessa parceria, alunos ouvidores serão capacitados através de palestras e poderão participar de projetos oferecidos pela OAB. A proposta é tornar os alunos mais conscientes em relação a direitos de cidadania, para que possam compartilhar seus conhecimentos na escola e na vida social, bem como aprimorar a sua atuação como alunos ouvidores (SANTOS, 2019e).

Outras parcerias de menor porte são, por exemplo, com pessoas convidadas a realizarem palestras para os alunos da escola a convite do grêmio ou do professor gremista. Exemplo dessa parceria foi feita com o escritor Marcos Martins, que

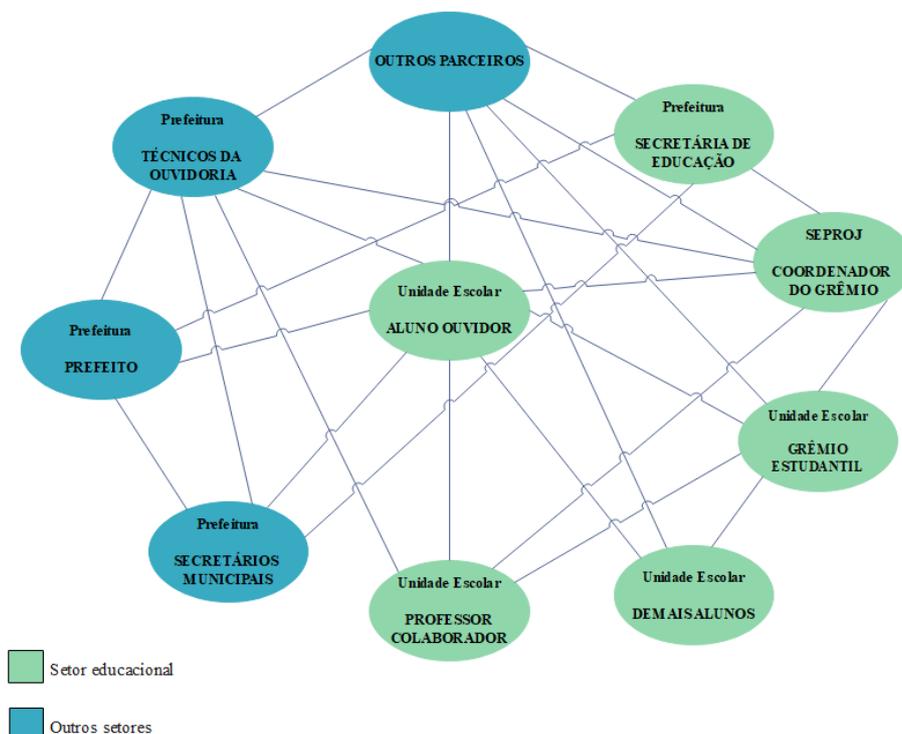
realizou uma palestra aos estudantes de determinada escola de Santos/SP, abordando o tema depressão e valorização à vida, em evento que contou com o patrocínio da editora do seu livro e ainda com a participação da titular da Secretaria de Educação (SANTOS, 2021d). A ideia de trazer o escritor surgiu após integrantes do grêmio participarem de encontro do Clube do Livro, em São Paulo, quando tiveram a oportunidade de conversar com Marcos Martins.

Outras parcerias foram estabelecidas no oferecimento de *lives* no perfil do Instagram dos Grêmios Estudantis (@gremiomunicipalsantos), com o objetivo de promover bate-papos frequentes com alunos e especialistas de diversas áreas (SANTOS, 2021a).

Apresentados os atores que se unem para o desenvolvimento do projeto Aluno Ouvidor, a Figura 2 representa as relações estabelecidas entre os principais atores envolvidos na implementação e na execução do projeto, a partir da compreensão de que os atores se arranjam em relações mais horizontalizadas, que superam a concepção da Administração Pública hierarquizada e centralizada, abrindo o campo de análise para relações de interdependência estabelecidas em nível detalhado.

Figura 2 – Representação das relações entre atores, Santos/SP

**Relações entre atores - Aluno Ouvidor - Santos/SP**



Fonte: Elaborado pela autora, por meio do *software* Wondershare EdrawMax.

Importa destacar que, no centro da Figura 2, foi inserido o principal ator do projeto – o aluno ouvidor –, pois, sem ele, as articulações entre os outros atores não fariam sentido algum, constituindo-se, portanto, como ator fundamental para o desenvolvimento do projeto.

Ao serem questionados sobre a impressão que tinham a respeito do projeto Aluno Ouvidor, todos os entrevistados se expressaram de forma positiva. Um servidor da Seproje acredita “que é um projeto muito válido, coloca realmente os alunos como protagonistas, porque eles observam a escola que eles têm. Eles conversam com os outros amigos, também para ouvir o que os outros colegas estão falando” (SSS1). Outro servidor da Secretaria relatou que “é um projeto muito bom, eu acho bem bacana” (SSS2).

Alguns professores descreveram suas impressões do projeto pelas seguintes falas: “a minha impressão é muito boa, a princípio. É um projeto interessantíssimo, colabora com a democracia. A democracia é participativa, temos que participar. Não só votando, mas também cobrando, apontando algumas falhas” (PS1); “é um projeto bom, que defende, valoriza o aluno e o aluno se sente valorizado. Porque ele se sente uma autoridade na escola” (PS2). Ainda sobre o assunto, destaca-se a opinião de um técnico da Ouvidoria da Prefeitura (TOS1).

Eu acho que é um projeto que deveria estar em todo o Brasil. Porque se você começa com os pequenos, lá na frente nós temos grandes homens e grandes mulheres. (...) O projeto Aluno Ouvidor é isso, é trazer para a consciência dos adultos que uma criança também tem voz, que ela pode em qualquer momento fazer uma melhoria, que ela pode falar aquilo que pensa, que ela pode às vezes nos ensinar. Nós temos muito a aprender com essas crianças.

Em relação ao projeto Aluno Ouvidor funcionar como instrumento de apoio à gestão escolar, todos os entrevistados também concordaram com a afirmativa. Um servidor da Seproje relatou que “eu acho que é de fundamental ajuda. O que eu te falo [é que os projetos] Grêmios e Aluno Ouvidor vêm para somar. Algumas pessoas ainda relutam, mas eles vêm para somar” (SSS1).

Sobre o assunto, um professor entrevistado registrou: “[Concordo] totalmente. Se falamos em gestão democrática, os alunos têm que participar ativamente, se eles não participam não é gestão democrática” (PS1). Um técnico da Ouvidoria do município descreveu que “entendo, apoio, assino embaixo. Você envolver a criança dessa forma

não tem preço” (TOS1). Cabe, ainda, destacar a percepção do assunto em fala de outro professor (PS2):

Isso, tenho certeza. Porque o aluno, tendo essa liberdade com os colegas e as demandas que forem aparecendo, pode diretamente solicitar alguma coisa, conversar, procurar, apresentar propostas. Porque não são somente solicitações; você pode colocar ali reclamações, várias coisas que você queira falar. Com certeza, é totalmente democrático, né? Porque, até anos atrás, a escola era uma coisa mais autoritária, que você tinha que baixar a cabeça e o que o professor e o diretor dissesse você não poderia questionar de maneira nenhuma. O aluno tendo mais voz, através do Aluno Ouvidor e através do Grêmio, vem aumentar a democracia na escola.

No Portal da Prefeitura de Santos, notícia registra declaração de um professor sobre a participação de alunos nas decisões da escola: “Aqui eles praticam a verdadeira cidadania, damos a oportunidade de falarem sobre o que pensam e eles têm uma visão coletiva muito bonita. Sabem que a união é muito importante para conseguirmos nossos objetivos. E esta visita [do Prefeito] representou muito para eles” (SANTOS, 2019f).

Mesmo com a percepção unânime dos atores envolvidos quanto ao projeto servir de instrumento de fortalecimento da gestão democrática escolar, interessante observar que a Cartilha do Aluno Ouvidor (SANTOS, 2022a), elaborada pela Ouvidoria do município, não menciona o objetivo de ampliar a participação ativa dos alunos nas discussões referentes à comunidade escolar, conforme consta no art. 2º do Decreto nº 7.595, de 21 de novembro de 2016, que institui o projeto Aluno Ouvidor (SANTOS, 2016C). A cartilha frisa mais os aspectos da atuação do aluno ouvidor, sua forma de escolha e funções a serem desempenhadas.

### 5.1.2 Atores do projeto Ouvidoria Estudantil

Apresenta-se, neste tópico, os atores envolvidos no projeto Ouvidoria Estudantil do município de Manaus/AM, cuja proposta partiu da Ouvidoria do Tribunal de Contas do Estado do Amazonas (TCE/AM). A equipe do TCE/AM era composta por servidores do Tribunal, além de uma professora cedida, que já atuava no órgão, que compôs o grupo de trabalho por sua experiência no desenvolvimento de projetos na área educacional.

Segundo relato de um técnico do TCE/AM, a inserção de um profissional de educação no grupo foi importante para ampliar o referencial dos demais componentes da equipe: “a maioria das pessoas fala, nos seus discursos, em Educação, mas são raras

as pessoas que relacionam as suas práticas em parceria com a Educação. Discurso é uma coisa, prática é outra” (TOM2), comentou.

Outro técnico do TCE/AM lembrou que a ideia iniciou a partir das situações vividas na própria Ouvidoria do Tribunal, onde eram recebidas denúncias, comunicações e irregularidades no âmbito escolar e que “isso nos despertou, chamou a atenção, para ouvir mais os alunos acerca das necessidades que as escolas até então apresentavam” (TOM3). Motivado por essas manifestações, o TCE/AM elaborou o projeto com o objetivo de desenvolver o protagonismo estudantil e o controle social no âmbito das unidades escolares.

Após tentativas infrutíferas de apresentá-lo à Secretaria de Estado de Educação, pois acreditavam que os alunos do ensino médio seriam o público-alvo mais apropriado para o desenvolvimento do projeto, o TCE/AM levou a ideia à Secretaria Municipal de Educação (Semed), que prontamente acolheu a proposta, segundo um técnico entrevistado. Com base no modelo do projeto Aluno Ouvidor instituído em Santos/SP, que já tinham conhecimento, delimitaram que as escolas participantes seriam aquelas em que havia grêmios estudantis constituídos ou em constituição. Assim como o modelo do projeto adotado em Santos/SP, o aluno ouvidor eleito compõe a diretoria do grêmios estudantis da sua escola.

Registra-se que o TCE/AM conversou com a Ouvidoria do município de Santos/SP para conhecer a iniciativa já estabelecida em escolas de Santos/SP, com o objetivo de desenhar, a partir da realidade local, o seu próprio projeto. Essa parceria também voltou a se estabelecer no encerramento do projeto em 2021, quando um técnico da Ouvidoria do município compareceu à sede do TCE/AM para participar de reunião com gestores escolares e coordenadores dos grêmios estudantis de escolas de Manaus/AM, servidores da Secretaria Municipal de Educação e técnicos da Ouvidoria do Tribunal de Contas (AIRON, 2021c).

Segundo relato de um técnico da Ouvidoria do TCE/AM, foram realizadas quatro reuniões com a Semed durante o ano de 2018 e, em que pese o Tribunal tenha idealizado o projeto, o produto final foi elaborado de forma conjunta:

Eu te confesso que a equipe da Semed foi nota dez nessa receptividade. Na época, a primeira gestora desse departamento abraçou a causa, esteve conosco. Até porque, o que foi também muito extraordinário, (...) o projeto não partiu do Tribunal. O projeto partiu de uma interação, de uma articulação do Tribunal com a Semed, de um planejamento em comum (TOM2).

O projeto-piloto foi iniciado em 2019 com a participação de apenas três escolas, sendo uma delas na zona rural. Devido à pandemia de Covid-19, a execução do projeto foi suspensa no ano seguinte, apenas retornando em 2021, ano em que foram eleitos novos alunos ouvidores, totalizando 11 escolas que aceitaram implementar o projeto. No final de 2022, 18 escolas já haviam adotado o projeto.

Um técnico da Ouvidoria do TCE/AM, por meio de avaliação realizada no final de 2021, acredita que o número de escolas interessadas aumentará, mas abordou sua preocupação com o gerenciamento do projeto:

Existe uma situação que é o gerenciamento. Para nós ainda não é interessante que todos entrem de uma vez só, porque não temos estrutura para poder controlar, administrar e gerenciar, pois a equipe da Semed é pequena e a da Ouvidoria aqui também é pequena. A questão de ser gradativo para nós é interessante (TOM3).

Em conjunto com a Semed, houve sensibilização de gestores escolares promovida na sede do Tribunal de Contas do Estado e em evento promovido pela Secretaria de Educação. A adesão ao projeto sempre foi colocada como discricionária, assim o gestor possui liberdade em adotar ou não a prática pedagógica.

Os alunos também participaram de reuniões com técnicos do TCE/AM para entender o processo eleitoral, bem como o funcionamento de uma ouvidoria dentro do ambiente escolar. Para dar posse os alunos ouvidores eleitos, o TCE/AM e a Secretaria de Educação promovem uma capacitação, realizada no auditório da sede do Tribunal, na qual há palestras, ministradas em linguagem simples e acessível, sobre o funcionamento do projeto Ouvidoria Estudantil – parte sob a responsabilidade do TCE/AM, bem como sobre a gestão democrática escolar – parte de competência da Semed. Para a capacitação, são convidados todos os representantes dos grêmios estudantis e, na ocasião, os alunos ouvidores receberam um certificado emitido pelo Tribunal. Ainda, a escola participante recebe uma caixa, confeccionada em acrílico, para o recebimento das reivindicações dos estudantes.

Em 2021, na ocasião da capacitação, foi realizada, a convite do Tribunal, palestra proferida por um servidor da Presidência da República, a qual abordou conceitos e práticas que envolvem uma ouvidoria pública. Naquele ano, os alunos tiveram a oportunidade de enviar uma manifestação ao Presidente da República, como uma prática pedagógica que envolve o processo de encaminhamento de manifestações de ouvidoria e o exercício da cidadania.

Quanto à execução do projeto Ouvidoria Estudantil, o Tribunal de Contas do Estado do Amazonas faz articulação com a Secretaria Municipal de Educação para realizar as visitas técnicas nas escolas, que ocorrem, em média, a cada 15 dias. Nessas oportunidades, verificam como o projeto está sendo executado, reúnem-se com os alunos ouvidores e explicam como deve ser realizado o tratamento das manifestações.

Em cada escola, é designado um professor colaborador que auxilia nas atividades do grêmio estudantil e, conseqüentemente, do aluno ouvidor. O critério de escolha desse professor varia em cada escola, podendo ser um professor ou o coordenador pedagógico, chamado de “pedagogo” por algumas pessoas entrevistadas.

Os alunos ouvidores são orientados a abrir a caixa de acrílico em reunião conjunta com o grêmio estudantil, contando sempre com a presença do professor colaborador do grêmio. Tais reuniões ocorrem a cada semana ou 15 dias, a depender da organização de cada escola. Um técnico da Ouvidoria do TCE/AM (TOM2) ressaltou a necessidade da presença do professor colaborador no momento da abertura da caixa, pois houve registro de uma ocorrência de denúncia sobre assédio, situação em que a presença de um adulto é de extrema importância.

O aluno ouvidor faz o registro da manifestação em cadernos ou atas, a depender da orientação dada pelo professor coordenador. A partir daí, realizam-se as discussões em grupo e o aluno ouvidor marca uma reunião com o gestor da escola para levar a demanda recebida e debatida com os demais membros do grêmio. Caso o gestor não consiga solucionar a demanda, ele faz o encaminhamento à respectiva Coordenadoria Distrital da Secretaria de Educação, via sistema interno. Entretanto, o aluno ouvidor não tem acesso a esse sistema e deve aguardar a resposta do gestor.

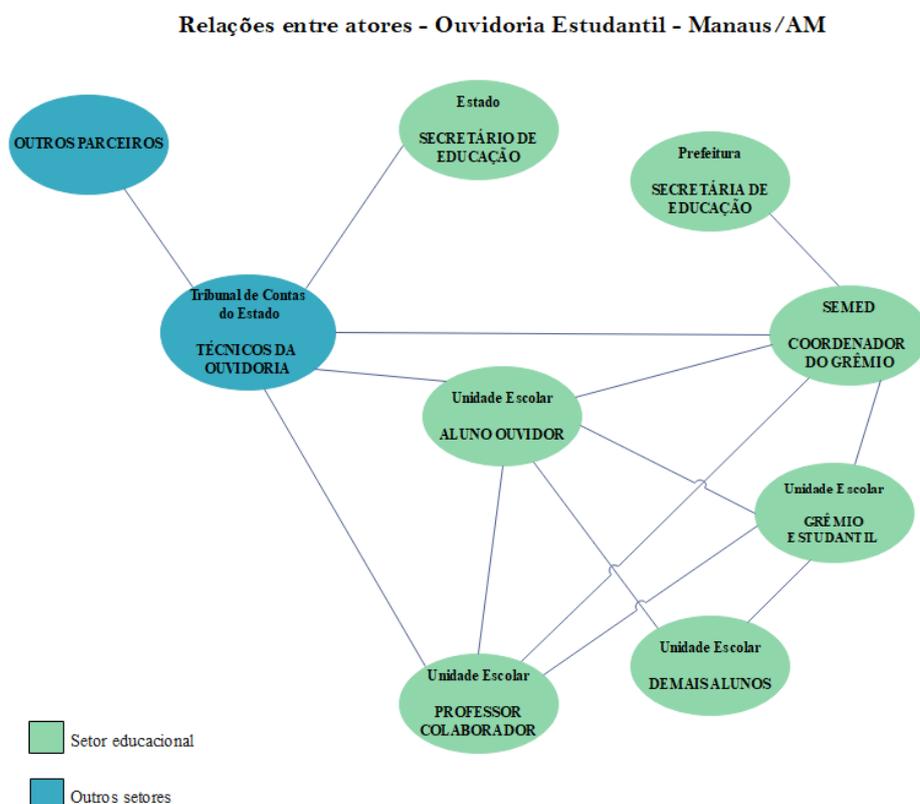
Um técnico do TCE/AM entrevistado (TOM2) observou que o perfil do gestor escolar é diferente em cada escola, assim a resolução da demanda apresentada depende de como cada gestor se compromete com o projeto. Relatou que, em determinada escola, houve troca de gestor, fato que prejudicou a continuidade dos integrantes do grêmio e o desenvolvimento das atividades.

Esse mesmo técnico (TOM2) relatou que, à época de elaboração do projeto, o Subsecretário de Educação do Município de Manaus/AM marcou uma visita dos alunos ouvidores à Semed para conversar com eles e ouvir as suas manifestações recebidas por meio da Ouvidoria Estudantil. Lembrou que, na ocasião, os alunos foram vestidos com a camiseta que os identificavam como aluno ouvidor, confeccionada pelo TCE/AM.

Com a troca da gestão na Ouvidoria do Tribunal de Contas do Estado do Amazonas, ocorrida em 2022, o projeto Ouvidoria Estudantil foi expandido para alcançar alunos do ensino médio da rede estadual de educação do Amazonas. Segundo uma notícia divulgada no site da Ouvidoria do TCE/AM, a parceria firmada com a Secretaria Estadual de Educação (Seduc) alcançará mais 16 municípios ainda em 2023 (TCE/AM, 2023). A equipe da Ouvidoria do Tribunal de Contas se desloca até o município selecionado para realizar ações do projeto.

A Figura 3 a seguir demonstra a relação entre os atores envolvidos no projeto Ouvidoria Estudantil, implementado em escolas de Manaus/AM.

Figura 3 – Representação das relações entre atores, Manaus/AM



Fonte: Elaborado pela autora, por meio do *software* Wondershare EdrawMax.

Da mesma forma, inseriu-se o aluno ouvidor no centro da figura, a fim de se demonstrar a articulação dos atores envolvidos e as relações estabelecidas entre eles, de acordo com preceitos da análise sociológica da ação pública, em que o Estado se apresenta em uma relação horizontal com demais atores. Apesar de um órgão estadual ter apresentado a proposta da Ouvidoria Estudantil, a prática pedagógica somente é colocada em prática por meio da movimentação dos alunos, interessados nas possíveis

melhorias do ambiente escolar. Dessa forma, a ação pública é realizada pelos próprios jovens cidadãos.

Professores e gestores entrevistados também acreditam que o órgão parceiro é importante para o desenvolvimento do projeto, segundo relatos sobre o assunto: “o Tribunal de Contas dá o suporte de material e dá até uma credibilidade maior” (PM1); “o TCE tem uma formação mais do contribuinte. Dá importância ao acompanhamento, ao controle, à gestão” (PM2); “além dele [do Tribunal] dar o suporte, ele é quem mostra o caminho de como [o projeto] deve ser feito” (PM3).

Quando questionados sobre o projeto Ouvidoria Estudantil servir como instrumento da gestão democrática escolar, igualmente todos os entrevistados concordam com a afirmativa. Sobre o tema, um gestor escolar de Manaus/AM frisou que “não se faz gestão democrática sem a participação dos partícipes dela, que são os alunos, os pais, a comunidade, os professores, os funcionários” (PM1), complementando que o projeto havia fomentado a gestão democrática, pois entende que não há como fazer a gestão participativa sem a presença dos alunos. Um servidor da Semed também concordou com a afirmativa, ao dizer que

temos vários relatos de que realmente deu apoio para a escola, porque muitas das vezes o gestor não tem como parar para observar o que está acontecendo na escola, e o aluno já vai dar esse suporte. Não é para apontar falhas, mas para dar uma solução e dar o apoio à gestão (SSM1).

Outro professor colaborador (PM4) afirmou que a gestora da escola já trabalhava com a gestão democrática, mesmo antes da implementação do projeto, mas que a Ouvidoria Estudantil veio para somar nessa direção. Informou que a escola faz uso de assembleias gerais, que ocorrem todas as sextas-feiras, em que todos os alunos da escola participam, podendo se manifestar. Algumas situações são conversadas e, na mesma hora, buscam, em conjunto, a melhor solução.

Um gestor escolar entrevistado fez a seguinte observação, quanto à participação dos alunos na tomada de decisões: “se nós estamos em um Estado Democrático, nós temos, enquanto educadores, que ensinar os nossos alunos a serem democráticos (...) Na nossa escola, temos trabalhado junto com os estudantes, juntamente com os professores e com a comunidade e tem dado certo” (PM2).

## 5.2 As instituições estabelecidas

Além dos atores, a fim de que seja possível a materialização da ação pública, é necessário o estabelecimento de estruturas jurídicas capazes de estabilizar a ação coletiva e a interação entre os diversos atores envolvidos. Para apresentação desses dados, importa lembrar a definição estabelecida para o termo “instituição”, como um dos elementos do pentágono da ação pública, e o instrumento, como uma instituição particular (LASCOUMES; LE GALÈS, 2012a).

Portanto, as normas, as regras, as rotinas e os procedimentos adotados são instituições que governam as interações entre os atores (LASCOUMES; LE GALÈS, 2012a). As instituições representam as mobilizações e as negociações realizadas que, ao mesmo tempo, legitimam e orientam a ação pública, como forma de reduzir tensões e prevenir conflitos.

A sociologia política da ação pública se interessa pelo estudo das lacunas presentes nas instituições que regulam as ações públicas e as regras do jogo estabelecidas que permitem aos atores posicionarem-se e coordenarem-se, estabilizando os modos de cooperação entre si e orientando seus comportamentos e regras que lhe sejam favoráveis.

Apresentam-se, a seguir, as principais instituições estabelecidas nos dois territórios estudados, as quais viabilizam e regulam os projetos Jovem Ouvidor e Ouvidoria Estudantil.

### 5.2.1 Instituições relacionadas ao projeto Aluno Ouvidor

Após o período de negociação entre a Ouvidoria do município de Santos/SP e a Secretaria Municipal de Educação (Seduc), o projeto Aluno Ouvidor foi instituído por meio do Decreto nº 7.595, de 21 de novembro de 2016, publicado no Diário Oficial de Santos em 22 de novembro de 2016, com a finalidade de promover o exercício informal da atividade de Ouvidor da Escola por alunos da rede municipal, por meio da supervisão técnica da Ouvidoria do município e da coordenação pedagógica da Secretaria Municipal de Educação, com apoio das Subprefeituras e demais órgãos da administração municipal.

O art. 2º do referido Decreto define os objetivos do projeto Aluno Ouvidor:

Art. 2º São objetivos do Projeto “Aluno Ouvidor”:

I – estimular o exercício da cidadania no ambiente escolar;

- II – ampliar a participação ativa dos alunos na discussão de assuntos referentes à comunidade escolar;
- III – desenvolver o senso crítico no meio estudantil;
- IV – fomentar a formação de novas lideranças entre os alunos;
- V – divulgar as atribuições e os canais de comunicação da Ouvidoria Municipal;
- VI – fortalecer a integração dos órgãos municipais com a comunidade escolar;
- VII – agilizar o atendimento das demandas escolares pela Administração Pública;
- VIII – promover ações participativas que estimulem o protagonismo juvenil (SANTOS, 2016a).

Entre os objetivos listados, destaca-se *ampliar a participação ativa dos alunos em discussões na escola*, o que demonstra que o projeto vem apoiar a gestão democrática escolar. Outro ponto de destaque é o estímulo ao exercício da cidadania e ao protagonismo juvenil, bem como o fomento de novas lideranças, objetivos que ressaltam o aluno como ator central de desenvolvimento do projeto.

Quanto às responsabilidades do aluno ouvidor, o art. 5º enumera as seguintes:

Art. 5º São responsabilidades do Aluno Ouvidor:

- I – receber e cadastrar, pelos meios de comunicação disponíveis pela Ouvidoria Pública do Município, solicitações, reclamações, denúncias e elogios referentes à escola municipal onde está matriculado;
- II – orientar os demais alunos sobre as atividades da Ouvidoria Pública do Município e os meios disponíveis para registro e acompanhamento das ocorrências;
- III – participar de reuniões com representantes da Ouvidoria Pública do Município, Secretaria Municipal de Educação e demais órgãos da Administração Municipal para discussão dos assuntos registrados nas ocorrências;
- IV – divulgar, mensalmente, no Mural da Escola, relatório das ocorrências atendidas e registradas durante o exercício da função;
- V – acatar as recomendações e orientações da equipe técnica da Ouvidoria Pública do Município para o exercício das atividades previstas no projeto (SANTOS, 2016a).

A partir das entrevistas realizadas com professores gremistas, foi constatado que os alunos são capacitados a utilizarem o sistema eletrônico adotado pela Ouvidoria do município, conforme prevê o inciso I do art. 5º acima mencionado. No entanto, nem sempre o sistema está utilizando e, muitas vezes, as demandas são tratadas no âmbito escolar.

Outro ponto que foi possível de perceber por meio das entrevistas é que não está ocorrendo a divulgação mensal na escola do relatório das ocorrências atendidas e registradas, conforme descrito no inciso IV do art. 5º acima mencionado. Essa atividade não foi observada durante a pesquisa de campo nas escolas visitadas, e tanto os

professores gremistas como os servidores da Seproje demonstraram desconhecer a obrigatoriedade desse procedimento.

Por sua vez, um professor gremista relatou que há dados gerais disponíveis na página eletrônica da Ouvidoria e que, no sistema adotado, o aluno ouvidor consegue visualizar as demandas e as resoluções, mas não sabe ao certo se há divulgação de documentos.

Esses dados gerais, não sei se tem uma divulgação no fim do ano, como será, porque não vivenciei isso ainda. Acredito que, em algum lugar, deve ter essa demonstração. Não sei se, externa ou internamente, mas devem ser trazidos para os professores, para os alunos para ficarmos sabendo o que precisa melhorar (PS3).

Ainda em relação à divulgação de dados, outro professor gremista (SP4) declarou que “documentado, acho que não [há], foram só essas reuniões que tivemos em ambiente virtual. Que eu esteja lembrado, não [há]”. Um técnico da Ouvidoria do município (TOS1) confirma que elaboram relatórios, mas servidores da Seproje entrevistados declaram que não tomaram conhecimento sobre o documento.

Além do Decreto que instituiu o projeto Aluno Ouvidor, há outras instituições que organizam e legitimam a sua execução. Em 2017, foram localizados, no Diário Oficial de Santos publicado em 16 de maio de 2017, dois documentos: a Portaria nº 012/2017-GAB/OTC, da Ouvidoria da Prefeitura, que divulgou a relação dos estudantes eleitos (SANTOS, 2017c); e o Ato de Convocação, que fixou data para treinamento e capacitação dos alunos ouvidores, o que demonstra organização e transparência das ações e parceria dos dois setores envolvidos (SANTOS, 2017d).

A Secretaria de Educação publicou a Portaria nº 15/2018, que dispõe sobre a organização das Unidades Municipais de Ensino (UMEs) para o ano letivo de 2018 (SANTOS, 2018a). Em seu Anexo I, são descritas as orientações sobre atividades e prazos previstos no calendário escolar. Percebe-se que as atividades relacionadas à eleição e à capacitação dos alunos nos projetos Grêmio Estudantil e Aluno Ouvidor aconteciam separadamente, conforme demonstra a Figura 4 a seguir.

Figura 4 – Lista de atividades escolares prevista no Calendário Escolar 2018, Santos/SP

1º de fevereiro de 2018 **36** Diário Oficial de Santos

sua publicação.

**CARLOS ALBERTO FERREIRA MOTA**  
**SECRETÁRIO DE EDUCAÇÃO**

**ANEXO I**

Data	Atividade	Orientação
1, 2 e 5/2	Planejamento	- Planejamento de ações pedagógicas para o ano letivo; - Formação: professores, educadores das escolas de tempo integral e do Programa Escola Total.
6/2	RPM – Reunião de Pais e Mestres AL – Ação Leitora	- Acolhida dos pais: apresentação do Calendário Escolar e das diretrizes da UME; - Leitura de textos literários selecionados, envolvendo família e comunidade.
7/2	AC – Acolhida 1º dia de aula	- Desenvolvimento de atividades motivadoras para integração do grupo de alunos.
Fevereiro	<b>Grêmios Estudantis</b>	- Inscrição dos alunos interessados.
8 a 28/2	Período Exploratório Ed. Infantil	- Período para análise do desenvolvimento do grupo-classe, por meio de atividades diversificadas, visando a elaboração do planejamento.
8 a 28/2	Avaliação Diagnóstica Ens. Fundamental	- Período destinado à aplicação de instrumentos avaliativos para levantamento de dados diagnósticos de cada aluno e do grupo-classe.
1 a 9/3	<b>Aluno Ouvidor</b>	- Divulgação e inscrição dos alunos interessados no Projeto nas Escolas.
2/3 12/4 8/5 4/9 13/12	RPA – Reunião Pedagógica e Avaliativa	- Encontro destinado à formação e avaliação do trabalho pedagógico envolvendo todos os profissionais da UME.
12 a 23/3	<b>Aluno Ouvidor</b>	- Eleições nas UMEs.
12 a 27/3	<b>Grêmios Estudantis</b>	- Eleições nas UMEs.
26 a 28/3	Conselho de Escola	- Período dedicado à eleição dos Conselhos de Escola em todas as UMEs.
27/3	<b>Aluno Ouvidor</b>	- Divulgação do resultado das eleições.
3/4	<b>Aluno Ouvidor</b>	- Capacitação dos alunos eleitos, cerimônia de posse e início do mandato.
6/4	<b>Grêmios Estudantis</b> e Santos Jovem Doutor	- Capacitação dos alunos participantes dos projetos, cerimônia de posse e início do mandato.
2ª quinzena - Abril	SSL – Sessão Simultânea de Leitura	- Atividade simultânea de leitura de textos literários com alunos e profissionais da escola.
15,16 e 17/5 3, 4 e 5/10	PS – Prova Santos	- Avaliação externa municipal, instituída pelo Decreto nº 7.343/16, aplicada semestralmente para alunos do 1º ao 9º ano.

Fonte: SANTOS, 2018a.

Já no ano seguinte, o cronograma de atividades divulgado no Anexo II da Portaria nº 13/2019-SEDUC, de 1º de fevereiro de 2019, publicada no Diário Oficial de Santos de 4 de fevereiro de 2019, também dispôs das atividades dos dois projetos (SANTOS, 2019a). A Figura 5 destaca o cronograma das atividades dos projetos naquele ano, demonstrando que as eleições foram realizadas simultaneamente, enquanto as capacitações permaneciam separadas.

Figura 5 – Lista de atividades escolares prevista no Calendário Escolar 2019, Santos/SP

Horário: 3ª feira: das 11h50 às 12h35 e das 17h50 às 18h35.  
 IV. Reunião de Formação Semanal (RFS): 1h/a Reunião coordenada pelo Setor Administrativo, destinada aos Educadores de Desenvolvimento Infantil para orientações, formações, dentre outros.  
 Horário: 5ª feira: das 11h50 às 12h35 e das 17h50 às 18h35.

**ANEXO II  
 CALENDÁRIO DE ATIVIDADES 2019**

<b>Data</b>	<b>Atividade</b>	<b>Orientação</b>
1 e 4/2	Planejamento das ações pedagógicas	Período de acolhida dos professores e de planejamento. Momento que antecede a chegada dos alunos, onde professores e equipe organizam a escola e as atividades para a acolhida dos alunos, bem como ações para o ano letivo.
5/2	RPM – Reunião de Pais e Mestres / com Ação Leitora	Acolhida dos pais: apresentação do Calendário Escolar, das diretrizes e projetos da UME. Leitura de acolhida de textos literários selecionados, envolvendo família e comunidade.
6/2	AC – Acolhida 1º dia de aula	Desenvolvimento de atividades motivadoras para integração do grupo de alunos. Nesse dia, as famílias são convidadas a participar das ações pedagógicas desenvolvidas na escola junto com os seus filhos.
Fevereiro	Projetos Grêmios Estudantis e Aluno Ouvidor	Movimento de divulgação dos projetos e inscrição dos alunos interessados em participar das ações protagonistas.
6 a 15	Período de adaptação Educação Infantil	Período com horários e atividades diferenciados para adaptação das crianças ao novo espaço, à nova rotina, novo grupo de amigos e professores.
7 a 28/2	Período Exploratório Educação Infantil	Período para análise do desenvolvimento do grupo-classe, por meio de atividades diversificadas, visando a elaboração do planejamento.
7 a 28/2	Período Exploratório e Atividades Diagnósticas Ensino Fundamental	Período para análise do desenvolvimento do grupo-classe, aplicação de instrumentos avaliativos para levantamento de dados diagnósticos de cada aluno e da turma, visando a elaboração do planejamento.
28/2 28/3 2/5 6/9 12/12	RPA – Reunião Pedagógica e Avaliativa	Encontro destinado à formação e avaliação do trabalho pedagógico envolvendo todos os profissionais da UME. Nos dias de parada, as UMEs têm um horário reduzido de atendimento aos alunos.
11 a 15 /3	Projeto Câmara Jovem	Período de eleições nas UMEs.
18 a 26/3	Projetos Grêmios Estudantis e Aluno Ouvidor	Período de eleições nas UMEs.
25 a 28/03	Projeto Câmara Jovem	Semana de formação para os alunos eleitos.

25 a 29/3	Conselho de Escola	Período dedicado à eleição dos Conselhos de Escola em todas as UMEs.
28/03	Projeto Aluno Ouvidor	Divulgação do resultado das eleições.
03/04	Projeto Câmara Jovem	Sessão solene de posse na Câmara Municipal.
Abril	FP – Feira das Profissões	Visitas monitoradas e palestras destinadas aos alunos do 9º ano do Ensino Fundamental e do Ciclo II da Educação de Jovens e Adultos - EJA.
Primeira semana de Abril	Projeto Grêmios Estudantis	Cerimônia de posse e início do mandato.
Primeira semana de abril	Projeto Aluno Ouvidor	Capacitação e posse dos alunos eleitos.
1ª quinzena - Abril	SSL – Sessão Simultânea de Leitura	Atividade simultânea de leitura de textos literários com alunos e profissionais da escola. Trata-se de uma ação leitora que faz parte do Projeto Institucional “Santos à Luz da leitura”
24 a 26/4	SIGES – Professor (EF e EJA)	Inserção do resumo de aulas, faltas e síntese.
29 e 30/4	SIGES – Equipe Gestora (EF e EJA)	Conferência da inserção do resumo de aulas, faltas e síntese. Digitação das atas de Conselho de Classe e retificações.
8/5	Projeto Câmara Jovem	Sessão ordinária da Câmara Jovem.
11/5 (sábado)	Scratch Day	Atividade mundial de fomento a programação – (convite).

Fonte: SANTOS, 2019a.

Verifica-se, portanto, que os projetos foram concebidos em momentos distintos, possuem capacitações próprias, mas são coordenados pelo mesmo professor gremista, que se inscreve apenas para trabalhar no projeto Grêmios Estudantis junto à Secretaria de Educação. Nas entrevistas, foi possível observar que somente recebem a informação sobre o projeto Aluno Ouvidor quando se apresentam na escola em que vão desenvolver as atividades do grêmio.

Em 2018 e 2019, os calendários de atividades da Semed não contemplaram as ações realizadas somente pela Ouvidoria do município, em que pese a coordenação do projeto ser da responsabilidade da Secretaria de Educação. Por exemplo, a Ouvidoria publicou, no Diário Oficial de Santos, tanto em 2018 como em 2019, o calendário do projeto, divulgando as datas das reuniões com os alunos eleitos, das mediações, das reuniões com equipes gestora etc., bem como a programação das visitas nas escolas participantes (SANTOS, 2018d, 2018e, 2019b). Essas atividades não foram contempladas no cronograma escolar.

Em 2020, o calendário escolar publicado pela Semed não contemplou atividades destacadas dos dois projetos. Em Comunicado publicado no Diário Oficial de Santos (2020b), a Ouvidoria divulgou o calendário eleitoral dos projetos Grêmios Estudantis e Aluno Ouvidor, apresentando, de forma simultânea, as datas das etapas das eleições de ambos os projetos, conforme demonstra a Figura 6.

Figura 6 – Calendário eleitoral 2020 dos projetos Aluno Ouvidor e Grêmios Estudantil,  
Santos/SP

## ATOS DO OUVIDOR

### COMUNICADO Nº 004/2020-GAB/OTC

O Ouvidor Público Municipal, no uso das atribuições que lhe são conferidas por lei, faz publicar o calendário eleitoral dos projetos Aluno Ouvidor e Grêmios Estudantil, realizados pela Ouvidoria, Transparência e Controle – OTC em parceria com a Secretaria Municipal de Educação – Seduc.

ETAPA	DATAS
DIVULGAÇÃO E INSCRIÇÃO DE CHAPAS	2 a 13 de março
ELEIÇÃO	16 a 20 de março
APURAÇÃO	24 de março
CAPACITAÇÃO E POSSE	31 de março

Fonte: SANTOS, 2020b.

Percebe-se, novamente, que a Seproje, mesmo sendo o órgão coordenador dos projetos, não divulgou as atividades no calendário escolar. Não foi possível levantar se os professores gremistas foram notificados a respeito das datas estabelecidas.

Infelizmente, devido à situação de pandemia de Covid-19, as aulas presenciais foram suspensas em 2020 e as ações dos projetos retornaram apenas em 2022. No entanto, em 2021, o Plano Plurianual do Município de Santos para o período de 2022 a 2025, publicado por meio da Lei nº 3.864, de 27 de julho de 2021, mantém o programa Aluno Ouvidor, de forma a incentivar a participação social (SANTOS, 2021b).

Interessante notar a transformação do termo “projeto” para “programa”. Enquanto o projeto caracteriza-se por “ser composto por uma sequência de atividades conectadas, vinculadas ao alcance de um objetivo e que deve ser concluída em certo tempo” (ENAP, 2014, p. 9), o programa “é um conjunto de projetos, programas subsidiários e atividades de programas relacionados, gerenciados de modo coordenado, visando a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente” (ENAP, 2014, p. 9). Essa transformação também foi registrada na *Meta 19: Gestão Democrática*, que compõe o Plano Municipal de Educação 2021-2031, instituído pela Lei nº 3.914, de 14 de outubro de 2021, publicada no Diário Oficial da União de 15 de outubro de 2021 (SANTOS, 2021c).

No final de 2022, a Secretaria Municipal de Educação de Santos publicou a Portaria nº 96/2022 – SEDUC, que dispõe sobre as diretrizes de operacionalização do projeto Grêmios Estudantis para o ano letivo de 2023 (SANTOS, 2022c). Essa portaria divulga a abertura das inscrições aos professores interessados em atuar no grêmios

estudantil. Novamente não há menção do projeto Aluno Ouvidor nesse normativo, que é a principal instituição que regula a operacionalização dos grêmios estudantis.

Tal normativo dispõe sobre o desenvolvimento do projeto, em caráter obrigatório, nas Unidades Municipais Escolares (UMEs) de Ensino Fundamental II e deixa discricionário a sua adoção nas UMEs de Ensino Fundamental I, de Educação de Jovens e Adultos (EJA) e Educação Infantil (Jardim e Pré-Escola). O normativo já divulga o aumento da carga horária atribuída ao professor que atuar em um grêmio para 50 horas/aula e 15 horas/aula destinada a reuniões, totalizando 65 horas/aula.

Até 2021, a carga horária total de atuação no projeto Grêmio Estudantil era de 45 horas/aula. O aumento da carga horária já era uma reivindicação dos professores gremistas, contudo, no contexto do Aluno Ouvidor, já estava sendo pleiteada pela Seproje, segundo um servidor entrevistado (SSS1), lotado no setor: “uma das coisas que estamos pleiteando de mudança para o ano que vem é justamente aumentar essa carga horária do trabalho deles, porque essas 30 horas daria uma vez na semana. E é muita coisa”.

Em 2022, notícia publicada no Portal da Prefeitura de Santos registra que os alunos ouvidores pertencem ao grêmio estudantil:

Cerca de 80 estudantes que pertencem aos grêmios municipais atuarão como alunos ouvidores. Eles têm a responsabilidade de escutar os colegas, receber solicitações, reclamações e elogios para, depois, encaminhar à Ouvidoria. O projeto começou em 2016, lembra o Ouvidor Municipal, Rivaldo Santos, que ainda falou sobre protagonismo e liderança que esses jovens passam a ter. ‘Representa o avanço no reconhecimento de que os jovens devem fazer parte do processo político. Acredito que eles vão aprender a exercer seus direitos como cidadãos sabendo que existe um caminho que pode ser feito por meio de conciliação, reivindicação e participação’ (SANTOS, 2022b).

Essa foi a primeira ocorrência localizada pela pesquisadora que registra explicitamente que os alunos ouvidores atuam em conjunto com os grêmios estudantis. A notícia ainda revela que a criação dos grêmios estudantis nas escolas iniciou, em 2015, um ano antes do início do projeto Aluno Ouvidor (SANTOS, 2022b). No entanto, Silva S. (2020) registra que o projeto Grêmio Estudantil foi restabelecido entre os anos 2013 e 2014.

A informação de que os alunos ouvidores são parte do grêmio estudantil, apesar de não constar nos normativos analisados, está registrada na referida notícia disponível no Portal. Ainda, a notícia registra que a certificação dos alunos dos projetos Grêmio Estudantil e Aluno Ouvidor ocorreu no mesmo evento. As Figuras 7 e 8, publicadas na

referida notícia, mostram diferenças nos certificados entregues aos estudantes: há um modelo para o membro do grêmio estudantil e outro para os alunos ouvidores, em que pese estes últimos fazerem parte da diretoria do grêmio.

Figura 7 – Registro do certificado de posse no Grêmio Estudantil em Santos/SP



Fonte: SANTOS, 2022b.

Figura 8 – Registro do certificado de posse no Aluno Ouvidor em Santos/SP



Fonte: SANTOS, 2022b.

Em 2022, os professores candidatos para desenvolver ações do projeto Grêmio Estudantil realizaram a inscrição junto à Seproje, conforme Portaria 96/2022 – SEDUC (SANTOS, 2022c). Os 57 professores selecionados foram convocados para atuação no projeto Grêmio Estudantil, por meio do Comunicado nº 12/2023 publicado no Diário Oficial de Santos de 9 de fevereiro do 2023 (SANTOS, 2023a). Não se tem informações se, em algum momento, houve explicações de que esses professores iriam desenvolver

também o projeto Aluno Ouvidor ou se houve orientação sobre possível divisão da carga horária disponível para se trabalhar os dois projetos, já ampliada para 2023.

Outro ponto relevado por professores entrevistados é em relação à impossibilidade de se retirar o aluno ouvidor da sala de aula, determinada pela Secretaria Municipal de Educação. Assim, se alguma atividade ocorrer no período regular das aulas dos alunos, eles ficam impedidos de participar das atividades do projeto Aluno Ouvidor. Sobre o assunto, um professor registrou:

E tem também a questão agora, uma questão importante, que poderia se pensar uma maneira de solucionar isso, é que os alunos não estão podendo sair mais da sala de aula. Por exemplo, se fizerem essa última visita lá com o Prefeito somente no período da tarde, todos os ouvidores que são da tarde não poderão ir (PS6).

Ainda sobre esse tema, outro professor declara:

[Os alunos] não podem [ir]. Tem que melhorar isso. Falta um olhar carinhoso, um olhar ímpar para a situação. Porque quando tiramos o aluno, não tiraremos o aluno para passear. Tiramos o aluno para ele aprender. Se vou participar de uma solenidade com o Prefeito, ele aprende todo o ritual com a Prefeitura, o horário que ele tem que chegar, como é o comportamento dele lá, como ele falará, qual o vocabulário que ele usará. É um acréscimo muito grande para o aluno, na prática. Eles sabem que têm que ir de uniforme, é um momento único para eles (PS5).

Percebe-se que é possível ser realizada uma revisão da regra imposta pela Seduc, para que seja considerada a visão do professor gremista de que o aluno também estará em processo de aprendizagem se for retirado da sala de aula para ir ao evento na Prefeitura. Pode ser frustrante para o aluno ouvidor ser impedido de participar dessa atividade, que talvez seja a mais importante do ano, com a presença do Prefeito.

Mesmo diante de algumas dificuldades em relação à parceria com a Seproje, um professor gremista declarou que a seção “tem nos ajudado muito nesse ano. Senti muito a diferença do grêmio do ano passado para o grêmio deste ano. Tivemos um respaldo por parte do pessoal da Seproje. Temos um respaldo bacana deles. Entendem essa situação toda” (PS2).

Diante das instituições aqui elencadas, observa-se um esforço para se agregar as atividades do projeto Aluno Ouvidor ao projeto Grêmio Estudantil tanto por parte da Seproje como por parte dos professores gremistas. Uma sugestão, para melhor acompanhamento das ações do projeto Aluno Ouvidor, é o envio, pela Ouvidoria do município, do relatório produzido anualmente para a Seproje. Sobre o assunto, um técnico da Ouvidoria declarou:

Nós temos o nosso relatório. Nós não temos mais nenhum tipo de documento, porque nós temos o relatório oficial do sistema, que relata as informações, se aquelas ocorrências foram atendidas ou não. E eu faço a pesquisa a cada quatro meses, para saber se alguma coisa não foi atendida. Porque nós usamos a parte burocrática como qualquer Ouvidoria. Eu vou até à escola, eu verifico por que aquilo não aconteceu, por que aquela demanda foi encerrada. A criança, o adolescente, ele tem que se sentir respaldado pela Ouvidoria, porque ele pode falar: “nossa, eu abri e ninguém me atendeu, ninguém fez nada”. Ele não pode ter, nem ele e nem nenhum município, ele [não] pode sair dentro de um sistema de Ouvidoria sem a resposta. Aquilo tem que ser resolvido. Nós não deixamos nenhum tipo de pendência. Então esses relatórios demonstram se foi atendida ou não a ocorrência (TOS1).

A partir do conhecimento dos dados do projeto Aluno Ouvidor, a Seproje poderá acompanhar a execução do projeto e avaliar o alcance dos seus objetivos, bem como a resolução das demandas e melhorias efetivadas. Além disso, é possível incluir as ações que foram desenvolvidas pelo aluno ouvidor na avaliação enviada pelos professores gremistas à Seproje.

Da parte da Ouvidoria, uma melhor qualificação dos resultados obtidos nas escolas a partir das demandas enviadas pelo sistema eletrônico pode auxiliar na verificação do alcance dos objetivos do projeto. É possível incrementar o Relatório anual produzido pela Ouvidoria com a demonstração da efetividade alcançada, além dos dados que já são apresentados, como o número de manifestações enviadas por escola, os assuntos mais demandados e o número de mediações realizadas. Podem ser inseridos, ainda, no relatório as mediações realizadas nas escolas, a demanda negociada e a sua resolução. Essas informações podem auxiliar a percepção da Seduc quanto à importância da continuidade do projeto.

### 5.2.2 Instituições relacionadas ao projeto Ouvidoria Estudantil

O Termo de Abertura do Projeto Ouvidoria Estudantil (TCE/AM, 2019a) prevê, como público-alvo, os alunos da rede pública municipal de ensino – séries finais do ensino fundamental (6º ao 9º ano). Entretanto, o projeto foi estendido, em 2020, para duas escolas de séries iniciais (1º ao 5º ano) e seus ouvidores foram denominados pelo TCE/AM de “Pequeno Ouvidor”.

Em sua justificativa, o Termo prevê o fortalecimento do controle social por meio do protagonismo estudantil, levando em consideração o Plano Decenal dos Direitos Humanos de Crianças e Adolescentes, a partir do *Eixo 6 – Protagonismo e participação*

*de crianças e adolescentes, que tem como Objetivo Estratégico 6.1 – Promover o protagonismo e a participação de crianças e adolescentes nos espaços de convivência e de construção da cidadania, inclusive nos processos de formulação, deliberação, monitoramento e avaliação das políticas públicas.*

O Termo de Abertura do Projeto, elaborado em 2019, registra as seguintes premissas: dificuldades de disponibilidade de participação por parte dos alunos; dificuldades de deslocamento dos alunos; e ausência de requisitos funcionais: escolaridade, habilidades.

Tomando como referência o conceito de “premissas” disposto no *Guia Referencial para Gerenciamento de Projetos e Portifólios de Projetos*, publicado pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap), qual seja: “premissas – explicitação de aspectos que foram considerados como verdadeiros ou presentes no contexto do projeto no momento da definição das previsões constantes do plano” (OLIVEIRA, 2021), percebe-se que as premissas levantadas não se enquadram nesse conceito.

No momento da elaboração do projeto, pressupõe-se que ainda não haviam sido delimitadas as escolas que participariam do projeto-piloto, conforme consta no item 2 – Escopo do projeto: “será utilizada a delimitação pelas Escolas Municipais, para uma maior eficácia na implantação e avaliação das políticas públicas, considerando as particularidades de cada uma das Divisões Distritais Zonais (DDZ) da Secretaria Municipal de Educação” (TCE/AM, 2019a, p. 1).

Dessa forma, não se vislumbra tais premissas, visto que não se sabia até aquele momento quais seriam os alunos eleitos e se eles teriam os requisitos funcionais adequados para o desenvolvimento do projeto. Além disso, não era possível prever se haveria dificuldade de disponibilidade de participação dos alunos, considerando que, teoricamente, o projeto não havia sido apresentado para a comunidade escolar. Essas premissas, na verdade, podem ser enquadradas como riscos, que, segundo Oliveira (2021, p. 25), “é um evento incerto ou conjunto de eventos que, caso ocorram, terão um efeito na consecução dos objetivos”.

Ainda sobre a fase da concepção do projeto, um técnico da Ouvidoria do TCE/AM (TOM2) relembra que o planejamento durou cerca de um ano até culminar na assinatura do Termo de Cooperação Técnica, firmado em agosto de 2019, pela Semed e pelo Tribunal de Contas (TCE/AM, 2019b).

O Termo de Cooperação foi assinado durante a realização de um evento da Secretaria de Educação, que contava com a participação de gestores e professores de

toda a rede municipal. Na oportunidade, o TCE/AM, além de apresentar o projeto para os participantes, convidou um professor da Universidade Estadual do Rio Grande do Norte para proferir palestra a respeito da gestão democrática escolar.

Posteriormente, em conjunto com a Semed, foram definidas três escolas para iniciar o projeto-piloto. Sobre esse momento, um técnico do TCE/AM lembrou:

Conseguimos definir as três escolas que iniciariam. Vimos uma escola da zona rural, uma com problema sério de tráfico envolvendo a escola e uma outra que era uma escola, de certa forma, padrão, referência. Escolhemos escolas com elementos diferentes, o que ajudou muito. Vimos que o projeto poderia ser aplicado em toda e qualquer realidade (TOM3).

Em relação à análise do texto do Termo de Cooperação, sua Cláusula Primeira dispõe o que se segue:

#### CLAUSULA PRIMEIRA – DO OBJETO

1.1 Este Termo de Cooperação Técnica tem por objeto a realização de ações voltadas para o fomento do ensino e do controle social, capacitação técnica de alunos da rede pública municipal, bem como a sensibilização a respeito da necessidade de melhoria e simplificação dos serviços públicos prestados pelo Tribunal de Contas do Estado.

1.2 Ainda, faz parte do objeto deste Termo de Cooperação Técnica a elaboração e implementação de Defesa dos Usuários dos Serviços Públicos prestados pelo Tribunal de Contas do Estado, à luz da Lei n. 13.460, de 26 de junho de 2017.

Nota-se, portanto, que nem na cláusula que trata do objeto do acordo firmado nem nas demais cláusulas do Termo foi registrado que o ato pactuado se tratava da implementação do projeto Ouvidoria Estudantil. Essa ausência de delimitação do objeto pode não favorecer a transparência para entendimento do projeto nem facilitar a sua divulgação, principalmente para gestores e professores que possam se interessar pela sua implementação.

Segundo depoimento de um técnico da Ouvidoria do TCE/AM (TOM2), após ser firmado o Termo de Cooperação, houve sensibilização dos gestores escolares que manifestaram interesse em implementar o projeto, em reunião realizada na sede do Tribunal.

Cumprido esclarecer que, em agosto de 2021, foi firmado novo Termo de Cooperação Técnica, contendo texto de igual teor em relação ao primeiro documento firmado. Em entrevista, um técnico da Ouvidoria do Tribunal (TOM3) explicou que o documento se manteve igual, apenas foi aproveitada a oportunidade para reforçar a divulgação do projeto e firmar o acordo com novo titular da Secretaria de Educação. Entretanto, o último termo firmado tinha vigência até 2022 e não se teve conhecimento

sobre sua prorrogação, de acordo com o disposto da Cláusula Quarta – Da Vigência (TCE/AM, 2021a). Entretanto, o projeto continuou em execução no ano de 2022, conforme postagem publicada no canal Instagram (TCE/AM, 2022b).

Quanto à necessidade de formação do Grêmio Estudantil, um técnico do TCE/AM comentou sobre o assunto:

Nós adotamos essa ideia exatamente por dois motivos: para impulsionar as escolas a formarem os seus próprios grêmios e, segundo, para dar força a atuação do [aluno] ouvidor. [Entendemos que] às vezes, além da sobrecarga que isso traz, nós, com o trabalho em equipe, ganhamos força. A ideia é criar a Ouvidoria como uma diretoria do grêmio estudantil (TOM3).

A esse respeito, importa destacar a publicação da Lei nº 5.997, de 28 de julho de 2022, promulgada pela Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas. Essa lei assegura aos estudantes a criação, organização e atuação do grêmio estudantil nos estabelecimentos de ensino fundamental e médio, públicos e privados, no estado do Amazonas. Ainda, o normativo determina, em seu art. 3º e parágrafo único:

Art. 3º A organização, o funcionamento e as atividades do grêmio estudantil devem ser estabelecidas no seu estatuto, aprovado em Assembleia Geral do corpo discente do estabelecimento de ensino, convocada para esse fim. Parágrafo único. A aprovação do estatuto e a escolha dos dirigentes e dos representantes do grêmio estudantil devem ser pelo voto direto e secreto de cada estudante observando-se no que couber, as normas da legislação eleitoral, lavrando-se a respectiva ata.

Importa registrar que, mesmo antes da publicação da mencionada lei, algumas escolas da Semed já haviam providenciado o estatuto próprio do grêmio estudantil.

Ponto de diferença entre regras e procedimentos estabelecidos nos projetos Aluno Ouvidor, de Santos/SP, e Ouvidoria Estudantil, de Manaus/AM, é que neste último o professor colaborador é escolhido pela gestão escolar e não recebe horas a mais para trabalhar com os projetos.

Além disso, apenas há entrega de certificado para o aluno ouvidor. Os certificados são entregues após a capacitação dos alunos e a posse dos eleitos, realizadas no auditório do Tribunal de Contas do Estado do Amazonas, com a presença de todos os professores colaboradores do grêmio e dos demais alunos que compõem as diretorias dos grêmios. A Figura 9 registra a entrega do certificado para aluno ouvidor eleito.

Figura 9 – Registro do certificado de posse na Ouvidoria Estudantil em Manaus/AM



Fonte: TCE/AM, 2022b.

O Relatório Mensal, cujo modelo foi elaborado pelo TCE/AM, deve ser encaminhado pelo professor colaborador à Ouvidoria do Tribunal, com os seguintes dados: demandas atendidas, atendidas parcialmente e não atendidas. No documento, deverão ser consolidadas as demandas apresentadas quanto ao tipo: sugestão elogio, crítica, denúncia, reclamação e outras. A pesquisadora não teve acesso a documento que esclarecesse as características de cada tipo, o que restou dúvidas quanto ao tipo “crítica”, que mais se aproxima de uma reclamação. No relatório, o professor colaborador também indica o assunto a que se referiam as manifestações: estrutura, limpeza escolar, lixo, material didático, merenda escolar, sistema de água, sistema de rede elétrica, professor, tratamento de água e outros.

No site do Tribunal de Contas do Estado do Amazonas, não foram localizados os Relatórios de Gestão da Ouvidoria dos anos 2021 e 2022. O Relatório do Biênio 2018-2019 não menciona nenhuma ação de planejamento ou desenvolvida relacionada ao projeto Ouvidoria Estudantil, em que pese o primeiro Termo de Cooperação ter sido assinado em agosto de 2019, ano de início do projeto-piloto nas três escolas selecionadas. Já o relatório referente ao ano de 2020 menciona que as ações do projeto Ouvidoria Estudantil foram suspensas, sendo realizadas reuniões com a Semed no início do ano, em dois encontros ocorridos no mês de fevereiro.

Sugere-se que o relatório elaborado pelo TCE/AM contenha mais detalhamentos das atividades desenvolvidas nas escolas, bem como do suporte realizado pela Ouvidoria do Tribunal. Seria interessante que o documento fosse enviado à Secretaria

de Educação para que possa ser feita uma avaliação sobre as demandas recepcionadas em cada escola e sua forma, ou não, de resolução.

### 5.3 Os processos e a intersetorialidade

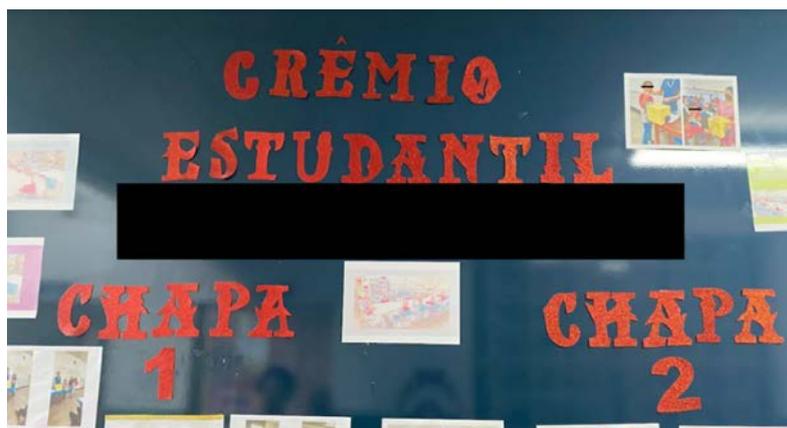
Neste item, são apresentados os processos estabelecidos entre os diferentes setores, bem como a importância da participação de setor distinto do educacional nos projetos estudados, a fim de se demonstrar os processos interacionais nos projetos Aluno Ouvidor, em desenvolvimento em Santos/SP, e Ouvidoria Estudantil, em Manaus/AM. Cumpre registrar que, nos dois territórios, os órgãos parceiros possuem competência para promover o controle social e realizar a fiscalização de atos que envolvem recursos públicos.

#### 5.3.1. O processo eleitoral de alunos ouvidores

Observou-se que, em ambos os territórios, Manaus/AM e Santos/SP, existe a figura do aluno ouvidor – e seu suplente – eleito por meio da participação democrática dos alunos de uma determinada escola. Previamente às eleições, tanto em Manaus/AM como em Santos/SP, planejam-se ações e incentiva-se o engajamento dos alunos para que montem suas chapas e desenvolvam práticas voltadas para a campanha eleitoral. A partir de 2022, as eleições do aluno ouvidor e dos demais membros que compõem a diretoria do grêmio estudantil, nos dois municípios, são realizadas de forma simultânea.

Por meio da pesquisa de campo, foi observado o registro, em painel exposto na escola, do dia da eleição do aluno ouvidor e dos membros do grêmio estudantil. As Figuras 10 e 11 registram o painel que divulga o processo eleitoral e o momento em que alunos depositaram seus votos na urna eleitoral, em escola de Manaus/AM.

Figura 10 – Registro em painel exposto em escola, quando da eleição do aluno ouvidor



Fonte: Painel exposto em escola participante do projeto, em Manaus/AM.

Figura 11 – Registro da eleição do aluno ouvidor realizada em escola de Manaus/AM



Fonte: Painel exposto em escola participante do projeto em Manaus/AM.

Nos dois territórios, após a “campanha” das chapas, os alunos escolhem, por meio de urnas, o seu representante da ouvidoria e os demais membros que integrarão as diretorias do grêmio. Em Manaus/AM, cada escola improvisou a sua urna eleitoral, enquanto, em Santos/SP, notícia registrou, em 2020, o uso de urnas eletrônicas, simulando o processo eleitoral brasileiro, com a presença, inclusive, de mesários e fiscais. Ainda, a notícia comenta que o Ouvidor do município justificou a sua motivação para a utilização das urnas eletrônicas: “a ideia é estimular, desde já, a participação dos alunos nos processos eletivos. Quanto mais semelhante for o processo ao modelo eleitoral vigente no país, melhor. É um estímulo e vivência aos princípios da

democracia” (SANTOS, 2020c). A Figura 12 mostra a urna eletrônica utilizada no processo eleitoral do aluno ouvidor, em escola de Santos/SP.

Figura 12 – Registro da eleição do aluno ouvidor realizada em escola de Santos/SP



Fonte: SANTOS, 2020c.

Quanto ao processo eleitoral, um servidor da Seproje relatou o que se segue:

Nós fazemos uma eleição bem nos moldes do que é. Nós pedimos a cabine no cartório eleitoral ou nós fazemos voto impresso ou então fazemos voto no computador mesmo. Nós fazemos papéis de divulgação, como uma eleição. Eles fazem campanha política, eles vão em sala de aula se apresentando. Tem um tempo de inscrição, depois tem um tempo da confecção das chapas, tem um tempo para eles fazerem as campanhas políticas deles e nós marcamos uma data para a eleição. E, sendo feita a eleição, nós fazemos a apuração e eles já tomam posse. Então, tem uma posse externa, que é geralmente é em um teatro, onde vão os gremistas, vão os alunos ouvidores. Eles recebem um certificado por escola (SSS1).

A Ouvidoria do município acompanha o processo eleitoral dos alunos ouvidores nas escolas, realiza as orientações necessárias para atuação dos alunos, confecciona camisetas, certificados e placas a serem instaladas nas escolas, além de realizar sessões de mediações entre os alunos ouvidores e outros atores envolvidos nas demandas a serem solucionadas.

Em Manaus/AM, os alunos ouvidores eleitos recebem um *kit*, confeccionado pelo Tribunal de Contas do Estado do Amazonas, contendo um caderno, uma caneta e

uma camiseta. Todos os objetos são entregues dentro de um bolsa com a marca do projeto. Já em Santos/SP, os alunos ouvidores recebem uma camiseta, entregue pela Ouvidoria do município, que o identifica como aluno ouvidor perante os demais alunos da escola e do grêmio estudantil.

Em ambos os territórios, os alunos ouvidores usam a camiseta em eventos que podem ocorrer dentro ou fora do ambiente escolar. As Figuras 13 e 14 expõem os objetos entregues aos participantes eleitos, tanto aos ouvidores titulares quanto aos seus suplentes.

Figura 13 – *Kit* Ouvidoria Estudantil entregue pelo TCE/AM



Fonte: Registro da autora.

Figura 14 – Camiseta Aluno Ouvidor entregue pela Ouvidoria de Santos/SP (frente e costas)



Fonte: Registro da autora.

Em Santos/SP, a Seproje também confecciona camisetas para todos os membros que compõem a diretoria do grêmio estudantil, a exceção do aluno ouvidor, que recebe a camiseta pela Ouvidoria do município. A Figura 15 registra o modelo da camiseta dos membros do grêmio.

Figura 15 – Camiseta do grêmio estudantil entregue pela Seproje, em Santos/SP



Fonte: Registro da autora.

Tanto em Manaus/AM como em Santos/SP, os projetos de ouvidoria estudantil – Aluno Ouvidor e Ouvidoria Estudantil – foram instituídos em momento posterior ao da implementação dos grêmios estudantis, o que fez com que, no início, as eleições fossem realizadas em momentos distintos. Contudo, em ambos os territórios, a partir de 2022, as eleições já foram realizadas em conjunto e demonstraram que o aluno ouvidor pertence à diretoria do grêmio de sua escola.

### 5.3.2 As interações relacionadas ao encaminhamento de demandas

Em Manaus/AM, o TCE/AM confecciona uma caixa de acrílico para recebimento das manifestações, entregue à escola participante no dia em que os alunos tomam posse na sede do Tribunal, conforme demonstrado na Figura 16. Essa caixa acompanha o Termo de Responsabilidade pela Guarda e Uso de Equipamento (TCE/AM, 2021d), no qual o gestor escolar declara o recebimento do objeto e se compromete a zelar pelo patrimônio e a comunicar o setor competente por dano, inutilização ou extravio, assim como a devolvê-lo ao final do projeto para o TCE/AM.

Figura 16 – Entrega da caixa, realizada na sede do TCE/AM



Fonte: TCE/AM, 2021f.

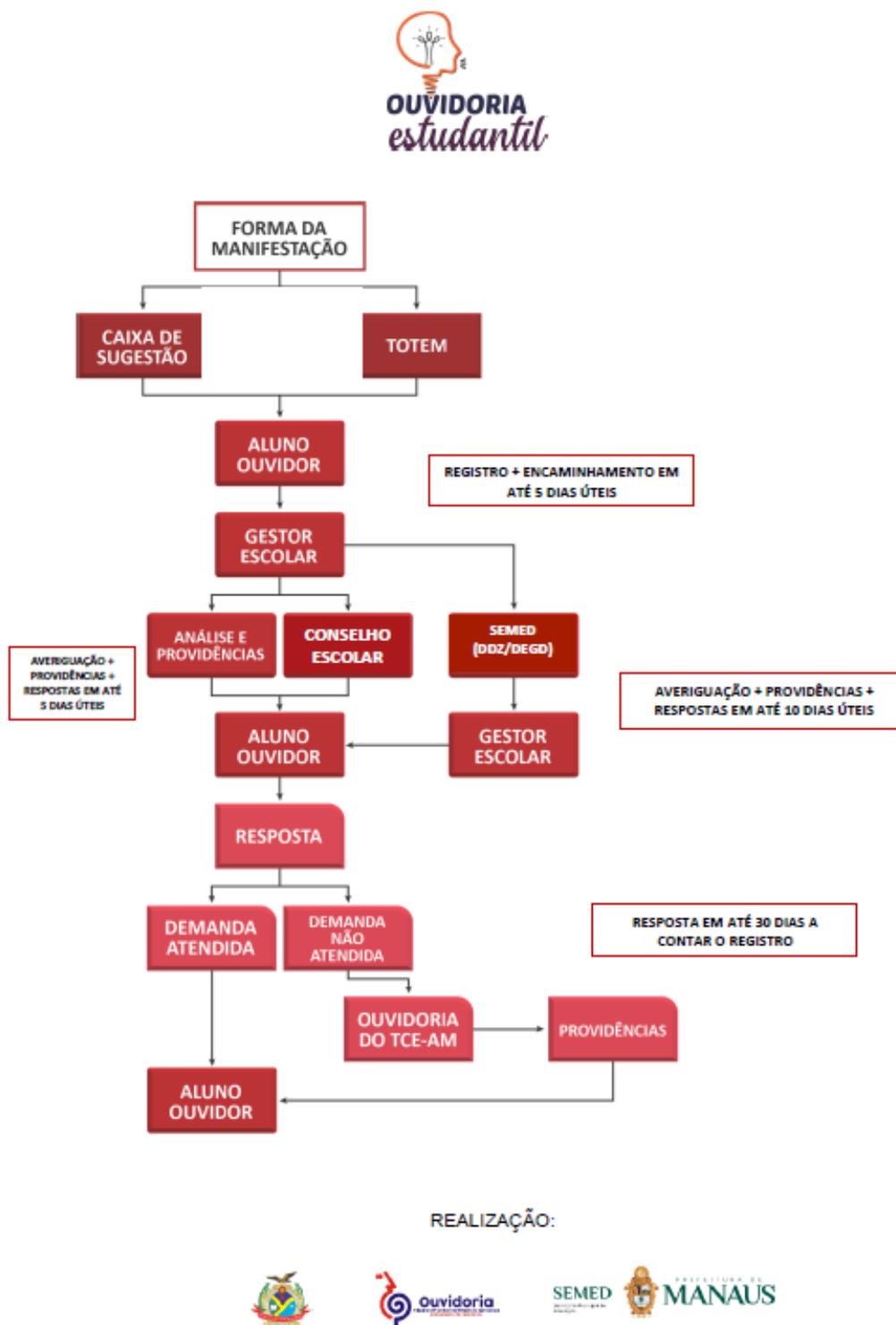
Durante a pesquisa de campo, percebeu-se que, em uma escola de Manaus/AM, a caixa estava guardada na sala do gestor escolar. Ao ser questionado sobre o motivo pelo qual a caixa não estava em local acessível aos alunos, o gestor explicou que ela

sempre é colocada no pátio da escola durante o recreio, para que os alunos possam se manifestar naquele momento, e depois é recolhida para a sua sala.

Já em Santos/SP, segundo relato dos professores entrevistados, há uma caixinha de sugestões, confeccionada na própria escola, que é aberta, a cada 15 dias, pelo professor gremista em conjunto com os integrantes do grêmio estudantil. Nessa ocasião, eles debatem sobre o assunto e juntos tomam a decisão do que deve ser feito. A confecção da caixa fica a cargo de cada gestor ou professor gremista decidir como fazer.

Para facilitar o tratamento das manifestações depositadas na caixa de sugestões, o TCE/AM, de forma conjunta com a Semed, elaborou um Fluxograma (TCE/AM, 2019), com vistas a detalhar a fluxos e prazos para tratamento. O aluno ouvidor tem cinco dias úteis para encaminhar a manifestação ao gestor escolar, que pode dar a resposta em até cinco dias úteis ou enviar à Semed. A Secretaria, por sua vez, tem até dez dias úteis para providências e devolução ao gestor. Caso a demanda não seja solucionada, o aluno pode enviar a demanda para a Ouvidoria do TCE/AM, que tem trinta dias para responder, a contar do registro da manifestação no Tribunal. A Figura 17 registra o fluxograma que auxilia os alunos no acompanhamento das respostas.

Figura 17 – Fluxograma de tratamento de manifestações – Ouvidoria Estudantil (Manaus/AM)



Fonte: TCE/AM, 2021c.

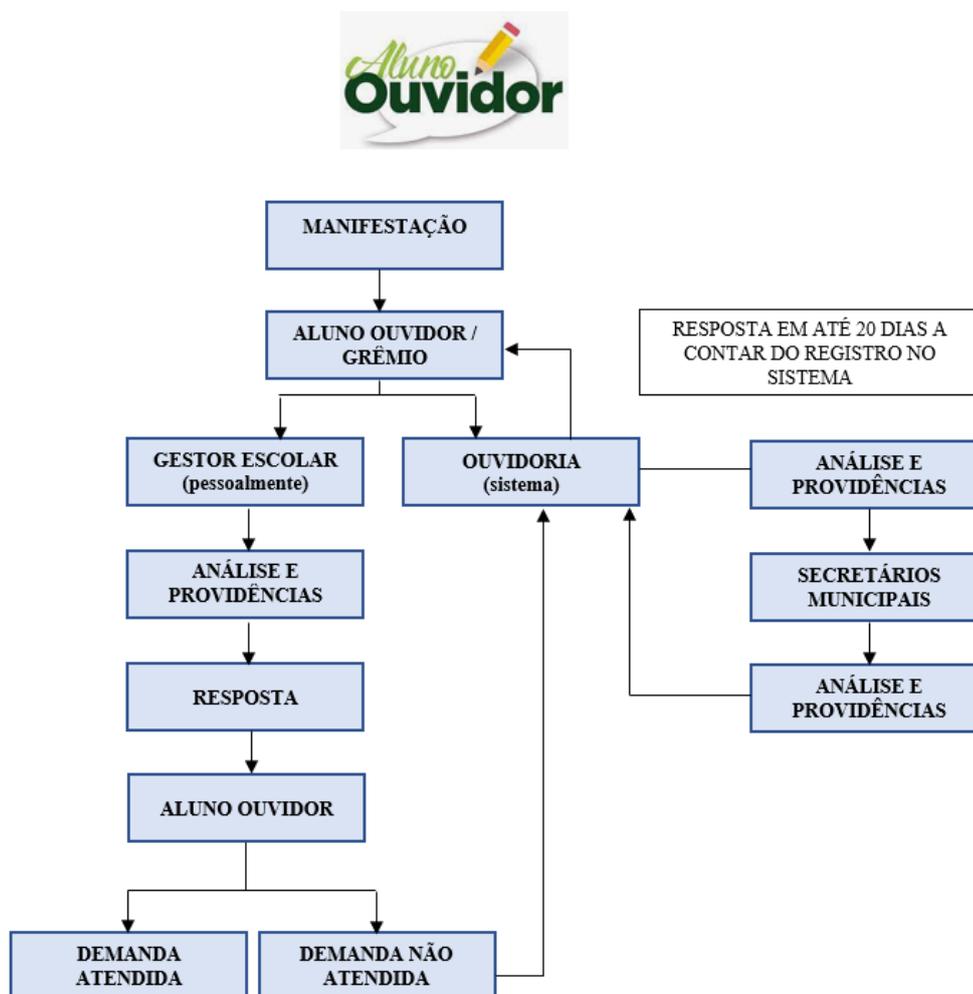
Outro instrumento que foi colocado à disposição dos alunos ouvidores é o Formulário de Recebimento das Demandas (TCE/AM, 2021b). O documento serve para controle e acompanhamento das manifestações recebidas na escola. Nele devem ser

preenchidos campos sobre assunto, datas de recebimento e entrega ao gestor, prazo de resposta e se o problema foi solucionado.

Após o recolhimento dessas informações, o professor responsável pelo grêmio estudantil preenche o Relatório Mensal, apresentando as demandas recebidas no mês e se foram solucionadas, e o encaminha ao Tribunal de Contas do Estado (TCE/AM, 2021e).

Em Santos/SP, não foi localizado pela pesquisadora documento que demonstrasse o fluxo e os prazos para tratamentos das demandas de ouvidoria no projeto Aluno Ouvidor. Dessa forma, para fins de comparação, foi elaborado o fluxograma representado na Figura 18, a partir dos depoimentos de professores e técnicos da Ouvidoria do município e da Seproje. Cumpre registrar que o prazo de 20 dias é estabelecido no Decreto nº 7.584, de 9 de novembro de 2016 (SANTOS, 2016a).

Figura 18 – Fluxograma de tratamento de manifestações – Aluno Ouvidor (Santos/SP)



Fonte: Elaborado pela autora.

Um professor gremista de Santos/SP (PS1) relatou que chegaram a utilizar o sistema eletrônico da Ouvidoria do município, mas que “não usamos mais, tivemos problemas. Os alunos aparentemente não estavam cadastrados. Conversamos lá com a o pessoal da Ouvidoria, mas não tivemos retorno”.

Uma possibilidade de melhoria nesse aspecto pode ser realizada pela Ouvidoria quando forem realizadas as visitas nas escolas ou agendadas as mediações. Porém, vale destacar que o mesmo professor não se isenta da responsabilidade de não ter procurado posteriormente a Ouvidoria, mas também ressalta que não houve interesse da outra parte:

Não posso me isentar também dessa não participação. Se não me engano, depois, o responsável saiu de férias. Juntou tudo isso, não conseguimos fazer lá, no momento, aquela solicitação para que os alunos fossem incluídos no sistema. Como eu disse, eu poderia depois desse um mês de férias, não sei exatamente quantos dias, poderia ter ali insistido. Não fiz. Também não teve do outro lado (PS1).

Da mesma forma, outro professor gremista relata que teve problemas para utilizar o sistema da Ouvidoria:

No geral, tive uma demanda de uma senha que não estava funcionando, eles conseguiram resolver para mim; nesse sentido, foi ok. Mas, se tivessem mais capacitações ao longo do ano, seria ainda melhor. Outra coisa também é a questão do sistema. Porque já deixei de fazer, uma vez, uma solicitação em outra escola, porque na hora de fazer, no campo de colocar o endereço da escola, nome da rua, não estava indo naquele dia; não teve como fazer. Na outra semana, já teve outro evento, alguma coisa, e não consegui (PS3).

Verifica-se que o professor gremista possui outras atividades a desempenhar e acaba por não dar sequência ao registro, em virtude de não ter conseguido realizar de imediato. Sobre o sistema da Ouvidoria, outro professor entrevistado comentou:

[É importante] eles [a Ouvidoria] estarem vindo na escola, conversando com o aluno, vendo o que está funcionando, não está funcionando. Porque, às vezes, o sistema também não vai. Dá um pouquinho de *tilt*, demora a resposta para vir. É um pouco frustrante para o aluno quando a resposta não retorna. Eles ficam muito satisfeitos quando é imediato, “pá-pum”. Quando demora, o adolescente, o pré-adolescente quer as coisas para ontem, ele se sente um pouquinho desanimado (PS2).

Conforme demonstrado, o fluxo de tratamento das manifestações dos dois projetos é distinto. Em Santos/SP, o órgão parceiro fornece a possibilidade de inserção da demanda no sistema eletrônico utilizado pela Ouvidoria e isso faz com que a

manifestação seja tratada dentro dos prazos estabelecidos por lei. Além disso, por ser órgão da Prefeitura do município, naturalmente tem amplo acesso a outras Secretarias, o que facilita o agendamento de mediações e a consequente interação com os alunos, sejam os componentes do grêmio ou apenas o aluno ouvidor, na busca efetiva de soluções conjuntas às demandas apresentadas. Em Manaus/AM, o aluno ouvidor não consegue fazer o acompanhamento quando a demanda não pode ser resolvida pelo gestor escolar e é enviada pelo gestor à DDZ, por meio de sistema interno da Semed, restando o aluno aguardar a resposta voltar à sua escola.

### 5.3.3 As dinâmicas intersetoriais

Tanto em Manaus/AM quanto em Santos/SP, as iniciativas dos projetos de ouvidoria estudantil partiram dos órgãos parceiros, respectivamente, o Tribunal de Contas do Estado do Amazonas e a Ouvidoria do município de Santos/SP.

Em Santos/SP, a primeira negociação ocorreu entre a Ouvidoria do município e a Secretaria Municipal de Educação. Posteriormente, houve reunião com a equipe da Seproje responsável pela implementação e acompanhamento de projetos desenvolvidos nas escolas, com o objetivo de inserir o projeto Aluno Ouvidor no projeto Grêmio Estudantil. Infelizmente, não foi possível realizar entrevista com servidores/professores envolvidos na época das negociações, em razão de não estarem mais atuando na Seproje.

Em Santos/SP, no que se refere à necessidade do órgão parceiro, no caso a Ouvidoria do município, um servidor da Seproje afirmou:

Eu acredito que tem que ter uma parceria. Eu acho que ninguém faz nada sozinho, não é? Eu coordeno os grêmios e ela [a Ouvidoria] coordena o projeto Aluno Ouvidor. Então, assim, sem parceria, nós não chegamos a lugar nenhum. Os professores entram pelo grêmio, então são professores que foram contratados para trabalhar com o grêmio. E então veio o Aluno Ouvidor que está dentro do grêmio. Por isso que eu te digo que não consigo desvincular um do outro. Tem que ter essa parceria. E eu coordeno de um lado, coordeno os professores e as ações do grêmio e ela [a Ouvidoria] coordena o Aluno Ouvidor. Por isso que se tem um grupo (de *WhatsApp*) do Aluno Ouvidor, porque, se não, se nós ficarmos falando tudo no grupo do Grêmio, fica uma mistura que ninguém entende (SSS1).

No entanto, alguns professores se sentiram surpresos quando, ao assumirem o projeto Grêmio Estudantil, se depararam com um outro projeto agregado – o Aluno

Ouvidor. Esse ponto de confusão inicia no momento da eleição dos Alunos Ouvidores.

Um servidor da Seproje alegou que

os alunos são eleitos dentro da chapa do próprio grêmio. Então, tem o aluno ouvidor e o aluno ouvidor suplente. Quando a chapa em que ele está incluído é eleita, ele também se elege para o mandato daquele ano. Eles estão dentro da chapa. Assim, o grêmio sai, eles saem juntos; o grêmio faz uma ação, eles fazem juntos. Eles vão trabalhar durante o ano inteiro. Quando eu falo aluno ouvidor, eu não consigo desvincular do grêmio, porque eles estão dentro do grêmio. É como se fosse uma das diretorias do grêmio (SSS1).

Por outro lado, um técnico da Ouvidoria relatou que o aluno ouvidor

está dentro do grêmio, como parceiro. Ele é gremista e aluno ouvidor. Então os alunos ouvidores são escolhidos pela classe, eles fazem parte do grêmio, mas o aluno ouvidor ainda é diferenciado na questão da escolha. [...] Eu vou lá, faço os treinamentos, capacito no sistema, dou crachá, camisa (TOS1).

Ainda sobre a importância do órgão parceiro para a execução do projeto, um servidor da Seproje acredita que o Aluno Ouvidor “é um projeto muito bom, eu acho bem bacana. Porém, eu acho que as pessoas têm que estar mais engajadas. Eu acho que ainda falta dar uma ajustada” (SSS2). Complementou sua fala ao relatar que percebe “resistência por parte do professor, de ter que ficar com o [projeto] agregado”. Na visão desse servidor, o projeto Aluno Ouvidor “não faz parte do grêmio e o professor que cuida do grêmio tem que abarcá-lo também”. Ainda, em relação ao órgão parceiro, acredita que “falta entrosamento” e que não tem conhecimento sobre as manifestações recebidas na Ouvidoria do município nem de relatórios produzidos.

Um professor entrevistado, comentou, também, sobre esse assunto:

Na questão do projeto [Aluno] Ouvidor, a Seproje não tem tanta participação, porque é separado. Falta um pouco de respaldo, seria essa a palavra. O respaldo que temos no [projeto] Grêmio, não temos tanto no Ouvidor; e é um projeto bom, é um projeto que defende, te falei, valoriza o aluno, o aluno se sente valorizado (PS2).

Outro professor acredita que a equipe da Ouvidoria poderia estar mais presente e que “tem lá o grupo dos ouvidores pelo *WhatsApp*; mas ele está parado, não temos uma grande interação” (PS1).

Observa-se, assim, que os professores gremistas ainda não sentem que o Aluno Ouvidor é um projeto está bem implementado e que suas atividades não possuem tanto respaldo em comparação ao projeto Grêmio Estudantil. Essa situação pode estar ocorrendo em virtude da falta de coordenação pela Seproje, a quem os professores são subordinados e devem se reportar para prestar informações. O Decreto nº 7.595, de 2016, que instituiu o projeto Jovem Ouvidor, dispõe que a coordenação pedagógica

deve ser exercida pela Secretaria Municipal de Educação, com supervisão técnica pela Ouvidoria do município.

Dessa forma, é possível que, se a Seproje desempenhar o seu papel de coordenadora pedagógica do projeto Aluno Ouvidor e a Ouvidoria do município prestar apenas o suporte técnico do sistema eletrônico e organizar as mediações com as demais Secretarias do município, os professores poderão se sentir mais aptos para executar as atividades do projeto Aluno Ouvidor. Um indício de que a Seproje se dedica mais ao projeto Grêmio Estudantil são as constantes postagens no perfil @gremiomunicipalsantos, no Instagram, enquanto não há um perfil específico do projeto Aluno Ouvidor, sequer são postadas notícias sobre atividades específicas do projeto. A última localizada data de 22 de novembro de 2022 (SANTOS, 2022d).

Merece destaque outro processo de interação envolvendo o órgão parceiro do projeto Aluno Ouvidor, em Santos/SP. São realizadas mediações nas escolas participantes, as quais são organizadas pela Ouvidoria do município, com a presença do aluno ouvidor, acompanhado ou não dos demais integrante do grêmio, e de representantes de outras Secretarias Municipais. As mediações são encontros previamente agendados, cujo calendário é publicado no Diário Oficial de Santos (SANTOS, 2018e) e no Portal da Prefeitura (SANTOS, 2018f). Nesses encontros, os alunos ouvidores trazem a demanda a ser solucionada e os técnicos da Ouvidoria do município fazem a mediação com servidores da Secretaria de Educação e de outras Secretarias da Prefeitura, quando o assunto envolver tratativas cuja resolução vai além da competência da Seduc, como, por exemplo, situações de reformas estruturais dos prédios escolares.

A Figura 19 registra uma mediação ocorrida em 2018, em uma escola de Santos/SP, da qual participaram integrantes da Ouvidoria e da Seduc, o aluno ouvidor, seu suplente e os membros do grêmio estudantil daquela unidade escolar.

Figura 19 – Mediação realizada em escola de Santos/SP



Fonte: SANTOS, 2019e.

A mediação mais aguardada pelos alunos ouvidores ocorre na sede da Prefeitura, pois é prevista a presença do Prefeito ou Vice-Prefeito do município, realizada uma ou duas vezes ao ano. Em 2018, notícia do Portal Prefeitura publicou que 30 alunos ouvidores estiveram com o Vice-Prefeito para “apresentar propostas e solicitar melhorias às escolas onde estudam” (SANTOS, 2018i). Além do Vice-Prefeito, estavam presentes, na ocasião, a titular da Secretaria de Educação e o Ouvidor da Prefeitura. A mesma notícia destaca a percepção de estudante sobre a oportunidade: “é muito melhor podermos falar tudo cara a cara do que por e-mail; solicitei a troca de lâmpadas no colégio e atenderam”.

Outra parceria firmada em razão do projeto Aluno Ouvidor se deu entre a Subseção de Santos da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB Santos) e a Secretaria Municipal de Educação, por meio da iniciativa “OAB vai à Escola”. Em notícia publicada no Portal da OAB-São Paulo, a gestora do Projeto, Tânia Bento, acredita que “a observação participativa é uma das formas de chamar a atenção do aluno como agente de formação também da sociedade em que vive” (OAB SÃO PAULO, 2019).

O Ouvidor do município, declara na mesma notícia: “é o exercício, na prática, da participação do munícipe. Não basta apontar os defeitos, mas, juntos com o Executivo e Legislativo, encontrarmos soluções reais para aquilo que o jovem está nos trazendo, a sua realidade” (OAB SÃO PAULO, 2019).

Ainda, em relação ao projeto Aluno Ouvidor, o Ouvidor do município percebe também que, apesar de crescente interesse dos alunos, “existe uma resistência natural por parte de alguns professores e diretores quanto ao comportamento desse aluno, mais crítico, sem dúvida. Porém, quando constata as mudanças positivas, tanto nos estudos como nos relacionamentos com colegas e funcionários da escola, a aceitação do projeto é imediata e incentivada” (OAB SÃO PAULO, 2019).

Em Manaus/AM, o projeto também partiu de proposta apresentada pelo Tribunal de Contas do Estado do Amazonas, que, num primeiro momento, tentou apresentar a ideia à Secretaria de Estado de Educação, mas sem sucesso. Assim, resolveram contactar a Secretaria Municipal de Educação de Manaus/AM, que, segundo relatos tanto de técnicos da Ouvidoria do TCE/AM quanto de servidores da Semed, prontamente se interessou pelo projeto.

Em que pese a ideia inicial ter sido apresentada pelo Tribunal, houve reuniões entre os representantes do TCE/AM e da Semed até chegarem a um consenso sobre a execução do projeto e a necessidade de atuação dos dois órgãos. O primeiro Termo de Cooperação foi firmado em 2019, ano em que o projeto-piloto iniciou após a seleção de três escolas.

Em 2020, foram realizadas novas reuniões com o objetivo de serem criados planos de ação, porém naquele ano houve suspensão das aulas devido à pandemia de Covid-19 e as interações ficaram sobrestadas. A Figura 20 registra momento de interação entre os órgãos envolvidos, no planejamento das ações do projeto.

Figura 20 – Reunião realizada com a presença de técnicos do TCE/AM e servidores da Semed, em 2020



Fonte: TCE/AM, 2020a.

O TCE/AM é responsável pelo acompanhamento do projeto nas escolas participantes, realizando visitas técnicas e interagindo com os alunos ouvidores, para verificar o andamento do projeto e realizar orientações. A Figura 21 registra um desses momentos no interior de escolas.

Figura 21 – Primeira vista à escola participante do projeto-piloto em Manaus/AM, em 2019



Fonte: TCE/AM, 2021i.

Entretanto, nem sempre as relações intersetoriais são pacíficas e harmônicas, pois envolvem disputas de percepções e relações de poder, o que será demonstrado no item 5.6 adiante.

#### 5.4 Os resultados/efeitos observados

Em Santos/SP, a primeira publicação oficial localizada que registra dados do projeto Aluno Ouvidor é o Relatório Anual 2019, elaborado pela Ouvidoria, Transparência e Controle e publicado no Diário Oficial de Santos de 8 de julho de 2020 (SANTOS, 2020d). No documento, estão inseridos dados quantitativos, tais como número de ocorrências registradas e a evolução anual, número de mediações realizadas, assuntos mais demandados e manifestações registradas por escola.

As principais necessidades apontadas pelos alunos ouvidores e registradas no documento foram: manutenção, merenda, ar-condicionado, quadras de esportes e rotinas e protocolos. Conforme apontado anteriormente, não há registro qualitativo a respeito

da resolução ou não das demandas. Também não se apresentam as Secretarias que mais prestaram serviços, após a realização das mediações. Assim, em termos qualitativos, não é possível, via relatório, perceber os efeitos que foram gerados durante a execução do projeto.

No ano seguinte, o Relatório Anual 2020, publicado no Diário Oficial de Santos de 31 de março de 2021 – Edição Extraordinária, registra que “com a pandemia afetando substancialmente todas as atividades escolares, o programa Aluno Ouvidor não pode ser realizado” (SANTOS, 2021f, p. 47).

O Relatório Anual 2022 traz ainda menos dados sobre o projeto, apenas descrevendo a escola de origem das manifestações e o número de ocorrências recebidas, fazendo uma comparação com os anos anteriores. Provavelmente o baixo número de ocorrências registradas em 2021 deve-se à situação de pandemia de Covid-19. Em 2021, foram registradas apenas 12 manifestações, enquanto, em 2019, foram 109.

Sobre o momento em que houve suspensão das aulas em todo o país, um servidor da Seproje entrevistado relata que “este ano [2022] é o primeiro ano, realmente, que foi do retorno total, e nós estamos vendo agora o quanto foi prejudicial; o quanto é necessária mesmo a educação ser presencial. Por mais que tenhamos feito de tudo para dar continuidade, não é a mesma coisa” (SSS1).

Em 2019, no primeiro evento de mediação dos alunos ouvidores com o Vice-Prefeito, técnicos da Ouvidoria do município de Santos/SP e servidores da Secretaria de Educação, os alunos ouvidores tiveram a oportunidade de apresentar as demandas dos alunos e a Secretaria de Educação demonstrou ações programadas para ocorrer nas escolas nos meses que se seguiram, no que se refere à merenda, instalação de ar-condicionado e de estudiotecas tecnológicas, entre outras melhorias. Na ocasião, a titular da Seduc declarou:

Vocês são multiplicadores dos colegas, trazendo as demandas para nós, para que também possamos mostrar nossos esforços em levar às escolas o melhor. Que elas atendam não só as necessidades pedagógicas, mas também aquilo que vocês vêm solicitando nas mediações. Estamos aqui para melhorar a qualidade da educação (SANTOS, 2019e).

Para uma coordenadora pedagógica de escola, a iniciativa dessa mediação “possibilita escuta, diálogo e aproximação com os setores, fazendo com que os alunos compreendam seu papel na sociedade” (SANTOS, 2019e).

No segundo evento de mediação, realizado em novembro de 2019, com a presença do Prefeito, os alunos ouvidores apresentaram as conquistas alcançadas, bem

como as demandas que ainda não haviam sido solucionadas. Um aluno ouvidor relatou, na oportunidade, que “houve troca de grades e das trancas das portas, restando trocar o piso quebrado, colocar alambrado na quadra e instalar ar-condicionado” (SANTOS, 2019g).

Sobre a importância desse encontro anual, um professor gremista acredita que

é ótima essa troca que existe. O Prefeito, os Secretários estão ali. O aluno traz a dúvida dele e, na hora, já é resolvida. O Prefeito já passa o que será feito, ele já encaminha para o Secretário e o aluno sai de lá muito valorizado. Ele se sente muito valorizado. O meu aluno, no ano passado, foi muito atuante nessa sessão. Ele falou da alimentação, do lanche, que estávamos tendo muita reclamação, e houve uma resposta nesse ano. Ele se sentiu muito valorizado, importante. Ele era importante, porque ele estava ali falando com o Prefeito, foi no gabinete do Prefeito, ele viu a Vice. Porque uma coisa é eles escreverem, aguardarem o e-mail de retorno. Outra coisa é eles estarem frente a frente com o Prefeito, ele é muito bacana para atendê-los. Eles terem a devolutiva ali, na hora. O Prefeito já chama tal Secretária, já conversa, fala e quer saber. E ele pergunta também. Aqui na escola, a queixa que levamos foi do lanche. Ele teve um destaque muito grande, meu aluno, e ele falou da violência no entorno da escola, esse grupo de pessoas que ficam na rua. Tem uma promessa de uma quadra que será feita e ele veio muito valorizado no dia. Veio muito feliz. Ele falou: “fui escutado como cidadão”, ele falava para mim (PS2).

Outra iniciativa registrada no Portal da Prefeitura de Santos foi o envio de carta ao Prefeito, redigida por alunos de determinada escola, com a participação de estudantes do 4º ano, alunos ouvidores e grêmio estudantil. Na carta, os alunos agradecem pelas demandas já atendidas e fazem novas solicitações. Essa atitude fez com que o Prefeito fizesse uma visita na escola para realizar uma conversa diretamente com os alunos (SANTOS, 2019f).

Sobre as demandas atendidas por meio do projeto, no Portal da Prefeitura de Santos, uma notícia registra que um aluno ouvidor de determinada escola declarou que, no ano anterior, ou seja, em 2017, havia conseguido mudar o piso da quadra e que iria pedir cobertura e iluminação para a quadra, bem como para o bairro (SANTOS, 2018c).

É possível perceber que o projeto Aluno Ouvidor, de acordo com as notícias registradas no Portal da Prefeitura, estava desenvolvendo ações para alcance dos seus objetivos, conforme disposto no Decreto nº 7.595, de 2016. Entretanto, observa-se que a suspensão das aulas em 2020 prejudicou o seu andamento.

Quando perguntado sobre ações que ocorreram em 2022 motivadas pelo projeto, um professor gremista declarou que “por conta do projeto em si, aqui, na escola, não [houve]. Não estou lembrado de nenhuma ação que fizemos” (PS1).

Em contrapartida, outro professor entrevistado relatou que o projeto vem se desenvolvendo positivamente:

Para o aluno em si, ele se sente supervalorizado, tem um orgulho de estar andando com o crachá, mostrando e é muito bacana. Quando eles veem um problema que não estão envolvidos, eles vão lá saber como podem estar ajudando aquele aluno, aquele professor, o que podem fazer, colaborando com aquela situação. Uma valorização muito bacana; se sentem importantes (PS2).

Segundo um terceiro professor entrevistado, ele concorda que o aluno ouvindo se sente valorizado: “quando tem evento, eles usam uniforme, eles gostam de estar demonstrando que fazem parte do projeto. Quando tem uma demanda, eles se prontificam a poder fazer a solicitação, tudo on-line” (PS3). Complementa ao dizer que o aluno ouvindo “tem uma visão também mais ampla, de não somente olhar como se nada estivesse acontecendo, mas já consegue enxergar algumas coisas que podem surgir, que ele possa ajudar a melhorar”.

Um servidor da Seproje também comentou sobre o assunto:

Algumas escolas, alguns professores, o que nós percebemos é que, geralmente, são os professores mais antigos. Os professores mais antigos que acham que vai vir atrapalhar a dinâmica da escola. Porque os alunos de grêmios, eles têm um diferencial. Eles são alunos que têm ideias, são criativos, são participativos, não se calam. Eles falam o que eles veem de errado, eles querem mudança. É esse é o objetivo do grêmios, só que existem alguns diretores, alguns professores, que têm medo dessa postura mais firme dos jovens. De buscar melhorias, de lutar pelos seus direitos, de denunciar. Por exemplo, nós vemos muitos assédios, então, eles falam. E há pessoas que têm medo, nem todo mundo tem essa cabeça proativa de tentar. Acham que tem medo de que não seja um benefício, seja um problema a mais (SSS1).

Esse mesmo servidor complementou:

Nós, enquanto professor, nós observamos a melhora, melhora de comportamento. As crianças começam a falar melhor, se impor melhor, sabe? Expressam mais as suas vontades. Argumentam muito mais. Eles começam a observar o que está certo, o que está errado, o que pode, o que não pode. Eles melhoram, às vezes, até as suas notas, porque eles querem continuar no grêmios. E uma coisa tem que puxar a outra. Mas os pais falando... Foi espetacular a fala dos pais sobre as melhorias que eles observaram nos filhos. E assim, como eu te falei, o grêmios é um grupo, eles trabalham muito juntos. Então, eles criam laços de amizade ali, que vai para fora dos muros da escola. Eles saem juntos, passeiam juntos. Eles ficam tão amigos que isso vai para o final de semana, vai para o dia a dia deles. Então, essa união. E os pais acabam indo juntos, não é? (SSS1)

Um professor gremista entrevistado (PS1) relatou sobre a dificuldade em se trabalhar com alunos ouvindo com os alunos do 1º ao 4º ano. Quando perguntado sobre as manifestações depositadas na caixa de sugestões disponível na escola, aberta a cada 15

dias, disse que houve apenas uma manifestação levada à discussão do grêmio e que o grupo todo debateu sobre o que poderia ser feito.

Complementou, ainda, lembrando que algumas demandas são encaminhadas para os gestores escolares, mas há outras mensagens, como, por exemplo, “grêmio a gente adora vocês” (PS1), que não necessitam de tratamento. Relatou que essa mensagem não foi registrada no sistema da Ouvidoria do município e nem arquivada na escola. “É, às vezes, há meninos do 1º, 2º, 3º ano escrevendo. Às vezes, escreve uma cartinha para um amigo que nem é do grêmio; ou são desenhos que eles colocam lá”, descreveu ao se referir que os alunos do grêmio em que ele atua são integrantes das séries iniciais do Ensino Fundamental (Fundamental I) e percebe que não se engajam com o propósito do projeto.

Outro professor, que iniciou recentemente no projeto, disse que ainda não tinha condições de verificar os resultados, mas acredita que o projeto deveria ser implementado também em escolas de ensino de jovens e adultos (EJA), pois “somente o mirim e o grêmio do fundamental II que têm o aluno ouvidor”. Expressou ainda:

Uma sugestão boa, não sei, talvez, colocar o [aluno] ouvidor no EJA também. Porque há umas demandas que são diferentes. Eles se atentam muito à questão da segurança, no entorno da escola. A escola não tem como resolver isso porque é uma coisa externa. Poderíamos fazer uma solicitação pela Ouvidoria, talvez, de uma viatura que passasse mais vezes, talvez, outro tipo de monitoramento; e não conseguimos fazer isso porque não existe o ouvidor. Isso seria uma boa sugestão também. Penso se seria legal ter mais grêmios do EJA em outras escolas; porque somente duas, até o momento, que possuem (PS3).

Em relação às demandas de melhorias conseguidas por meio da atuação do aluno ouvidor, um professor gremista lembrou situação ocorrida em escola localizada em um morro de Santos/SP:

Eles [os alunos] viviam reclamando da comida, que eles queriam outro tipo de comida. O que eles fizeram? Eles abriram um chamado para modificar o cardápio da escola, porque eles queriam algumas coisas. Então, eles estavam pleiteando e foi a nutricionista lá ver o que podia ser feito em relação a isso. O [aluno] ouvidor fez as perguntas e chamou o nutricionista. O [aluno] ouvidor fazia as perguntas para o nutricionista e pedia as informações. Como as informações não chegaram do jeito que ele achou que teriam que chegar, ele partiu para Prefeitura. É o que falamos: antes de você fazer uma queixa, pergunte antes, pesquise (PS2).

Um servidor da Seproje, ainda, deu depoimento de outras melhorias realizadas nas escolas:

Por exemplo, podas de árvores que ficam dentro da escola e que precisam ser podadas. Eles fizeram abertura de chamado e foi. Entendeu? Troca de lâmpadas, arrumação de telhado, todas essas coisas, assim, acabam sendo mais rápidas. Quando ele abre um chamado na Ouvidoria, por ser da Ouvidoria, tem que resolver (SSS1).

Em relação a problemas com a merenda escolar, um professor entrevistado registrou que o aluno ouvidor

fotografou a lata do lixo, dos pães que estavam indo para o lixo; ele levantou o problema. Qual era o problema? Estava tendo desperdício de merenda e os alunos não estavam sendo alimentados. Levou essa questão para o grêmio. O que o grêmio faz? O grêmio atua como órgão de pesquisa. Eles foram pesquisar tudo referente às receitas. Passou para o [aluno] ouvidor. O meu ouvidor costuma fazer muito isso. Às vezes, ele vai direto na direção da escola. Inclusive, ele chegou para mim, no começo do ano, ele falou: “professora, quero falar com a diretora da escola”. Falei: “que foi?”. “Professora, quero saber das postagens do Instagram, porque não estavam saindo as postagens”. Eles foram e, na hora, foi resolvido. A diretora pá-pá-pá, já está resolvido (PS2).

Percebe-se que há orientação da Seproje para que os professores gremistas ensinem os alunos ouvidores a, antes de registrar uma reclamação no sistema da Ouvidoria da Prefeitura, pesquisarem o assunto. E, pelo depoimento de um professor gremista, a mesma orientação está sendo repassada aos alunos dentro das dinâmicas do projeto.

Em depoimento, um professor de escola de Manaus/AM (PM2), relatou que chegou ao seu conhecimento, por meio do aluno ouvidor, uma reclamação de alunos sobre a situação dos banheiros pichados, deixada na caixa de sugestões. Lembra que, quando membros do grêmio estudantil levaram a demanda, já chegaram com a solução: arrumar uma parede para que escrevessem o que quisessem. Então, o professor não queria que fosse algo escrito de forma permanente e chegou à solução da instalação de uma parede, tipo quadro escolar.

Sobre regras para uso da parede, esse professor entrevistado registrou:

Nessa parede, todos os dias, eles escrevem e apagam. A única coisa que pedimos para eles é que não tenha palavra de baixo calão, que haja respeito e que não haja nada que denigra a imagem do outro aluno. E assim, deu mais do que certo. Eles desenham, eles deixam “recadinhos” (PM2).

A Figura 22 demonstra alunos da escola de Manaus/AM utilizando o quadro confeccionado, motivado a partir de uma manifestação recebida pelo aluno ouvidor.

Figura 22 – Registro da parede de recados em escola de Manaus/AM



Fonte: Registro da autora.

Outro resultado alcançado pelo projeto Aluno Ouvidor foi a premiação de 1º lugar no *Concurso de Boas Práticas em Ouvidorias*, promovido em 2017 pela Rede Nacional de Ouvidorias, administrada pela Controladoria-Geral da União (CGU). O concurso tem o objetivo de estimular, reconhecer e premiar iniciativas que contribuem para a melhoria da gestão pública.

Em 2017, o projeto Aluno Ouvidor conquistou o 1º lugar na categoria *Ampliação de espaços e canais de participação social*, considerando que a iniciativa possibilita um diálogo entre alunos, Ouvidoria e secretarias municipais na resolução de problemas do âmbito escolar (SANTOS, 2018b).

Em 2021, foi a vez do projeto Ouvidoria Estudantil receber o prêmio de 2º lugar, no mesmo concurso promovido pela CGU, em sua 5ª edição, na categoria *Fomento à participação e ao controle social pela população em situação de vulnerabilidade* (TCE/AM, 2022a).

## 5.5 As representações

A análise da ação pública leva em consideração, de um lado, os instrumentos, as técnicas, os dispositivos e as práticas e, de outro lado, os conhecimentos, as ideias, as concepções e as compreensões de mundo dos atores envolvidos, que determinam os rumos que a política deve tomar e as relações de poder estabelecidas entre os atores.

Todos os atores são, de alguma forma, conduzidos por interesses, sejam materiais ou simbólicos. Os jogos de poder se apresentam, revelando as prioridades de cada um deles, culminando em normas de negociação que regulam as relações. Nesse momento, é possível verificar como se estabelecem os vínculos entre aqueles que são governantes e os que são governados. Além disso, o tempo é também um fator relevante que pode revelar necessidades de ajustamento de acordos já estabelecidos, proporcionando aprendizagem e coprodução da ação pública.

Ocorre que, “ao contrário do que acredita o senso comum, os atores não agem de acordo com um interesse claramente identificado, resultante de uma estratégia completamente coerente” (MULLER, 1998, p. 34). Nesse sentido, a lógica de posicionamento de atores nem sempre se apresenta de forma racional, além de que podem ser modificadas durante os processos seguintes da elaboração da ação pública, a partir da interação com outros setores envolvidos, integrando informações e valores ou até mesmo evitando contradições e resistências.

Conforme afirma Muller (1998, p. 37),

a primeira tarefa da análise das políticas é a de desconstruir a imagem que os atores querem transmitir deles mesmos. Esse esforço de desconstrução deve se concentrar especialmente em dois aspectos: decodificar as lógicas administrativas que operam na elaboração das políticas públicas para, em seguida, compreender melhor a complexidade das redes de atores que participam da ação pública.

Em ambos os projetos analisados na presente pesquisa, verificou-se que o órgão parceiro possui competências de fiscalização e controle – Ouvidoria do município de Santos/SP e Tribunal de Contas do Estado do Amazonas –, enquanto o setor que desenvolve a ação na prática pertence ao âmbito educacional – Secretaria Municipal de Educação de Santos e Secretaria Municipal de Educação de Manaus.

Em que pese a preocupação, tanto da Ouvidoria do município de Santos/SP quanto do Tribunal de Contas do Estado do Amazonas, em relação à formação do estudante no sentido do seu desenvolvimento cidadão, os conceitos de fiscalização e controle estão intrínsecos na concepção do projeto por parte dos dois órgãos que apresentaram a proposta da ação pública ao setor educacional.

Nesse sentido, um técnico da Ouvidoria do TCE/AM relata que “eu acho que a responsabilidade hoje é fazer com que a Ouvidoria seja conhecida e se torne um instrumento efetivo de controle social” (TOM1). Complementa sua percepção ao dizer que “o controle social é extremamente importante. Em minha opinião, é o futuro do

controle, mas tem que existir instrumentos institucionais que impulsionem esse controle. Senão, ele sozinho, não vai funcionar”.

Quanto ao entendimento do funcionamento de uma ouvidoria pública e do trabalho do Ouvidor, um técnico da Ouvidoria do TCE/AM entende o seguinte:

Eu acho que o principal é que a Ouvidoria ainda não está sendo devidamente, no meu modo de ver, compreendida, muitas vezes pelos próprios órgãos e outras vezes pelo público. Por isso, a necessidade de divulgação e de incentivo à participação das pessoas através das ouvidorias (TOM1).

Esse mesmo técnico prossegue seu entendimento quanto à percepção do Ouvidor dentro dos órgãos públicos:

Não é ele [o Ouvidor] o responsável pelo problema. Ele apenas está comunicando o problema. Mas, muitas vezes, [ouvimos]: “Lá vem esse cara da Ouvidoria achar que eu tenho que responder a esse cara”. Mesmo que a demanda seja improcedente, mesmo que a demanda na nossa análise seja uma coisa óbvia ou uma coisa tola, mas o camarada tem que dar uma resposta (TOM1).

Um segundo técnico do TCE/AM já descreveu a importância pedagógica do projeto, sem tirar o foco do controle social, quando perguntado qual o principal propósito da Ouvidoria Estudantil: “fortalecer o controle social e impulsionar o protagonismo estudantil dentro das escolas. Penso que esses dois canais são bem próximos, essa é a intenção maior. A Ouvidoria é um instrumento para que isso aconteça, e esse é o principal objetivo” (TOM3). O técnico continua seu pensamento sobre a parceria firmada:

Nós sempre víamos por esse prisma, de que nós não íamos em uma função repressiva, de controle externo e tudo mais, mas em uma função até pedagógica, institucional, buscando parcerias. Porém sem tirar o foco do controle social, que é a razão de ser da Ouvidoria. Mas indo por esse lado, nós acreditamos, e até hoje, que o projeto tem o seu êxito, porque o gestor, quando ele abraça o projeto por entender a sua importância, consegue desenvolver, trabalhar e dar uma estrutura maior para o grêmio estudantil atuar do que se ele for obrigado. As escolas que optaram por não instituir o programa, a Ouvidoria Estudantil, até hoje não são obrigadas (TOM3).

Outro técnico da Ouvidoria do TCE/AM (TOM2), com experiência em outros projetos no âmbito educacional, ao ser perguntado sobre o objetivo da Ouvidoria Estudantil indagou que seria a gestão democrática o principal propósito do projeto. Ainda, frisou a importância da democracia para que o cidadão possa exercer a sua cidadania, o que entende como fundamental para a construção das políticas públicas e sua execução. E complementou seu pensamento ao dizer acredita que, desde pequeno, é possível criar essa cultura.

Em Santos/SP, de acordo com notícia publicada em 2017 no Portal da Prefeitura, a principal função dos alunos eleitos, para a Ouvidoria, é “escutar as reivindicações, sugestões e elogios da comunidade escolar” (SANTOS, 2017e). Na percepção de um técnico da Ouvidoria,

o aluno é fundamental. Ele fiscaliza aquilo que acontece dentro da escola, então ele é o fiscal, ele é o verdadeiro fiscal. Ele vai dizer se a merenda está ruim, ele vai dizer se os banheiros estão em funcionamento, ele vai dizer para a Secretária da Seduc aquele professor que está faltando, se estão sendo bem tratados, se eles estão sentindo algum tipo de ameaça. Então eles são os porta-vozes do governo (TOS 1).

No Diário Oficial de Santos de 12 de abril de 2017, o Ouvidor do município declarou que “o objetivo é solucionar os problemas por meio do diálogo e da participação dos alunos, que serão mediadores e facilitadores dentro da escola e na comunidade escolar, identificando demandas e propondo soluções” (SANTOS, 2017a)

Entretanto, após alguns anos da implementação do Aluno Ouvidor, um servidor da Ouvidoria relatou uma visão mais educativa e menos fiscalizatória do projeto.

A minha impressão pessoal do projeto Aluno Ouvidor é criar cidadãos da melhor forma possível e que eles tenham conhecimento de humanidade, de política, dos direitos e deveres que essa criança pode no dia a dia tornar a forma melhor, de nós termos um adulto diferenciado. Porque quando uma criança, ela sabe o que ela pode, qual é o seu direito e o dever também que ela tem com a escola, com os amigos da escola, como tratar um professor, como ver a infraestrutura da escola, ela pode dizer com a voz ativa o que está certo e o que está errado. Então o projeto Aluno Ouvidor é isso, é trazer para a consciência dos adultos que uma criança também tem voz, que ela pode em qualquer momento fazer uma melhoria, que ela pode falar aquilo que pensa, que ela pode às vezes nos ensinar. Nós temos muito a aprender com essas crianças (TOS1).

Percebe-se que o olhar do projeto da Secretaria de Educação vai além da mera fiscalização e preocupa-se com o desenvolvimento do estudante para o exercício da cidadania, no sentido também de auxiliar na busca de melhorias para a escola e não apenas fiscalizar. Na visão de um servidor da Seduc, o projeto

é bem legal, porque tem a visão do aluno, que visão o aluno tem da escola, o que ele observa que precisa de melhorias. E não só, nós só pensamos em reclamação, mas, às vezes, também tem um elogio. [O projeto] coloca o aluno como protagonista, para ele poder buscar melhorias, buscar ajuda, porque ele também é um cidadão que pode estar pleiteando melhorias para a escola dele. Buscar essas melhorias não somente enquanto aluno, mas enquanto cidadão, enquanto munícipe (SSS1).

Um professor gremista descreveu a sua percepção do aluno que atua como ouvidor dentro do grêmio estudantil: “O ouvidor não é visto como o cara ficará só

reclamando. Não, o ouvidor é um parceiro, tanto da direção como da Prefeitura como da Seproje” (PS2).

Interessante notar a diferença de posicionamento das percepções de cada setor. Conforme preconiza Muller (1998), diferentes setores possuem referências distintas e, quando agrupados para desenvolver políticas em conjunto, disputam espaços devido a visões antagônicas defendidas e grupos de interesse com foco em determinado setor da ação pública.

Um gestor escolar de Manaus/AM se posicionou em relação ao seu entendimento em relação ao projeto Ouvidoria Estudantil, ressaltando a oportunidade de formação de valores:

Não é algo assim, não é uma disciplina, não é um objeto do conhecimento que eu vou trabalhar, mas é uma atitude que eu estou começando trabalhar ali. São valores, são situações que talvez nunca trabalhamos na escola pública aqui no Amazonas. Eu acho que teve esse "insight" de como nós podemos trabalhar essa questão do respeito à cidadania, (...) da organização da escola e trabalhar a questão dos questionamentos [dos alunos], da sua implementação nas decisões da escola (PM1).

Um técnico do TCE/AM explanou sua percepção também, já ressaltando a necessidade de desenvolvimento do controle social para a sociedade.

Acredito que nós vamos ter uma consequência a longo prazo, porque esses alunos se tornarão homens adultos. E hoje o que a sociedade precisa é do controle social, que é o controle do futuro. O que a cidade precisa é isso. Nós estamos ajudando a formar esses homens e mulheres do futuro que atuarão e estarão conscientes e irão desempenhar a sua função como cidadão de uma forma efetiva (TOM3).

Os ouvidores públicos convencionais, que atuam em órgãos e entidades que compõem a Administração Pública, em todas as suas esferas, geralmente possuem atribuições direcionadas a uma atitude ética frente às demandas que lhe são confiadas, além da incumbência de manter o respeito com os usuários de serviços públicos, em suas necessidades e vulnerabilidades, como é o caso dos agentes de ouvidoria que fazem parte do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2021).

Essa postura, portanto, está enraizada no histórico das ouvidorias públicas, o que justifica as representações demonstradas a seguir.

Uma representação importante foi percebida na análise da Cartilha do Aluno Ouvidor (2022a), elaborada pela Ouvidoria do município de Santos/SP. Nela está inserida a seguinte afirmativa: “Para ser um Aluno Ouvidor: é importante ter boas notas,

assiduidade, liderança, reivindicar melhorias e inibir o vandalismo”. No mesmo sentido, um técnico da Ouvidoria do município destacou:

Ele se torna tão responsável, ele começa a ter um olho tão clínico que ele começa a perceber se aquele colega precisa de um tratamento, se ele está sofrendo algum tipo de problema psicológico. A responsabilidade de cuidar, de ver com os outros olhos, principalmente os adolescentes, porque é um projeto que ele é dentro do grêmio, o protagonismo juvenil, ele acaba sendo essa porta (TOS1).

Percebe-se, nessa fala, a valorização de uma postura que se almeja para os alunos ouvidores. Na mesma direção, um professor gremista relatou:

Eles atuam bastante, agem em função disso; têm outro tipo de comportamento. Eles mudam o comportamento deles. O gremista se polícia muito. Não poder gritar, não poder falar alto. O [aluno] ouvitor participa do grupo e ele não é visto como um autoritário, é visto como parceiro. Muda o símbolo do vocabulário deles. O jeito de agir, a postura. Ele fala: “não faço isso, porque sou ouvitor”. Eles usam muito essa frase, o meu, pelo menos, usa. Outro dia, estavam uns amigos gritando aqui, ele falou: “moçada, vamos falar um pouquinho mais baixo. Vamos colaborar com a direção” (PS2).

O mesmo professor relatou uma postura do aluno ouvitor em uma ocasião em que presenciou mãe de aluno que estava nervosa na escola, reclamando da merenda: “ele [o aluno ouvitor], na hora, falou: ‘por favor, posso conversar com a senhora?’”. Essa postura dele, para uma criança de 11 anos, acho que é um “baita” ganho. Ele polícia vocabulário, jeito dele falar, a postura dele pela escola” (PS2).

É sabido que, para os professores, facilitaria as suas atividades se todos os alunos fossem educados, obedientes, estudiosos e responsáveis. Entretanto, a realidade não se retrata exatamente dessa forma, pois são crianças e jovens que estão amadurecendo, aprendendo a conviver com outras pessoas. Assim, tal postura referenciada na Cartilha do Aluno Ouvitor (2022a), pode ser almejada, mas não deve servir como um fator limitante, tendo o olhar voltado àquelas crianças e jovens que não se enquadram totalmente nos requisitos estabelecidos. É possível que a oportunidade dada a um jovem modifique a sua percepção de mundo e transforme a sua vida.

De acordo com as ideias de Muller (1998), na elaboração de uma política pública, é construída uma representação/imagem da realidade a qual se deseja intervir. Nos presentes casos analisados, os setores que desenharam o projeto da Ouvidoria Estudantil e do Aluno Ouvitor provêm de setor cuja competência é a fiscalização dos recursos públicos e a promoção do controle social. A partir de seus referenciais setoriais, ou seja, da sua forma de entender o problema a ser sanado, propuseram uma

ação pública ao setor educacional, considerando suas percepções de como se relacionam com a sociedade. O setor educacional recebeu a proposta e seus atores, naturalmente, também possuía seus próprios referências.

Segundo Cruz (2020), um referencial híbrido surge da mistura dos referências setoriais dos atores, em uma combinação dos valores, crenças e princípios articulados e negociados que geram novos sentidos para a ação pública e se propagam em discursos e práticas. Dessa forma, o referencial híbrido se formou nas ações públicas estudadas, a partir de uma intersecção dos referenciais dos diferentes setores envolvidos, por meio da criação de territórios cognitivos, na busca de um alinhamento dos objetivos dos projetos, bem como da sua forma de execução.

## 5.6 A ouvidoria estudantil como instrumento da ação pública

A ouvidoria estudantil está colocada no centro deste estudo como um instrumento de ação pública, o que, segundo a teoria apresentada no capítulo 3, leva em consideração não apenas a visão funcionalista de uma ouvidoria, mas a revela sob a perspectiva das relações estabelecidas entre os atores, cujas negociações ocorrem em territórios sociopolíticos, onde o Estado se configura como ator horizontal nos dois projetos selecionados.

Para a ação pública, os conflitos apresentados e as divergências de opiniões são fundamentais para se verificar a complexidade de determinado problema público. A análise da ação pública requer o entendimento da prática de poder, dominação e resistências inerentes aos processos de implementação e execução de projetos, programas ou políticas. O território no qual são inseridos também é determinante para revelar os desafios a serem superados.

Essa análise mostra que o exercício de poder pode ser reconfigurado, tornando a ação mais participativa e colaborativa entre atores e setores envolvidos. Assim, os instrumentos não são neutros, pois carregam os referenciais daqueles que os estabeleceram. As percepções de mundo são largamente influenciadas pelos atores a depender do setor ao qual o ator se vincula. Nesse estudo, em ambos os projetos, há a presença de um órgão de controle e fiscalização que atua como parceiro na implementação de uma ação pública no setor educacional.

Ao se escolher a ouvidoria estudantil como um tipo de instrumento, considerado também uma instituição social, para viabilização de uma ação pública, necessariamente

foram adotadas técnicas – regras, normas, acordos, leis etc. – para funcionamento desse instrumento.

Para a ação pública, os conflitos apresentados e as divergências de opiniões são fundamentais para se verificar a complexidade de determinado problema público. A análise da ação pública requer o entendimento da prática de poder, dominação e resistências inerentes aos processos de implementação e execução de projetos, programas ou políticas. O território no qual são inseridos também é determinante para se conhecer os desafios a serem superados.

Analisar a ação pública a partir dos seus instrumentos, significa olhar para as relações políticas existentes no seu desenho e execução, em que é possível verificar como são regulados os comportamentos dos atores envolvidos e as relações entre governantes e governados.

Quanto a situações de resistência que porventura foram observadas no presente estudo, no evento de sensibilização realizado, na segunda fase do projeto em Manaus/AM, das 12 escolas convidadas para participar, apenas uma não seguiu com a proposta. Relembrando esse contexto, um técnico da Ouvidoria do TCE/AM observou o seguinte:

Agora a questão dos gestores, alguns abriram as portas, outros ficaram meio reticentes de quem seríamos, se iríamos fiscalizar. Depois eles entenderam que não era uma fiscalização. Na verdade, era uma parceria. Os alunos 100% abraçaram a causa (TOM2).

Outro técnico do TCE/AM comentou sobre as situações de resistências:

Até hoje há resistências. Nós temos um percentual, mas ele é mínimo. Em torno de 15% dos gestores escolares ainda preferiram não se envolver. Porém, na Semed, a aceitação foi imediata. O Secretário abraçou a ideia, deu a autorização para o setor técnico e aqui eu preciso registrar que a Semed tem um setor técnico muito qualificado e empenhado. Se não fosse por eles, engajados no projeto, não teríamos tido o êxito que tivemos no ano passado. Existe um mérito significativo por parte desses servidores. Há uma rotatividade, mas mesmo com a rotatividade há um ou outro que permanece e os novos que chegam agregam e contribuem. Eu fiquei muito encantado com o empenho dos técnicos da Semed, porque eles tinham relatórios das escolas, tinham mapeados as escolas que viam com mais problemas (TOM3).

Em contrapartida a essa percepção, professores discorreram que as situações de resistência não se limitavam a questões de o projeto ser proposto por um órgão cuja competência é promover a fiscalização e o controle social. Um professor colaborador entende que o órgão parceiro é importante para dar suporte e fornecer materiais para a

execução da ação, além de entender que a credibilidade do projeto aumenta. Sobre o processo de implementação do projeto, relatou que foi

muito tranquilo, sem nenhuma cobrança: “se você quiser, faça; se você não quiser, não tem problema”. Nós fazemos porque realmente gostamos, estamos gostando. É importante para a escola. Vimos que é imprescindível esse tipo de trabalho na escola para trabalhar justamente essa questão da cidadania, trabalhar a questão desses valores democráticos, valores dos limites de cada um, então é importante isso. A própria eleição do grêmio já se configura como algo [democrático]. A democracia, a cidadania desde quando tem que se exercer? Eu acho que desde quando você nasce, você já começa exercer sua cidadania e a democracia. Como eu vou trabalhar isso em uma criança? Colocando situações ali para ela vivenciar. E, quando chegar lá na fase adulta, ela não vai ter problema de escolher, de opinar, de reivindicar, de falar, de questionar porque ela está sendo trabalhada agora (PM1).

Nota-se, portanto, que a sensibilização dos gestores escolares que vão efetivamente implementar o projeto é de importante para que entendam o real propósito da ação. O ideal é que fossem envolvidos desde a concepção do projeto, pois são os atores que vivenciam a realidade da escola e podem contribuir de forma a levantar situações que gerem dificuldade e facilidade para a sua execução.

Atores nos projetos Aluno Ouvidor e Ouvidoria Estudantil, tantos os órgãos parceiros como as Secretarias Municipais de Educação figuram como entes estatais na formulação da ação pública, enquanto os alunos representam o segmento da sociedade beneficiário, que podem “quebrar” determinadas regras estabelecidas e impor novas formas de organização e de comportamentos gerados pelas instituições estabelecidas que, em ambos os territórios estudados, foram moldadas por setores que compõem o Estado.

Exemplo dessa situação foi relatada por um técnico do Tribunal de Contas do Estado do Amazonas:

Houve uma situação que tivemos que gerenciar em um evento onde o Secretário municipal foi assinar o novo Termo. Os alunos se reuniram e falaram: “Secretário, nós queremos uma pauta com o senhor”. O Secretário na hora marcou. [Os alunos] foram [falar] direto com o Secretário e não passaram pelo diretor. O diretor se sentiu afetado. E, de certa forma, esse é o comum, mas houve um evento, um momento em que eles tiveram acesso ao Secretário. Nessa situação, o gestor falou: “Eu não quero esse projeto assim, porque eu sou a primeira hierarquia deles. Eles precisam chegar comigo, mas foram direto falar com o secretário, falar dos ares-condicionados” (TOM3).

Percebe-se, nesse exemplo, uma circunstância em que foram regras preestabelecidas foram “quebradas”, o que provocaram a ameaça do exercício de poder

do gestor escolar, frente ao grupo de interesse que está diretamente recebendo os benefícios da implementação da ação pública.

Por outro lado, interessante notar que o gestor escolar pouco estava se importando para que o problema levado pelos alunos – do ar-condicionado quebrado – fosse resolvido. Esse técnico do TCE/AM ainda relembra que houve diálogo com o gestor em reunião posterior, em que falou para o gestor escolar:

Uma coisa é certa, não está dentro do programa, do protocolo, o acesso dele [do aluno] ao Secretário, essa é uma situação atípica. Mas olha só o resultado positivo. O assunto que eles reclamaram era dos ar-condicionados que não funcionavam e nem tinham manutenção. O senhor mesmo disse que [houve] uma denúncia que eles apresentaram, e o senhor enviou para a Semed resolver e não mandavam resposta. Mas, olha os frutos, na reunião que eles [os alunos] tiveram na terça-feira com o Secretário, já na quinta-feira os engenheiros foram lá [na escola] e resolveram a questão. Temos que pensar no resultado que isso trouxe. O Secretário tirou foto, saiu na imprensa recebendo os alunos da escola para ouvir as demandas (TOM3).

Esse técnico entrevistado, reconhece o princípio de politização que o projeto traz para a escola e que pode trazer resistência por parte do gestor escolar. Acredita que muitos políticos atuais já foram militantes em centros acadêmicos universitários, mas que hoje esse processo já pode ser iniciado na escola.

Cabe, nesse exemplo, a reflexão sobre até que ponto o gestor se sente ameaçado frente ao protagonismo estudantil, diante de uma oportunidade concreta de os alunos buscarem melhorias para a escola e se desenvolverem como cidadãos ativos e políticos.

Perante tal situação, também é possível perceber que esse gestor ainda não possui um olhar para a Ouvidoria Estudantil como um instrumento de apoio à gestão democrática escolar. Pode ser que ele ainda não entenda a necessidade de ampliação da participação de outros atores além dos pais, que mais comumente atuam nos conselhos escolares e associações estabelecidas no âmbito escolar, para a efetivação da idealizada gestão democrática escolar.

Mesmo dentro de um mesmo setor, atores distintos podem revelar opiniões diversas, como foi o caso ocorrido em Santos/SP sobre a ampliação do tempo de desenvolvimento dos projetos Grêmios Estudantil e Aluno Ouvidor reportado por professores gremistas à Seção de Projetos (Seproje). Diante de uma situação concreta de dificuldade de desenvolvimento satisfatório dos dois projetos, houve alteração em normativo publicado que amplia a carga horária do projeto Grêmios Estudantil, que acopla o projeto Aluno Ouvidor.

Cumpra esclarecer que as entrevistas ocorreram antes da publicação da Portaria que ampliou a citada carga horária. Ao ser indagado a respeito da suficiência da carga horária estabelecida para realização dos dois projetos, um professor gremista mencionou que “são dois projetos diferentes. Acho que se aumentasse de repente, sei lá, estipulasse ‘são quatro horas e meia para o Grêmio, e duas horas para o Aluno Ouvidor, por semana’, estaria bom, ficaria mais fácil” (PS1). Ainda sobre o assunto, outro professor comentou que

se tivesse um horário, um projeto para o Aluno Ouvidor com o mesmo professor, não tem problema; mas teríamos mais tempo de estarmos mais dedicados. [...] Falta um pouco de respaldo, seria essa a palavra. O respaldo que temos no Grêmio, não temos tanto no Ouvidor. [...] Acho que teríamos, que falei, primeiro, seria desmembrar; teriam que ser dois projetos trabalhados paralelamente. Poderia até ficar com o Grêmio, mas se tivesse mais horas, para ser atuante. Podíamos ter mais capacitações. Pelo menos, a cada três meses (PS2).

Um professor colaborador mencionou, em entrevista, ser surpreendido quando, após ser selecionado pela Seproje, soube que além das ações do grêmio, deveria também desenvolver ações em paralelo do projeto Aluno Ouvidor:

eu também não tinha conhecimento que existia esse projeto, tomei conhecimento no momento que assumi o projeto do Grêmio. Durante ali, na formação que tivemos inicial, foi falado que haveria esse projeto da Ouvidoria (PS1).

Outra percepção de um professor entrevistado é de que o projeto Aluno Ouvidor é “muito válido, só que acho que precisava de mais horas de trabalho. Desvincular um pouquinho do Grêmio” (PS2). Um professor ainda declara:

é muito bacana esse projeto; acho que tinha que ter só o projeto Ouvidor. Desmembrar do Grêmio iria ser bem mais atuante. Ia ser bem mais bacana. Se tivesse um horário, um projeto para o aluno ouvidor com o mesmo professor, não tem problema, mas teríamos mais tempo e estarmos mais dedicados (PS3).

A Portaria nº 96/2022 – SEDUC, que dispõe sobre as diretrizes de operacionalização do projeto Grêmios Estudantis para o ano letivo de 2023, publicada em dezembro de 2022, aumentou a carga horária para execução do projeto Grêmio Estudantil, que abarca o projeto Aluno Ouvidor. No entanto, a portaria não discriminou a quantidade de horas a ser dedicada para o desenvolvimento de cada um dos projetos, tampouco mencionou ações específicas do Aluno Ouvidor, dispondo apenas que caberá ao professor “articular e mediar as atividades desenvolvidas pelos gremistas, de forma conciliada com as orientações propostas” (SANTOS, 2022c).

Nesse caso, os professores gremistas, ainda que pertencentes ao setor educacional, conheciam profundamente as dificuldades na execução do projeto e as levaram ao conhecimento de tomadores de decisões, influenciando, de forma eficiente, uma mudança na carga horária para desenvolvimento dos projetos Grêmio Estudantil e Aluno Ouvidor. Ademais, os tomadores de decisão, no caso servidores da Seduc, demonstraram capacidade de expandir seus conhecimentos para acatar a situação reivindicada. Portanto, presencia-se um quadro de se fazer política (negociações) no interior de uma política pública estabelecida.

Outra situação de resistência observada em Santos/SP diz respeito a diretores escolares que ainda não aderiram ao projeto Aluno Ouvidor. Sobre esse assunto, um servidor da Seproje relatou que

eu acho que é medo do novo. Eu acho que as pessoas têm esse receio do novo, de ter trabalho. Há muitas diretoras que estão chegando, novas na escola, entram lá e ainda estão se ambientando com aquela escola. Ela ainda está, assim... virou diretora agora. Então, ela está em um aprendizado. Então, eu acho que, nesse ano inicial, ela quer primeiro conhecer a escola dela, conhecer os professores para depois acabar absorvendo um projeto, que é um projeto grande dentro da escola, é um projeto que tem muita ação dentro da escola. Então, como nós tivemos algumas diretoras que se aposentaram, outras que vieram, então, tem essa dança das cadeiras no início do ano. E tem algumas mesmo que é por resistência. De não quererem, de acharem que vai dar trabalho. Tem algumas que ainda [têm] uma mentalidade mais antiga (SSS1).

Esse mesmo servidor descreveu situação vivenciada quando estava atuando em escola de ensino fundamental I, na época em que a Ouvidoria do município de Santos/SP apresentou o projeto Aluno Ouvidor às escolas que já possuíam grêmio estudantil ativo:

O primeiro ano que ela [a Ouvidoria] veio falar, que foi quando começou a entrar no mirim, porque eu era professora de grêmio mirim, nós não quisemos. No segundo ano, ele [o projeto Aluno Ouvidor] já veio com “vai abrir para o grêmio mirim, então vamos começar”. Então, nós começamos e foi um projeto legal. A diretora geralmente, como eu te falo, ela não quis [no início], porque a escola estava passando por muitos problemas, nós tínhamos muitos problemas no prédio em si, de problemas estruturais no prédio. Então, ela falou: “ai meu Deus, é mais uma coisa. Nós já temos tanta para se preocupar. O telhado que está caindo”. Então, nós resolvemos não aderir no primeiro momento, mas no ano seguinte, já veio, assim: “olha, foi para todos os grêmios mirins; tem que ter”. Já veio como uma ordem. Então, agora, todos os grêmios mirins têm que ter (SSS1).

Outro servidor da Seproje (SSS2) afirmou que não houve tempo de sensibilizar os gestores escolares em 2022, quanto à implementação do projeto Aluno Ouvidor.

Sobre o assunto, um técnico da Ouvidoria do município de Santos/SP também percebe resistência, pois

existem ainda pessoas que estão cravadas lá no passado, elas olham o aluno, isso eu falo de gestores, não da Secretaria de Educação, mas em sala de aula, na própria escola. E que você precisa ir que nem pingando água na pedra até ela furar. Então, você vai explicando, você retorna, você vê que aquilo é positivo, que a criança não está lá para poder prejudicar a escola ou dizer que a escola não serve. Pelo contrário, a criança está lá ou o adolescente está lá para ser aquele parceiro. Então, no início, o medo da mudança, que eu acho que isso acontece em qualquer lugar. Quando você chega em um local e você coloca alguém que está supervisionando você, você tem medo de ser acusado somente do erro (TOS1).

Em Manaus/AM, a questão de resistência dos gestores também foi levantada. Um técnico do Tribunal de Contas relatou que, no nível de negociação junto à Secretaria Municipal de Educação, não percebeu nenhuma resistência para adotarem o projeto nem por parte da Semed nem por parte dos alunos, mas que o gestor escolar e o professor colaborador podem influenciar diretamente a execução da prática, ou seja, que o desenvolvimento do projeto dependia do perfil de cada gestor. Sobre o assunto, comentou o seguinte:

Nós vimos a diferença dos coordenadores. Alguns coordenadores tinham perfil pedagógico. Outros coordenadores tinham menos o perfil e nós víamos que o grêmio ficava um pouco solto. Então há influência de um bom orientador pedagógico, de um coordenador. No monitoramento nós percebemos que houve o retorno de diferentes maneiras devido ao perfil do gestor. Mas houve o retorno. Nesse retorno, algumas manifestações eram encaminhadas à coordenação da Semed, ou seja, saía de posse da resolução do gestor. Também percebemos aí a influência de um bom gestor e de um gestor apenas ocupante de cargo (TOM2).

Cumprir informar que, no município de Manaus/AM, os gestores escolares são indicados, e não eleitos, mas devem atender a critérios específicos. Segundo um outro técnico do TCE/AM (TOM3), a Secretaria de Educação não fez nenhum tipo de imposição, não criou nenhuma resistência. Foi feito um convite para a participação das escolas. Esse mesmo técnico lembrou que, no evento promovido pela Semed, em que fizeram a apresentação do projeto aos gestores escolares,

a ideia era convencer, mostrar a importância, atuar nesse caminho de convencimento para chamar o gestor. Tivemos que vender, mostrar a importância. Sobretudo tirar aquela ideia de que o aluno iria querer atrapalhar a gestão. Na verdade, com a participação dos alunos, a gestão escolar tornar-se-ia mais forte (TOM3).

Possivelmente, se for planejada a integração prévia do órgão parceiro com os gestores escolares, envolvendo também a Secretaria de Educação, com o fim de

explicar o propósito do projeto, a resistência dos gestores ser menor. Envolver os gestores e professores é fundamental para que o projeto tenha êxito e se desenvolva em seus propósitos, além de trazer, no momento do planejamento, o olhar de quem realmente vai executar o projeto, podendo-se evitar erros que porventura possam ocorrer.

A mediação entre atores pode ser conduzida de forma em que, nas negociações posteriores, haja transformações das raízes cognitivas que permeiam determinado setor para se produzir novos referenciais híbridos a partir da transformação de um referencial setorial preestabelecido (CRUZ, 2020). Assim, quando se coloca o instrumento da ação pública no centro do estudo, são revelados interesses antagônicos no momento de sua execução e processos contraditórios ao inicialmente acordados, os quais culminarão em novos referenciais para que seja viável a execução da ação pública planejada.

## **6 A OUVIDORIA ESTUDANTIL ENQUANTO INTERFACE DA AÇÃO PÚBLICA**

Como um tipo peculiar de instituição participativa (IP) – denominadas interfaces socioestatais –, as ouvidorias públicas consolidam interfaces (LUCHMANN, 2020b; HEVIA; ISUNZA VERA, 2010) entre o cidadão e Estado, geralmente realizada de forma individual e para resolução de situações particulares.

Diferentemente de outras IPs, tais como os conselhos gestores de políticas públicas e as conferências públicas, as ouvidorias possuem baixa influência na tomada de decisão. O indivíduo pode até fazer sugestões de mudanças ou aprimoramento de certa política ou serviço público, mas o gestor ainda tem a discricionariedade em acatar ou não a sugestão, até porque determinadas decisões não são tomadas de maneiras simples, requerendo, muitas vezes, o debate com outros setores.

O Ouvidor de órgãos públicos que integram o Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal, geralmente é um servidor de carreira nomeado para função comissionada ou um ocupante de cargo em comissão, neste caso sem vínculo com a Administração Pública e, geralmente, não são envolvidos diretos com as reivindicações enviadas à ouvidoria.

Ao contrário do observado nos projetos Aluno Ouvidor e Ouvidoria Estudantil, o aluno ouvidor tem interesse direto com as sugestões recebidas, envolvendo-se para que a demanda seja solucionada. Ao levar o assunto nas reuniões com os membros do grêmio estudantil, a questão ganha mais força, pois todos os alunos são envolvidos na causa e serão contemplados com o benefício da resolução da demanda.

Dessa forma, a capacidade da ouvidoria estudantil vai muito além da entrega de manifestações e produção de respostas. A prática pedagógica, ao ser integrada ao grêmio estudantil, proporciona a criação de minipúblicos na medida em que um grupo menor de alunos pode interagir e buscar o melhor encaminhamento a ser dado diante das demandas apresentadas.

No entanto, diferentemente da teoria proposta por Fung (2007), os membros desse minipúblico não são escolhidos via sorteio, mas através de processo eleitoral para representar a comunidade discente de determinada escola. Apesar da diferente forma de seleção dos membros comparada à teoria de Fung (2007), a organização das ouvidorias estudantis, que se realizam por meio do grêmio estudantil, são dotadas de elementos característicos dos minipúblicos, tais como: chamamento ativo – há chamamento para

os alunos interessados formarem suas chapas; representatividade – os alunos eleitos representam a comunidade estudantil; incentivo à participação – a formação do grêmio pressupõem que os alunos sejam participativos na gestão escolar; há número reduzido de representantes – a escolha de um grupo menor tem potencial de engajar os alunos eleitos; além de existir o debate em grupo e propostas de soluções de determinado assunto, em prol da coletividade.

A Figura 23 registra momento em que membros do grêmio estudantil de escola de Santos/SP se reúnem e debatem a respeito de reivindicações, demonstrando momento de participação ativa e diálogo.

Figura 23 – Alunos reunidos em escola, Santos/SP



Ouvidor e alunos conversam sobre reivindicações na escola

Fonte: SANTOS, 2017f.

Além disso, os alunos ouvidores, em Santos/SP, têm a oportunidade de participar de mediação realizada com a presença do Prefeito, ou seu representante, uma ou duas vezes ao ano, para levar as demandas da comunidade escolar que não podem ser resolvidas internamente. Eles são orientados pela Ouvidoria do município a fazer uma busca ativa junto aos colegas. A Figura 24 registra um desses encontros na sede da Prefeitura

Figura 24 – Reunião de alunos ouvidores com a presença do Vice-Prefeito, em Santos/SP



Fonte: SANTOS, 2018e.

As interações descritas com os atores envolvidos demonstram relações de poder dos atores, satisfações e insatisfações relacionadas à prática pedagógica, bem como a regulação dos comportamentos dos atores definidos por meio de instituições estabelecidas.

Conforme consta no Plano Municipal de Santos (2021-2031), referente ao diagnóstico da Meta 19: Gestão Democrática, “a Gestão Democrática nas escolas públicas municipais consolida-se pela participação no Conselho de Escola, na Associação de Pais e Mestres, no Grêmio Estudantil e no programa Aluno Ouvidor” (SANTOS, 2021b).

Conforme demonstrado no capítulo 5, os projetos de ouvidoria estudantil funcionam como interface da ação pública, na medida em que estão presentes todos os cinco elementos que constituem a ação pública. Ao mesmo tempo, a ouvidoria estudantil funciona com interface socioestatal em razão de se configurar como instituição participativa pela qual as reivindicações dos alunos são encaminhadas ao Estado.

Essa prática pedagógica pode trazer inúmeros benefícios para o processo de aprendizagem dos estudantes, e não apenas aqueles eleitos membros do grêmio estudantil.

O processo eleitoral, por exemplo, demonstra como a democracia pode ser exercida, por meio da votação de representantes do corpo discente. Essa noção pode ser

trabalhada em sala para explicar como funciona uma nação democrática, preparando os alunos para se tornarem cidadãos quando puderem exercer o seu direito ao voto para representantes dos poderes Executivo e Legislativo. O trabalho a ser realizado ao se estabelecerem chapas em que os alunos concorrerão a cargos do grêmio pode ensinar aos alunos noções de argumentação, convencimento, engajamento, entre outras, inserindo-os como sujeito da construção da prática pedagógica, para que, no futuro, possam enfrentar a realidade. Noções de participação e deliberação também podem ser iniciadas, a partir do momento do início do processo eleitoral.

Ainda, podem ser construídos documentos para legitimar e formalizar as ações do grêmio e da ouvidoria estudantil, tais como edital de convocação, ata de fundação do grêmio, ata de eleição, estatuto do grêmio estudantil, entre outros. Todos esses instrumentos são importantes para que os alunos possam ter acesso a conhecimentos iniciais de como grupos sociais podem ser organizados para irem em busca da defesa de direitos.

A formação de um grupo de representantes de todos os alunos de uma escola abre espaço para o diálogo e realização de iniciativas inovadoras, entre os próprios membros do grêmio e entre os membros e a direção. A descentralização de ações pode auxiliar na execução de atividades planejadas. Nos projetos estudados, outras parcerias foram estabelecidas, com vistas ao fomento de práticas educativas, o que enriquece o aprendizado e torna mais dinâmica a rotina escolar. Essa dialogicidade e autonomia estudantil para que desenvolvam ações na escola são fundamentais para uma formação política do aluno e que colabora para o desenvolvimento da empatia para com os outros alunos. O grêmio e a ouvidoria estudantil devem trabalhar pensando na coletividade, fortalecendo relações sociais e culturais no ambiente escolar.

Para o gestor, o grêmio e a ouvidoria estudantil podem ampliar a gestão democrática escolar e essa prática pode fortalecer esse princípio basilar da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, na medida em que amplia o acesso dos alunos nas decisões a serem tomadas na escola, permitindo que o gestor conheça as necessidades daqueles que são a razão de existir a escola. A direção escolar, assim, pode aumentar o nível de satisfação dos alunos, atendendo a pequenas reivindicações apresentadas ao aluno ouvidor, mas que, para a percepção do corpo discente, pode significar algo grandioso e gerar um sentimento de valorização.

O trabalho de inclusão social também pode ser realizado pelo grêmio estudantil, tanto inserindo nas chapas alunos de todas as classes, raças, além dos portadores de

necessidades especiais, como por meio do desenvolvimento de ações que abordem a temática. Em Santos/AM, servidor da Seproje (SSS1) confirma que há um membro de grêmio autista em escola de Santos/SP. A Figura 25 registra um grêmio estudantil de escola em Santos/SP, com membro cadeirante.

Figura 25 – Reunião do grêmio estudantil, em Santos/SP



Fonte: SANTOS, 2023b.

Conforme demonstrado, os projetos de ouvidoria estudantil, incluídos no âmbito do grêmio estudantil, possuem grande potencial para desenvolver a autonomia, a empatia, a argumentação, o diálogo, a negociação e a formação política do estudante, fortalecendo relações sociais, sejam entre os próprios alunos, seja com professores, seja com a equipe da direção, ou ainda com a comunidade em que a escola está inserida. Ainda, tais projetos contribuem para o incentivo ao fomento da gestão democrática escolar, na medida em que influenciam a tomada de decisões.

Portanto, o novo conceito proposto diante dos resultados encontrados na presente pesquisa, qual seja, *as ouvidorias estudantis enquanto interfaces da ação pública*, justifica-se pela demonstração, a partir da presença dos cinco elementos que constituem o “pentágono de políticas públicas” (LASCOURMES; LE GALÈS, 2012a), de uma interface socioestatal, no caso, a ouvidoria pública, ter suas atividades ampliadas de tal forma que possam servir de canal com Estado e influenciar nas decisões a serem tomadas no ambiente escolar, dentro de um determinado território onde está sendo implementada a ação pública.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do Estado democrático nas sociedades modernas faz com que as políticas públicas se tornem cada vez mais especializados. Entretanto as políticas podem ser elaboradas por meio de processos intersetoriais, nos quais se buscam a soma de conhecimentos e o desenvolvimento de ações compartilhadas pelos atores de diferentes setores, os quais se unem com o objetivo de solucionar um determinado problema.

Esta pesquisa, exploratória e de caráter qualitativo, pretendeu analisar como se organizam os projetos de ouvidoria estudantil – Aluno Ouvidor e Ouvidoria Estudantil – implementados em dois territórios distintos, Santos/SP e Manaus/AM, respectivamente.

A partir da análise de casos múltiplos, que permitiu o aprofundamento dos conhecimentos existentes em nível detalhado, realizado pela seleção de diferentes fontes de pesquisa, quais sejam, documentos, entrevistas e pesquisa de campo, foi possível descrever as formas de organização dos projetos, ambos contando com a parceria de órgão externo ao setor educacional, onde são executados os projetos, no âmbito de escolas da rede pública de educação dos citados municípios.

A realização de um levantamento prévio à pesquisa de trabalhos científicos publicados entre os anos 2012 e 2021 foi fundamental para se conhecer os enfoques dos estudos sobre ouvidorias públicas brasileiras, suas abordagens teóricas, métodos de pesquisa e resultados obtidos. O balanço dos estudos comprovou que ainda não havia estudos que retratassem os projetos de ouvidoria estudantil em processo de implementação no Brasil.

Como forma de se superar a análise gerencialista ou funcionalista que a maioria desses estudos propuseram, adotou-se o “pentágono de políticas públicas”, proposto por Lascoumes e Le Galès (2012a), o qual prevê a análise de cinco elementos que compõem a ação pública – atores, instituições, representações, processos e resultados. Na presente pesquisa, essa teoria foi ampliada no sentido de que todas as relações que ocorrem entre os cinco elementos são realizadas em determinado território, seja físico ou simbólico, tomando como base os conceitos apresentados por Borges (2018 e 2020).

Ainda, o conceito de intersetorialidade também foi considerado para análise das ações públicas, conforme a constatação de que os órgãos parceiros – Ouvidoria do

município de Santos/SP e Tribunal de Contas do Estado do Amazonas – têm papel-chave no desenvolvimento dos projetos, os quais apresentaram a proposta da ouvidoria estudantil às respectivas Secretarias Municipais de Educação, sendo corresponsáveis pela execução do projeto, devido ao suporte prestado, necessário à execução das ações no âmbito escolar.

A ouvidoria estudantil foi colocada no centro deste estudo para que fosse possível a realização da análise da ação pública a partir da motivação a que se levou à seleção desse instrumento. Os instrumentos, segundo a sociologia política da ação pública, não são neutros e carregam os valores e crenças de quem os escolheu. Assim, por meio dos cinco elementos que compõem a ação pública, dentro de um determinado território, foi possível considerar a ouvidoria estudantil como um instrumento de ação pública, devido à inter-relação possibilitada entre sociedade (alunos) e poder público (gestores escolares e Secretarias de Educação). Esse instrumento permite que um aluno ou grupo de alunos possam se manifestar junto a agentes públicos para reivindicar melhorias na prestação do serviço público que lhes é destinado ou ainda propor sugestões, fazer solicitações e até mesmo registrar elogios. Tudo ocorre considerando as relações entre atores, que possuem suas visões de mundo, em processos que envolvem jogos de poder e dinâmicas intersetoriais, estabelecidas por instituições que realizaram pactuações.

Demonstrou-se, ainda, que, como tipo de instituição participativa, a ouvidoria estudantil se configura como uma interface socioestatal peculiar, na medida em que apresenta características distintas das ouvidorias públicas convencionais implementadas em órgãos e entidades da Administração Pública. Constituídas no interior de grêmios estudantis, ou seja, dentro de um fórum participativo, as ouvidorias nas escolas permitem a efetivação de uma prática pedagógica que amplia as noções de cidadania e democracia, por meio de ações conjuntas de alunos e debates em minipúblicos – os grêmios estudantis. Nesse contexto, foi demonstrado que o aluno ouvidor, ao contrário dos ouvidores públicos habituais, são diretamente interessados nas manifestações propostas pelo corpo discente da escola e se envolvem em práticas deliberativas e participativas.

Conforme demonstrado no Quadro 5, a ouvidoria pública convencional possui baixo grau de influência nas decisões ao ser comparada com outras instituições participativas, pois não é dotada de normativos que lhes dão a força decisória inerente aos conselhos gestores de políticas públicas e conferências públicas, por exemplo. Além

disso, a forma de participação nas ouvidorias públicas também não favorece a vinculação da decisão a ser tomada, pois geralmente as demandas são enviadas de forma individual, ao contrário do que ocorre nos conselhos e conferências públicas, em que as decisões são tomadas de forma coletiva e possuem vinculação normativa para o seu cumprimento.

No entanto, a ouvidoria estudantil possui configuração diferente de uma ouvidoria convencional. Ainda que apenas um aluno único envie uma manifestação, ou seja, de forma individual, a prática pedagógica deliberativa implementada traz uma oportunidade de negociação maior com o gestor escolar, considerando que, na maioria das vezes, todos os integrantes do grêmio estudantil se engajam para a resolução da demanda apresentada e, nesse aspecto, percebeu-se que há maior influência na tomada de decisão pelo gestor escolar ou mesmo pelo Prefeito, nas mediações promovidas em Santos/SP. Ademais, a composição de um grêmio faz com que os alunos desenvolvam habilidades que envolvem argumentação, responsabilidade, interação com autoridades, empatia etc.

Pelas peculiaridades dessa interface socioestatal, à luz da teoria democrática contemporânea e da sociologia política da ação pública, propôs-se o conceito de “interfaces da ação pública”, o qual reflete todas as formas de interações realizadas pelos atores envolvidos nos projetos, demonstrando tanto aspectos de mediação tecnológica característicos de interfaces socioestatais como também os seus referenciais que culminam no estabelecimento de instrumentos de ação pública. O esforço de setores distintos para desenvolver a ação pública foi observado a partir de estruturas dialógicas que resultam na construção de referenciais híbridos, o que incentiva a dialogicidade dos atores e resulta no estabelecimento de instituições elaboradas por meio de processos participativos.

Considerando os casos das ouvidorias, nas dinâmicas entre atores, divergências foram encontradas em setores distintos e dentro de um mesmo setor. Também foi evidenciado que a ouvidoria estudantil pode servir como instrumento inovador para o fortalecimento da gestão democrática escolar, princípio basilar da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Todos os entrevistados foram unânimes ao concordar com a afirmativa, apontando que é ouvidoria estudantil dá voz ao aluno para que participe ativamente de processos decisórios na escola e que o corpo discente, como parte da comunidade escolar, deve contribuir com a gestão escolar, a partir das suas

experiências e vivências, pois nem sempre o gestor tem a mesma percepção dos alunos.

Observou-se que a presença do professor colaborador do grêmio e da ouvidoria estudantil é de extrema importância ao se abrir a urna/caixa de manifestações e analisar a demanda encaminhada, pois podem ocorrer situações, por exemplo, de denúncias de assédio. Em que pese serem raras essas manifestações, é de suma importância que um adulto possa dar o tratamento adequado a esse tipo de demanda. Além disso, o professor gremista é um facilitador das ações do grêmio e da ouvidoria, fundamental para que os alunos sejam incentivados e orientados a agir. Sabe-se que as decisões das organizações nem sempre são tomadas de forma pacífica. Assim, as competências entre os atores precisam ser compartilhadas, em processo que empreguem mecanismos de mediação de conflitos, num esforço de ajustamento de expectativas e balanceamento de responsabilidades.

A presente pesquisa demonstrou a potencialidade que os projetos de ouvidoria estudantil podem alcançar, considerando os efeitos que já podem ser notados, mesmo com as diferentes visões dos setores envolvidos, que se somam, em territórios dialógicos, em busca do desenvolvimento do protagonismo estudantil e do fortalecimento do controle social, pela visão dos órgãos parceiros. Foram apontados neste estudo alguns resultados efetivos do projeto tanto nos alunos quanto no ambiente escolar, tais como desenvolvimento do aluno, em relação ao senso de responsabilidade perante os demais colegas e à capacidade de argumentação, além de resultados efetivos voltados para melhorias estruturais da escola e em relação à alimentação escolar, entre outros.

No que concerne ao produto técnico estabelecido, a cartilha orientativa pode servir a outros ambientes e territórios. A proposta foi elaborar um material simples que sirva como uma diretriz para que gestores interessados possam implementar o grêmio e a ouvidoria estudantil no ambiente escolar. Para auxiliar a implementação do grêmio, foi inserido modelo de estatuto que pode ser modificado conforme interesse da comunidade escolar. Ressalta-se que o projeto deve ser adaptado de acordo com a realidade de cada território no qual será inserido.

Conforme demonstrado, entende-se que a pesquisa alcançou os objetivos que lhe foram propostos. Assim, compreende-se que os estudos sobre as ouvidorias estudantis estão apenas no início, podendo ser ampliados, por meio da observação da prática pedagógica em outras cidades brasileiras. Além disso, sabe-se que mudanças

podem ocorrer nos próprios projetos estudados, considerando as alterações de governos, como foi o caso do projeto-piloto no Distrito Federal, no qual a nova gestão não quis dar prosseguimento à prática pedagógica. Ademais, acredita-se que há outros aspectos que poderão ser visualizados para que esse instrumento se consolide como apoiador da gestão democrática escolar. Dessa forma, a agenda sobre o tema segue em aberto para que sejam desenvolvidas novas pesquisas acadêmicas.

## REFERÊNCIAS

ABRANTES, Cristiane de Matos. **As demandas de uma ouvidoria em saúde e os desafios para a efetividade da gestão participativa**. 2017. Dissertação (Mestrado em Ciências do Cuidado da Saúde) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2017.

Disponível em:

<https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/5954/Disserta%20a7%20a3o%20revisada%20-%20Cristiane%20de%20Matos%20Abrantes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Acesso em: 5 fev. 2022.

ABRUCIO, Fernando Luiz. **Os barões da federação: os governadores e a redemocratização brasileira**. São Paulo: Hucitec, 1998.

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. SPE, p. 67-86, 2007. Disponível em:

<https://www.academia.edu/download/30970884/93.ReformasEconEmDemocraciasReceites.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2022.

AGUIAR, Larissa dos Santos. **A quem posso contar?** As narrativas recepcionadas na Ouvidoria da UnB acerca da temática saúde mental na instituição. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

Disponível em:

[https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/38359/1/2019\\_LarissadosSantosAguiar.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/38359/1/2019_LarissadosSantosAguiar.pdf).

Acesso em: 5 fev. 2022.

AIRON, Giovana. **Ouvidoria do TCE-AM e Semed alinham a volta do projeto Ouvidoria Estudantil**. Manaus: Ouvidoria TCE/AM, 5 jul. 2021a. Disponível em:

<https://ouvidoria.tce.am.gov.br/?p=2173>. Acesso em: 17 maio 2022.

AIRON, Giovana. **Ouvidoria do TCE-AM promove oficina para gestores e coordenadores do projeto Ouvidoria Estudantil**. Manaus: Ouvidoria TCE/AM, 13 out. 2021b. Disponível em: <https://ouvidoria.tce.am.gov.br/?p=2458>. Acesso em: 17 maio 2022.

AIRON, Giovana. **Ouvidoria do TCE recebe representante da Prefeitura de Santos para reunião do projeto Ouvidoria Estudantil**. Manaus: Ouvidoria TCE/AM, 24 nov. 2021c. Disponível em:

<https://ouvidoria.tce.am.gov.br/?p=3199>. Acesso em: 27 jan. 2022.

ALAGOINHAS. **Aluno Ouidor**: prefeitura leva projeto de ouvidoria para as escolas. Alagoinhas, BA, 19 abr. 2018. Disponível em:

<https://www.alagoinhas.ba.gov.br/index.php/aluno-ouvidor-prefeitura-leva-projeto-de-ouvidoria-para-as-escolas/>. Acesso em: 17 maio 2022.

ALARCÃO, Jonas Carlos Berquo. **Fortalecimento da ouvidoria do SUS a partir da Comissão Intergestores Regional** – experiência na região de saúde Rio Vermelho-Goiás. 2014. Dissertação (Mestrado em Saúde Coletiva) – Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2014. Disponível em:

<https://repositorio.bc.ufg.br/tede/bitstream/tede/6800/5/Disserta%20a7%20a3o%20->

[%20Jonas%20Carlos%20Berquo%20Alarcao%20-%202014.pdf](#). Acesso em: 5 fev. 2022.

ALMEIDA, Carla; CAYRES, Domitila Costa; TATAGIBA, Luciana. Balanço dos estudos sobre os conselhos de políticas públicas na última década. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, n. 94, p. 255-294, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ln/n94/0102-6445-ln-94-00255.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2022.

ALMEIDA, Karlo Jozefo Quadros de *et al.* Ouvidoria ativa em saúde: avaliação da qualidade da assistência ao parto e nascimento. **Revista de Saúde Pública**, v. 52, n. 76, 2018. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rsp/article/view/148649>. Acesso em: 12 abr. 2022.

ALVES, Carlos André de Melo. **As contribuições das ouvidorias para a gestão e para a governança corporativa**: estudo em instituições bancárias baseado na regulamentação brasileira. 2012. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-09112012-204311/publico/CarlosAndreMeloAlvesVC.pdf>. Acesso em 5 fev. 2022.

ALVES, Carlos André de Melo; MACHADO FILHO, Claudio Antonio Pinheiro; ROCHA, Sergio Rodrigues. Análise das características pertinentes às ouvidorias considerando porte, tipo de controle e tipo de listagem de instituições bancárias no Brasil. **Revista Economia & Gestão**, v. 15, n. 38, p. 165-192, 2015. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2015v15n38p165/7769>. Acesso em: 13 maio 2022.

ALVES, Juliana Cruz. **O instituto da ouvidoria como instrumento para a melhoria da gestão pública universitária**: estudo de caso da ouvidoria geral da Universidade Federal do Espírito Santo. 2014. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufes.br/bitstream/10/1260/1/Dissertacao%20em%20PDF%20-%20Juliana%20Alves.pdf>. Acesso em: 2 fev. 2022.

ALVES, Sandra Mara Campos. **Processo de participação da sociedade civil nas consultas públicas realizadas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária – Anvisa: (2000 – 2006)**. 2008. Dissertação (Mestrado em Política Social) – Universidade de Brasília, Brasília, 2008. Disponível em: [https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/handle/icict/43432/2008\\_SandraMaraCAlves.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/handle/icict/43432/2008_SandraMaraCAlves.pdf?sequence=2&isAllowed=y). Acesso em: 2 fev. 2022.

ARAÚJO, Viviane Assis de. **A Ouvidoria em vigilância sanitária no âmbito da gestão estadual do SUS: cenários e opiniões**. 2012. Dissertação (Mestrado em Saúde Coletiva) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/16236/1/DISS%20MP%20VIVIANE%20ARAUJO%202012.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2022.

AVRITZER, Leonardo. Instituições participativas e desenho institucional: algumas considerações sobre a variação da participação no Brasil democrático. **Opin. Pública**,

vol. 14, n. 1, p. 43-64, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/op/v14n1/02.pdf>. Acesso em: 26 fev. 2022.

BARROS, Heraldo de. **Acompanhamento das Ouvidorias do Governo do Estado de São Paulo**. 2011. Dissertação (Mestrado em Gestão e Políticas Públicas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2011. Disponível em: [https://pesquisa-eaesf.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/de\\_barros\\_ricardo\\_augusto\\_kadouaki\\_rony\\_chola\\_de\\_carvalho.pdf](https://pesquisa-eaesf.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/de_barros_ricardo_augusto_kadouaki_rony_chola_de_carvalho.pdf). Acesso em: 5 fev. 2022.

BAUDOT, Pierre-Yves. Le temps des instruments. Pour une socio-histoire des instruments d'action publique. In: HALPERN, Charlotte *et al.* **L'instrumentation de l'action publique**, p. 193-236, 2014. Disponível em: [https://www.academia.edu/download/36268173/Baudot\\_-\\_Le\\_temps\\_des\\_instruments\\_-\\_2014.pdf](https://www.academia.edu/download/36268173/Baudot_-_Le_temps_des_instruments_-_2014.pdf). Acesso em: 24 abr. 2022.

BELO HORIZONTE. Controladoria-Geral. **Portaria Conjunta CTGM/SMED nº 004/2019**. Regulamenta o processo eleitoral para a escolha de Ouvidores Jovens das Unidades Escolares da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte. Belo Horizonte, MG, 2019. Disponível em: <http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DetalheArtigo&pk=1210348>. Acesso em: 17 maio 2022.

BELO HORIZONTE. Controladoria-Geral. **Ouvidor Jovem**. Belo Horizonte, MG, 8 jul. 2021. Disponível em: <https://prefeitura.pbh.gov.br/controladoria/programas-e-projetos/ouvidor-jovem>. Acesso em: 17 maio 2022.

BIAGINI, Liane. **As ouvidorias públicas nas instituições de ensino superior: a experiência da Universidade Federal de Pernambuco**. 2013. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2013. Disponível em: [https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/11387/1/dissertacao\\_liane\\_biagini.pdf](https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/11387/1/dissertacao_liane_biagini.pdf). Acesso em: 5 fev. 2022.

BORGES, Zilma. Perspectivas Territoriais na Produção da Ação Pública entre Sociedade e Estado. **Revista Nau Social**, v. 9, p. 24-32, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/nausocial/article/view/31443>. Acesso em: 31 maio 2021.

BORGES, Zilma. Formas Emergentes de Acción Colectiva. Límites y Oportunidades para la Acción Pública y la Democracia Directa. In: Joaquín Brugué Torruela, Simone Martins e Carmén Pineda Nebot. (Org.). **Una nueva democracia para el siglo XXI?** Buenos Aires: CLACSO - Grupo de Trabajo Espacios deliberativos y gobernanza pública, 2020, v. 1, p. 187-200. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/j.ctv1gm01b0.15?seq=1>. Acesso em: 30 maio 2022.

BRASIL [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 5 out. 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 28 jan. 2022.

BRASIL. **Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990.** Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Brasília, 13 out. 1990. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18069.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18069.htm). Acesso em: 20 mar. 2022.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 20 dez. 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em: 16 jul. 2022.

BRASIL. Presidência da República. Corregedoria-Geral da União. **Relatório de atividades no ano de 2002.** Brasília, 2003. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/38863>. Acesso em: 26 fev. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 9.294, 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. Brasília, 5 set. 2018. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/decreto/D9492.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9492.htm). Acesso em: 28 jan. 2022.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Portaria nº 581, de 9 de março de 2021.** Estabelece orientações para o exercício das competências das unidades do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal, instituído pelo Decreto nº 9.492, de 5 de setembro de 2018, dispõe sobre o recebimento do relato de irregularidades de que trata o caput do art. 4º-A da Lei nº 13.608, de 10 de janeiro de 2018, no âmbito do Poder Executivo federal, e dá outras providências. Brasília: CGU, 2021. Disponível em: [https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/65126?locale=pt\\_BR](https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/65126?locale=pt_BR). Acesso em: 28 abr. 2023.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Painel Resolveu?** Brasília: CGU, 2023. Disponível em: <https://centralpaineis.cgu.gov.br/visualizar/resolveu>. Acesso em: 24 abr. 2023.

BRONZO, Carla. **Intersetorialidade.** Portal CCSA – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 29 out. 2020. Disponível em: <https://ccsa.ufrn.br/portal/?p=12455>. Acesso em: 21 maio 2022.

CALIARI, Rafael Vulpi. **Análise das manifestações da população à Ouvidoria-Geral do SUS, no período de 2014 a 2018:** evidências para a tomada de decisão. 2019. Dissertação (Mestrado em saúde Pública) – Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Fundação Oswaldo Cruz, Brasília, 2019. Disponível em: [https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/handle/icict/39676/ve\\_Rafael\\_Vulpi\\_ENSP\\_2019?sequence=2&isAllowed=y](https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/handle/icict/39676/ve_Rafael_Vulpi_ENSP_2019?sequence=2&isAllowed=y). Acesso em 6 fev. 2022.

CAMATTI, Tassiana Baldissera. **A ouvidoria na universidade pública: probabilidades e improbabilidades da comunicação.** 2014. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto

Alegre, 2014. Disponível em: <https://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/4594/1/462323.pdf>. Acesso em: 7 fev. 2022.

CARDOSO JR, José Celso. **Planejamento governamental e gestão pública no Brasil: elementos para ressignificar o debate e capacitar o Estado**. IPEA: Brasília, 2011.

Disponível em:

[https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=9756](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=9756). Acesso em: 30 mar. 2022.

CARVALHO, Leonardo Henrique de Cavalcante. **Ouvidoria, transparência e controle social: a experiência da ouvidoria nacional do Conselho Nacional do Ministério Público**. 2017. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2017. Disponível em:

<https://uol.unifor.br/oul/ObraBdtdSiteTrazer.do?method=trazer&ns=true&obraCodigo=106856#>. Acesso em: 2 fev. 2022

CARVALHO, Lilianny Mara Silva. **Participação social: ouvidoria da saúde como parte da construção da democracia brasileira**. 2015. Dissertação (Mestrado em Saúde, Sociedade e Ambiente) – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Diamantina, 2015. Disponível em:

[http://acervo.ufvjm.edu.br/jspui/bitstream/1/1032/1/liliany\\_mara\\_silva\\_carvalho\\_3.pdf](http://acervo.ufvjm.edu.br/jspui/bitstream/1/1032/1/liliany_mara_silva_carvalho_3.pdf)  
Acesso em: 2 fev. 2022.

CAVALCANTE, Maria Lailze Simões Albuquerque. Ouvidorias públicas: conceito, papel, evolução e qualidade no controle social. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, v. 12, n. 2, p. 266-281, 25 nov. 2016. Disponível em:

<https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/117>. Acesso em: 14 maio 2022.

CERVELLINI, Silvia. Minipúblicos e assembleias cidadãs. *In: Seminário a reconstrução da participação social no Brasil*. Mesa 5 – Novos formatos participativos para o governo federal. 7-8 dez. 2022. Brasília, 2022. Disponível em:

<https://www.youtube.com/watch?v=He-F6IYizZI&list=PLalwnsuQAa3j1mocJE-Dupgm8kmOZqITz&index=4>. Acesso em: 8 abr. 2023.

COMERLATTO, Dunia *et al.* Gestão de políticas públicas e intersetorialidade: diálogo e construções essenciais para os conselhos municipais. **Revista Katálisis**, v. 10, n. 2, 2007. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rk/a/SqFHQvMyVNjYf4bB4yYWW8t/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 22 mar. 2022.

CONNELL, Raewyn. **Wrighting for research**. 2015. *E-book*. Disponível em: <http://www.raewynconnell.net/p/writing-for-research.html>. Acesso em: 19 fev. 2022.

COSTA, Renata Filgueira. **Autocomposição como ferramenta de participação efetiva do cidadão nas decisões administrativas no âmbito da ouvidoria da Universidade de Brasília**. 2020. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade de Brasília, Brasília, 2020. Disponível em:

[https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/39139/1/2020\\_RenataFilgueiraCosta.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/39139/1/2020_RenataFilgueiraCosta.pdf). Acesso em: 6 fev. 2022.

CUNILL-GRAU, Nuria. La intersectorialidad em las nuevas políticas sociales: um acercamiento analítico-conceptual. *In: Gestión y política pública*, v. 23, n. 1, p. 5-46, 2014. Disponível em:

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-10792014000100001](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792014000100001). Acesso em 30 mar. 2022.

CRUZ, Camila Campos da. **Análise das demandas de informação encaminhadas pelos cidadãos à Ouvidoria-Geral do Estado de Minas Gerais**: limitações e possibilidades. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2017. Disponível em: <http://tede.fjp.mg.gov.br/bitstream/tede/383/2/FJP05-000417.pdf>. Acesso em: 5 fev. 2022.

CRUZ, Fernanda Natasha Bravo. **Desenvolvimento democrático em tempos incertos: os desafios e os instrumentos da ação pública transversal e participativa**. Brasília: Editora UnB, 2020. Disponível em: <https://livros.unb.br/index.php/portal/catalog/view/63/49/229-1>. Acesso em: 13 fev. 2022.

CRUZ, Fernanda Natasha Bravo; DAROIT, Doriana. Das vias para o desenvolvimento democrático: regimentos internos de conselhos de políticas públicas como instrumentos de ação pública transversal e participativa. **GIGAPP Estudios Working Papers**, nº 67, p. 231-254, 2017. Disponível em: <https://www.gigapp.org/ewp/index.php/GIGAPP-EWP/article/view/72>. Acesso em: 30 mar. 2022.

CRUZ, Fernanda Natasha Bravo; DAROIT, Doriana. Das dinâmicas transversais às múltiplas efetividades das interfaces socioestatais. **XI Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, UFAL**, Maceió, 2021. Disponível em: <http://editora.iabs.org.br/site/index.php/portfolio-items/anais-do-xi-encontro-nacional-de-pesquisadores-em-gestao-social-vol-4/>. Acesso em: 5 jun. 2022.

CUNHA, Nélia Aparecida Jeronimo. **Ouvidoria de saúde: análise do poder simbólico entre usuários e gerentes**. 2015. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015. Disponível em: [http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/CiencSociais\\_CunhaNA\\_1r.pdf](http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/CiencSociais_CunhaNA_1r.pdf). Acesso em: 6 fev. 2022.

CURY, Carlos Roberto Jamil. O conselho Nacional de Educação e a gestão democrática. *In: OLIVEIRA, Dalila Andrade (org.). Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos*. 9ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

DE SOUSA GOMES, Ana Carolina *et al.* O papel das ouvidorias e dos conselhos de saúde no SUS: uma revisão integrativa de literatura. **Revista Eletrônica Gestão e Saúde**, v. 8, nº 1, p. 140-161, 2017. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5821295>. Acesso em: 5 abr. 2022.

ENAP – ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Introdução à gestão de projetos**. Módulo 1 – Contextualização. Brasília, 2014. Disponível em:

[https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1092/1/GerenciaDeProjeos\\_modulo\\_1\\_final.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1092/1/GerenciaDeProjeos_modulo_1_final.pdf). Acesso em: 8 set. 2023.

FARIA, João Carlos de. **Diretores de escolas estaduais conhecem projeto Aluno Ouvidor, concebido pelo MP-GO**. Ministério Público do Estado de Goiás, 13 fev. 2020. Disponível em: <http://www.mpggo.mp.br/portal/noticia/diretores-de-escolas-estaduais-conhecem-projeto-aluno-ouvidor-concebido-pelo-mp-go>. Acesso em: 17 maio 2022.

FERNANDES, Fernando Manuel Bessa *et al.* Inovação em ouvidorias do SUS – reflexões e potencialidades. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, nº 8, p. 2547-2554, 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/csc/v21n8/1413-8123-csc-21-08-2547.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2016.

FERNANDES, Fernando Manuel Bessa; MOREIRA, Marcelo Rasga; RIBEIRO, José Mendes. Análise da atuação das ouvidorias estaduais do Sistema Único de Saúde como instâncias participativas. **Saúde em Debate**, v. 40, p. 201-212, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sdeb/a/MP86SbGSTdLzkj77s8f663d/?lang=pt#>. Acesso em: 14 maio 2022.

FERNANDEZ, Michelle Vieira *et al.* Ouvidoria como instrumento de participação, controle e avaliação de políticas públicas de saúde no Brasil. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, v. 31, p. e310403, 2021. Disponível em: <https://www.scielosp.org/article/physis/2021.v31n4/e310403/>. Acesso em: 7 maio 2022.

FONSECA, Igor. Ferraz *et al.* Audiências públicas: fatores que influenciam seu potencial de efetividade no âmbito do Poder Executivo federal. **Revista do Serviço Público**, v. 64, n. 1, p. 7-29, 2014. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/113>. Acesso em: 26 fev. 2022.

FRANCISCO, Caroline Pozzobon; CAMARGO, Beatriz. Desafios da extensão para a comunidade universitária: o primeiro ano do projeto "Ouvidoria Acolhidas" para casos de agressão e discriminação de gênero na Universidade Federal de Uberlândia, Minas Gerais. **Em Extensão**, v. 16, n. 2, p. 147–154, 2018. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/revextensao/article/view/38770>. Acesso em: 19 fev. 2022.

FUNG, Archon. Minipublics: Deliberative Designs and Their Consequences. *In*: ROSENBERG, Shawn W. (org.). **Deliberation, Participation and Democracy**. New York: Palgrave Macmillan, 2007.

GOMES, Jésus de Lisboa. **Democracia na era do desencanto**: dispositivos de surveillance da Administração Pública pela sociedade - um estudo de caso das Ouvidorias Públicas do Governo do Estado de São Paulo. 2014. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2014. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/3540/1/Jesus%20de%20Lisboa%20Gomes.pdf>. Acesso em: 8 fev. 2022.

GONÇALVES, Roberta Maria Farias dos Santos. A ouvidoria como ferramenta de escuta e planejamento na gestão municipal em saúde. Estudo realizado em Redenção -

Ceará. 2017. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Políticas Públicas) – Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2017. Disponível em: <https://storage.woese.com/documents/01de78922b05c22b52d2ff1cb717bd56d5694b76.pdf>. Acesso em: 9 fev. 2022.

GOMES, Luciana de Oliveira Miranda. Processos de mudança institucional: estudos de caso de cinco ouvidorias de agências reguladoras federais. 2013. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2013. Disponível em: [https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/15376/1/2013\\_LucianadeOliveiraMirandaGomes.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/15376/1/2013_LucianadeOliveiraMirandaGomes.pdf). Acesso em 10 fev. 2022.

GOMES, Marco Túlio da Silva. **Ouvidorias no apoio à governança pública: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior.** 2019. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de São João del-Rei, São João del-Rei, 2019. Disponível em: <https://www.repositorio.ufop.br/handle/123456789/12007>. Acesso em: 9 fev. 2022.

GUIMARÃES, Maria Beatriz Lisboa *et al.* Os impasses da pobreza absoluta: a experiência da Ouvidoria Coletiva na região da Leopoldina, Rio de Janeiro. **Ciênc. Saúde Coletiva**, v. 16, n. 1, p. 291-300, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/t5bw5sGWYWBKkSyxZ6RW4XB/?lang=pt>. Acesso em: 11 maio 2022.

HALPERN, Charlotte; JACQUOT, Sophie. **Aux frontières de l’action publique: l’instrumentation comme logique de (dé) sectorisation.** Une “French touch” dans l’analyse des politiques publiques, p. 57-84, 2015. Disponível em: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01128535>. Acesso em: 23 abr. 2022.

HALPERN, Charlotte; LASCOUMES, Pierre; LE GALÈS; Patrick. As abordagens a partir dos instrumentos da ação pública. *In*: OLIVEIRA, Osmany Porto de; HASSENTEUFEU, Patrick. **Sociologia política da ação pública: teorias, abordagens e conceitos.** Brasília: Enap, 2021. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6338/1/1\\_Osmany%20Porto%20de%20Oliveira\\_Sociologia%20pol%C3%ADtica\\_9969.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6338/1/1_Osmany%20Porto%20de%20Oliveira_Sociologia%20pol%C3%ADtica_9969.pdf). Acesso em: 28 fev. 2022.

HARGER, Cláudio Wolff. **Ouvidoria do Ministério Público de Rondônia e sua efetividade na execução das políticas públicas nos anos de 2014 a 2018.** 2019. Tese (Doutorado em Ciência Política) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/206271>. Acesso em: 10 fev. 2022.

HEVIA, Felipe; ISUNZA VERA, Ernesto. La perspectiva de interfaz aplicada a las relaciones sociedad civil-Estado en México. *In*: **La democratización frustrada: limitaciones institucionales y colonización política de las instituciones garantes de derechos y de participación ciudadana en México.** Ciudad de México: Ciesas, Universidad Veracruzana, 2010. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/participacao/images/pdfs/participacao/outras\\_pesquisas/hevia\\_felipe\\_isunza\\_ernesto\\_perspectiva\\_interfaz\\_aplicada\\_relaciones\\_sociedad\\_civil\\_estado\\_mexico.pdf](https://www.ipea.gov.br/participacao/images/pdfs/participacao/outras_pesquisas/hevia_felipe_isunza_ernesto_perspectiva_interfaz_aplicada_relaciones_sociedad_civil_estado_mexico.pdf)

Acesso em: 26 fev. 2022.

HIDALGO, Angela Maria. Globalismo, estado mínimo e gestão compartilhada. *In*: LIMA, Antonio Bosco de (org.). **Estado, políticas educacionais e gestão compartilhada**. São Paulo: Xamã, 2004.

HORTAS, Susan. **Escolas da rede municipal vão contar com “Jovem Ouvidor” a partir do ano que vem**. Santos, SP, 21, nov. 2016. Disponível em: <https://www.santos.sp.gov.br/?q=noticia/escolas-da-rede-municipal-vaoo-contar-com-jovem-ouvidor-a-partir-do-ano-que-vem>. Acesso em: 17 maio 2022.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA ESTATÍSTICAS. **Censo Escolar de 2021**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pesquisa/13/5908>. Acesso em: 24 fev. 2023.

INEP – INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. **Instrumento de Avaliação Institucional Externa**. Brasília: Inep, 2010. Disponível em: [http://download.inep.gov.br/download/superior/institucional/2010/instrumento\\_avaliacao\\_institucional\\_externa\\_recredenciamento.pdf](http://download.inep.gov.br/download/superior/institucional/2010/instrumento_avaliacao_institucional_externa_recredenciamento.pdf). Acesso em: 11 jun. 2022.

INOUE, Isabela Tieko Yamamoto. **A efetividade da Ouvidoria Pública da Saúde do Município de Maringá**. 2016. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas) – Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2016. Disponível em: <http://repositorio.uem.br:8080/jspui/handle/1/3145>. Acesso em: 12 fev. 2022.

ISUNZA VERA, Ernesto; GURZA LAVALLE, Adrián. Arquitetura da participação e controles democráticos no Brasil e no México. **Novos estudos CEBRAP**, n. 92, p. 105-121, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/nec/a/k9qhHXpypvXhmYYbxrLvCZG/?lang=pt>. Acesso em: 26 fev. 2022.

LASCOUMES, Pierre; LE GALES, Patrick. Introduction: understanding public policy through its instruments. **Governance: An International Journal of Policy, Administration and Institutions**, v. 20, n. 1, p. 1-21, 2007. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-0491.2007.00342.x>. Acesso em: 24 mar. 2022.

LASCOUMES, Pierre; LE GALÈS, Patrick. **Sociologia da ação pública**. EDUFAL: Maceió, 2012a.

LASCOUMES, Pierre; LE GALÈS, Patrick. A ação pública abordada pelos seus instrumentos. *In*: **Pós Ciências Sociais**, v. 9, n. 18, 2012b. Disponível em: <http://www.periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/rpcsoc/article/viewFile/1331/1048>. Acesso em: 2 fev. 2022.

LEITE, Thalyany Alves. **Gestão de conflitos e saúde no Brasil: uma coalizão entre ouvidorias e mediação de conflitos no meio hospitalar**. 2020. Tese (Doutorado em Direito Constitucional) – Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2020. Disponível em:

[http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFOR\\_0f94047aa00677bb3830955cbb30e9eb](http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFOR_0f94047aa00677bb3830955cbb30e9eb).  
Acesso em 15 fev. 2022.

LIMA, Carla Moura Pereira. Diálogos em saúde a Ouvidoria Coletiva na formação dos profissionais da Estratégia de Saúde da Família. 2014. Tese (Doutorado em Ensino de Ciências e Saúde) – Instituto Oswaldo Cruz, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em:  
[https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/icict/13180/1/carla\\_lima\\_ioc\\_dout\\_2014.pdf](https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/icict/13180/1/carla_lima_ioc_dout_2014.pdf).  
Acesso em: 14 fev. 2022.

LIMA, Marcus Wilke Silva. **Ouvidoria do SUS: um instrumento de gestão participativa?** 2013. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) – Universidade Federal do Pará, Belém, 2013. Disponível em: <http://repositorio.ufpa.br/jspui/handle/2011/4621>.  
Acesso em: 2 fev. 2022.

LOPEZ, Feliz Garcia; PIRES, Roberto Rocha. Instituições participativas e políticas públicas no Brasil: características e evolução nas últimas duas décadas. In: **Brasil em Desenvolvimento: Estado, Planejamento e Políticas Públicas**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, v. 3, p. 565-585. Brasília: Ipea, 2010. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/nec/a/k9qhHXpypvXhmYYbxrLvCZG/?lang=pt>. Acesso em: 26 fev. 2022.

LOPEZOSA, Carlos; CODINA, Lluís; PERE, Freixa. ATLAS.ti para entrevistas semiestructuradas: guía de uso para un análisis cualitativo eficaz. **DigiDoc Research Group**, Pompeu Fabra University. DigiDoc Reports, Barcelona, 2022. Disponível em:  
<https://repositori.upf.edu/handle/10230/52848>. Acesso em: 29 jan. 2023.

LOVATTO, Paulo Roberto *et al.* (2007). Meta-análise em pesquisas científicas-enfoque em metodologias. **Revista Brasileira de Zootecnia**, v. 36, p. 285-294, 2007.  
Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/rbz/a/TxB6XwXygrfKhPTmyyYMJrd/?lang=pt&format=html>.  
Acesso em: 8 mar. 2022.

LÜCHMANN, Ligia Helena Hahn. Interfaces socioestatais e instituições participativas: dimensões analíticas. **Lua Nova**, v. 42, n. 109, p. 13-49, 2020a. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/ln/a/KSXdYRBF4kgdctD9TGr6rTx/?lang=pt#>. Acesso em: 24 mar. 2022.

LÜCHMANN, Ligia Helena Hahn. Interfaces das interfaces socioestatais: ouvidorias, conselhos gestores e Facebooks governamentais. **Revista de Sociologia e Política**, v. 28, n. 74, 2020b. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/rsocp/a/DmtDfvpSPz7ydzwH6xdYfyy/?lang=pt>. Acesso em: 20 fev. 2022.

MALTA JÚNIOR, Regis Renner Vasconcelos. **A formatação da ouvidoria dentro do contexto da governança pública:** uma proposta para a ouvidoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe (IFS). 2016. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2016.  
Disponível em:

[https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/11857/2/REGIS\\_RENNER\\_VASCONCELOS\\_MALTA\\_JR.pdf](https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/11857/2/REGIS_RENNER_VASCONCELOS_MALTA_JR.pdf). Acesso em: 14 fev. 2022.

MARTINS, Verônica Alves. **Ouidoria do SUS: dispositivo de participação social?** 2016. Dissertação (Mestrado em Saúde Coletiva) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2016. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/5209/Disserta%20a7%20a3o%20Ver%20b4nica%20Martins.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 15 fev. 2022.

MARTINS, Izabella Cavalcante. **Ouidoria educacional e inspeção escolar: as implicações das manifestações recebidas no trabalho do inspetor escolar.** 2018. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2018. Disponível em: [http://mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2019/02/IZABELLA-CAVALCANTE-MARTINS\\_REVISADO.pdf](http://mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2019/02/IZABELLA-CAVALCANTE-MARTINS_REVISADO.pdf). Acesso em: 15 fev. 2022.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). *Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social.* In: MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social.** Teoria, método e criatividade. 21ª ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MORAES, Diana Coeli Paes de. **As ouvidorias de saúde pública no Estado do Pará: uma relação dialógica entre governo, medicina e sociedade?** 2012. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal do Pará, Belém, 2012. Disponível em: [http://repositorio.ufpa.br:8080/jspui/bitstream/2011/5033/1/Dissertacao\\_OuidoriasSaudePublica.pdf](http://repositorio.ufpa.br:8080/jspui/bitstream/2011/5033/1/Dissertacao_OuidoriasSaudePublica.pdf). Acesso em 5 fev. 2022.

MORAIS, Danielle Bezerra de. *A ouvidoria de polícia do Rio Grande do Norte.* In: **Novas Modalidades de Ouidoria Pública no Brasil.** João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2011.

MPDFT. **Relatório do projeto Jovem Ouidor.** Projeto piloto. Brasília: MPDFT Ouidoria, 2018.

MULLER, Pierre; SUREL, Yves. **A análise das políticas públicas.** Pelotas: EDUCAT, 2002. (Coleção Desenvolvimento Social, v. 3)

MULLER, Pierre. **As políticas públicas.** Niterói: Eduff, 2018.

MULLER, Pierre. Prefácio. In: **Sociologia política da ação pública: teorias, abordagens e conceitos.** Brasília: Enap, 2021. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6338/1/1\\_Osmany%20Porto%20de%20Oliveira\\_Sociologia%20pol%C3%ADtica\\_9969.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6338/1/1_Osmany%20Porto%20de%20Oliveira_Sociologia%20pol%C3%ADtica_9969.pdf). Acesso em: 28 fev. 2022.

NASCIMENTO, Christianne Marie Mendes do. **O Estado escuta a educação escolar?** A ouvidoria educacional como componente da política educacional mineira. 2012. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012. Disponível em: [http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Educacao\\_NascimentoCMM\\_1.pdf](http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Educacao_NascimentoCMM_1.pdf). Acesso em: 8 fev. 2022.

NABAS, João Madeira. **Ouvidorias em saúde**: proposta de um modelo de avaliação de sua institucionalização enquanto instrumento de accountability e gestão estratégica e participativa. 2016. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas) – Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2016. Disponível em: <http://www.ppp.uem.br/arquivos-dissertacoes/joao-madeira-nabas.pdf>. Acesso em: 9 fev. 2022.

NARDO, Luciana Rocha de Oliveira; JULIANI, Carmen Maria Casquel Monti. Ouvidoria: avaliando o acesso aos serviços de saúde. **Rev. Rene**, v. 13, n. 3, p. 613-622, 2012. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/rene/article/view/3994/3147>. Acesso em: 13 maio 2022.

NEVES, Patricia Chagas. **Sistematização crítica da linguagem utilizada pela Ouvidoria Geral do Sistema Único de Saúde na disseminação de informações**. 2013. Dissertação (Mestrado em Saúde Coletiva) – Universidade de Brasília, Brasília, 2013. Disponível em: [https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/13708/1/2013\\_PatriciaChagasNeves.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/13708/1/2013_PatriciaChagasNeves.pdf). Acesso em: 7 fev. 2022.

OAB SÃO PAULO. **Juventude, direitos e cidadania**: parceiras OAB Santos e PMS. OAB São Paulo, Subseção Santos, 9 abr. 2019. Disponível em: <https://www.oabsantos.org.br/noticias/3027-juventude-direitos-e-cidadania-parcerias-oab-santos-e-pms/>. Acesso em: 27 fev. 2023.

OLIVEIRA, Breyner Ricardo; DAROIT, Dorian. (2020). Public policy networks and the implementation of the Bolsa-Família Program: An analysis based on the monitoring of school attendance. **Education Policy Analysis Archives**, v. 28, 120, 2020. Disponível em: <https://epaa.asu.edu/index.php/epaa/article/view/4499>. Acesso em: 10 jun. 2022.

OLIVEIRA, Dayse Silva; ARRUDA, Ana Lúcia Borba de. Ouvidoria-Geral do Estado de Pernambuco: análise dos relatórios de gestão da Secretaria Estadual de Educação (2015-2019). **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, v. 25, n. 2, p. 1173–1191, 2021. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/14862>. Acesso em: 7 maio 2022.

OLIVEIRA, Débora Tazinasso de; OLIVEIRA, Antônio Gonçalves de. As Ouvidorias do SUS: como a Participação Popular se materializa como Ferramenta de Gestão e Política Pública? **R. Tecnol. Soc.**, Curitiba, v. 15, n. 35, p. 290-310, 2019. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/7269/5913>. Acesso em: 30 abr. 2022.

OLIVEIRA, Thiago Chaves. **Guia referencial para gerenciamento de projetos e portfólios**. Escola Nacional de Administração Pública. Brasília: Enap, 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6155/1/GR%20Gerenciamento%20de%20Prjetos%20e%20Portfolios%20-%20Final.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2023.

OLIVEIRA, Thiago Francisco Silva de. **Ouvidoria da UFCCG**: controle social e melhoria da gestão universitária. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, 2016. Disponível em:

<http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/bitstream/riufcg/1664/1/THIAGO%20FRANCI%20SCO%20SILVA%20DE%20OLIVEIRA%20-%20DISSERTA%C3%87%C3%83O%20%28PROFIAP-CCJS%29%202016.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2022.

OLIVEIRA, Sílvia Letícia Abreu de. **Análise da atuação das ouvidorias públicas das Instituições Federais de Ensino como instrumentos de democratização da participação social**. 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2019. Disponível em: [https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/28038/1/An%C3%A1liseatua%C3%A7%C3%A3oouvidorias\\_Oliveira\\_2019.pdf](https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/28038/1/An%C3%A1liseatua%C3%A7%C3%A3oouvidorias_Oliveira_2019.pdf). Acesso em: 18 fev. 2022.

PASSERO, Lúcia Gimenes. **Insatisfação do usuário da atenção básica com o SUS: análise multinível da pesquisa da ouvidoria**. 2013. Dissertação (Mestrado em Epidemiologia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/98470>. Acesso em: 18 fev. 2022.

PEDEBÔS, Lucas Alexandre. **A ouvidoria da saúde em Santa Catarina: uma análise sob a perspectiva da bioética cotidiana e da política nacional de humanização**. 2012. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/94363>. Acesso em: 18 fev. 2022.

PEIXOTO, Stefano Frugoli; MARSIGLIA, Regina Maria Giffoni; MORRONE, Luiz Carlos. Atribuições de uma ouvidoria: opinião de usuários e funcionários. **Saúde e Sociedade**, v. 22, p. 785-794, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sausoc/a/qJSmkKp3Qs5FYWr7NyvpYhK/?lang=pt>. Acesso em: 13 maio 2022.

PEREIRA, Elizabeth do Socorro Pantoja. **O papel da ouvidoria em hospital público: um estudo a partir das manifestações dos usuários do Hospital “Ophir Loyola”**. 2011. Dissertação (Mestrado em Planejamento do Desenvolvimento Sustentável) – Universidade Federal do Pará, Belém, 2011. Disponível em: [http://repositorio.ufpa.br:8080/jspui/bitstream/2011/2891/1/Dissertacao\\_PapelOuvidoriaHospital.pdf](http://repositorio.ufpa.br:8080/jspui/bitstream/2011/2891/1/Dissertacao_PapelOuvidoriaHospital.pdf). Acesso em: 17 fev. 2022.

PINHEIRO, Letícia. **Governo lança Projeto Jovem Ouvidor que estimula a participação de estudantes em ações de escuta cidadã**. Secretaria de Educação do Estado do Maranhão, 21 fev. 2018. Disponível em: <https://www.educacao.ma.gov.br/governo-lanca-projeto-jovem-ouvidor-que-estimula-a-participacao-de-estudantes-em-acoes-de-escuta-cidada/>. Acesso em: 14 maio 2022.

PINTO, Hêider Aurélio et al. Avaliação da atenção básica: a ouvidoria ativa como estratégia de fortalecimento do cuidado e da participação social. **Saúde em Redes**, v. 1, nº 4, p. 15-26, 2015. Disponível em: <http://revista.redeunida.org.br/ojs/index.php/rede-unida/article/view/640>. Acesso em: 13 maio 2022.

PINTO, Paulo Cezar Martins. **Participação social e controle externo da polícia: o caso da Ouvidoria da Secretaria de Segurança Pública e a Polícia Militar da Bahia**.

2015. Dissertação (Mestrado em Políticas Sociais e Cidadania) – Universidade Católica de Salvador, Salvador, 2015. Disponível em: <http://ri.ucsal.br:8080/jspui/bitstream/123456730/200/1/DISSERTACAOPAULOPINTO.pdf>. Acesso em: 19 fev. 2022.

PIRES, Julyana Esteves. **Participação de cidadãos residentes em municípios de pequeno porte do Estado de Goiás na ouvidoria do SUS no ano de 2013**. 2014. Dissertação (Mestrado em Saúde Coletiva) – Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2014. Disponível em: <https://repositorio.bc.ufg.br/tede/bitstream/tede/6725/5/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20-%20Julyana%20Esteves%20Pires%20-%202014.pdf>. Acesso em 22 fev. 2022.

PIRES, Elizeu. **Projeto Ouvidor Mirim é lançado em Belford Roxo**. elizeupires.com, 7 mar. 2018. Disponível em: <https://elizeupires.com/artigos/cidades/4331-projeto-ouvidor-mirim-e-lancado-em-belford-roxo/>. Acesso em: 17 maio 2022.

PIRES, Roberto. Intersetorialidade, arranjos institucionais e instrumentos da ação pública. **Cadernos de Estudos Desenvolvimento Social em Debate**, v. 26, p. 67-80, 2016. Disponível em: <https://www.cisama.sc.gov.br/assets/uploads/430ad-caderno-de-estudos-26.pdf#page=68>. Acesso em: 21 maio 2022.

PIRES, Roberto Rocha; VAZ, Alexander. **Participação social como método de governo?** Um mapeamento das “interfaces socioestatais” nos programas federais. Rio de Janeiro: Ipea, 2012. Disponível em: [http://desafios2.ipea.gov.br/participacao/images/pdfs/td\\_1707.pdf](http://desafios2.ipea.gov.br/participacao/images/pdfs/td_1707.pdf). Acesso em: 26 fev. 2022.

PIRES, Roberto; VAZ, Alexander. Para além da participação: interfaces socioestatais no governo federal. Lua Nova: **Revista de Cultura e Política**, n. 93, p. 61-91, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ln/n93/04.pdf>. Acesso em: 26 fev. 2022.

RESENDE. **Projeto de criação de ouvidorias em escolas municipais de Resende recebe palestra com desembargador, ouvidor e juíza do TRT RJ**. Resende, RJ, 1º dez. 2021. Disponível em: <https://resende.rj.gov.br/noticias/projeto-de-criacao-de-ouvidorias-em-escolas-municipais-de-resende-recebe-palestra-com-desembargador-ouvidor-e-juiza-do-trtrj>. Acesso em: 17 maio 2022.

ROCHA, Iraneide Evangelista. **Um estudo sobre a ouvidoria da Universidade Federal do Pará: contribuições e desafios**. 2013. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) – Universidade Federal do Pará, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Serviço Social, Belém, 2013. Disponível em: [http://repositorio.ufpa.br:8080/jspui/bitstream/2011/4619/1/Dissertacao\\_EstudoOuvidoriaUniversidade.pdf](http://repositorio.ufpa.br:8080/jspui/bitstream/2011/4619/1/Dissertacao_EstudoOuvidoriaUniversidade.pdf). Acesso em: 24 fev. 2022.

RODRIGUES, Mariana da Silva. **Ouvidorias públicas e canais de participação cidadã: análise da contribuição das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) para os meios de interlocução disponibilizados à população**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2018. Disponível em:

<http://tede.fjp.mg.gov.br/bitstream/tede/394/2/FJP05-000431.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2022.

ROMÃO NETTO, José Veríssimo; CERVellini, Silvia. Minipúblicos e inovação democrática: o caso do Jardim Lapenna. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 36, 2021. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rbcsoc/a/fRYMx35Dvbxw5jmMtp4Sgb/?lang=pt>. Acesso em: 10 jun. 2022.

SANDY, Nelissa Carleto. **A ouvidoria pública universitária como instrumento de participação popular: o caso da UTFPR**. 2012. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2012. Disponível em:

[https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/498/1/CT\\_PPGPGP\\_M\\_Sandy%2c%20Nelissa%20Carleto\\_2013.pdf](https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/498/1/CT_PPGPGP_M_Sandy%2c%20Nelissa%20Carleto_2013.pdf). Acesso em 12 fev. 2022.

SANTANA, Maurino Medeiros. **As ouvidorias públicas universitárias: autonomia, potencialidades e limites**. 2017. Dissertação (Mestrado em Direitos Humanos) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017. Disponível em:

<https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/11823/1/Arquivototal.pdf>. Acesso em: 8 fev. 2022.

SANTOS. Escolas elegem grêmios estudantis. **Diário Oficial do município**, Santos, 1º abr. 2014. Disponível em:

<https://diariooficial.santos.sp.gov.br/edicoes/inicio/download/2014-04-01#page=7>. Acesso em: 26 abr. 2023.

SANTOS. **Decreto nº 7.584, de 9 de novembro de 2016**. Regulamenta os prazos de resposta a serem observados pelas secretarias municipais e entidades da administração indireta, em atenção as manifestações registradas, e dá outras providências. Portal Eletrônico. Santos, 9 nov. 2016a. Disponível em:

<https://www.santos.sp.gov.br/?q=legislacao/decreto-no-7584#:~:text=REGULAMENTA%20OS%20PRAZOS%20DE%20RESPOSTA,REGISTRADAS%2C%20E%20D%C3%81%20OUTRAS%20PROVID%C3%84NCIAS>. Acesso em 15 abr. 2023.

SANTOS. **Escolas da rede municipal vão contar com “Jovem Ouvidor” a partir do ano que vem**. Portal Eletrônico. Santos, 21 nov. 2016b. Disponível em:

<https://www.santos.sp.gov.br/?q=noticia/escolas-da-rede-municipal-va0-contar-com-jovem-ouvidor-a-partir-do-ano-que-vem>. Acesso em: 20 jan. 2023.

SANTOS. Decreto nº 7.595, de 21 de novembro de 2016. Institui o projeto Aluno Ouvidor nas Unidades Municipais de Educação de Santos e dá outras providências. **Diário Oficial do município**, Santos, 22 nov. 2016c. Disponível em:

<https://diariooficial.santos.sp.gov.br/edicoes/leitura/mobile/2016-11-22/9>. Acesso em: 21 fev. 2016.

SANTOS. Estudantes da escola Avelino da Paz elegem aluno ouvidor da unidade. **Diário Oficial do município**, Santos, 12 abr. 2017a. Disponível em:

<https://diariooficial.santos.sp.gov.br/edicoes/leitura/mobile/2017-04-12/2>. Acesso em: 12 fev. 2023.

SANTOS. Seção: Curtas. **Diário Oficial do município**, Santos, 26 maio 2017b. Disponível em: <https://diariooficial.santos.sp.gov.br/edicoes/inicio/download/2017-05-26#page=3>. Acesso em: 12 fev. 2023.

SANTOS. Ouvidoria, Transparência e Controle. Portaria nº 012/2017-GAB/OTC. **Diário Oficial do município**, Santos, 26 maio 2017c. Disponível em: <https://diariooficial.santos.sp.gov.br/edicoes/leitura/mobile/2017-05-16/10>. Acesso em: 12 fev. 2023.

SANTOS. Ouvidoria, Transparência e Controle. Ato de Convocação. **Diário Oficial do município**, Santos, 26 maio 2017d. Disponível em: <https://diariooficial.santos.sp.gov.br/edicoes/leitura/mobile/2017-05-16/10>. Acesso em: 12 fev. 2023.

SANTOS. **Jovem Ouvidor estimula o protagonismo dos alunos**. Portal Eletrônico. Santos, 1º jun. 2017e. Disponível em: <https://www.santos.sp.gov.br/?q=noticia/jovem-ouvidor-estimula-o-protagonismo-dos-alunos>. Acesso em: 12 fev. 2023.

SANTOS. Programa nas escolas municipais incentiva o protagonismo. **Diário Oficial do município**, Santos, 2 jun. 2017f. Disponível em: <https://diariooficial.santos.sp.gov.br/edicoes/leitura/mobile/2017-06-02/12>. Acesso em: 12 fev. 2023.

SANTOS. Estudantes apontam reparos na escola Edméa. **Diário Oficial do município**, Santos, 28 jun. 2017g. Disponível em: <https://diariooficial.santos.sp.gov.br/edicoes/inicio/download/2017-06-28#page=3>. Acesso em: 12 fev. 2023.

SANTOS. Secretaria de Educação. Portaria nº 15/2018 – SEDUC, de janeiro de 2018. Dispõe sobre a organização das Unidades Municipais de Educação – UMEs para o ano letivo de 2018. **Diário Oficial do município**, Santos, 1º fev. 2018a. Disponível em: <https://diariooficial.santos.sp.gov.br/edicoes/leitura/mobile/2018-02-01/36>. Acesso em: 21 fev. 2023.

SANTOS. **Ouvidoria de Santos recebe prêmio no Rio de Janeiro**. Portal Eletrônico. Santos, 13 mar. 2018b. Disponível em: <https://www.santos.sp.gov.br/?q=noticia/ouvidoria-de-santos-recebe-premio-no-rio-de-janeiro>. Acesso em: 4 mar. 2023.

SANTOS. **Alunos ouvidores vão participar de audiências com o prefeito**. Portal Eletrônico. Santos, 11 abr. 2018c. Disponível em: <https://www.santos.sp.gov.br/?q=noticia/alunos-ouvidores-vaio-participar-de-audiencias-com-o-prefeito>. Acesso em: 12 fev. 2023.

SANTOS. Ouvidoria, Transparência e Controle. Comunicado nº 14/2018-GAB/OTC. **Diário Oficial do município**, Santos, 18 abr. 2018d. Disponível em:

<https://diariooficial.santos.sp.gov.br/edicoes/inicio/download/2018-04-18#page=34>. Acesso em: 12 fev. 2023.

SANTOS. Ouvidoria, Transparência e Controle. Ordem de Serviço nº 009/2018-GAB/OTC, de 29 de maio de 2018. **Diário Oficial do município**, Santos, 31 maio 2018e. Disponível em: <https://diariooficial.santos.sp.gov.br/edicoes/inicio/download/2018-05-31#page=13>. Acesso em: 12 fev. 2023.

SANTOS, **Escola Oswaldo Justo recebe primeira mediação do projeto Aluno Ouvidor**. Portal Eletrônico. Santos, 5 jun. 2018f. Disponível em: <https://www.santos.sp.gov.br/?q=noticia/escola-oswaldo-justo-recebe-primeira-mediacao-do-projeto-aluno-ouvidor>. Acesso em: 23 fev. 2023.

SANTOS. **Escolas Edméa Ladevig e Avelino recebem mediação do Aluno Ouvidor**. Portal Eletrônico. Santos, 6 jun. 2018g. Disponível em: <https://www.santos.sp.gov.br/?q=noticia/escolas-edmea-ladevig-e-avelino-recebem-mediacao-do-aluno-ouvidor>. Acesso em: 20 fev. 2023.

SANTOS. **Alunos ouvidores do Cidade de Santos e Pedro Crescenti participam de mediação na sexta**. Portal Eletrônico. Santos, 14 jun. 2018h. Disponível em: <https://www.santos.sp.gov.br/?q=noticia/alunos-ouvidores-do-cidade-de-santos-e-pedro-crescenti-participam-de-mediacao-nesta-sexta>. Acesso em: 18 fev. 2023.

SANTOS. **Aluno Ouvidor**: estudantes fazem solicitações diretamente ao Secretário. Portal Eletrônico. Santos, 28 jul. 2018i. Disponível em: <https://www.santos.sp.gov.br/?q=noticia/aluno-ouvidor-estudantes-fazem-solicitacoes-diretamente-a-secretario>. Acesso em: 4 mar. 2023.

SANTOS. Secretaria de Educação. Portaria nº 13/2019 – SEDUC, de 1º de fevereiro de 2019. Dispõe sobre a organização das Unidades Municipais de Educação – UMEs no ano letivo de 2019. **Diário Oficial do município**, Santos, 4 fev. 2019a. Disponível em: <https://diariooficial.santos.sp.gov.br/edicoes/leitura/mobile/2019-02-04/24>. Acesso em: 23 fev. 2023.

SANTOS. Ouvidoria, Transparência e Controle. Ordem de Serviço nº 003/2019 – GAB/OTC, de 13 de fevereiro de 2019. **Diário Oficial do município**, Santos, 15 fev. 2019b. Disponível em: <https://diariooficial.santos.sp.gov.br/edicoes/leitura/mobile/2019-02-15/118>. Acesso em: 23 fev. 2023.

SANTOS. **Novos alunos ouvidores de Santos tomam posse nesta terça**. Portal Eletrônico. Santos, 8 abr. 2019c. Disponível em: <https://www.santos.sp.gov.br/?q=noticia/novos-alunos-ouvidores-de-santos-tomam-posse-nesta-terca>. Acesso em: 12 fev. 2023.

SANTOS. **Alunos ouvidores receberão orientações de cidadania da OAB-Santos**. Portal Eletrônico. Santos, 9 abr. 2019d. Disponível em: <https://www.santos.sp.gov.br/?q=noticia/alunos-ouvidores-recebem-orientacoes-de-cidadania-da-oab-santos>. Acesso em: 18 fev. 2023.

SANTOS. **Alunos ouvidores reivindicam melhorias a gestores municipais de Santos**. Portal Eletrônico. Santos, 9 abr. 2019e. Disponível em: <https://www.santos.sp.gov.br/?q=noticia/alunos-ouvidores-reivindicam-melhorias-a-gestores-municipais-de-santos>. Acesso em: 4 mar. 2023.

SANTOS. **Alunos de escola municipal de Santos enviam carta à Prefeitura e têm pedidos atendidos**. Portal Eletrônico. Santos, 8 ago. 2019f. Disponível em: <https://www.santos.sp.gov.br/?q=noticia/alunos-de-escola-municipal-de-santos-enviam-carta-a-prefeitura-e-tem-pedidos-atendidos>. Acesso em: 4 mar. 2023.

SANTOS. **Alunos ouvidores de Santos apresentam balanço anual com seus avanços**. Portal Eletrônico. Santos, 8 nov. 2019g. Disponível em: <https://www.santos.sp.gov.br/?q=noticia/alunos-ouvidores-de-santos-apresentam-balanco-anual-com-seus-avancos>. Acesso em: 4 mar. 2023

SANTOS. Secretaria de Educação. **Guia construa seu grêmio** – favorecendo o protagonismo. Santos: Seduc, 2020a.

SANTOS. Ouvidoria, Transparência e Controle. Comunicado nº 004/2020 – GAB/OTC, de 5 de fevereiro de 2020. **Diário Oficial do município**, Santos, 6 fev. 2020b. Disponível em: <https://diariooficial.santos.sp.gov.br/edicoes/leitura/mobile/2020-02-06/12>. Acesso em: 21 fev. 2023.

SANTOS. **Urnas eletrônicas serão utilizadas em votação nas escolas de Santos**. Portal Eletrônico. Santos, 16 mar. 2020c. Disponível em: <https://www.santos.sp.gov.br/?q=noticia/alunos-ouvidores-vaio-participar-de-audiencias-com-o-prefeito>. Acesso em: 12 fev. 2023.

SANTOS. Ouvidoria, Transparência e Controle. Relatório Anual – 2019. **Diário Oficial do município**, Santos, 8 jul. 2020d. Disponível em: <https://diariooficial.santos.sp.gov.br/edicoes/inicio/download/2020-07-08#page=29>. Acesso em: 16 abr. 2023.

SANTOS. **Grêmios estudantis de Santos iniciam série de lives**. Portal Eletrônico. Santos, 18 maio 2021a. Disponível em: <https://www.santos.sp.gov.br/?q=noticia/gremios-estudantis-de-santos-iniciam-serie-de-lives>. Acesso em: 24 fev. 2023.

SANTOS. Lei nº 3.864, de 27 de julho de 2021. Dispõe sobre o Plano Plurianual do Município de Santos para o período de 2022 a 2025. **Diário Oficial do município**, Santos, 28 jul. 2021b. Disponível em: <https://diariooficial.santos.sp.gov.br/edicoes/leitura/mobile/2021-07-28/49>. Acesso em 23 fev. 2023.

SANTOS. Lei nº 3.914, de 14 de outubro de 2021. Institui o Plano Municipal de Educação – PME do decênio 2021/2031. **Diário Oficial do município**, Santos, 15 out. 2021c. Disponível em: <https://diariooficial.santos.sp.gov.br/edicoes/leitura/mobile/2021-10-15/49>. Acesso em: 23 fev. 2023.

SANTOS. **Roda de conversa sobre depressão celebra a vida em noite temática de Halloween de escola de Santos**. Portal Eletrônico. Santos, 28 out. 2021d. Disponível em: <https://www.santos.sp.gov.br/?q=noticia/roda-de-conversa-sobre-depressao-celebra-a-vida-em-noite-tematica-de-halloween-de-escola-de-santos>. Acesso em: 18 fev. 2023.

SANTOS. **Alunos ouvidores da rede municipal levam reivindicações ao poder público em Santos**. Portal Eletrônico. Santos, 17 nov. 2021e. Disponível em: <https://www.santos.sp.gov.br/?q=noticia/alunos-ouvidores-da-rede-municipal-levam-reivindicacoes-ao-poder-publico-em-santos>. Acesso em: 17 maio 2022.

SANTOS. Ouvidoria, Transparência e Controle. Relatório Anual – 2020. **Diário Oficial do município**, Santos, 31 mar. 2021f. Disponível em: <https://diariooficial.santos.sp.gov.br/edicoes/inicio/download/2021-03-31#page=56>. Acesso em: 16 abr. 2023.

SANTOS. Secretaria de Educação e Ouvidoria, Transparência e Controle. **Cartilha do Aluno Ouvidor**. Santos: Seduc, 2022a.

SANTOS. **Mais de 600 alunos em Santos assumem função de protagonismo nas escolas**. Portal Eletrônico. Santos, 11 abr. 2022b. Disponível em: <https://www.santos.sp.gov.br/?q=noticia/mais-de-600-alunos-em-santos-assumem-funcao-de-protagonismo-nas-escolas>. Acesso em: 29 jan. 2023.

SANTOS. Secretaria de Educação. Portaria nº 96/2022 – SEDUC. Dispõe sobre as diretrizes de operacionalização do projeto Grêmios Estudantis, para o ano letivo de 2023. **Diário Oficial do município**, Santos, 21 nov. 2022c. Disponível em: <https://diariooficial.santos.sp.gov.br/edicoes/inicio/download/2022-11-21#page=6>. Acesso em: 26 fev. 2023.

SANTOS. Secretaria de Educação. Santos, 22 nov. 2022d. [Destaque dos stories]. Instagram: @gremiomunicipalsantos. Disponível em: [https://www.instagram.com/reel/CIQzYVPgPK\\_/?igshid=YmMyMTA2M2Y=](https://www.instagram.com/reel/CIQzYVPgPK_/?igshid=YmMyMTA2M2Y=). Acesso em: 4 abr. 2023.

SANTOS. Secretaria de Educação. Comunicado nº 12/2023. **Diário Oficial do município**, Santos, 9 fev. 2023a. Disponível em: <https://diariooficial.santos.sp.gov.br/edicoes/inicio/download/2022-11-21#page=6>. Acesso em: 18 abr. 2023.

SANTOS. Secretaria de Educação. Santos, 24 abr. 2023b. [Destaque dos stories]. Instagram: @gremiomunicipalsantos. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CrbBIJ3AbJl/?igshid=YmMyMTA2M2Y=>. Acesso em: 4 abr. 2023.

SANTOS, Aline Regina *et al.* O papel da ouvidoria pública: uma análise a partir das dimensões funcional, gerencial e cidadã. **Revista do Serviço Público**, v. 70, n. 4, p. 630-657, 2019. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3200>. Acesso em: 2 maio 2022.

SANTOS, Edson Xavier dos. **Ouvidoria universitária e avaliação institucional**: Uma análise da proposta do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior e das orientações da Controladoria Geral da União. 2019. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/16399/1/Arquivototal.pdf>. Acesso em: 6 fev. 2022.

SANTOS, Larissa Cristina França. **Rede cegonha**: uma análise do processo de implementação a partir da Ouvidoria-Geral do SUS. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2016. Disponível em: [https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/22595/1/2016\\_LarissaCristinaFran%c3%a7aSantos.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/22595/1/2016_LarissaCristinaFran%c3%a7aSantos.pdf). Acesso em: 14 fev. 2022.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade; AMORIM, Lidiane Ramirez; ESCOBAR, Rebeca Gomes. As ‘Ouvidorias’ virtuais em hospitais universitários brasileiros e espanhóis. **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, v. 3, n. 6, p. 29-50, 2013. Disponível em: <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/250/143>. Acesso em: 13 maio 2022.

SILVA, Flávia Aparecida Vaz Silva. **A ouvidoria hospitalar**: uma análise da utilização do mecanismo de participação e controle social. 2017. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017. Disponível em: [http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/CiencSociais\\_SilvaFA\\_1r.pdf](http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/CiencSociais_SilvaFA_1r.pdf). Acesso em: 26 fev. 2022.

SILVA, Jose Irivaldo A. Oliveira; DE OLIVEIRA, Thiago Francisco Silva. Ouvidoria e gestão pública: uma relação necessária. **HOLOS**, v. 5, p. 1-32, 2020. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/8459>. Acesso em: 3 maio 2022.

SILVA, Josiane de Fátima Rosa da Silva. **Práticas de medição de desempenho em ouvidorias públicas das instituições federais de ensino superior**. 2018. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/10103/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20Josiane%20Silva.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 6 fev. 2022.

SILVA, Raelma Paz et al. O pensamento dos gestores municipais sobre a ouvidoria como um potencial instrumento de gestão participativa do SUS. **Saúde em Debate**, v. 40, p. 81-94, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sdeb/a/xVRWnRXnsLR5qzPVfNgLbJs/?lang=pt>. Acesso em: 14 maio 2022.

SILVA, Rita de Cássia Costa da; PEDROSO, Marcelo Caldeira; ZUCCHI, Paola. Ouvidorias públicas de saúde: estudo de caso em ouvidoria municipal de saúde. **Revista de Saúde Pública**, v. 48, n. 1, p. 134-141, 2014. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rsp/a/XSbJCzgpmHpMgCb6zMnztWD/?lang=pt>. Acesso em: 13 maio 2022.

SILVA, Solange Fideles da. **O papel formativo dos grêmios estudantis nas escolas municipais de Santos/SP**. 2020. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Católica de Santos, Santos, 2020. Disponível em: <https://tede.unisantos.br/bitstream/tede/6921/1/Solange%20Fideles%20da%20Silva.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2023.

SILVA NETO, Delcio Rodrigues e. **Ouvidorias públicas - instrumento de transparência e resolução de conflitos entre o cidadão e o município de São Luís**. 2018. Dissertação (Mestrado em Direito e Gestão de Conflito) – Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2018. Disponível em: <https://uol.unifor.br/oul/ObraBdtdSiteTrazer.do?method=trazer&ns=true&obraCodigo=106666#>. Acesso em 2 fev. 2022.

SOARES, Ana Claudia Camargo. **Avaliação da prática não humanizada em um hospital universitário, segundo demandas registradas pela ouvidoria**. 2017. Dissertação (Mestrado em Saúde Coletiva) – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Botucatu, 2017. Disponível em: [https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/151101/soares\\_acc\\_me\\_bot.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/151101/soares_acc_me_bot.pdf?sequence=3&isAllowed=y). Acesso em 5 fev. 2022.

SOUZA, Virgínia Mercêdes D’lazari de. **A Ouvidoria na promoção da humanização hospitalar: ações e contribuições**. 2017. Dissertação (Mestrado em Economia Doméstica) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2017. Disponível em: <https://www.locus.ufv.br/bitstream/123456789/18316/1/texto%20completo.pdf>. Acesso em: 8 fev. 2022.

SPÍNDOLA, José Flávio. **O Instituto da Ouvidoria como ferramenta para a melhoria da gestão pública: experiência do METROREC e DETRAN-PE**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: [https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10277/Jos%c3%a9%20Fl%c3%a1vio%20Sp%c3%adndola\\_Disserta%c3%a7%c3%a3o.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10277/Jos%c3%a9%20Fl%c3%a1vio%20Sp%c3%adndola_Disserta%c3%a7%c3%a3o.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 14 fev. 2022.

STAHELIN, Fernanda Chichorro; SANTOS, Aline Regina; DA COSTA, Jane Iara Pereira. Construindo pontes entre cidadão e setor público: estudo de caso na ouvidoria da CELESC. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 7, n. 1, p. 277-296, 2016. Disponível em: <http://sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/SPC2179-684X.2016.001.0019>. Acesso em: 14 maio 2022.

TAQUARI. **Projeto Ouvidoria na Escola é implantado em Taquari**. Taquari, RS, 26 out. 2018. Disponível em: <https://www.taquari.rs.gov.br/noticia/visualizar/id/2443/?projeto-ouvidoria-na-escola-e-implantado-em-taquari.html>. Acesso em: 17 maio 2022.

TCE/AM. **Termo de Abertura** – área: sociedade civil. Projeto: Ouvidoria Estudantil. Manaus: Ouvidoria TCE/AM, 2019a.

TCE/AM. **Termo de cooperação técnica**. Manaus: Ouvidoria TCE/AM, 2019b.

TCE/AM. **Relatório de Gestão do Biênio 2018/2019**. Portal Eletrônico. Manaus: Ouvidoria, 2019c. Disponível em: [https://ouvidoria.tce.am.gov.br/?page\\_id=764](https://ouvidoria.tce.am.gov.br/?page_id=764). Acesso em: 4 abr. 2023.

TCE/ AM. Tribunal de Contas do Estado do Amazonas. Manaus, 21 maio 2020a. [Destaque dos stories]. Instagram: @tceamouvidoria. Disponível em: [https://www.instagram.com/p/CC\\_JuWxDSdt/?igshid=YmMyMTA2M2Y%3D](https://www.instagram.com/p/CC_JuWxDSdt/?igshid=YmMyMTA2M2Y%3D). Acesso em: 8 abr. 2023.

TCE/ AM. Tribunal de Contas do Estado do Amazonas. Manaus, 21 jul. 2020b. [Destaque dos stories]. Instagram: @tceamouvidoria. Disponível em: Acesso em: 4 abr. 2023. <https://www.instagram.com/p/CAc6kjbDnPg/?igshid=YmMyMTA2M2Y%3D>. Acesso em: 4 abr. 2023.

TCE/AM. Termo de cooperação técnica. Manaus: Ouvidoria TCE/AM, 2021a.

TCE/AM. Formulário de recebimento de demandas. Manaus: Ouvidoria TCE/AM, 2021b.

TCE/AM. Fluxograma Ouvidoria Estudantil. Manaus: Ouvidoria TCE/AM, 2021c.

TCE/AM. Termo de Responsabilidade pela Guarda e Uso de Equipamento. Manaus: Ouvidoria TCE/AM, 2021d.

TCE/AM. Relatório Mensal: Ouvidoria Estudantil. Manaus: Ouvidoria TCE/AM, 2021e.

TCE/AM. Tribunal de Contas do Estado do Amazonas. Manaus, 21 set. 2021f. [Destaque dos stories]. Instagram: @tceamouvidoria. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CUGBCLYLT0h/?igshid=YmMyMTA2M2Y=>. Acesso em: 2 abr. 2023.

TCE/AM. Relatório de Gestão 2020. Portal Eletrônico. Manaus: Ouvidoria TCE/AM, 2021g. Disponível em: [https://ouvidoria.tce.am.gov.br/?page\\_id=764](https://ouvidoria.tce.am.gov.br/?page_id=764). Acesso em: 4 abr. 2023.

TCE/AM. Esboço do projeto – Ouvidoria Estudantil. Manaus: Ouvidoria TCE/AM, 2021h.

TCE/AM. Tribunal de Contas do Estado do Amazonas. Manaus, 22 out. 2021i. [Destaque dos stories]. Instagram: @tceamouvidoria. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CVVtDfWFEbb/?igshid=YmMyMTA2M2Y=>. Acesso em: 2 abr. 2023.

TCE/AM. **TCE/AM é a 1ª Corte de Contas a ser premiada por boas práticas pela CGU ao promover ouvidoria estudantil.** Portal Eletrônico. Manaus, 6 abr. 2022a. Disponível em: <https://www2.tce.am.gov.br/?p=52743>. Acesso em 4 abr. 2023.

TCE/AM. Tribunal de Contas do Estado do Amazonas. Manaus, 20 out. 2022b. [Destaque dos stories]. Instagram: @tceamouvidoria. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/Cj8-6Rkro4p/?igshid=YmMyMTA2M2Y=>. Acesso em: 2 abr. 2023.

TCE/AM. **Ouvidor-geral do TCE lança projeto Aluno Ouvidor.** Portal Eletrônico. Manaus: TCE/AM, 17 mar. 2023. Disponível em: <https://ouvidoria.tce.am.gov.br/?p=10949>. Acesso em: 24 mar. 2023.

TEDESCO, Juan Carlos. **O novo pacto educativo: educação, competitividade e cidadania na sociedade moderna.** São Paulo: Ática, 2002.

THEOPHILO, Rebecca Lucena; ALVES, Sandra Mara Campos. O cidadão e a Ouvidoria Geral do SUS: análise das demandas protocoladas no Disque Saúde em 2011. **Tempus** – Actas de Saúde Coletiva, v. 7, n. 1, pág. 41-54, 2013. Disponível em: <https://www.tempus.unb.br/index.php/tempus/article/view/1273>. Acesso em: 12 maio 2022.

WANDERLEY LIRA, Gabriela de Nazaré; MONTEIRO, Ive da Silva; TAVARES, Maria Cristina Reis. Uso da ouvidoria como ferramenta de gestão dos serviços odontológicos no município do Recife. **Tempus** – Actas de Saúde Coletiva, v. 13, n. 3, p. 43-59, 2020. Disponível em: <https://tempusactas.unb.br/index.php/tempus/article/view/2644>. Acesso em: 2 maio 2022.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim.** Porto Alegre: Penso, 2016.

YUMPU. **Mensagem à Câmara Municipal de Belém.** Yumpu, 2015, p. 131. Disponível em: <https://www.yumpu.com/pt/document/read/37103665/mensagem-pmb-web>. Acesso em: 17 maio 2022.

## APÊNDICE A – TERMO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL



Universidade de Brasília – UnB  
Faculdade de Educação – FE  
Programa de Pós-Graduação em Educação – Modalidade Profissional – PPGE-MP

### TERMO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL

Senhor(a) Secretário(a),

Eu, SILVANA STADNIKI MORATO MIRANDA, aluna do Programa de Pós-Graduação em Educação – Mestrado Profissional (PPGE-MP) da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília, matrícula UNB nº 210011645, responsável pela pesquisa sobre o projeto Ouvidoria Estudantil, em execução no município de Manaus/AM, solicito a autorização dessa Secretaria Municipal de Educação para realização da pesquisa, sob minha responsabilidade. A pesquisa está sendo realizada sob orientação da Profa. Dra. Fernanda Natasha Bravo Cruz (matrícula nº 1102982 FUB), vinculada à Universidade de Brasília.

Esclareço que a pesquisa tem como objetivo analisar como se organizam os projetos de Ouvidoria Estudantil, enquanto interfaces socioestatais e instrumentos de ação pública, instituídas em escolas da rede pública de ensino, por meio do apoio de órgãos parceiros, considerando para tanto os saberes e as relações dos diversos atores envolvidos, em dinâmicas intersetoriais.

A pesquisa prevê a realização da seguinte etapa metodológica no âmbito dessa instituição: realização de entrevistas com gestores responsáveis pelo projeto na Semed Manaus/AM, gestores escolares e professores. Informo ainda que cada entrevistado assinará o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que estabelece a garantia de confidencialidade do nome dos participantes, que será mantido em sigilo, assegurando assim a sua privacidade (caso desejarem).

---

Pesquisadora Silvana Stadniki Morato Miranda  
Matrícula UNB nº 210011645

Declaro estar de acordo com a realização da pesquisa no âmbito desta instituição, conforme as informações acima mencionadas.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2022.

---

Responsável legal pela instituição  
(assinatura /carimbo)

## **APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**



Universidade de Brasília – UnB  
Faculdade de Educação – FE  
Programa de Pós-Graduação em Educação – Modalidade Profissional – PPGE-MP

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Eu, SILVANA STADNIKI MORATO MIRANDA, aluna do Programa de Pós-Graduação em Educação – Mestrado Profissional (PPGE-MP) da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília, matrícula UNB nº 210011645, responsável pela pesquisa sobre a concepção de projetos de Ouvidoria Estudantil, convido o(a) senhor(a) para participar como voluntário(a) deste estudo, na condição de entrevistado(a). Registro que pesquisa está sendo realizada sob orientação da Profa. Dra. Fernanda Natasha Bravo Cruz (matrícula FUB nº 1102982), vinculada à Universidade de Brasília.

A presente pesquisa tem por objetivo analisar como se organizam os projetos de Ouvidoria Estudantil, enquanto interfaces socioestatais da ação pública, instituídas em escolas da rede pública de ensino, por meio de projetos que contam com apoio de órgãos parceiros, considerando para tanto os saberes e as relações dos diversos atores envolvidos, em dinâmicas intersetoriais.

A participação nesse estudo é voluntária. Se o(a) senhor(a) concordar em participar do estudo, haverá garantia de anonimato e seu nome e identidade, ou qualquer outro elemento que possa, de qualquer forma, identificá-lo(a), serão mantidos em absoluto sigilo.

Sua participação consiste em conceder entrevista narrativa que será gravada e transcrita. O fato de ser entrevistado (a) não implica a inclusão automática na pesquisa. Mesmo que não haja benefícios diretos em participar desse estudo, indiretamente o(a) senhor(a) contribuirá com o seu testemunho para a reconstituição da história da ação pública de educação voltada à compreensão e análise dos projetos de Ouvidoria Estudantil e para a produção de conhecimento científico.

Este estudo possui caráter de pesquisa acadêmica qualitativa. Os dados obtidos por meio de entrevistas e documentos serão analisados e utilizados para elaboração de

artigo/dissertação e produto técnico. Os resultados e conclusões obtidas na pesquisa, além de poderem ser publicados no Trabalho de Conclusão de Mestrado, que será arquivado no acervo da Universidade de Brasília, poderão ser apresentados em forma de artigo ou de resumo em congressos, seminários ou ainda publicados em diferentes meios.

### **AUTORIZAÇÃO**

Eu, \_\_\_\_\_, após a leitura (ou a escuta da leitura) deste documento e ter tido a oportunidade de conversar com o pesquisador responsável, o qual esclareceu todas as minhas dúvidas sobre o estudo, acredito estar suficientemente informado(a) sobre a minha participação que é voluntária. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido(a), da garantia de confidencialidade da minha identidade (caso eu desejar) e de esclarecimentos sempre que solicitar. Diante do exposto, expressei minha concordância de espontânea vontade em participar deste estudo. Declaro que li e entendi todas as informações presentes neste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Assim, manifesto meu livre consentimento em participar, estando totalmente ciente de que não há nenhum valor econômico a receber ou pagar por minha participação.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2022.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do(a) participante

\_\_\_\_\_  
Pesquisadora Silvana Stadniki Morato Miranda  
Matrícula UNB nº 210011645

## APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA



Universidade de Brasília – UnB  
Faculdade de Educação – FE  
Programa de Pós-Graduação em Educação – Modalidade Profissional – PPGE-MP

### **Pesquisa sobre projetos de Ouvidoria Estudantil**

Discente: Silvana Stadniki Morato Miranda

Orientadora: Profa. Dra. Fernanda Natasha Bravo Cruz

#### **Dados do entrevistado**

Nome:

\_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_ Telefone: \_\_\_\_\_

Cidade: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

- 1) Em qual instituição o(a) senhor(a) trabalha? Qual a sua função?
- 2) Qual a sua formação?
- 3) Como o(a) senhor(a) tomou conhecimento do projeto da ouvidoria estudantil?
- 4) Qual a sua impressão do projeto ouvidoria estudantil?
- 5) Como o(a) senhor(a) tomou conhecimento do projeto da ouvidoria estudantil?
- 6) O(a) senhor(a) participou do processo de elaboração do projeto na escola?
- 7) Houve sensibilização dos gestores escolares, professores e alunos?
- 8) O(a) senhor(a) percebeu alguma resistência?
- 9) O(a) senhor(a) percebeu alguma forma de persuasão ou imposição para implementação do projeto?
- 10) Como o projeto está sendo executado?
- 11) Qual a participação do órgão parceiro na execução do projeto?
- 12) O(a) senhor(a) acredita que o órgão parceiro é necessário na execução do projeto?

- 13) Quem fica com a guarda das manifestações recebidas e o qual o encaminhamento dado?
- 14) Os alunos ouvidores possuem apoio da gestão escolar ou de outros integrantes do projeto?
- 15) O(a) senhor(a) percebeu algum efeito nos alunos após a implementação do projeto?
- 16) O projeto provocou alguma mudança na escola?
- 17) O(a) senhor(a) tomou conhecimento de documentos produzidos que demonstrem dados e informações a respeito do projeto?
- 18) Para o(a) senhor(a), qual o principal propósito da ouvidoria estudantil?
- 19) O(a) senhor(a) entende que a ouvidoria estudantil pode funcionar como instrumento de apoio à gestão democrática da escola?
- 20) Qual a importância da instituição do grêmio estudantil na escola e como ele colabora para o desenvolvimento do projeto Ouvidoria Estudantil?
- 21) Como é a atuação do professor responsável pelo grêmio estudantil na execução do projeto?
- 22) Como o(a) senhor(a) percebe o papel do Estado no contexto do projeto e por que considera que a ouvidoria estudantil é importante para desempenhar esse papel?

## APÊNDICE D – FONTES PRIMÁRIAS DE PESQUISA

### 1) PREFEITURA DE SANTOS/SP

#### 1.1. Normativos e atos normativos

SANTOS. Decreto nº 7.584, de 9 de novembro de 2016. Regulamenta os prazos de resposta a serem observados pelas secretarias municipais e entidades da administração indireta, em atenção as manifestações registradas, e dá outras providências. Portal Eletrônico. Santos, 9 nov. 2016a. Disponível em: <https://www.santos.sp.gov.br/?q=legislacao/decreto-no-7584#:~:text=REGULAMENTA%20OS%20PRAZOS%20DE%20RESPOSTA,REGISTRADAS%2C%20E%20D%C3%81%20OUTRAS%20PROVID%C3%84NCIAS>. Acesso em 15 abr. 2023.

SANTOS. Decreto nº 7.595, de 21 de novembro de 2016. Institui o projeto Aluno Ouvidor nas Unidades Municipais de Educação de Santos e dá outras providências. **Diário Oficial do município**, Santos, 22 nov. 2016c. Disponível em: <https://diariooficial.santos.sp.gov.br/edicoes/leitura/mobile/2016-11-22/9>. Acesso em: 21 fev. 2016.

SANTOS. Ouvidoria, Transparência e Controle. Portaria nº 012/2017-GAB/OTC. **Diário Oficial do município**, 26 maio 2017c. Disponível em: <https://diariooficial.santos.sp.gov.br/edicoes/leitura/mobile/2017-05-16/10>. Acesso em: 12 fev. 2023.

SANTOS. Ouvidoria, Transparência e Controle. Ato de Convocação. **Diário Oficial do município**, Santos, 26 maio 2017d. Disponível em: <https://diariooficial.santos.sp.gov.br/edicoes/leitura/mobile/2017-05-16/10>. Acesso em: 12 fev. 2023.

SANTOS. Secretaria de Educação. Portaria nº 15/2018 – SEDUC, de janeiro de 2018. Dispõe sobre a organização das Unidades Municipais de Educação – UMEs para o ano letivo de 2018. **Diário Oficial do município**, Santos, 1º fev. 2018a. Disponível em: <https://diariooficial.santos.sp.gov.br/edicoes/leitura/mobile/2018-02-01/36>. Acesso em: 21 fev. 2023.

SANTOS. Ouvidoria, Transparência e Controle. Comunicado nº 14/2018-GAB/OTC. **Diário Oficial do município**, Santos, 18 abr. 2018d. Disponível em: <https://diariooficial.santos.sp.gov.br/edicoes/inicio/download/2018-04-18#page=34>. Acesso em: 12 fev. 2023.

SANTOS. Ouvidoria, Transparência e Controle. Ordem de Serviço nº 009/2018-GAB/OTC, de 29 de maio de 2018. **Diário Oficial do município**, Santos, 31 maio 2018e. Disponível em: <https://diariooficial.santos.sp.gov.br/edicoes/inicio/download/2018-05-31#page=13>. Acesso em: 12 fev. 2023.

SANTOS. Secretaria de Educação. Portaria nº 13/2019 – SEDUC, de 1º de fevereiro de 2019. Dispõe sobre a organização das Unidades Municipais de Educação – UMEs no ano letivo de 2019. **Diário Oficial do município**, Santos, 4 fev. 2019a. Disponível em: <https://diariooficial.santos.sp.gov.br/edicoes/leitura/mobile/2019-02-04/24>. Acesso em: 23 fev. 2023.

SANTOS. Ouvidoria, Transparência e Controle. Ordem de Serviço nº 003/2019 – GAB/OTC, de 13 de fevereiro de 2019. **Diário Oficial do município**, Santos, 15 fev. 2019b. Disponível em: <https://diariooficial.santos.sp.gov.br/edicoes/leitura/mobile/2019-02-15/118>. Acesso em: 23 fev. 2023.

SANTOS. Ouvidoria, Transparência e Controle. Comunicado nº 004/2020 – GAB/OTC, de 5 de fevereiro de 2020. **Diário Oficial do município**, Santos, 6 fev. 2020b. Disponível em: <https://diariooficial.santos.sp.gov.br/edicoes/leitura/mobile/2020-02-06/11>. Acesso em: 21 fev. 2023.

SANTOS. Lei nº 3.864, de 27 de julho de 2021. Dispõe sobre o Plano Plurianual do Município de Santos para o período de 2022 a 2025. **Diário Oficial do município**, Santos, 28 jul. 2021a. Disponível em: <https://diariooficial.santos.sp.gov.br/edicoes/leitura/mobile/2021-07-28/49>. Acesso em: 23 fev. 2023.

SANTOS. Lei nº 3.914, de 14 de outubro de 2021. Institui o Plano Municipal de Educação – PME do decênio 2021/2031. **Diário Oficial do município**, Santos, 15 out. 2021b. Disponível em: <https://diariooficial.santos.sp.gov.br/edicoes/leitura/mobile/2021-10-15/49>. Acesso em: 23 fev. 2023.

SANTOS. Secretaria de Educação. Portaria nº 96/2022 – SEDUC. Dispõe sobre as diretrizes de operacionalização do projeto Grêmios Estudantis, para o ano letivo de 2023. **Diário Oficial do município**, Santos, 21 nov. 2022c. Disponível em: <https://diariooficial.santos.sp.gov.br/edicoes/leitura/mobile/2022-11-21/50>. Acesso em: 26 fev. 2023.

SANTOS. Secretaria de Educação. Comunicado nº 12/2023. **Diário Oficial do município**, Santos, 9 fev. 2023a. Disponível em: <https://diariooficial.santos.sp.gov.br/edicoes/inicio/download/2022-11-21#page=6>. Acesso em: 18 abr. 2023.

## 1.2. Notícias

SANTOS. Escolas elegem grêmios estudantis. **Diário Oficial do município**, Santos, 1º abr. 2014. Disponível em: <https://diariooficial.santos.sp.gov.br/edicoes/inicio/download/2014-04-01#page=7>. Acesso em: 26 abr. 2023.

SANTOS. **Escolas da rede municipal vão contar com “Jovem Ouvidor” a partir do ano que vem.** Portal Eletrônico. Santos, 21 nov. 2016b. Disponível em:

<https://www.santos.sp.gov.br/?q=noticia/escolas-da-rede-municipal-vaio-contar-com-jovem-ouvidor-a-partir-do-ano-que-vem>. Acesso em: 20 jan. 2023.

SANTOS. Estudantes da escola Avelino da Paz elegem aluno ouvidor da unidade. **Diário Oficial do município**, Santos, 12 abr. 2017a. Disponível em: <https://diariooficial.santos.sp.gov.br/edicoes/leitura/mobile/2017-04-12/2>. Acesso em: 12 fev. 2023.

SANTOS. Seção: Curtas. **Diário Oficial do município**, Santos, 26 maio 2017b. Disponível em: <https://diariooficial.santos.sp.gov.br/edicoes/inicio/download/2017-05-26#page=3>. Acesso em: 12 fev. 2023.

SANTOS. **Jovem Ouvidor estimula o protagonismo dos alunos**. Portal Eletrônico. Santos, 1º jun. 2017e. Disponível em: <https://www.santos.sp.gov.br/?q=noticia/jovem-ouvidor-estimula-o-protagonismo-dos-alunos>. Acesso em: 12 fev. 2023.

SANTOS. Programa nas escolas municipais incentiva o protagonismo. **Diário Oficial do município**, Santos, 2 jun. 2017f. Disponível em: <https://diariooficial.santos.sp.gov.br/edicoes/leitura/mobile/2017-06-02/12>. Acesso em: 12 fev. 2023.

SANTOS. Estudantes apontam reparos na escola Edméa. **Diário Oficial do município**, Santos, 28 jun. 2017g. Disponível em: <https://diariooficial.santos.sp.gov.br/edicoes/inicio/download/2017-06-28#page=3>. Acesso em: 12 fev. 2023.

SANTOS. **Ouvidoria de Santos recebe prêmio no Rio de Janeiro**. Portal Eletrônico. Santos, 13 mar. 2018b. Disponível em: <https://www.santos.sp.gov.br/?q=noticia/ouvidoria-de-santos-recebe-premio-no-rio-de-janeiro>. Acesso em: 4 mar. 2023.

SANTOS. **Alunos ouvidores vão participar de audiências com o prefeito**. Portal Eletrônico. Santos, 11 abr. 2018c. Disponível em: <https://www.santos.sp.gov.br/?q=noticia/alunos-ouvidores-vaio-participar-de-audiencias-com-o-prefeito>. Acesso em: 12 fev. 2023.

SANTOS, **Escola Oswaldo Justo recebe primeira mediação do projeto Aluno Ouvidor**. Portal Eletrônico. Santos, 5 jun. 2018f. Disponível em: <https://www.santos.sp.gov.br/?q=noticia/escola-oswaldo-justo-recebe-primeira-mediacao-do-projeto-aluno-ouvidor>. Acesso em: 23 fev. 2023.

SANTOS. **Escolas Edméa Ladevig e Avelino recebem mediação do Aluno Ouvidor**. Portal Eletrônico. Santos, 6 jun. 2018g. Disponível em: <https://www.santos.sp.gov.br/?q=noticia/escolas-edmea-ladevig-e-avelino-recebem-mediacao-do-aluno-ouvidor>. Acesso em: 20 fev. 2023.

SANTOS. **Alunos ouvidores do Cidade de Santos e Pedro Crescenti participam de mediação na sexta**. Portal Eletrônico. Santos, 14 jun. 2018f. Disponível em: <https://www.santos.sp.gov.br/?q=noticia/aluno-ouvidor-estudantes-fazem-solicitacoes-diretamente-a-secretario>. Acesso em: 18 fev. 2023.

SANTOS. **Aluno Ouvidor:** estudantes fazem solicitações diretamente ao Secretário. Portal Eletrônico. Santos, 28 jul. 2018g. Disponível em: <https://www.santos.sp.gov.br/?q=noticia/alunos-ouvidores-do-cidade-de-santos-e-pedro-crescenti-participam-de-mediacao-nesta-sexta>. Acesso em: 4 mar. 2023.

SANTOS. **Novos alunos ouvidores de Santos tomam posse nesta terça.** Portal Eletrônico. Santos, 8 abr. 2019c. Disponível em: <https://www.santos.sp.gov.br/?q=noticia/novos-alunos-ouvidores-de-santos-tomam-posse-nesta-terca>. Acesso em: 12 fev. 2023.

SANTOS. **Alunos ouvidores receberão orientações de cidadania da OAB-Santos.** Portal Eletrônico. Santos, 9 abr. 2019d. Disponível em: <https://www.santos.sp.gov.br/?q=noticia/alunos-ouvidores-receberao-orientacoes-de-cidadania-da-oab-santos>. Acesso em: 18 fev. 2023.

SANTOS. **Alunos ouvidores reivindicam melhorias a gestores municipais de Santos.** Portal Eletrônico. Santos, 9 abr. 2019e. Disponível em: <https://www.santos.sp.gov.br/?q=noticia/alunos-ouvidores-reivindicam-melhorias-a-gestores-municipais-de-santos>. Acesso em: 4 mar. 2023.

SANTOS. **Alunos de escola municipal de Santos enviam carta à Prefeitura e têm pedidos atendidos.** Portal Eletrônico. Santos, 8 ago. 2019f. Disponível em: <https://www.santos.sp.gov.br/?q=noticia/alunos-de-escola-municipal-de-santos-enviam-carta-a-prefeitura-e-tem-pedidos-atendidos>. Acesso em: 4 mar. 2023.

SANTOS. **Alunos ouvidores de Santos apresentam balanço anual com seus avanços.** Portal Eletrônico. Santos, 8 nov. 2019g. Disponível em: <https://www.santos.sp.gov.br/?q=noticia/alunos-ouvidores-de-santos-apresentam-balanco-anual-com-seus-avancos>. Acesso em: 4 mar. 2023

SANTOS. **Urnas eletrônicas serão utilizadas em votação nas escolas de Santos.** Portal Eletrônico. Santos, 16 mar. 2020c. Disponível em: <https://www.santos.sp.gov.br/?q=noticia/alunos-ouvidores-vaio-participar-de-audiencias-com-o-prefeito>. Acesso em: 12 fev. 2023.

SANTOS. **Grêmios estudantis de Santos iniciam série de lives.** Portal Eletrônico. Santos, 18 maio 2021a. Disponível em: <https://www.santos.sp.gov.br/?q=noticia/gremios-estudantis-de-santos-iniciam-serie-de-lives>. Acesso em: 24 fev. 2023.

SANTOS. **Roda de conversa sobre depressão celebra a vida em noite temática de Halloween de escola de Santos.** Portal Eletrônico. Santos, 28 out. 2021c. Disponível em: <https://www.santos.sp.gov.br/?q=noticia/roda-de-conversa-sobre-depressao-celebra-a-vida-em-noite-tematica-de-halloween-de-escola-de-santos>. Acesso em: 18 fev. 2023.

SANTOS. **Alunos ouvidores da rede municipal levam reivindicações ao poder público em Santos.** Portal Eletrônico. Santos, 17 nov. 2021d. Disponível em:

<https://www.santos.sp.gov.br/?q=noticia/alunos-ouvidores-da-rede-municipal-levam-reivindicacoes-ao-poder-publico-em-santos>.

Acesso em: 17 maio 2022.

SANTOS. **Mais de 600 alunos em Santos assumem função de protagonismo nas escolas.** Portal Eletrônico. Santos, 11 abr. 2022b. Disponível em: <https://www.santos.sp.gov.br/?q=noticia/mais-de-600-alunos-em-santos-assumem-funcao-de-protagonismo-nas-escolas>. Acesso em: 29 jan. 2023.

SANTOS. Secretaria de Educação. Santos, 22 nov. 2022d. [Destaque dos stories]. Instagram: @gremiomunicipalsantos. Disponível em: [https://www.instagram.com/reel/CIQzYVPgPK\\_/?igshid=YmMyMTA2M2Y=](https://www.instagram.com/reel/CIQzYVPgPK_/?igshid=YmMyMTA2M2Y=). Acesso em: 4 abr. 2023.

SANTOS. Secretaria de Educação. Santos, 24 abr. 2023b. [Destaque dos stories]. Instagram: @gremiomunicipalsantos. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CrbBIJ3AbJl/?igshid=YmMyMTA2M2Y=>. Acesso em: 4 abr. 2023.

### 1.3. Documentos

SANTOS. Secretaria de Educação. **Guia construa seu grêmio** – favorecendo o protagonismo. Santos: Seduc, 2020a.

SANTOS. Ouvidoria, Transparência e Controle. Relatório Anual – 2019. **Diário Oficial do município**, Santos, 8 jul. 2020d. Disponível em: <https://diariooficial.santos.sp.gov.br/edicoes/inicio/download/2020-07-08#page=29>. Acesso em: 16 abr. 2023.

SANTOS. Ouvidoria, Transparência e Controle. Relatório Anual – 2020. **Diário Oficial do município**, Santos, 31 mar. 2021f. Disponível em: <https://diariooficial.santos.sp.gov.br/edicoes/inicio/download/2021-03-31#page=56>. Acesso em: 16 abr. 2023.

SANTOS. Secretaria de Educação e Ouvidoria, Transparência e Controle. **Cartilha do Aluno Ouvidor**. Santos: Seduc, 2022a.

## 2) TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO AMAZONAS

### 2.1 Notícias

TCE/ AM. Tribunal de Contas do Estado do Amazonas. Manaus, 21 maio 2020a. [Destaque dos stories]. Instagram: @tceamouvidoria. Disponível em: [https://www.instagram.com/p/CC\\_JuWxDSdt/?igshid=YmMyMTA2M2Y%3D](https://www.instagram.com/p/CC_JuWxDSdt/?igshid=YmMyMTA2M2Y%3D).

TCE/ AM. Tribunal de Contas do Estado do Amazonas. Manaus, 21 jul. 2020b. [Destaque dos stories]. Instagram: @tceamouvidoria. Disponível em: Acesso em: 4 abr. 2023. <https://www.instagram.com/p/CAC6kjbDnPg/?igshid=YmMyMTA2M2Y%3D>. Acesso em: 4 abr. 2023.

TCE/AM. Tribunal de Contas do Estado do Amazonas, Manaus, 21 set. 2021f. [Destaque dos stories]. Instagram: @tceamouvidoria. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CUGBCLYLT0h/?igshid=YmMyMTA2M2Y=>. Acesso em: 2 abr. 2023.

TCE/AM. Tribunal de Contas do Estado do Amazonas. Manaus, 21 set. 2021f. [Destaque dos stories]. Instagram: @tceamouvidoria. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CUGBCLYLT0h/?igshid=YmMyMTA2M2Y=>. Acesso em: 2 abr. 2023.

TCE/AM. Tribunal de Contas do Estado do Amazonas, Manaus, 22 out. 2021i. [Destaque dos stories]. Instagram: @tceamouvidoria. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CVVtDfWFEbb/?igshid=YmMyMTA2M2Y=>. Acesso em: 2 abr. 2023.

TCE/AM. Tribunal de Contas do Estado do Amazonas. Manaus, 20 out. 2022a. [Destaque dos stories]. Instagram: @tceamouvidoria. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/Cj8-6Rkro4p/?igshid=YmMyMTA2M2Y=>. Acesso em: 2 abr. 2023.

TCE/AM. **TCE/AM é a 1ª Corte de Contas a ser premiada por boas práticas pela CGU ao promover ouvidoria estudantil.** Portal Eletrônico. Manaus, 6 abr. 2022b. Disponível em: <https://www2.tce.am.gov.br/?p=52743>. Acesso em 4 abr. 2023.

TCE/AM. **Ouvidor-geral do TCE lança projeto Aluno Ouvidor.** Portal Eletrônico. Manaus: Ouvidoria TCE/AM, 17 mar. 2023. Disponível em: <https://ouvidoria.tce.am.gov.br/?p=10949>. Acesso em: 24 mar. 2023.

## 2.2 Documentos

TCE/AM. **Termo de Abertura** – área: sociedade civil. Projeto: Ouvidoria Estudantil. Manaus: Ouvidoria TCE/AM, 2019a.

TCE/AM. **Termo de cooperação técnica.** Manaus: Ouvidoria TCE/AM, 2019b.

TCE/AM. **Relatório de Gestão do Biênio 2018/2019.** Manaus: Ouvidoria TCE/AM, 2019c. Disponível em: [https://ouvidoria.tce.am.gov.br/?page\\_id=764](https://ouvidoria.tce.am.gov.br/?page_id=764). Acesso em: 4 abr. 2023.

TCE/AM. **Termo de cooperação técnica.** Manaus: Ouvidoria TCE/AM, 2021a.

TCE/AM. **Formulário de recebimento de demandas.** Manaus: Ouvidoria TCE/AM, 2021b.

TCE/AM. **Fluxograma Ouvidoria Estudantil.** Manaus: Ouvidoria TCE/AM, 2021c.

TCE/AM. **Termo de Responsabilidade pela Guarda e Uso de Equipamento.** Manaus: Ouvidoria TCE/AM, 2021d.

TCE/AM. **Relatório Mensal Ouvidoria Estudantil**. Manaus: Ouvidoria TCE/AM, 2021e.

TCE/AM. **Relatório de Gestão 2020**. Manaus: Ouvidoria TCE/AM, 2021g. Disponível em: [https://ouvidoria.tce.am.gov.br/?page\\_id=764](https://ouvidoria.tce.am.gov.br/?page_id=764). Acesso em: 4 abr. 2023.

TCE/AM. **Esboço do projeto** – Ouvidoria Estudantil. Manaus: Ouvidoria TCE/AM, 2021h.

**APÊNDICE E – PRODUTO TÉCNICO – CARTILHA**

**GRÊMIO E OUVIDORIA ESTUDANTIS:  
PELO FORTALECIMENTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA  
ESCOLAR**

Brasília-DF  
2023

**GRÊMIO E OUVIDORIA ESTUDANTIS:  
PELO FORTALECIMENTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR**

**AUTORA**

Silvana Stadniki Morato Miranda

**ORIENTADORA**

Prof. Dra. Fernanda Natasha Bravo Cruz

Produto técnico vinculado à dissertação *As ouvidorias estudantis enquanto interfaces da ação pública*, desenvolvido como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Educação – Modalidade Profissional da Universidade de Brasília.

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO</b>	<b>4</b>
<b>A GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR</b>	<b>6</b>
<b>O QUE É O GRÊMIO ESTUDANTIL?</b>	<b>8</b>
<b>O QUE É A OUVIDORIA ESTUDANTIL?</b>	<b>9</b>
<b>COMO INICIAR O PROCESSO DE DIVULGAÇÃO DO GRÊMIO E DA OUVIDORIA ESTUDANTIS?</b>	<b>12</b>
<b>COMO FORMAR O GRÊMIO ESTUDANTIL?</b>	<b>13</b>
1. Comissão Pró-Grêmio	13
2. Comissão Eleitoral	14
3. Campanha eleitoral	14
4. Sugestão de organograma	14
<b>AÇÕES QUE PODEM SER DESENVOLVIDAS</b>	<b>15</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>16</b>

## APRESENTAÇÃO

Esta cartilha digital foi elaborada como produto técnico vinculado à dissertação: *As ouvidorias estudantis enquanto interfaces da ação pública*, requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Educação – Modalidade Profissional da Universidade de Brasília.

A pesquisa buscou compreender as dinâmicas constantes nos projetos das ouvidorias estudantis selecionados, sob a perspectiva das interações estabelecidas entre atores e setores, bem como de suas representações, das instituições estabelecidas, dos instrumentos envolvidos e dos resultados alcançados. Além disso, o estudo analisou os processos intersetoriais presentes, dentro de territórios físicos e simbólicos, em que ocorrem as negociações e tomadas de decisão.

A partir de uma pesquisa exploratória e de caráter qualitativo, sob a perspectiva de estudo de casos múltiplos, foram selecionados dois projetos de ouvidoria estudantil em execução em diferentes regiões do Brasil: *Aluno Ouvidor*, em execução no município de Santos/SP, e *Ouvidoria Estudantil*, implementado em Manaus/AM.

Como forma de se superar a análise gerencialista ou funcionalista que a maioria de estudos publicados, entre os anos de 2012 e 2021, propuseram, adotou-se o “pentágono de políticas públicas”, proposto por Lascoumes e Le Galès (2012a), o qual prevê a análise de cinco elementos que compõem a ação pública – atores, instituições, representações, processos e resultados. Na pesquisa, essa teoria foi ampliada no sentido de que todas as relações que ocorrem entre os cinco elementos são realizadas em determinado território, seja físico ou simbólico, tomando como base os conceitos apresentados por Borges (2018 e 2020).

Ainda, o conceito de intersetorialidade (CUNILL-GRAU, 2014) foi considerado para a análise das ações públicas, conforme a constatação de que os órgãos parceiros, quais sejam, a Ouvidoria do município de Santos/SP e o Tribunal de Contas do Estado do Amazonas, apresentaram a proposta do projeto de instituição de uma ouvidoria estudantil à respectiva Secretaria Municipal de Educação. Esses órgãos parceiros têm papel-chave no desenvolvimento dos projetos, sendo corresponsáveis pela sua execução, devido ao suporte prestado, necessário à concretização da prática pedagógica no âmbito escolar.

A ouvidoria estudantil foi colocada no centro do estudo para que fosse possível a realização da análise da ação pública a partir da motivação que levou os órgãos parceiros à seleção desse instrumento. Os instrumentos, segundo a sociologia política da ação pública,

não são neutros e carregam os valores e as crenças de quem os escolheu (LASCOUMES; LE GALÈS 2012b). Assim, por meio dos cinco elementos que compõem a ação pública, dentro de um determinado território, foi possível considerar a ouvidoria estudantil como um instrumento de ação pública, devido à inter-relação possibilitada entre sociedade (alunos) e poder público (gestores escolares e Secretarias de Educação).

Esse instrumento permite que um aluno ou grupo de alunos possam se manifestar junto a agentes públicos para reivindicar melhorias na prestação do serviço público que lhes é destinado ou ainda propor sugestões, fazer solicitações e até mesmo registrar elogios. Tudo ocorre considerando as relações entre atores, que possuem suas visões de mundo, em processos que envolvem jogos de poder e dinâmicas intersetoriais, estabelecidas por instituições diversas que realizaram pactuações.

Constituídas no interior de grêmios estudantis, ou seja, dentro de um fórum participativo, as ouvidorias estudantis permitem a efetivação de uma prática pedagógica que amplia as noções de cidadania e democracia, por meio de ações conjuntas de alunos e debates em minipúblicos – nos próprios grêmios estudantis.

Nesse contexto, a pesquisa demonstrou que o aluno ouvidor, ao contrário dos ouvidores públicos convencionais, são diretamente interessados nas manifestações propostas pelo corpo discente da escola e se envolvem em práticas deliberativas e participativas, ampliando a noção das ouvidorias enquanto interfaces socioestatais, que se caracterizam, resumidamente, como canais que permitem a comunicação da sociedade com o poder público, geralmente de forma individualizada e com baixo poder decisório, já que o atendimento da reivindicação solicitada pelo cidadão é discricionário por parte do gestor público.

Considerando que as ouvidorias estudantis analisadas são ações públicas que ocorrem no interior de grêmios estudantis, esta cartilha tem o objetivo de orientar gestores escolares, orientadores educacionais e professores na constituição dessas instâncias participativas no âmbito escolar, a partir de uma prática pedagógica que permite o desenvolvimento do aluno para o exercício da cidadania, considerando conceitos da teoria democrática contemporânea, e que, ao mesmo tempo, tem potencial de auxiliar o gestor no fortalecimento da gestão democrática escolar, por meio da percepção dos alunos.

## A GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR

A importância da formação do indivíduo para o exercício da cidadania é fundamento estabelecido no art. 205 da Constituição Federal de 1988. Anos depois, a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, conhecida como Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), reforçou que uma das finalidades da educação se constitui na preparação do estudante para o exercício da cidadania (BRASIL, 1996).

A gestão democrática, como princípio da LDB, pressupõe a participação da comunidade escolar no âmbito das unidades de ensino, podendo ser efetivada de forma concreta, por meio de “consultas, assembleias, encontros ou mesmo questionários” (CURY, 2009, p. 205). Alguns instrumentos para se viabilizar a gestão democrática na escola são bem conhecidos, como, por exemplo, a construção participativa do Projeto Político-Pedagógico, que envolve a comunidade escolar, e o estabelecimento de colegiados, como os conselhos escolares e as associações de pais e mestres.

Anos após a publicação da LDB, a Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE), cuja vigência foi estabelecida por dez anos, foram instituídas dez diretrizes para guiarem a educação brasileira. Entre elas, destaca-se a promoção do princípio da gestão democrática da educação pública, que determinou o prazo de dois anos para que Estados, Distrito Federal e Municípios disciplinem e efetivem a gestão democrática em seus respectivos âmbitos.

O PNE também foi constituído para o alcance de vinte metas, compostas por estratégias a serem atingidas no prazo de dez anos. Entre essas metas, destaca-se a de número 19, qual seja:

assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União (BRASIL, 2014).

Assim, a estratégia 19.4 da referida meta prevista no PNE foi determinada como “estimular, em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas” (BRASIL, 2014).

Dessa forma, os grêmios estudantis, os quais podem incluir a ouvidoria estudantil como uma diretoria própria, são instrumentos capazes de fortalecer a gestão democrática na escola, pois a participação dos alunos pode ampliar a visão do gestor escolar no sentido de

voltar-se para um crescimento da escola, medido não apenas em termos quantitativos, mas em aspectos qualitativos. Ainda, a prática pedagógica visa desenvolver o protagonismo estudantil, preparando o aluno para o exercício da cidadania, por meio de uma prática que desenvolva a capacidade argumentativa e crítica nos estudantes, fazendo-os sentir sujeitos ativos nos processos de ensino e de aprendizagem.

A gestão democrática no âmbito da escola deve envolver todos os participantes da comunidade escolar, desde o diretor, passando pelos professores e demais funcionários, pais, até chegar ao corpo discente, que é a razão principal de atendimento da educação pública, merecendo atenção especial ao desenvolvimento de uma formação política de nossos estudantes, a fim de que possam contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

A finalidade da educação é desenvolver o aluno para o seu pleno desenvolvimento, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. Dessa forma, cabe à escola promover um ambiente propício a essa aprendizagem, considerando que o professor deve ser um facilitador do processo educativo no desenvolvimento de competências, habilidades e conhecimento dos alunos.

O grêmio estudantil funciona como um mínipúblico, aqui definido, com base nos estudos de Cervellini, 2022, como um espaço para se promover discussões, por meio de um grupo reduzido, para que se proporcione maior potencial de engajamento dos seus membros, que buscam o consenso para selecionar uma melhor solução, com foco na coletividade e no bem comum, dando, posteriormente, transparência das recomendações deliberadas.

Assim, a escola pode propiciar ambientes distintos de ensino, utilizando-se de métodos dinâmicos e flexíveis. A formação do grêmio propicia a ampliação da participação ativa dos alunos nas discussões na escola, o que incentiva o fomento de novas lideranças, que podem, no futuro, ser tornarem representantes de uma parcela populacional, seja no bairro onde vivem, na sua cidade, no seu trabalho, ou, quem sabe, se tornarem líderes dentro da estrutura do Poder Legislativo do Brasil, mais conscientes e preparados para a vida em uma sociedade democrática.

A democratização da gestão escolar implica a superação dos processos centralizados de decisão e a gestão colegiada, na qual as decisões nasçam das discussões coletivas, envolvendo todos os segmentos da escola, e orientadas pelo sentido político e pedagógico presente nessas práticas (BRASIL, 2004).

Ao se trabalhar conceitos inerentes à teoria democrática, tais como, deliberação, representação e participação, para o âmbito da gestão escolar, a instituição do grêmio e da

ouvidoria estudantis permitem, segundo Miranda Morato e Cruz (2022), viabilizar a prática da gestão democrática e fomentar o protagonismo estudantil por meio de uma oportunidade de desenvolvimento de inúmeras habilidades dos estudantes, como participação ativa, liderança, análise crítica, comunicação, resolução de problemas, colaboração, trabalho em equipe etc.

## **O QUE É O GRÊMIO ESTUDANTIL?**

Segundo a Lei nº 7.398, de 4 de novembro de 1985, o grêmio estudantil é uma entidade autônoma representativa do interesse dos estudantes secundaristas, com finalidades educacionais, culturais, cívicas, esportivas e sociais. Sua organização, funcionamento e atividades deverão ser estabelecida por meio de estatutos, aprovados em assembleia geral do corpo discente de cada escola.

O grêmio estudantil deve ter o apoio da gestão escolar, servindo como apoio para a proposição de ações conjuntas que envolvam os demais alunos da escola. Os membros do grêmio são representantes de todos os alunos da escola e devem se engajar para desenvolver atividades integrativas para a formação educacional, cultural, social e esportiva, com o objetivo de desenvolver novas habilidades nos alunos.

Importante: o grêmio estudantil não possui caráter político-partidário e não tem fins lucrativos. Qualquer arrecadação deve ser revertida para a promoção das atividades pedagógicas a serem desenvolvidas.

O grêmio estudantil pode possibilitar a vivência dos alunos como agentes ativos de transformações no ambiente escolar. A percepção de que os alunos podem promover mudanças na escola deve ser valorizada pela gestão escolar no sentido de que estão sendo fortalecidas noções de ordem democrática no processo de aprendizagem.

Dessa forma, a direção da escola contribui para o fortalecimento da gestão democrática na escola na medida em que abre o espaço para acatar as propostas dos alunos, atendendo aos seus interesses, dentro das possibilidades físicas e financeiras envolvidas.

Dentro de um minipúblico participativo, o aluno tem a oportunidade de melhorar o seu poder argumentativo e ampliar a sua noção de responsabilidade perante a coletividade, considerando que foi escolhido dentro de um processo eleitoral democrático e que firmou um compromisso diante de todos os demais alunos da escola.

O grêmio estudantil deve ser composto por um presidente, um vice-presidente, um secretário, um tesoureiro e diretores de áreas específicas. A inovação aqui trazida é que seja

inserido na chapa o cargo do aluno ouvidor, que será o responsável por receber e dar o devido tratamento às manifestações encaminhadas pelos demais estudantes da escola.

É importante que as atividades do grêmio sejam acompanhadas por um profissional da escola. Pode ser um servidor da diretoria, o coordenador pedagógico, o orientador educacional ou um professor escolhido para esse fim.

Figura 1 - Tirinha do Armandinho – professores nos ajudam a ler



Fonte: BLOG DE GEOGRAFIA, 2020.

“O papel do Grêmio Estudantil é fomentar projetos educativos, promover a participação política, valorizar a representatividade e debate dos estudantes na escola, e, dessa forma, contribuir na (re)construção do coletivo com base em princípios democráticos.” (PORTELINHA et al, 2017, p. 2).

Para conhecer mais, assista:

- <https://www.youtube.com/watch?v=q11pkimmI4w> (BIANCADI, 2019);
- <https://www.youtube.com/watch?v=FVm-0q-frss> (ACERVO EDUCA PLAY PR, 2015).

## O QUE É A OUVIDORIA ESTUDANTIL?

A ouvidoria estudantil está sendo caracterizada como uma interface socioestatal com características diferentes de uma ouvidoria pública convencional, na medida em que o aluno ouvidor é um representante eleito pelos seus pares e interessado direto nas possíveis manifestações apresentadas pelos alunos. Além disso, ao ser inserido dentro da composição do grêmio estudantil, o aluno ouvidor pode discutir com os demais membros as situações apresentadas, em um processo dialógico de construção coletiva.

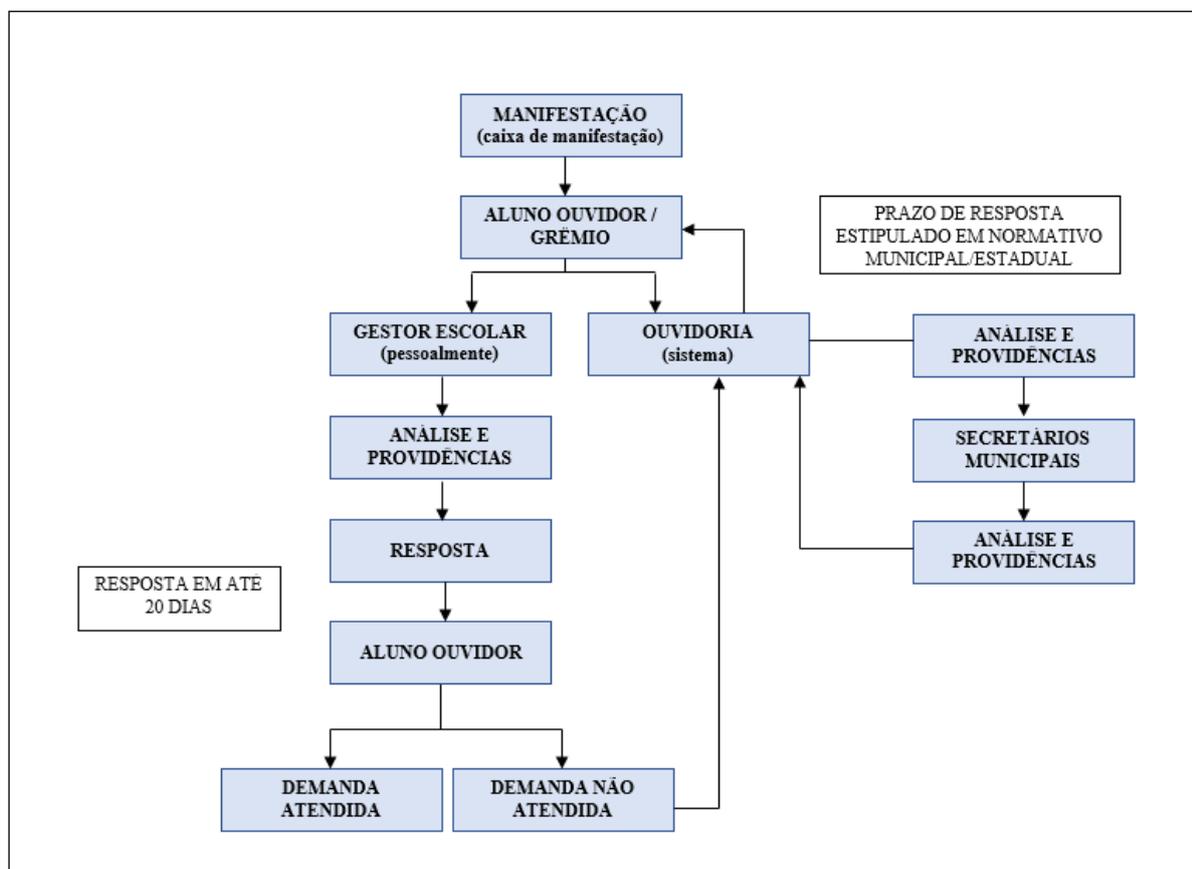
A ouvidoria estudantil é, portanto, um canal aberto para que os alunos possam encaminhar todos os tipos de manifestações para serem debatidas e analisadas pelo colegiado do grêmio: denúncias, reclamações, sugestões, solicitações e elogios.

Abrir esse espaço na escola é importante para que alunos que não queiram se identificar possam participar também do processo democrático no ambiente escolar. Além disso, é uma forma educativa sobre como o cidadão comum pode se reportar ao poder público, considerando que as ouvidorias públicas são canais que garantem, por lei, o direito do usuário de apresentar manifestações perante a administração pública acerca da prestação de serviços públicos.

A Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, dispõe sobre a participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública e sua aplica-se a todos os órgãos públicos da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Na maioria das vezes, é o único canal em que o cidadão pode realizar a comunicação direta com o Estado, portanto é de suma importância também ser trabalhado esse conceito no âmbito escolar, propiciado por uma prática educativa que desenvolva o exercício da cidadania.

As ouvidorias seguem um fluxo para dar tratamento às suas manifestações. Assim, propõem-se, uma forma simplificada para possibilitar a implementação da ouvidoria no âmbito da escola, conforme apresentado na Figura 2:

Figura 2 – Fluxograma de tratamento de manifestações



Fonte: Elaborado pela autora.

No caso de existir uma ouvidoria educacional ou mesmo uma ouvidoria do Estado ou Município onde está sendo implementada a ouvidoria estudantil, pode-se firmar parcerias para que o aluno ouvidor utilize o sistema eletrônico adotado, em situações que não podem ser resolvidas no âmbito escolar. Esse tipo de parceria é interessante na medida em que os alunos se portam como um usuário de serviço público e podem exigir seus direitos como qualquer cidadão.

O interessante de se firmar esse tipo de parceria relaciona-se à possibilidade de dar agilidade a soluções, considerando que as ouvidorias possuem prazo para produzir respostas, além de poderem acionar outros órgãos da prefeitura/Estado que podem, numa busca conjunta realizar melhorias no âmbito escolar, tais como reformas estruturais, pintura, aquisição de equipamentos etc.

Alguns municípios já implementaram a ouvidoria estudantil, como é o caso do município de Santos/SP, Manaus/AM e Belo Horizonte/MG. Conheça um pouco dos projetos em desenvolvimento no Brasil:

- <https://www.youtube.com/watch?v=llnIL46Y09o> (TCE/AM, 2021);
- <https://www.youtube.com/watch?v=gdXfyHr-Q-g> (TCE/AM, 2022);
- <https://www.youtube.com/watch?v=R-k8fT42hLw> (ILHOSA, 2021).

É importante que o grêmio estudantil registre sempre em ata as suas decisões para que se possa realizar um acompanhamento das ações por parte dos seus integrantes. Além disso, é importante que o Aluno Ouvidor faça registros das manifestações recebidas, dos encaminhamentos dados e das soluções apresentadas para que sejam disponibilizados, posteriormente, à Direção da escola ou mesmo à Secretaria de Educação, informações mínimas dos trabalhos realizados.

## **COMO INICIAR O PROCESSO DE DIVULGAÇÃO DO GRÊMIO E DA OUVIDORIA ESTUDANTIS?**

Antes de se iniciar o processo eleitoral para formação do grêmio e da ouvidoria estudantil, é importante que alguns conceitos sejam trabalhados com os alunos. Para mais conscientização sobre o funcionamento do grêmio e da ouvidoria, noções sobre democracia, cidadania, inclusão e respeito às diferenças podem ser trabalhados com os alunos, de acordo com a faixa etária de cada grupo. Seguem algumas sugestões de vídeos curtos, disponíveis no canal Youtube sobre os conceitos básicos a serem debatidos com os alunos em sala de aula.

1. Democracia: desenvolver a noção de governo em que o povo exerce a soberania ou pela escolha de seus representantes (representação), por meio de eleições periódicas, ou através da participação direta, por meio canais governamentais participativos, tais como conselhos, audiências, minipúblicos, ouvidorias etc. (participação).

- <https://www.youtube.com/watch?v=1sT7ZCkxolw&t=170s> (ESCOLA DA CÂMARA, 2021);
- <https://www.youtube.com/watch?v=YdQXQBBIR3g> (CLICKCIÊNCIA UFSCAR, 2019);
- <https://www.youtube.com/watch?v=J1cbE1VEwRU> (O QUE É, 2016).

2. Cidadania: desenvolver a noção de que um cidadão é aquele que, como membro de um Estado, tem o direito de participar da vida política de uma nação, diante de deveres que devem ser cumpridos. É uma construção coletiva para que construa uma sociedade mais justa e solidária.

- <https://www.youtube.com/watch?v=sNyMo9Xiz70> (APRENDI KIDS, 2022);
- <https://www.youtube.com/watch?v=gEJ0d68OIZw> (ENTRE EU E VOCÊ, 2014);
- <https://www.youtube.com/watch?v=xFOJJ-fosys&t=77s> (ESCOLA DA CÂMARA, 2016).

3. Inclusão e respeito às diferenças: demonstrar a importância da diversidade entre pessoas, culturas, povos e religiões. Desenvolver noções de solidariedade, respeito e justiça social para que sejam superados preconceitos e discriminações no âmbito da escola, por meio da conscientização de se colocar no lugar do outro.

- <https://www.youtube.com/watch?v=4GyQY4Cfqcs> (MUNARI, 2021);
- [https://www.youtube.com/watch?v=dFdy\\_GmFTvQ](https://www.youtube.com/watch?v=dFdy_GmFTvQ) (INSTITUTO IUNGO, 2021);
- <https://www.youtube.com/watch?v=3D4cE4FDcZg> (FIGUEIRA, 2020).

## **COMO FORMAR O GRÊMIO ESTUDANTIL?**

### **1. Comissão Pró-Grêmio**

O primeiro passo é constituir uma comissão pró-grêmio, que será responsável pela elaboração do estatuto do grêmio e convocação da assembleia geral dos estudantes para aprovação do estatuto.

Essa comissão pode ser formada por representantes de cada ano/série escolar. A Comissão Pró-Grêmio pode abrir um concurso para o nome do grêmio a ser instituído na escola. Sugere-se a confecção de uma caixa de sugestões e dar ampla divulgação nas salas sobre o que é o grêmio, sua função e como participar. Nesse momento, a comissão pode divulgar o concurso para nomear o grêmio. A escolha do nome deverá ser realizada por meio de votação dos membros da comissão, em reunião.

Em relação à elaboração do estatuto do grêmio, a comissão pode seguir o modelo disponível no Apêndice A ou modificá-lo para atender as peculiaridades da escola. Antes da assembleia geral, o estatuto pode ser fixado em mural para que os estudantes possam conhecer previamente o documento. Mas é importante que o estatuto seja lido na íntegra no momento da aprovação dos alunos.

Todas as reuniões da comissão devem ser registradas em atas, redigidas por um membro determinado como secretário que deverá registrar, resumidamente, os assuntos tratados em cada reunião. Somente os alunos presentes nas reuniões devem assinar a ata.

## 2. Comissão Eleitoral

A Comissão Eleitoral poderá ser formada por dois representantes de cada ano/série e por membros da direção escolar. Os membros deverão organizar todo o processo eleitoral: divulgar datas, receber inscrições de chapas, fiscalizar o processo eleitoral, apurar votos, declarar e dar posse à chapa vencedora. O processo deve se assemelhar com o processo eleitoral instituído no Brasil, podendo ser confeccionados títulos eleitorais para que os alunos apresentem esse “documento” para se identificar perante os mesários. A ata eleitoral deve registrar o nome das chapas e os respectivos candidatos, a quantidade de votos que cada uma recebeu e, ainda, a chapa vencedora. A apuração deverá considerar a maioria simples de votos, ou seja, metade mais um.

## 3. Campanha eleitoral

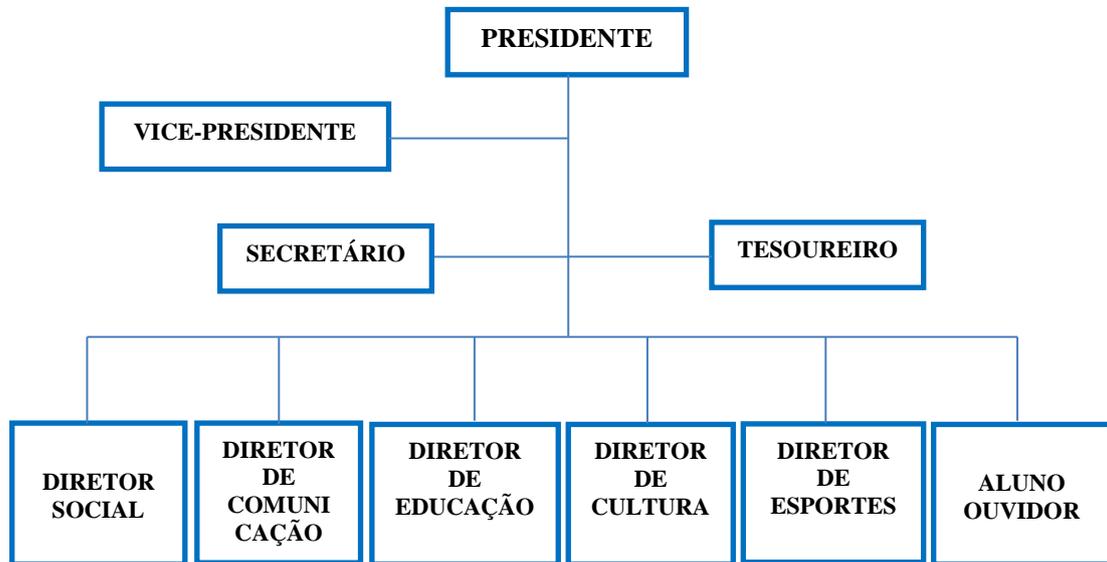
Deve-se fixar datas e criar espaços para que as chapas possam fazer a divulgação de seus projetos de gestão do grêmio no âmbito da escola. A Comissão Eleitoral pode organizar um debate com as chapas concorrentes para que possam apresentar suas ideias a todos os alunos.

## 4. Sugestão de organograma

O organograma a seguir detalhado serve como sugestão para a instituição do grêmio e da ouvidoria estudantis. O modelo é simplificado, podendo ser incluídas novas diretorias, a depender do interesse dos gestores escolares e alunos. Essa composição segue o Estatuto do Grêmio (Apêndice A), que foi baseado no modelo divulgado pela Secretaria Municipal de Educação de Santos (SANTOS, 2020).

A proposta apresentada na Figura 3 foi simplificada para permitir que as escolas que atendam um número reduzido de alunos possam também adotar esses instrumentos de fortalecimento da gestão democrática, além de criarem um espaço que permita o desenvolvimento, a partir de ações práticas, de uma formação política no ambiente escolar.

Figura 3 – Proposta de organograma do grêmio estudantil



Fonte: Elaborado pela autora.

### ACÇÕES QUE PODEM SER DESENVOLVIDAS

Para finalizar, apresentam-se ações que podem ser desenvolvidas pelo grêmio estudantil e pela ouvidoria estudantil.

a) **Diretoria Social:** campanhas para arrecadação de agasalhos e de alimentos, ações relacionadas à reciclagem de lixo;

b) **Diretoria de Comunicação e Marketing:** cobertura jornalística em eventos, realização de entrevistas para produção de matérias, elaboração de jornal escolar, com seção “classificados”;

c) **Diretoria de Educação:** convidar especialistas para promoção de palestras educacionais, realizar feira de ciências;

d) **Diretoria de Cultura:** montagem de festival de talentos, organização de passeios a museus, de mostra de cinema, realização de concursos literários;

e) **Diretoria de Esportes:** organização de campeonatos, gincanas, promoção de caminhadas institucionais;

f) **Aluno Ouvidor:** organização de debates para busca conjunta de melhorias na escola, promoção de evento com Ouvidor ou Secretário de Educação do município/estado, demonstração das melhorias alcançadas por meio da manifestação dos estudantes.

## REFERÊNCIAS

ACERVO EDUCA PLAY PR. Gestão em foco – grêmio escolar. YouTube, 21 dez. 2015. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=FVm-0q-frss>. Acesso em: 6 maio 2023.

APRENDI KIDS. O que é ser cidadão? YouTube, 13 jul. 2022. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=sNyMo9Xiz70>. Acesso em: 6 maio 2023.

BIANCADI, Betania. Grêmio estudantil – vídeo para estudantes. YouTube, 26 ago. 2019. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=q11pkimmI4w>. Acesso em: 6 maio 2023.

BLOG DE GEOGRAFIA. **Tirinha do Armandinho – professores nos ajudam a ler**. 14 set. 2020. Disponível em: <https://suburbanodigital.blogspot.com/2020/09/tirinha-do-armandinho-professores-nos-ajudam-a-ler.html>. Acesso em: 7 maio 2023.

BORGES, Zilma. Perspectivas Territoriais na Produção da Ação Pública entre Sociedade e Estado. **Revista Nau Social**, v. 9, p. 24-32, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/nausocial/article/view/31443>. Acesso em: 31 maio 2021.

BORGES, Zilma. Formas Emergentes de Acción Colectiva. Límites y Oportunidades para la Acción Pública y la Democracia Directa. In: Joaquín Brugué Torruela, Simone Martins e Carmén Pineda Nebot. (Org.). **Una nueva democracia para el siglo XXI?** Buenos Aires: CLACSO - Grupo de Trabajo Espacios deliberativos y gobernanza pública, 2020, v. 1, p. 187-200. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/j.ctv1gm01b0.15?seq=1>. Acesso em: 30 maio 2022.

CLICKCIÊNCIA UFSCAR. Ciência explica – o que significa democracia? YouTube, 28 jan. 2019. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=YdQXQBBIR3g>. Acesso em: 6 maio 2023.

CUNILL-GRAU, Nuria. La intersectorialidad em las nuevas políticas sociales: um acercamiento analítico-conceptual. In: **Gestión y política pública**, v. 23, n. 1, p. 5-46, 2014. Disponível em: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-10792014000100001](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792014000100001). Acesso em 30 mar. 2022.

BRASIL. **Lei nº 7.398, de 4 de novembro de 1985**. Dispõe sobre a organização de entidades representativas dos estudantes de 1º e 2º graus e dá outras providências. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l7398.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7398.htm). Acesso em: 6 maio 2023.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em: 16 jul. 2022.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm). Acesso em: 12 maio 2022.

BRASIL. **Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017**. Dispõe sobre a participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. 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: 5 maio 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**: Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor. Brasília: MEC, 2004. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce\\_cad5.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad5.pdf). Acesso em: 5 maio 2023.

CERVellini, Silvia. Minipúblicos e assembleias cidadãs. *In: Seminário a reconstrução da participação social no Brasil*. Mesa 5 – Novos formatos participativos para o governo federal. 7-8 dez. 2022. Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=He-F6IYizZI&list=PLalwnsuQAa3j1mocJE-Dupgm8kmOZqITz&index=4>. Acesso em: 8 abr. 2023.

COMPARTILHA EDUCAÇÃO. Facebook, 19 out. 2019. Disponível em: <https://m.facebook.com/Moderna.Compartilha/photos/%C3%A9-isso-a%C3%AD-armandinho-gratid%C3%A3o-e-respeito-s%C3%A3o-princ%C3%ADpios-para-reconhecer-e-valor/2612806382118369/>. Acesso em: 7 maio. 2023.

CURY, Carlos Roberto Jamil. O conselho Nacional de Educação e a gestão democrática. *In: OLIVEIRA, Dalila Andrade (org.). Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos*. 9ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

ENTRE EU E VOCÊ! Melhor vídeo de cidadania que já vi. YouTube, 11 jun. 2014. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=gEJ0d68OIZw>. Acesso em: 6 maio 2023.

ESCOLA DA CÂMARA. O que é cidadania? YouTube, 7 nov. 2016. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=xF0JJ-fosys&t=77s>. Acesso em: 6 maio 2023.

ESCOLA DA CÂMARA. O que é democracia? YouTube, 20 dez. 2021. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=1sT7ZCkxolw&t=170s>. Acesso em: 6 maio 2023.

FIGUEIRA, Emilio. O porco espinho e o acolhimento educacional! YouTube, 20 dez. 2021. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=3D4cE4FDcZg>. Acesso em: 6 maio 2023.

ILHOSA, Fabiana. Projeto Aluno Ouvidor – Ouvidoria, Transparência e Controle – Santos/SP. YouTube, 17 ago. 2021. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=R-k8fT42hLw>. Acesso em: 6 maio 2023.

INSTITUTO IUNGO. Educação inclusiva: acolhimento na escola. YouTube, 14 jan. 2021. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=dFdy\\_GmFTvQ](https://www.youtube.com/watch?v=dFdy_GmFTvQ). Acesso em: 6 maio 2023.

LASCOUMES, Pierre; LE GALÈS, Patrick. **Sociologia da ação pública**. EDUFAL: Maceió, 2012a.

LASCOUMES, Pierre; LE GALÈS, Patrick. A ação pública abordada pelos seus instrumentos. *In: Pós Ciências Sociais*, v. 9, n. 18, 2012b. Disponível em: <http://www.periodicoeletronicos.ufma.br/index.php/rpcsoc/article/viewFile/1331/1048>. Acesso em: 2 fev. 2022.

MORATO MIRANDA, Silvana Stadniki; CRUZ, Fernanda Natasha Bravo. As ouvidorias estudantis como novo instrumento da gestão democrática escolar. **Jornal de Políticas Educacionais**, [S.l.], v. 16, dez. 2022. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/jpe/article/view/87824/48299>. Acesso em: 21 maio 2023.

MUNARI, Rodrigo. Curta diferenças. YouTube, 23 dez. 2021. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=4GyQY4Cfqcs>. Acesso em: 6 maio 2023.

O QUE É? O que é democracia? YouTube, 4 out. 2016. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=J1cbE1VEwRU>. Acesso em: 6 maio 2023.

PORTELINHA, Angela Maria Silveira *et al.* Grêmios Estudantil: por uma formação política na escola. *In: Seminário de Extensão Universitária da Região Sul (SEURS)*, 35. 2017. **Anais do 35º Seminário de Extensão Universitária da Região Sul (SEURS) – Área temática: Educação**. Foz do Iguaçu, Proex/Unila: 2017. Disponível em: <https://dspace.unila.edu.br/handle/123456789/4030>. Acesso em: 6 maio 2023.

SANTOS. Secretaria de Educação. **Guia construa seu grêmio** – favorecendo o protagonismo. Santos: Seduc, 2020.

TCE/AM. Projeto Ouvidoria Estudantil do Tribunal de Contas do Amazonas. Youtube, 24 set. 2021. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=llnIL46Y09o&t=1s>. Acesso em: 6 maio 2023.

TCE/AM. Ouvidoria do TCE-AM certifica grêmios estudantis participantes do programa Ouvidoria Estudantil. Youtube, 24 set. 2021. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=gdXfyHr-Q-g>. Acesso em: 6 maio 2023.

## APÊNDICE A – MODELO DE ESTATUTO<sup>11</sup>

### ESTATUTO DO GRÊMIO ESTUDANTIL (nome do grêmio)

#### CAPÍTULO I

##### Da denominação, sede e objetivos

Art. 1 O Grêmio Estudantil \_\_\_\_\_ é o órgão máximo de representação dos estudantes da Escola \_\_\_\_\_ localizada na \_\_\_\_\_, na cidade de \_\_\_\_\_.

§ 1º São sócios do grêmio todos os estudantes, matriculados e frequentes na escola.

§ 2º As atividades do grêmio reger-se-ão pelo presente Estatuto aprovado em Assembleia Geral convocada para este fim.

§ 3º O grêmio estudantil não possui fins político-partidários ou lucrativos aos seus integrantes, conforme os termos e as disposições deste Estatuto.

§ 4º Uma vez fundado, o grêmio estudantil só se extingue com a extinção da escola, contudo, o mandato de cada cargo eletivo corresponde a 1 (um) período letivo, quando deve ser renovado em processo eleitoral.

§ 5º A autonomia administrativa, financeira e normativa do grêmio será realizada para promoção de ações propostas por seus membros e aprovadas pela direção da escola e preservar as normas estabelecidas no Regimento Escolar da unidade de ensino.

§ 6º Em sua organização e fundamentação, o presente Estatuto também considera as diretrizes e orientações do Estatuto da Criança e do Adolescente, da Secretaria de Educação do \_\_\_\_\_ e das demais legislações que corroborem para este fim.

Art. 2 O grêmio estudantil tem por objetivos:

- I- Representar condignamente o corpo discente;
- II- Defender os interesses individuais e coletivos dos alunos da escola;
- III- Incentivar a cultura literária, artística e desportiva de seus membros;
- IV- Promover a cooperação entre os diversos setores da escola: administradores, funcionários, professores e alunos no trabalho escolar, buscando melhorias para a escola;
- V- Realizar intercâmbio e colaboração de caráter cultural, desportivas e educacional com outras instituições de caráter educacional;
- VI- Abrir canal para manifestação de todos os alunos da escola;
- VII- Participar de fóruns internos de deliberação da escola.

#### CAPÍTULO II

##### Do patrimônio, sua constituição e utilização

Art. 3º O patrimônio do grêmio estudantil será constituído por:

- I- Contribuição voluntária de seus membros;
- II- Contribuição de terceiros;
- III- Subvenções, juros, correções ou dividendos resultantes das contribuições;
- IV- Rendimentos auferidos em promoções da entidade.

§ 1º Fica proibida a participação de patrocinadores ligados a partidos políticos, cigarro, bebidas alcoólicas ou substância ilícita nas atividades do grêmio.

---

<sup>11</sup> Adaptação do modelo constante no *Guia construa seu grêmio – favorecendo o protagonismo*, elaborado pela Secretaria Municipal de Educação de Santos, em 2020.

§ 2º A participação do grêmio em atividades externas que, de alguma forma, divulgue ou se respalde no nome da escola, depende da autorização da direção escolar.

Art. 4º Todos os membros do grêmio são responsáveis pelos seus bens patrimoniais.

§ 1º O Presidente e o Tesoureiro deverão assinar um recibo para a direção da escola, discriminando todos os bens da entidade.

§ 2º O grêmio se reunirá na sala \_\_\_\_\_ na unidade de ensino, em regime de concessão, por tempo indeterminado, conforme acordo estabelecido entre a direção da escola e o Presidente.

I- O grêmio, como usuário e responsável pelo espaço cedido, obriga-se a:

a) Conservar o espaço como se seu fosse;

b) Não alugar o espaço;

c) Usar o espaço de forma adequada e para o interesse dos estudantes.

II- Caso a escola não possua espaço físico disponível para ceder ao Grêmio, esta deve disponibilizar um espaço para o armazenamento do seu patrimônio e um local adequado para a realização de encontros e reuniões.

§ 3º Ao final de cada mandato, o Conselho Fiscal conferirá os bens e providenciará outro recibo, a ser assinado pela nova Diretoria.

§ 4º Em caso de ser constatada alguma irregularidade na gestão dos bens, o Conselho Fiscal fará um relatório e entregará à direção da escola para que possam ser tomadas as providências cabíveis.

§ 5º O grêmio não se responsabilizará por obrigações contraídas por estudantes ou grupos sem ter havido prévia autorização da Diretoria.

§ 6º A escola não se responsabilizará pelas obrigações contraídas pelo grêmio, sem que tenha havido prévia negociação, por escrito, entre seus administradores e os membros do grêmio.

### CAPÍTULO III

#### Da organização do grêmio estudantil

Art. 5º São instâncias deliberativas do Grêmio:

I- Assembleia Geral dos Estudantes;

II- Diretoria do Grêmio.

#### SEÇÃO I

##### Da Assembleia Geral

Art. 6º A Assembleia Geral é o órgão máximo de deliberação da entidade nos termos deste Estatuto e compõe-se de todos os estudantes da escola e, excepcionalmente, por convidados do grêmio, que se absterão do direito de voto.

Art. 7º A Assembleia Geral se reunirá ordinariamente:

I- Em datas estipuladas pelos membros do grêmio;

II- Ao término de cada mandato para deliberar sobre a prestação de contas da Diretoria e formação da Comissão Eleitoral, que deliberará sobre as eleições para a nova Diretoria do grêmio.

Parágrafo Único. A convocação para a Assembleia será feita em edital com antecedência mínima de 48 horas, sendo sua elaboração de competência da Diretoria do grêmio.

Art. 8º A Assembleia Geral se reunirá extraordinariamente quando convocada pela maioria dos membros da Diretoria do Grêmio. Em qualquer caso, a convocação será feita com o mínimo de antecedência de 24 horas, com discriminação completa e fundamentada dos assuntos a serem tratados em casos não previstos neste Estatuto.

Art. 9º As Assembleias Gerais Ordinárias e Extraordinárias devem ser realizadas, em primeira convocação, com a presença de mais da metade dos alunos da escola ou, em segunda convocação, trinta minutos depois, com qualquer número de alunos.

Parágrafo único. A Diretoria será responsável pela manutenção da limpeza e da ordem do local de reunião quando for realizado qualquer evento, assembleias ou reunião do grêmio.

Art. 10 Compete à Assembleia Geral:

I- Aprovar e reformular o Estatuto do Grêmio;

II- Definir a organização da eleição da Diretoria do grêmio;

III- Discutir e votar as teses, recomendações, moções, adendos e propostas apresentados por qualquer um de seus membros;

IV- Denunciar, suspender ou destituir Diretores do grêmio de acordo com resultados de inquéritos procedidos, desde que comunicado e garantido o direito de defesa do acusado;

V- Receber e considerar os relatórios da Diretoria do Grêmio e sua prestação de contas, apresentada com a direção da escola;

VI- Marcar, caso necessário, Assembleia Extraordinária, com dia, hora e pautas fixadas;

VII- Aprovar a constituição da Comissão Eleitoral, sempre composta com alunos de todos os turnos em funcionamento na Escola, com número e funcionamento definidos na Assembleia.

§ 1º As decisões serão tomadas por maioria simples de voto, salvo deliberação ao contrário;

§ 2º O quórum mínimo para instalação em primeira instância será de 10% dos seus membros ou com qualquer número em segunda instância, salvo deliberação em contrário.

## SEÇÃO II Da Diretoria

Art. 11 A Diretoria do Grêmio será constituída pelos seguintes cargos:

I- Presidente;

II- Vice-Presidente;

III- Secretário;

IV- Tesoureiro;

V- Diretor Social;

VI- Diretor de Comunicação e Marketing;

VII- Diretor de Educação;

VIII- Diretor de Cultura;

IX- Diretor de Esportes;

X- Aluno Ouvidor.

§ 1º Cada ocupante de cargo pode contar com colaboradores e membros do grêmio para compor equipes de trabalho no desenvolvimento de atividades sob sua responsabilidade.

§ 2º Os colaboradores não compõem a Diretoria do grêmio e, portanto, não têm direito a voto em suas reuniões, mas podem participar das reuniões sempre que for da sua vontade.

Art. 12 Cabe à Diretoria do Grêmio:

I- Elaborar o plano anual de trabalho, com auxílio do servidor responsável, submetendo-o à Direção da escola;

II- Colocar em prática o plano aprovado;

III- Divulgar em mural da escola:

a) As normas que regem o grêmio;

b) As atividades desenvolvidas pela Diretoria;

c) A programação e a aplicação dos recursos financeiros do grêmio;

IV- Tomar medidas de emergência, caso não previstas no Estatuto, e submetê-las à direção da escola;

V- Reunir-se ordinariamente pelo menos uma vez por mês, e extraordinariamente a critério do Presidente ou de 2/3 da Diretoria.

Art. 13 Compete ao Presidente:

I- Representar o grêmio dentro da escola e fora dela, neste caso, se autorizado pela Direção da escola;

II- Convocar e presidir as reuniões ordinárias e extraordinárias do grêmio;

III- Assinar, juntamente com o Tesoureiro, os documentos relativos ao movimento financeiro;

IV- Assinar, juntamente com o Secretário, a correspondência oficial do grêmio;

V- Representar o grêmio no Conselho Escolar;

VI- Cumprir e fazer cumprir as normas do presente Estatuto;

VII- Desempenhar as demais funções inerentes a seu cargo;

VIII- Promover ações de participação e cidadania.

Art. 14 Compete ao Vice-Presidente:

I- Auxiliar o Presidente no exercício de suas funções;

II- Substituir o Presidente nos casos de ausência eventual ou impedimento temporário e os casos de vacância do cargo.

Art. 15 Compete ao Secretário:

I- Publicar avisos e convocações de reuniões, divulgar editais e expedir convites;

II- Lavrar atas das reuniões de Diretoria;

III- Redigir e assinar com o Presidente a correspondência oficial do grêmio;

IV- Preparar o cronograma de atividades do grêmio;

V- Manter em dia os arquivos da entidade.

Art. 16 Compete ao Tesoureiro:

I- Ter sob seu controle todos os bens do grêmio;

II- Manter em dia a escrituração de todo o movimento financeiro do grêmio;

III- Assinar com o Presidente os documentos, balancetes e relatórios financeiros, bem como os relativos à movimentação financeira, se for o caso;

IV- Apresentar, juntamente com o Presidente, a prestação de contas à Direção da escola.

Art. 17 Compete ao Diretor Social:

I- Coordenar o serviço de relações públicas do grêmio;

II- Organizar eventos de integração e campanhas sociais a serem promovidas pelo grêmio;

III- Zelar pelo bom relacionamento dos membros do grêmio com a escola e com a comunidade escolar.

Art. 18 Compete ao Diretor de Comunicação e Marketing:

I- Responder pela comunicação da Diretoria com os estudantes e com a comunidade escolar;

II- Manter os membros do grêmio informados sobre assuntos de interesse dos estudantes;

III- Realizar a divulgação dos projetos e ações para fortalecimento do grêmio.

Art. 19 Compete ao Diretor de Educação:

I- Preparar palestras, seminários, eventos relacionados à educação;

II- Acompanhar os Conselhos de Escola;

III- Zelar pela relação respeitosa entre os servidores da escola, professores e corpo discente.

Art. 20 Compete ao Diretor Cultural:

I- Promover a realização de conferências, exposições, concursos, recitais, festivais de música e outras atividades de natureza cultural;

II- Manter relações com entidades culturais;

III- Promover atividades para o desenvolvimento das aptidões ou talentos culturais e artísticos dos estudantes.

Art. 21 Compete ao Diretor de Esportes:

I- Promover, coordenar e orientar as atividades esportivas do corpo discente;

II- Promover, com auxílio do professor(a) de Educação Física, a participação dos alunos em campeonatos, jogos e disputas, entre outros, internos ou externos, este último com autorização prévia da direção da escola;

III- Estabelecer normas ou regulamentos referentes às atividades esportivas promovidas pelo grêmio.

Art. 22 Compete ao Aluno Ouvidor;

I- Abrir, nas reuniões do grêmio, a caixa de manifestações;

II- Receber e dar tratamento às manifestações encaminhadas pelos alunos, debatendo as questões colocadas com os membros da Diretoria do grêmio;

III- Promover melhorias do ensino e do ambiente escolar;

IV- Zelar pelo atendimento das necessidades dos estudantes.

## CAPÍTULO IV

### Do servidor/professor colaborador

Art. 23. O servidor/professor colaborador é um profissional da escola responsável por coordenar o grêmio, juntamente com os gremistas eleitos, facilitando as ações da Diretoria eleita.

Art. 24. Compete servidor/professor colaborador:

I- Promover, juntamente com a direção da escola, a organização e atividades do grêmio;

II- Auxiliar os membros eleitos do grêmio na realização das atividades propostas, após autorização da direção da escola;

III- Orientar os membros do grêmio para realização de suas atribuições;

IV- Colaborar com o desenvolvimento, em geral, do trabalho do grêmio;

V- Revisar toda a documentação produzida pelo grêmio;

VI- Aplicar sanções disciplinares e/ou destituir membros do grêmio, observados os argumentos apresentados pelos membros do grêmio, pela Assembleia Geral, pelo corpo discente e docente, bem como por demais membros da comunidade escolar, sempre respaldado em recomendações da Assembleia Geral, caso esta julgue necessário fazer a recomendação;

VII- Apoiar a implementação de decisões tomadas pela Diretoria do grêmio, caso não venham a ferir nenhuma lei brasileira, atendam os objetivos legais do grêmio estudantil e demonstrem factibilidade;

VIII- Auxiliar a elaboração de projetos a serem apreciados e debatidos com os membros do grêmio e colaborar para que sejam executados;

IX- Convocar Assembleia Geral extraordinária sempre que houver pendências a serem resolvidas, sendo obrigatória a sua participação presidindo a reunião.

## CAPÍTULO V

### Do regime disciplinar

Art. 25 Constitui infração disciplinar ao corpo discente da escola:

a) Usar o grêmio para fins diferentes dos seus objetivos, visando ao privilégio pessoal ou de grupos;

b) Deixar de cumprir as disposições deste Estatuto;

c) Prestar informações referentes ao grêmio que coloque em risco a integridade de seus membros;

d) Praticar atos que venham a ridicularizar a entidade, em desacordo com os objetivos do grêmio;

e) Representar o grêmio sem autorização escrita da Diretoria e da direção da escola;

f) Atentar contra a guarda e o emprego dos bens do grêmio.

Art. 26 A competência para julgar os atos de infração cabe ao servidor/professor colaborador em conjunto com a direção da escola.

Parágrafo Único. Em qualquer das hipóteses do artigo será facultado ao infrator o direito de defesa.

Art. 27 Apuradas as infrações, serão discutidas na Assembleia Geral e aplicadas as penas de suspensão ou expulsão do grêmio, conforme a gravidade da falta.

Parágrafo Único. O infrator, caso seja membro da Diretoria, perderá seu mandato, devendo responder pelas perdas e danos perante as instâncias deliberativas do grêmio.

## CAPÍTULO VIII

### Do regime eleitoral

#### Seção I

#### Dos estudantes elegíveis e eleitores

Art. 28 São elegíveis para os cargos da Diretoria do grêmio todos os alunos matriculados e frequentes do \_\_\_º ano do Ensino Fundamental em diante.

Art. 29 São considerados eleitores todos os estudantes matriculados e frequentes na escola do \_\_\_º ano do Ensino Fundamental em diante.

#### Seção II

#### Da Comissão Eleitoral e forma de votação

Art. 30 A Comissão Eleitoral é composta por dois representantes de cada ano/série e por membros da direção da escola, que deverá escolher o seu Presidente.

Parágrafo único. Os alunos que fizerem parte da Comissão Eleitoral não poderão concorrer às eleições.

Art. 31 A Comissão definirá o calendário e as regras eleitorais que devem conter:

I- Prazo de inscrição de chapas;

II- Período de campanha;

III- Data da eleição;

IV- Data de posse da Diretoria do grêmio.

Art. 32 As inscrições de chapas deverão ser feitas com os membros da Comissão Eleitoral, em horários e prazos previamente divulgados, não sendo aceitas inscrições fora do prazo ou horário.

Art. 33 Somente serão aceitas inscrições de chapas completas.

#### Seção III

#### Da propaganda eleitoral

Art. 34 A propaganda das chapas será feita por meio de material confeccionado pelos seus próprios candidatos.

Parágrafo Único. É vedado o auxílio de qualquer pessoa externa às chapas na criação, confecção ou fornecimento de material ou dinheiro para a propaganda eleitoral das chapas.

Art. 35 É expressamente proibida a campanha eleitoral fora do período estipulado pela Comissão Eleitoral, bem como inadmissível a boca de urna no dia das eleições.

Art. 36 A destruição ou adulteração da inscrição de qualquer chapa por membros de outra chapa, bem como a desobediência ao previsto no artigo 25, uma vez comprovadas pela Comissão Eleitoral, implicarão a anulação da inscrição da chapa infratora.

Parágrafo Único. Toda decisão de impugnação de chapas só poderá ser tomada por maioria absoluta da Comissão Eleitoral, após exame de provas e testemunhas.

#### Seção IV Da votação

Art. 37 O voto será direto e secreto, sendo que a votação será realizada em local previamente escolhido pela Comissão Eleitoral e aprovado pela direção da escola, no horário normal de funcionamento de cada turno.

Art. 38 Cada chapa deverá designar um fiscal, identificado com crachá, para acompanhar todo o processo de votação e apuração dos votos.

Art. 39 Só votarão os estudantes presentes em sala na hora da votação.

Art. 40 A apuração dos votos deverá ocorrer logo após o término do processo de votação, em uma sala isolada em que permanecerão apenas os membros da Comissão Eleitoral e os fiscais de chapa. Nenhum outro estudante poderá entrar ou permanecer nesta sala durante o processo de apuração.

Art. 41 Todo ato de anulação de votos ou urnas será efetivado a partir da decisão soberana do Presidente da Comissão Eleitoral, baseado na comprovação do ato que implicou na anulação.

Art. 42 Não será aceito nenhum pedido de recontagem de votos ou recursos de qualquer chapa após a divulgação dos resultados oficiais das eleições, salvo nos casos em que se comprove inobservância deste regulamento por parte da Comissão Eleitoral.

Art. 43 O mandato da Diretoria do Grêmio será de um ano a partir da data da posse.

Art. 44 Cabe à Comissão Eleitoral dar posse à Diretoria eleita uma semana após a data da eleição.

#### CAPÍTULO IX Disposições gerais e transitórias

Art. 45 O presente Estatuto poderá ser modificado mediante proposta de qualquer membro do grêmio ou pelo corpo discente em Assembleia Geral.

Parágrafo Único. As alterações serão discutidas pela Diretoria do grêmio e aprovadas em Assembleia Geral através da maioria simples de votos.

Art. 46 As representações dos alunos só serão consideradas pela Diretoria do grêmio quando formuladas por escrito e devidamente fundamentadas e assinadas.

Art. 47 A dissolução do grêmio só ocorrerá quando a escola for extinta ou quando a Assembleia Geral assim deliberar por maioria simples de votos, revertendo-se seus bens à Associação de Pais e Mestres da escola ou a entidades congêneres no caso de extinção da escola.

Art. 48 Revogadas as disposições em contrário, este Estatuto entrará em vigor na data de sua aprovação pela Assembleia Geral do corpo discente.

Art. 49 Este Estatuto entrará em vigor após a sua aprovação em Assembleia Geral, configurando a entidade como grêmio estudantil autônomo, representante dos estudantes do referido da Escola \_\_\_\_\_, com finalidades preestabelecidas neste Estatuto, não podendo ser proibido ou cancelado por nenhum indivíduo, grupo ou autoridade, conforme a Lei Federal nº 7.398/1985.

Cidade (UF), \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_.

Assinatura do Presidente do Grêmio