XV ENCONTRO INTERNACIONAL DO CONPEDI ALICANTE - ESPANHA

PROCESSO, JURISDIÇÃO E EFETIVIDADE DA JUSTIÇA

ALOÍSIO ALENCAR BOLWERK

BENEDITO CEREZZO PEREIRA FILHO

MAIQUEL ÂNGELO DEZORDI WERMUTH

Copyright © 2026 Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte destes anais poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

Diretoria – CONPEDI
Presidente - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini - FMU – São Paulo
Diretor Executivo - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC – Santa Catarina
Vice-presidente Norte - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa – Pará
Vice-presidente Centro-Oeste - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG – Goiás
Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos – Rio Grande do Sul
Vice-presidente Sudeste - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio – Rio de Janeiro
Vice-presidente Nordeste - Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP - Pernambuco

Representante Discente: Prof. Dr. Abner da Silva Jaques - UPM/UNIGRAN - Mato Grosso do Sul

Conselho Fiscal:
Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho - UFMA - Maranhão
Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - SKEMA/ESDHC/UFMG - Minas Gerais
Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UFERSA - Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Fernando Passos – UNIARA - São Paulo
Prof. Dr. Edinilson Donisete Machado - UNIVEM/UENP - São Paulo
Secretarias
Relações Institucionais:
Prof. Dra. Claudia Maria Barbosa - PUCPR - Paraná
Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA - Bahia
Profa. Dra. Daniela Marques de Moraes - UNB - Distrito Federal
Comunicação:
Prof. Dr. Robison Tramontina - UNOESC - Santa Catarina
Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali - Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS - Sergipe
Relações Internacionais para o Continente Americano:
Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM - Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA - Maranhão
Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto - UPM – São Paulo
Relações Internacionais para os demais Continentes:
Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR - Ceará
Profa. Dra. Sandra Regina Martini - UNIRITTER / UFRGS - Rio Grande do Sul
Profa. Dra. Maria Claudia da Silva Antunes de Souza - UNIVALI – Santa Catarina
Educação Jurídica
Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba - PR
Prof. Dr. Rubens Beçak - USP - SP
Profa. Dra. Livia Gaigher Bosio Campello – UFMS – MS
Eventos:
Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - FDF - São Paulo
Profa. Dra. Norma Sueli Padilha - UFSC - Santa Catarina
Prof. Dr. Juraci Mourão Lopes Filho - UNICHRISTUS - Ceará

Comissão Especial
Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UFRJ - RJ
Profa. Dra. Maria Creusa De Araújo Borges - UFPB - PB
Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta - Fumec - MG
Prof. Dr. Rogério Borba - UNIFACVEST - SC

P963

Processo, jurisdição e efetividade da justiça[Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Aloísio Alencar Bolwerk; Maiquel ângelo Dezordi Wermuth; Benedito Cerezzo Pereira Filho– Florianópolis: CONPEDI, 2026.

Inclui bibliografia
ISBN: 978-65-5274-656-6
Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações
Tema: Meio ambiente e sustentabilidade: perspectivas globais e locais na agenda 2030

2. Processo. 3. Jurisdição e efetividade da justiça. XV Encontro Internacional do CONPEDI Alicante - Espanha (1: 2026: Florianópolis, Brasil).

CDU: 34



Conselho Nacional de Pesquisa
e Pós-Graduação em Direito Florianópolis
Santa Catarina – Brasil
www.conpedi.org.br

XV ENCONTRO INTERNACIONAL DO CONPEDI ALICANTE - ESPANHA

PROCESSO, JURISDIÇÃO E EFETIVIDADE DA JUSTIÇA

Apresentação

APRESENTAÇÃO

É com grande satisfação que apresentamos o Livro de Resumos do Grupo de Trabalho Processo, Jurisdição e Efetividade da Justiça I, realizado no dia 29 de maio de 2026, no âmbito do XV Encontro Internacional do Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito (CONPEDI), sediado na cidade de Alicante, Espanha.

O Encontro Internacional do CONPEDI consolidou-se, ao longo dos anos, como um dos mais importantes espaços de intercâmbio acadêmico e científico da área jurídica, promovendo o diálogo entre pesquisadores, docentes, estudantes e profissionais de diferentes países e tradições jurídicas. Em sua décima quinta edição internacional, o evento reafirmou seu compromisso com a produção de conhecimento crítico, plural e socialmente comprometido, fortalecendo redes de cooperação científica e ampliando as possibilidades de reflexão sobre os desafios contemporâneos do Direito.

Nesse contexto, o Grupo de Trabalho Processo, Jurisdição e Efetividade da Justiça I reuniu pesquisas que, sob distintas perspectivas teóricas e metodológicas, convergem para um objetivo comum: compreender os desafios e as potencialidades da atividade jurisdicional em sociedades democráticas marcadas por crescente complexidade institucional, social e econômica.

Os trabalhos apresentados abordam temas centrais da teoria e da prática processual contemporânea, contemplando reflexões sobre a democratização da jurisdição, a construção de modelos processuais cooperativos, os limites e possibilidades dos processos estruturais, os desafios da efetividade das decisões judiciais, a segurança jurídica, a consensualidade processual e os mecanismos de governança judicial. Também integram o conjunto de pesquisas discussões acerca das relações entre poder, discurso e jurisdição, das contribuições da análise econômica do direito para a compreensão dos instrumentos processuais, bem como dos impactos da judicialização em áreas sensíveis como saúde pública, meio ambiente e direitos de comunidades tradicionais.

Igualmente relevantes são as investigações que analisam formas de aprimoramento institucional voltadas à ampliação da participação democrática, ao fortalecimento dos canais de escuta social, à construção de mecanismos mais eficientes de monitoramento e cumprimento de decisões judiciais e ao desenvolvimento de modelos jurisdicionais capazes de responder adequadamente a conflitos coletivos e estruturais. Trata-se de um conjunto de estudos que evidencia a crescente preocupação da comunidade acadêmica com a busca de soluções jurídicas que conciliem efetividade, legitimidade democrática e proteção dos direitos fundamentais.

A diversidade temática e a qualidade das pesquisas apresentadas demonstram a vitalidade dos estudos processuais na atualidade, revelando a capacidade da ciência jurídica de dialogar com problemas concretos e de oferecer subsídios teóricos e práticos para o aperfeiçoamento das instituições responsáveis pela realização da justiça.

Os textos reunidos neste volume constituem importante registro da produção científica debatida durante o evento, preservando e difundindo contribuições que enriquecem o debate jurídico contemporâneo. Diante da qualidade das pesquisas apresentadas no GT, este livro de resumos representa um espaço de circulação do conhecimento, de construção coletiva de reflexões e de fortalecimento da pesquisa jurídica comprometida com os valores democráticos, a efetividade dos direitos e o aprimoramento das instituições jurisdicionais.

Agradecemos a todos os autores e autoras que compartilharam suas pesquisas, bem como ao CONPEDI pela permanente promoção de espaços qualificados de debate acadêmico internacional. Temos a convicção de que as reflexões aqui reunidas contribuirão significativamente para o avanço dos estudos sobre processo, jurisdição e efetividade da justiça, inspirando novas pesquisas e fortalecendo o diálogo científico em âmbito nacional e internacional.

Alicante (Espanha), 29 de maio de 2026.

Aloísio Alencar Bolwerk - Universidade Federal do Tocantins (UFT)

Benedito Cerezzo Pereira Filho - Universidade de Brasília (UnB)

Maiquel Ângelo Dezordi Wermuth - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ)

ESCUTA INSTITUCIONAL E CIDADANIA: O PAPEL DAS OUVIDORIAS PÚBLICAS NA CONSTRUÇÃO DA GOVERNANÇA DEMOCRÁTICA

INSTITUTIONAL LISTENING AND CITIZENSHIP: THE ROLE OF PUBLIC OMBUDSMAN OFFICES IN THE CONSTRUCTION OF DEMOCRATIC GOVERNANCE

Sébastien Kiwonghi Bizawu [1]
Fabiane Pimenta Sampaio [2]
Vinícius Sampaio da Costa [3]

Resumo

O presente artigo objetiva analisar a contribuição das ouvidorias públicas do Poder Executivo de Minas Gerais para a efetivação dos princípios da governança digital, com foco na Ouvidoria Educacional entre 2020 e 2024. A pesquisa adota a governança pública como modelo relacional de gestão, baseado na cooperação entre Estado, sociedade civil e múltiplos atores institucionais, e orientado por transparência, accountability, integridade e participação social. Metodologicamente, emprega abordagem qualitativa teórico-documental, fundamentada na revisão da literatura sobre governança pública e digital, e na análise de relatórios institucionais da Ouvidoria-Geral do Estado. O referencial teórico articula contribuições sobre governança pública, participação social e coprodução do valor público. Os resultados demonstram crescimento expressivo no volume de manifestações, ampliação do alcance territorial e altos índices de resolutividade, indicando fortalecimento institucional da Ouvidoria Educacional e maior confiança cidadã. Contudo, persistem desafios relativos à autonomia funcional das ouvidorias, à integração das informações produzidas aos processos decisórios da política educacional e ao uso estratégico da escuta cidadã para aprimoramento das políticas públicas. Conclui-se que as ouvidorias públicas são instrumentos relevantes da governança digital, cujo potencial depende do fortalecimento institucional e da incorporação de práticas administrativas orientadas pela aprendizagem organizacional e decisão baseada em evidências.

Palavras-chave: Governança digital, Ouvidoria pública, Participação social, Administração pública, Políticas educacionais

---

[1] Pós-doutorado em Democracia e Direitos Humanos. Doutor em Direito Internacional. Pró-Reitor de Intercâmbio e Professor do PPGD da Dom Helder Centro Universitário

[2] Doutoranda em Direito Ambiental e Desenvolvimento Sustentável do PPGD do Centro Universitário Dom Helder, bolsista do Projeto Trilhas de Futuro Educadores (SEEMG). Analista Educacional na SRE de Governador Valadares.

[3] Mestre em Educação (UF Vales do Jequitinhonha e Mucuri), Especialista em Direito Público. Professor de Direito na Universidade Vale do Rio Doce e Delegado da Polícia Civil de Minas Gerais

Abstract/Resumen/Résumé

This article analyzes the contribution of public ombudsman offices within the Executive Branch of Minas Gerais to the implementation of digital governance principles, focusing on the Educational Ombudsman's performance between 2020 and 2024. The research adopts public governance as a relational management model, based on cooperation among the State, civil society, and multiple institutional actors, guided by transparency, accountability, integrity, and social participation. Methodologically, it employs a qualitative theoretical-documentary approach, grounded in a literature review on public and digital governance, and an analysis of institutional reports from the State's General Ombudsman's Office. The theoretical framework articulates contributions on public governance, social participation, and co-production of public value. Results show significant growth in the volume of registered manifestations, expanded territorial reach, and high resolution rates, indicating institutional strengthening of the Educational Ombudsman and increased citizen trust. However, challenges persist regarding the functional autonomy of ombudsman offices, the integration of produced information into educational policy decision-making processes, and the strategic use of citizen listening for public policy improvement. It concludes that public ombudsman offices are relevant instruments of digital governance, whose potential depends on institutional strengthening and the incorporation of administrative practices guided by organizational learning and evidence-based decision-making.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Digital governance, Public ombudsman, Social participation, Public administration, Educational policies

INTRODUÇÃO

A governança digital consolidou-se, nas últimas décadas, como um dos conceitos centrais da Administração Pública contemporânea, ao articular princípios como transparência, accountability, participação social e efetividade das políticas públicas. Nesse cenário, as ouvidorias públicas assumem papel relevante como mecanismos institucionais de mediação entre administração pública e cidadania, constituindo espaços formais de escuta social, controle democrático e aprimoramento da gestão pública.

O presente artigo analisa de que maneira as ouvidorias públicas do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais contribuem para a efetivação dos princípios da governança digital pública, com especial atenção à atuação da Ouvidoria Educacional.

A investigação fundamenta-se em referencial teórico que articula contribuições da literatura internacional sobre governança pública, representada por Rhodes (1997), Kooiman (2003), Peters e Pierre (2000) e Osborne (2010), com aportes da produção acadêmica brasileira, destacando-se Abrucio (2007), Secchi (2009), Paes de Paula (2005) e Cavalcante e Pires (2018). Esses autores enfatizam a importância de arranjos institucionais participativos, da coprodução de políticas públicas e da construção de mecanismos capazes de ampliar a legitimidade e a responsividade da administração pública.

A relevância do tema decorre da crescente necessidade de fortalecimento de mecanismos institucionais de participação e controle social, especialmente em contextos marcados por desafios relacionados à confiança nas instituições públicas e à ampliação das demandas por transparência e integridade administrativa.

A hipótese que orienta este estudo sustenta que as ouvidorias públicas do Poder Executivo de Minas Gerais exercem papel relevante na efetivação dos princípios da governança digital, particularmente no que se refere à promoção da transparência e da participação social. Contudo, sua capacidade de influenciar os processos decisórios e contribuir para o aprimoramento das políticas públicas ainda enfrenta limitações institucionais, relacionadas à autonomia funcional das ouvidorias, à integração de suas informações aos processos decisórios e à utilização estratégica das manifestações cidadãs como insumo para a formulação e avaliação das políticas públicas.

O objetivo geral do artigo consiste em analisar criticamente de que maneira as ouvidorias públicas do Poder Executivo mineiro contribuem para a efetivação dos princípios da governança digital pública. Como objetivos específicos, busca-se examinar a evolução institucional das ouvidorias em Minas Gerais, identificar os fundamentos e diretrizes da

governança digital pública e avaliar a atuação da Ouvidoria Educacional como instrumento de mediação entre administração pública e sociedade.

Do ponto de vista metodológico, a pesquisa adota abordagem qualitativa e quantitativa, de caráter exploratório e descritivo, estruturada como estudo de caso, conforme a metodologia proposta por Yin (2015). A Ouvidoria Educacional foi selecionada como unidade de análise em razão de sua relevância no sistema de ouvidorias do Poder Executivo estadual e de sua atuação na mediação entre administração pública e sociedade no âmbito das políticas educacionais.

A investigação foi desenvolvida a partir de três procedimentos metodológicos complementares. Inicialmente, realizou-se pesquisa bibliográfica, com base em literatura nacional e internacional sobre governança pública, governança digital, accountability e participação social. Em seguida, foi conduzida pesquisa documental, com análise dos relatórios institucionais da Ouvidoria-Geral do Estado de Minas Gerais, especialmente aqueles referentes ao período de 2020 a 2024. Por fim, realizou-se análise quantitativa das manifestações registradas pela Ouvidoria Educacional, considerando indicadores relacionados ao volume de manifestações, às tipologias de demandas e aos índices de resolutividade.

A análise dos dados foi realizada por meio de análise de conteúdo, permitindo identificar padrões institucionais e relacioná-los aos princípios da governança pública, especialmente transparência, participação social, accountability e responsividade administrativa. A contribuição científica do estudo consiste em examinar empiricamente o papel das ouvidorias públicas como instrumentos institucionais de concretização dos princípios da governança digital no âmbito da administração pública estadual.

Os resultados indicam crescimento significativo da utilização dos canais de ouvidoria e fortalecimento da escuta institucional como mecanismo de participação social, corroborando a perspectiva de que a governança pública contemporânea se estrutura por meio de redes de interação entre Estado e sociedade, conforme Denhardt e Denhardt (2015) e Cavalcante e Pires (2018).

Dessa forma, sustenta-se que o potencial das ouvidorias para contribuir com a governança digital depende do fortalecimento institucional dessas estruturas e de sua incorporação efetiva aos mecanismos de gestão e aprendizagem organizacional da administração pública.

1. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DAS OUVIDORIAS

A governança digital pública emergiu nas últimas décadas como um dos conceitos centrais da Administração Pública contemporânea, articulando princípios de transparência, accountability, integridade, efetividade e participação social. Essa nova racionalidade administrativa ultrapassa a perspectiva gerencial clássica, ao reconhecer que a formulação, implementação e avaliação de políticas públicas não dependem apenas da ação estatal direta, mas de arranjos institucionais em rede, que envolvem diferentes atores, públicos e privados, em processos colaborativos e participativos. Nesse contexto, as ouvidorias públicas ganham relevo como instrumentos de mediação entre o Estado e o cidadão, configurando-se como mecanismos institucionais de escuta, participação social e aprimoramento da gestão pública.

No Brasil, a governança digital pública evoluiu com a Reforma do Estado dos anos 90, focando em eficiência e participação social. O Decreto nº 9.203/2017 formalizou a Política de Governança Pública federal, consolidando princípios como transparência e integridade, essenciais para a legitimidade democrática. Nesse contexto, as ouvidorias tornaram-se cruciais para garantir o direito do cidadão à boa administração, conforme a Lei nº 13.460/2017, que estabelece o Código de Defesa dos Usuários de Serviços Públicos.

Em Minas Gerais, a institucionalização da governança digital pública acompanha o movimento nacional de modernização administrativa, marcado pela busca por maior eficiência, ética e participação social. A criação da Ouvidoria-Geral do Estado (OGE-MG), em 2004, representou um marco histórico na consolidação de canais de comunicação entre governo e sociedade, com a missão de promover o diálogo, a transparência e o aprimoramento da gestão pública estadual.

Apesar dos avanços institucionais, persistem desafios quanto à efetividade das ouvidorias públicas como instrumentos de governança, especialmente no que diz respeito à integração de suas atividades aos processos decisórios, à autonomia funcional, à resolutividade das manifestações e à sua capacidade de induzir mudanças estruturais nas políticas públicas.

A governança pública, conforme definida pelo Decreto nº 9.203/2017**,** é compreendida como o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão pública, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. Nesse sentido, a governança não se limita à eficiência administrativa, mas envolve a responsividade, a integridade e a accountability**,** princípios que exigem canais efetivos de comunicação e participação - entre os quais as ouvidorias ocupam papel central.

No caso do Estado de Minas Gerais**,** a institucionalização da Ouvidoria-Geral do Estado (OGE-MG)**,** em 2004, representou um avanço significativo na consolidação de práticas

de governança voltadas à escuta do cidadão e à transparência administrativa. Assim, investigar criticamente como as ouvidorias contribuem ou poderiam contribuir de forma mais efetiva para a governança digital pública permite identificar lacunas estruturais e oportunidades de aprimoramento**.**

Em 1549, a figura do Ouvidor-Geral foi instituída no Brasil colonial, atuando na administração da justiça em nome da Coroa portuguesa. Extinta com a Independência em 1822, a ouvidoria teve seu resgate buscado por diversas iniciativas legislativas ao longo do Império e nos primeiros anos do Brasil independente. Essas ações reconheciam a importância da instituição para a administração pública e a proteção dos cidadãos, evidenciando sua relevância histórica e contínua.

Somente a partir da década de 1980, em meio ao processo de redemocratização do país, o termo "ouvidoria" voltou a ganhar centralidade no debate institucional brasileiro. Inspirada no modelo sueco do *ombudsman*[1], concebido como representante do povo perante o Estado, a ouvidoria passou a ser compreendida como um órgão público destinado a acolher as demandas sociais e a encaminhá-las à administração estatal, fortalecendo a participação cidadã e o controle social.

A trajetória moderna das ouvidorias no Brasil iniciou-se em 1986 com a primeira Ouvidoria Pública em Curitiba, expandindo-se após a Constituição de 1988 impulsionada pela demanda por participação social. A promulgação do Código de Defesa do Consumidor em 1990 consolidou sua presença na iniciativa privada. Em 1991, o Paraná instituiu sua Ouvidoria-Geral, servindo de modelo, e em 1992, a Ouvidoria-Geral da República foi criada. Esse movimento culminou na fundação da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman (ABO) em 1995, fortalecendo a defesa da cidadania e dos serviços públicos.

Cumpre destacar que, embora a Constituição Federal de 1988 tenha ampliado significativamente o rol de direitos fundamentais, não contemplou expressamente a figura do ouvidor. O artigo 37, § 3º, ao tratar da Administração Pública, limitou-se a prever que as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos seriam disciplinadas em lei. Somente em 1998, com a promulgação da Emenda Constitucional nº 19, que alterou a redação desse dispositivo e inseriu novos incisos, passou-se a estabelecer, de forma mais clara, a necessidade

[1] O modelo sueco do ombudsman é um sistema de controle e supervisão da administração pública que foi criado em 1809 na Suécia, conforme Anderman (1962). O ombudsman é um órgão independente que tem a função de investigar e resolver queixas de cidadãos contra a administração pública. O modelo sueco do ombudsman é considerado um exemplo de boa prática de governança e tem sido adotado por muitos países ao redor do mundo.

de mecanismos institucionais voltados à participação do usuário, à avaliação da qualidade dos serviços públicos e ao fortalecimento da governança administrativa.

> A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente: I - as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços; II - o acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos de governo, observado o disposto no art. 5º, X e XXXIII; III - a disciplina da representação contra o exercício negligente ou abusivo de cargo, emprego ou função na administração pública.

No final da década de 1990, a institucionalização das ouvidorias ganhou impulso subnacional, com São Paulo editando em 1999 legislação que tornou obrigatória a criação desses órgãos em toda a administração pública estadual. Essa medida foi um marco, formalizando o usuário como sujeito de direitos e consolidando a ouvidoria como instrumento permanente de escuta e aprimoramento da ação estatal.

No plano federal, em 2003, a Ouvidoria-Geral da República foi integrada à Controladoria-Geral da União, tornando-se Ouvidoria-Geral da União (OGU), responsável por coordenar o sistema de ouvidorias do Executivo Federal e fortalecer controle interno, transparência e participação social. Em 2004, a Emenda Constitucional nº 45 ampliou o alcance das ouvidorias, tornando obrigatória sua criação no Judiciário e Ministério Público em todas as esferas, consolidando seu papel como mecanismo transversal de controle social e acesso à justiça administrativa.

No mesmo ano, o Estado de Minas Gerais instituiu a Ouvidoria-Geral do Estado (OGE-MG), por meio da Lei nº 15.298/2004. A nova estrutura incorporou a Ouvidoria de Polícia, criada de forma isolada em 1997, e agregou outras cinco ouvidorias especializadas: Ambiental, Educacional, de Saúde, do Sistema Penitenciário e de Fazenda, Patrimônio e Licitações Públicas. A OGE-MG foi concebida como órgão autônomo, vinculado diretamente ao Governador do Estado, com a finalidade de auxiliar o Poder Executivo na fiscalização, no controle e no aperfeiçoamento dos serviços e atividades públicas, consolidando-se como referência nacional no campo das ouvidorias públicas.

A Lei nº 13.460/2017, o Código de Defesa do Usuário do Serviço Público, consolidou a participação cidadã como fundamento da democracia administrativa brasileira, estabelecendo diretrizes para a proteção dos usuários de serviços públicos em todas as esferas. Essa norma fortalece as ouvidorias como canais prioritários para manifestações, conferindo ao ouvidor um papel estratégico na obtenção de informações que, quando sistematizadas, se tornam insumos

valiosos para a melhoria do desempenho administrativo e o fortalecimento da governança pública contemporânea.

O Poder Executivo de Minas Gerais tem em sua estrutura, a Ouvidoria-Geral do Estado, e nela estão presentes as nove ouvidorias especializadas: Ouvidoria Ambiental e Agropecuária, Ouvidoria Educacional, Ouvidoria de Fazenda, Licitações e Patrimônio Público, Ouvidoria do Sistema Penitenciário e Socioeducativo, Ouvidoria de Polícia, Ouvidoria de Saúde, Ouvidoria de Prevenção e Combate ao Assédio Moral e Sexual, Ouvidoria de Desenvolvimento Econômico, Infraestrutura e Desenvolvimento Social, Ouvidoria de Prevenção e Combate à Corrupção.

A Ouvidoria Educacional constitui um canal institucional de comunicação entre o cidadão e o Governo, destinado a promover a interlocução direta entre a sociedade e a administração pública no âmbito das políticas educacionais. Sua criação teve como finalidade acolher manifestações da população relativas aos serviços públicos de educação e à atuação de seus servidores, abrangendo denúncias, reclamações, elogios, sugestões e solicitações relacionadas à prestação do serviço educacional.

A Ouvidoria Educacional acompanha as demandas desde o registro até a conclusão, monitorando as providências e informando o manifestante, o que amplia a transparência e a confiança na administração pública. Além do tratamento de manifestações, o órgão realiza escuta ativa por meio de visitas a instituições de ensino, dialogando diretamente com a comunidade escolar e acadêmica. Essas interações permitem identificar problemas recorrentes e propor melhorias estruturais para o aprimoramento da qualidade do ensino público.

Outro aspecto relevante da atuação da Ouvidoria consiste na elaboração de relatórios de gestão, nos quais são sistematizadas e analisadas as manifestações recebidas. Esses documentos constituem instrumentos importantes de apoio à tomada de decisão por parte dos gestores públicos, uma vez que permitem identificar tendências, problemas estruturais e oportunidades de aperfeiçoamento das políticas educacionais. Dessa forma, os relatórios produzidos pela Ouvidoria contribuem para o fortalecimento de uma gestão pública mais participativa, baseada no diálogo entre os administradores públicos e a sociedade mineira.

Adicionalmente, a Ouvidoria Educacional participa de iniciativas voltadas à ampliação do acesso da população aos canais de escuta institucional. Nesse contexto, destaca-se a atuação no projeto Ouvidoria Móvel, promovido pela Ouvidoria-Geral do Estado (OGE), por meio do qual equipes da instituição percorrem diversos municípios mineiros oferecendo atendimento presencial à população. Essa iniciativa tem como objetivo aproximar os cidadãos dos serviços

de ouvidoria, facilitar o registro de manifestações e ampliar o acesso da sociedade aos mecanismos institucionais de participação e controle social nas políticas públicas educacionais.

2. PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA MULTINÍVEL NA ESFERA PÚBLICA

A governança surgiu nas ciências políticas e na administração pública no final do século XX como um novo paradigma da ação estatal. Diferente do modelo tradicional hierárquico, ela propõe uma lógica de interação e responsabilidades compartilhadas entre atores públicos, privados e sociais na gestão de políticas públicas. Esse modelo orienta-se pela cooperação, transparência e busca por resultados legítimos e sustentáveis.

Entre os autores que consolidaram o conceito, destaca-se Rhodes (1997), para quem a governança corresponde a um processo de interdependência entre instituições, redes e organizações, no qual o Estado deixa de ser o único centro de autoridade para se tornar um ator entre outros. Rhodes (1997) argumenta que a governança pressupõe o reconhecimento das "redes de políticas" (*policy networks*) como estruturas de poder e decisão que articulam burocracias públicas, empresas, organizações civis e cidadãos em torno de objetivos comuns. Essa perspectiva desloca o foco do controle hierárquico para a coordenação horizontal, inaugurando uma visão de Estado relacional e reflexivo.

Complementando essa abordagem, Kooiman (2003) amplia o conceito ao introduzir a noção de "governança interativa". Para o autor, governar significa um processo de coprodução entre Estado e sociedade, no qual a legitimidade deriva não apenas da autoridade formal, mas da capacidade de articular diferentes racionalidades e interesses na busca de soluções públicas. A governança, nesse sentido, é uma prática social de coordenação que envolve comunicação, negociação e aprendizado coletivo. Kooiman (2003) identifica três níveis de governança, o operacional, o estrutural e o normativo, destacando que a boa governança se dá quando há coerência entre esses planos.

Já Hood e Peters (2004), exploram a governança sob a ótica institucional. Para esses autores, o conceito traduz a transição de um modelo burocrático para arranjos mais flexíveis e participativos, mas que exigem accountability reforçada e padrões éticos mais elevados. Os autores definem a governança como "a capacidade do Estado de dirigir e coordenar redes de atores com autonomia relativa", ressaltando que a governança não substitui o governo, mas redefine suas formas de atuação.

Em complemento, Osborne (2010) apresenta o paradigma da *New Public Governance* (NPG), como uma superação do gerencialismo do *New Public Management*. Enquanto este enfatizava eficiência e metas quantitativas, a NPG propõe um modelo baseado em colaboração,

confiança e redes interorganizacionais. O foco desloca-se da administração de recursos para a coprodução de valor público, enfatizando a participação cidadã e o aprendizado organizacional.

No contexto brasileiro, a teoria da governança foi apropriada e reinterpretada por estudiosos que buscaram adaptar seus pressupostos à realidade institucional do país. Abrucio (2007) destaca que a governança pública no Brasil está associada à capacidade do Estado de coordenar políticas de forma articulada e transparente, envolvendo diferentes níveis de governo e atores sociais. Segundo o autor, o fortalecimento da governança depende da profissionalização da burocracia, da institucionalização de mecanismos de controle social e da construção de confiança entre Estado e sociedade.

Nesse mesmo sentido, Secchi (2009) diferencia governança de governabilidade. A primeira refere-se às estruturas e processos que asseguram o funcionamento e a legitimidade da ação pública, enquanto a segunda diz respeito à capacidade política do governo de implementar suas decisões. Assim, uma boa governança demanda accountability, transparência e responsividade, dimensões que são precisamente o campo de atuação das ouvidorias públicas.

Paes de Paula (2005) contribui ao propor uma "administração pública societal", na qual a governança é inseparável da participação popular e da democratização da gestão. A autora enfatiza que os mecanismos de escuta e diálogo com os cidadãos não devem ser apenas instrumentos de controle, mas espaços de aprendizagem coletiva e de fortalecimento da cidadania ativa. As ouvidorias, sob essa ótica, são instrumentos que materializam a governança participativa, funcionando como pontes entre o Estado e a sociedade.

No campo das políticas públicas, Cavalcante e Pires (2018) abordam a governança como o conjunto de mecanismos institucionais que estruturam a ação governamental e a coordenação intersetorial. Para os autores, a governança pública envolve quatro dimensões fundamentais: estratégica (orientação e coordenação), institucional (regras e arranjos formais), operacional (execução e entrega de resultados) e participativa (interação com atores externos). As ouvidorias inserem-se precisamente nessa quarta dimensão, pois reforçam a transparência, permitem a escuta da sociedade e alimentam o ciclo das políticas com informações qualificadas sobre as demandas dos cidadãos.

Por sua vez, Denhardt e Denhardt (2015), apresentam uma crítica contundente à lógica instrumental da gestão pública e propõem uma visão baseada na ética do serviço ao cidadão. Para eles, a boa governança não é aquela que "dirige" ou "controla", mas aquela que "serve" à coletividade, promovendo confiança, equidade e engajamento. Essa concepção alinha-se diretamente à função das ouvidorias, que, ao mediar relações entre o poder público e os usuários

dos serviços, reafirmam a centralidade da cidadania e da dignidade humana como valores estruturantes da ação estatal.

No plano histórico, a governança pública brasileira evoluiu a partir da redemocratização dos anos 1980 e do processo de reforma administrativa dos anos 1990. Em Minas Gerais, esse movimento se intensificou com a criação de estruturas de controle social e integridade, como a Ouvidoria-Geral do Estado (Lei nº 15.298/2004), que passou a ser um canal estratégico de comunicação entre governo e sociedade.

A OGE-MG consolidou-se como mecanismo de governança participativa e escuta qualificada, embora ainda enfrente desafios de autonomia técnica e integração sistêmica. Como elo essencial entre governança e cidadania, as ouvidorias operacionalizam princípios de transparência, integridade e accountability. Contudo, seu pleno potencial exige que sejam reconhecidas como instrumentos estratégicos de gestão, e não apenas canais de reclamação. Analisar sua atuação sob a ótica da governança permite projetar melhorias para uma administração mais democrática, responsiva e legitimada socialmente.

A literatura sobre governança pública contemporânea indica que a administração estatal deixou de operar exclusivamente por meio de estruturas hierárquicas centralizadas, passando a organizar-se em arranjos institucionais baseados em redes de cooperação entre Estado, sociedade e múltiplos atores institucionais. Nessa perspectiva, autores como Rhodes (1997), Kooiman (2003) e Osborne destacam que a governança pública depende da capacidade do Estado de articular mecanismos de participação, transparência e accountability que permitam incorporar as demandas sociais aos processos decisórios. No contexto brasileiro, essa compreensão é reforçada por Abrucio (2007) e Secchi (2009), que apontam a necessidade de fortalecer instituições capazes de ampliar a responsividade da administração pública e promover maior diálogo entre governo e sociedade.

As ouvidorias públicas são instrumentos da governança democrática, atuando na mediação e escuta cidadã entre usuários e o Estado. Ao sistematizar manifestações, geram informações cruciais sobre políticas públicas e demandas sociais. Sob a ótica da governança digital, assumem função estratégica na produção de evidências para decisões administrativas. É nesse quadro que se analisa a Ouvidoria Educacional de Minas Gerais como mecanismo de participação social e aprimoramento da gestão educacional.

3. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA OUVIDORIA

O planejamento estratégico é essencial para a gestão pública orientada por transparência, participação e integridade. O mapa estratégico da Ouvidoria-Geral de Minas

Gerais estabelece diretrizes para fortalecer a governança e o diálogo com a sociedade. Esse modelo de gestão, baseado em valores e objetivos institucionais, busca assegurar maior efetividade na prestação dos serviços públicos estaduais.

No plano institucional, a missão da organização consiste em ser a voz do cidadão na gestão pública, promovendo a transparência, a participação social, a integridade e a melhoria contínua dos serviços prestados pelo Estado. Essa orientação evidencia a centralidade do cidadão no processo de formulação, avaliação e aperfeiçoamento das políticas públicas, reforçando a concepção contemporânea de administração pública orientada para resultados e para o atendimento das demandas sociais.

A visão estratégica da Ouvidoria busca facilitar o diálogo entre o Estado e o cidadão, tornando-se referência em transparência, integridade e excelência nos serviços públicos. Assim, sua atuação transcende a recepção de manifestações, configurando-se como mecanismo de mediação institucional capaz de fortalecer a confiança pública e ampliar a participação cidadã na construção de políticas públicas eficientes e responsivas.

O mapa estratégico fundamenta-se em valores como satisfação do usuário, ética, integridade e responsabilidade social. Esses princípios orientam a conduta institucional e a tomada de decisões, consolidando uma cultura organizacional baseada na transparência, na responsabilidade pública e na prevalência do interesse coletivo.

O eixo Governança para Integridade visa implementar estruturas eficientes e transparentes que estimulem condutas éticas. Essa perspectiva estabelece a integridade como pilar da administração contemporânea, sendo essencial para prevenir irregularidades, promover a *accountability* e fortalecer a confiança social nas instituições públicas.

Complementarmente, o eixo Controle Social foca na proteção dos direitos dos usuários e no fortalecimento da cidadania participativa. Isso se concretiza por meio de canais de comunicação eficientes que acolhem demandas sociais de forma tempestiva, contribuindo diretamente para a melhoria contínua dos serviços públicos.

Nesse contexto, a análise das manifestações dos cidadãos gera informações estratégicas que auxiliam gestores na identificação de problemas estruturais e na avaliação de políticas. Assim, a ouvidoria fomenta decisões baseadas em evidências e na experiência do usuário, orientando o aprimoramento institucional.

Outro elemento relevante consiste nas ações de conscientização contra o assédio e o combate à corrupção priorizam uma cultura de integridade. Tais iniciativas demonstram o compromisso institucional com ambientes éticos e seguros, alinhados aos princípios da boa governança pública.

No que se refere à relação com a sociedade, o mapa estratégico enfatiza o fortalecimento do controle social nos municípios mineiros via consultoria técnica para estruturação de ouvidorias. Essa estratégia amplia a capilaridade da política de ouvidorias, consolidando redes de participação cidadã e a democracia local.

No âmbito dos produtos institucionais, destaca-se a inteligência analítica para apoiar decisões governamentais baseadas na avaliação cidadã. Além disso, busca-se qualificar a articulação com interlocutores nos órgãos públicos para garantir maior agilidade e resolutividade no tratamento das manifestações.

Outro aspecto estratégico refere-se a promoção da acessibilidade universal e a simplificação do registro de demandas com linguagem cidadã. Complementarmente, a modernização inclui soluções digitais, inteligência artificial e automação para ampliar a eficiência e a capacidade de resposta institucional.

No campo dos processos internos, o foco recai sobre o fortalecimento da governança, planejamento e alocação eficiente de recursos. A capacitação permanente e controles internos eficazes visam consolidar uma cultura de eficiência administrativa e melhoria contínua.

Por fim, a base operacional estratégica depende de infraestrutura adequada, servidores qualificados e parcerias sólidas. Esses elementos garantem a efetividade das ações e a sustentabilidade das políticas de participação social e integridade pública.

Em síntese, o mapa estratégico revela uma gestão moderna orientada pela transparência e participação. Ao integrar missão, visão e processos, o documento estabelece diretrizes para fortalecer a relação Estado-sociedade e construir uma administração comprometida com o interesse coletivo.

4. ANÁLISE E PROPOSTA DE APRIMORAMENTO INSTITUCIONAL

A Ouvidoria-Geral do Estado de Minas Gerais (OGE-MG) foi criada em 2004 e reestruturada em 2019, consolidando nove ouvidorias temáticas, incluindo a Ouvidoria Educacional (OE). A Ouvidoria temática da Educação acolhe denúncias, reclamações, elogios, sugestões e solicitações relacionadas a serviços públicos e servidores da área.

Ano	Total de Manifestações	Crescimento (%)	Resolutividade (%)	Reclamações (%)	Solicitações (%)	Denúncias (%)	Municípios Atendidos	Participação no Total da OGE
2020	7.475	—	94	88	6	4	522 (61%)	11%
2021	10.214	+36,6	96	85	8	5	612 (71%)	13%
2022	11.603	+13,6	97	82	9	6	680 (80%)	14%
2023	12.487	+7,6	96	80	10	7	701 (82%)	15%
2024	13.062	+4,6	95	78	11	7	723 (85%)	16%

Fonte: Relatórios Anuais da OGE (2020-2024)

A interpretação do desempenho da Ouvidoria Educacional em 2020 apresentou uma forte queda quantitativa nas manifestações, reflexo direto da pandemia de COVID-19 e da suspensão de atividades escolares presenciais. Mesmo assim, a resolutividade de 94% demonstra boa capacidade de resposta da OGE-MG. A predominância de reclamações (88%) indica que a Ouvidoria Educacional ainda atua majoritariamente como canal de correção de falhas, mais do que de aprimoramento participativo.

O aumento expressivo das manifestações em 2021 mostra recomposição da demanda reprimida durante 2020, período marcado por ensino remoto e restrição de atividades. A alta resolutividade (96%) e o aumento do número de municípios atendidos indicam maior capilaridade e eficiência. A relação direta com temas administrativos revela que a ouvidoria mantém função corretiva e diagnóstica, apontando falhas em recursos humanos, logística e infraestrutura escolar. O aumento de denúncias (5%) também demonstra que o canal está se consolidando como espaço de confiança para relato de irregularidades, especialmente após fortalecimento da parceria com a Controladoria Geral do Estado e campanhas de incentivo à participação. Os temas mais recorrentes foram designação de servidores, infraestrutura, relações interpessoais e merenda escolar e sugerem que a ouvidoria cumpre um papel de diagnóstico das fragilidades da rede pública, especialmente em recursos humanos e gestão escolar.

A análise do Desempenho do ano de 2022 marcou a plena retomada das atividades educacionais presenciais e, consequentemente, o fortalecimento da demanda cidadã. O crescimento de 13,6% nas manifestações reflete o reengajamento da comunidade escolar. A resolutividade de 97% confirma a maturidade do processo interno de atendimento, e a

diversificação temática das manifestações demonstra evolução no perfil dos usuários de meros reclamantes para participantes ativos na melhoria da política educacional. A expansão territorial (80% dos municípios) e o aumento das solicitações sugerem melhor percepção de confiança e acessibilidade. A Ouvidoria Educacional passa a atuar, nesse período, não apenas como canal corretivo, mas também como ferramenta de governança e diagnóstico estratégico da Secretaria de Educação de Minas Gerais.

O ano de 2023 confirma a maturidade institucional da Ouvidoria Educacional, com crescimento contínuo no número de manifestações e manutenção da alta taxa de resolutividade (96%). A estabilidade dos principais temas evidencia persistência de desafios estruturais na rede estadual, especialmente em infraestrutura e gestão de pessoal, mas também mostra maior engajamento cidadão e uso qualificado do canal para acompanhamento e sugestão de melhorias. O leve aumento de elogios e sugestões (3%) e o crescimento territorial (701 municípios) indicam evolução no perfil de confiança e colaboração dos usuários, reforçando a ouvidoria como instrumento de governança pública e avaliação participativa das políticas educacionais.

A análise do relatório anual de 2024 consolida a Ouvidoria Educacional como instrumento estratégico de governança pública em Minas Gerais. Os dados demonstram crescimento sustentável no volume de manifestações e amadurecimento qualitativo das interações, com mais solicitações e sugestões e menos reclamações puras. A resolutividade continua alta (95%), mesmo com maior complexidade temática, refletindo eficiência administrativa e forte integração com a Secretaria de Estado de Educação (SEE/MG). A ampliação territorial (85% dos municípios mineiros atendidos) mostra o sucesso da descentralização e do atendimento ativo via Ouvidoria Móvel, enquanto a elevação de manifestações éticas e de melhoria institucional sugere que o canal evoluiu para além do tratamento de queixas, passando a apoiar aprendizado institucional, integridade e inovação na gestão pública educacional.

Entre 2020 e 2024, a Ouvidoria Educacional desempenhou papel essencial na mediação entre o Estado e a comunidade escolar, ampliando a transparência, a escuta ativa e a accountability. A análise dos relatórios anuais demonstra uma trajetória de amadurecimento institucional e de crescente integração com os princípios da governança pública.

A consolidação da governança pública no âmbito do Poder Executivo de Minas Gerais e, particularmente, no contexto da Ouvidoria Educacional, requer um movimento institucional que vá além da normatização e da retórica participativa. É preciso transformar a escuta cidadã em inteligência organizacional e em ferramenta estratégica de gestão pública. Os relatórios da Ouvidoria-Geral do Estado de Minas Gerais (2020–2024) revelam avanços significativos nesse

sentido, mas também expõem lacunas estruturais e operacionais que precisam ser enfrentadas para que a governança mineira alcance padrões mais consistentes de efetividade, transparência e participação democrática. Assim, o aprimoramento institucional das ouvidorias deve ser entendido como condição fundamental para a consolidação dos princípios de accountability e integridade na administração pública.

Um primeiro eixo de aprimoramento diz respeito ao fortalecimento da autonomia técnica e administrativa das ouvidorias temáticas, especialmente a educacional. A literatura sobre governança pública, em consonância com as diretrizes da OECD (2022) e de autores como Grossi, Kallio e Sargiacomo (2022), destacam que a independência funcional é condição essencial para que as ouvidorias possam exercer seu papel de controle e mediação sem constrangimentos hierárquicos. Em Minas Gerais, a Ouvidoria Educacional encontra-se vinculada administrativamente à Secretaria de Estado de Educação, o que pode limitar sua capacidade de recomendação e monitoramento. A criação de mecanismos de blindagem institucional, como mandatos fixos para os ouvidores e a previsão de orçamento próprio, fortaleceria a imparcialidade e a legitimidade da atuação.

Outro aspecto estratégico consiste na integração sistêmica entre as ouvidorias, os órgãos de controle interno e os setores de planejamento e gestão estratégica. A governança pública contemporânea, conforme apontam Cavalcante e Pires (2018), depende da articulação entre instâncias técnicas e participativas. Os relatórios analisados mostram que, embora a Ouvidoria Educacional produza relatórios analíticos e indicadores, nem sempre esses dados são efetivamente incorporados ao ciclo decisório da Secretaria de Educação. Para superar essa limitação, é recomendável instituir comitês interinstitucionais permanentes, compostos por representantes da ouvidoria, da controladoria, das corregedorias e das áreas finalísticas, com o objetivo de transformar manifestações em diagnósticos estratégicos, priorizações orçamentárias e revisões normativas. Essa integração promoveria a coerência entre o controle social e a governança administrativa.

Um terceiro eixo de aprimoramento envolve a inovação tecnológica e a gestão de dados voltada à inteligência pública. Desde 2021, a Ouvidoria-Geral de Minas Gerais tem adotado ferramentas como o Power BI para sistematizar manifestações, o que constitui avanço importante na dimensão informacional da governança. No entanto, é necessário ampliar essa capacidade analítica com o uso de algoritmos de categorização semântica, painéis de monitoramento preditivo e integração com bases externas (educação, segurança, infraestrutura), de modo a antecipar demandas e avaliar o impacto das políticas públicas. Essa governança orientada por dados, como defende Alessandro et al. (2021), transforma o tratamento das

manifestações em um processo de aprendizado institucional contínuo, fortalecendo a tomada de decisão baseada em evidências.

A dimensão formativa também se apresenta como condição para a sustentabilidade da governança participativa. A atuação da Ouvidoria Educacional poderia ser potencializada por meio de programas permanentes de formação cidadã e capacitação técnica voltados tanto aos servidores públicos quanto à comunidade escolar. A difusão de conhecimentos sobre o direito de petição, a ética pública e os mecanismos de controle social ampliaria o uso qualificado das ouvidorias, estimulando uma participação mais consciente e colaborativa. Ao mesmo tempo, a formação continuada dos servidores das ouvidorias em temas como análise de dados, mediação de conflitos e comunicação pública contribuiria para o aperfeiçoamento técnico e relacional da instituição, conforme sugerem Denhardt e Denhardt (2015) e Paes de Paula (2005) em suas abordagens sobre a administração pública humanista.

Outro vetor de aprimoramento refere-se à transparência ativa e à avaliação de desempenho institucional. Embora os relatórios anuais da Ouvidoria-Geral já publiquem informações sobre volumes de manifestações e prazos de resposta, conforme Alessandro et al. (2021). Portanto, é recomendável que a Ouvidoria Educacional adote indicadores específicos de desempenho, como taxa de resolutividade, tempo médio de retorno ao manifestante, satisfação do usuário e taxa de implementação das recomendações administrativas. Esses dados, publicados periodicamente em formato aberto, não apenas fortaleceriam o princípio da transparência como também criariam incentivos à melhoria contínua dos processos. A transparência baseada em indicadores comparáveis, como argumenta a OECD (2022), amplia a confiança pública e legitima a governança democrática.

Por fim, a efetividade das ouvidorias como componentes da governança pública depende da consolidação de uma cultura institucional de aprendizagem e corresponsabilidade. Isso implica compreender a manifestação não como um problema a ser resolvido isoladamente, mas como um sinal sistêmico de falhas e oportunidades de aperfeiçoamento. A Ouvidoria Educacional mineira, ao sistematizar e divulgar essas manifestações, já dá passos nessa direção. Entretanto, é preciso consolidar rotinas administrativas que garantam o retorno das análises às escolas e às unidades administrativas, de modo que o aprendizado organizacional seja coletivo e contínuo. Essa perspectiva, alinhada à concepção de governança reflexiva de Kooiman (2003), fortalece a capacidade adaptativa da administração pública e torna o controle social um elemento estruturante da gestão.

Assim, as propostas de aprimoramento institucional das ouvidorias em Minas Gerais passam pela conjugação de autonomia, integração, tecnologia, formação e transparência. Esses

cinco eixos, interligados, sustentam uma visão de governança pública que não se reduz ao cumprimento formal de normas, mas que incorpora a escuta, o diálogo e a responsabilidade compartilhada como princípios estruturantes. A Ouvidoria Educacional, nesse contexto, constitui um laboratório privilegiado para a construção de uma administração pública inteligente, ética e participativa, capaz de traduzir a voz dos cidadãos em ações concretas e duradouras. Seu fortalecimento é, portanto, não apenas uma meta institucional, mas um imperativo democrático.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa analisou a contribuição das ouvidorias públicas do Executivo de Minas Gerais para a governança digital, focando na Ouvidoria Educacional entre 2020 e 2024. O estudo demonstrou que a administração contemporânea exige mecanismos que ampliem a transparência e a *accountability*. Nesse cenário, as ouvidorias emergem como instrumentos de mediação institucional, integrando demandas sociais aos processos administrativos.

Os dados evidenciaram o papel da Ouvidoria Educacional no fortalecimento da escuta institucional, com crescimento expressivo de manifestações e altos índices de resolutividade. Tais elementos consolidam o órgão como espaço de interlocução e aprimoramento da gestão pública.

Do ponto de vista teórico, o artigo posiciona as ouvidorias como instrumentos operacionais da governança digital. A pesquisa revela que a escuta cidadã gera informações estratégicas para subsidiar decisões administrativas mais responsivas e baseadas em evidências. No plano institucional, embora a Ouvidoria Educacional produza dados valiosos sobre o sistema de ensino, persistem desafios de autonomia funcional e de integração efetiva dessas informações aos processos de planejamento e avaliação das políticas públicas.

No que se refere às implicações para políticas públicas, o fortalecimento das ouvidorias é essencial para a modernização estatal. O aprimoramento da gestão da informação e sua incorporação ao planejamento governamental aumentam a legitimidade institucional e promovem políticas mais participativas. As limitações do estudo incluem o foco documental e a restrição ao contexto mineiro, o que limita a generalização dos resultados. A ausência de entrevistas também restringe a percepção qualitativa dos atores envolvidos.

Diante dessas limitações, trabalhos futuros podem ampliar o escopo comparativo entre diferentes ouvidorias e integrar métodos qualitativos, como entrevistas e observação institucional, para aprofundar a compreensão sobre o papel desses órgãos na aprendizagem

organizacional. Conclui-se que as ouvidorias são fundamentais para a governança democrática. Para o pleno êxito, devem ser reconhecidas como elementos estratégicos de gestão, garantindo que a voz do cidadão oriente efetivamente a formulação e avaliação das políticas públicas.

REFERÊNCIAS

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

ALESSANDRO, Martin; CARDINALE LAGOMARSINO, Bruno; SCARTASCINI, Carlos; STREB, Jorge M.; TORREALDAY, Jerónimo. Transparency and trust in government: evidence from a survey experiment. *World Development*, [s. l.], v. 138, 2021. DOI: 10.1016/j.worlddev.2020.105223. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305750X20303508. Acesso em: 10 nov. 2025.

ANDERMAN, Steven D. The Swedish Justitieombudsman. *The American Journal of Comparative Law*, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 225-238, 1962. DOI: 10.2307/838709. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/838709. Acesso em: 16 mar. 2026.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 16 mar. 2026.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública. Brasília, DF: Presidência da República, 1998. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm. Acesso em: 16 mar. 2026.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004. Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103-B, 111-A e 130-A. Brasília, DF: Presidência da República, 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm. Acesso em: 16 mar. 2026.

BRASIL. Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078compilado.htm. Acesso em: 16 mar. 2026.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2017a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 9 out. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Brasília, DF: Presidência da República, 2017b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13460.htm. Acesso em: 9 out. 2025.

CAVALCANTE, Pedro; PIRES, Roberto. *Governança pública: diagnóstico e diretrizes para o fortalecimento da gestão pública no Brasil*. Brasília, DF: Ipea, 2018.

DENHARDT, Janet V.; DENHARDT, Robert B. *The new public service: serving, not steering*. 4. ed. New York: Routledge, 2015.

GROSSI, Giuseppe; VAKKURI, Jarmo; SARGIACOMO, Massimo. Accounting, performance and accountability challenges in hybrid organisations: a value creation perspective. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, [s. l.], v. 35, n. 3, p. 577-597, 2022. DOI: 10.1108/AAAJ-10-2021-5503. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/AAAJ-10-2021-5503/full/html. Acesso em: 10 nov. 2025.

HOOD, Christopher; PETERS, B. Guy. The middle aging of new public management: into the age of paradox? *Journal of Public Administration Research and Theory*, [s. l.], v. 14, n. 3, p. 267-282, 2004.

KOOIMAN, Jan. *Governing as governance*. London: Sage, 2003.

MINAS GERAIS. Lei nº 15.298, de 6 de agosto de 2004. Institui a Ouvidoria-Geral do Estado de Minas Gerais e dá outras providências. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 2004.

MINAS GERAIS. Ouvidoria-Geral do Estado. *Relatório anual de manifestações 2020-2024*. Belo Horizonte: OGE-MG, 2021. Disponível em: https://www.ouvidoriageral.mg.gov.br/relatorios/relatorios-anuais-de-manifestacoes-na-oge Acesso em: 10 nov. 2025.

OECD. *Open government review of Brazil*. Paris: OECD Publishing, 2022. Disponível em: https://www.oecd.org/en/topics/open-government-and-citizen-participation.html. Acesso em: 9 out. 2025.

OSBORNE, Stephen P. (org.). *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. London: Routledge, 2010.

PAES DE PAULA, Ana Paula. *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PETERS, B. Guy; PIERRE, Jon. *Governance, politics and the state*. London: Macmillan, 2000.

RHODES, R. A. W. *Understanding governance: policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Buckingham: Open University Press, 1997.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6871. Acesso em: 9 out. 2025.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.