

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE
EMPRESAS**

**CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

José Flávio Spíndola

**O INSTITUTO DA OUVIDORIA COMO FERRAMENTA PARA A
MELHORIA DA GESTÃO PÚBLICA: EXPERIÊNCIA DO METRÔ DO
RECIFE E DO DETRAN-PE**

Orientador : Prof. Fernando Guilherme Tenório

Rio de Janeiro – Julho/2012

José Flávio Spíndola

**O INSTITUTO DA OUVIDORIA COMO FERRAMENTA PARA A
MELHORIA DA GESTÃO PÚBLICA: EXPERIÊNCIA DO METRÔ DO
RECIFE E DO DETRAN-PE**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração Pública da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Fundação Getúlio Vargas

Orientador : Prof. Fernando Guilherme Tenório

Rio de Janeiro – Julho/2012

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Mario Henrique Simonsen/FGV

Spíndola, José Flávio

O Instituto da Ouvidoria como ferramenta para a melhoria da gestão pública : experiência do METROREC e DETRAN-PE / José Flávio Spíndola. - 2012.
136 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Fernando Guilherme Tenório.

Inclui bibliografia.

1. Ouvidorias. 2. Participação social. 3. Administração pública – Participação do cidadão. 4. Controle social. I. Tenório, Fernando Guilherme. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 353

José Flávio Spíndola

**O INSTITUTO DA OUVIDORIA COMO FERRAMENTA PARA A
MELHORIA DA GESTÃO PÚBLICA: EXPERIÊNCIA DO METRÔ DO
RECIFE E DO DETRAN-PE**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração Pública da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Fundação Getúlio Vargas

Aprovado em: 05 / 10 / 2012

Orientador: Prof. Dr. Fernando Guilherme Tenório

Membros da Banca

Prof. Dr. Fernando Guilherme Tenório

Prof. Dr. Marco Antônio Carvalho Teixeira

Prof. Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira

Rio de Janeiro

2012

DEDICATÓRIA

A Deus que, como pai, acolhe, protege e fonte de toda sabedoria.

AGRADECIMENTOS

Às minhas queridas mães Ana Maria (*in memoriam*), mãe amada que não envidou esforços para minha melhor educação, e Áurea (*in memoriam*), tia que me recebeu e criou como um filho. Ambas amorosas, carinhosas e dedicadas, responsáveis pela minha formação, exemplos de ética, coragem e determinação, estando presentes em minha mente e em meu coração, todos os dias de minha vida.

Aos mestres que me ajudaram na trilha do conhecimento, desde o ensino fundamental na pequena Escola Pública Sérgio Loreto. Mestres que me inspiraram nessa jornada, mostrando exemplarmente o papel do professor em sala de aula, como os professores da antiga Escola Técnica Federal-PE, Frederico Costa de Almeida Braga e José Tenório Holanda. E no mestrado em administração pública da EBAPE-FGV, Moises Balassiano e Fernando Guilherme Tenório.

Este último, professor da disciplina de teorias organizacionais e políticas públicas II, orientador neste trabalho, faço agradecimento especial pela dedicação, acuidade e pelos comentários e sugestões rigorosas.

Agradeço aos profissionais do DETRAN-PE, as ouvidoras Nelma Ribeiro e Hosana Cabral, a supervisora de atendimento Wilma Pereira, os gerentes André Luiz Melo e Amanda Melo, com todos que os empregados de suas respectivas equipes de trabalho, com relevantes contribuições para o presente estudo.

À Ouvidoria Geral do Estado, em particular, as coordenadoras Izabela Mendes e Cardinalle Figueiredo, pela importante contribuição facilitando o acesso às manifestações registradas, e a ouvidora geral Karla Júlia pela permissão de acesso às informações. Aos Profissionais do METROREC, em particular, o ouvidor Marcelo Zimmerle, a ouvidora Eliana Fonseca e a supervisora de atendimento Eduarda Mafra. Esse reconhecimento se estende a todos os colegas de trabalho do METROREC que, direta ou indiretamente, contribuíram com este estudo.

Aos colegas do Mestrado, agradeço os agradáveis momentos de convivência, dentro e fora da sala de aula, contribuindo com discussões para o crescimento intelectual e um melhor aproveitamento do curso.

Agradeço especialmente a minha família, a esposa Hercília, companheira incansável, e aos meus filhos Danielle e Flávio Daniel, pelo apoio e incentivo dados, e pela compreensão dos muitos momentos de convívio de que foram privados. Por tudo, obrigado.

“Os homens *são* porque estão em situação. E serão tanto mais quanto não só pensem sobre sua forma de *estar*, mas criticamente atuem sobre a situação em que estão.” (Paulo Freire, 1987)

RESUMO

Diante do crescimento do número de ouvidorias dentro das instituições brasileiras e em particular, nas empresas públicas, a pesquisa realizada abordou as relações entre a sociedade e o Estado, destacando, como tema central, o instituto da ouvidoria como ferramenta para melhoria da gestão pública. A pesquisa investigou as ouvidorias do DETRAN-PE e do METROREC ressaltando o tratamento dado às manifestações do cidadão. Os resultados dos estudos, baseados na revisão da literatura sobre o instituto da ouvidoria, envolvendo conceitos, objetivos e um modelo conceitual sobre ouvidoria, apontam caminhos de participação social e indicam que há ações implementadas decorrentes, gerando benefícios para a sociedade e para as instituições. A análise de elementos como o histórico de criação de suas ouvidorias, a estrutura de funcionamento, formas de atuações e indicadores no tratamento das demandas, permitiu realizar comparações sobre o desempenho das ouvidorias nessas duas organizações. O presente trabalho também fez observações sobre alguns aspectos de dissonância encontrados entre o modelo conceitual do instituto da ouvidoria e as ouvidorias pesquisadas, havendo a necessidade de reflexão sobre suas práticas institucionais vigentes. O estudo possibilitou um panorama sobre o instituto da ouvidoria nas instituições DETRAN-PE e METROREC, observando suas interações com os atores sociais, aproximando a gestão pública de uma vertente mais social, mediante a efetiva participação do cidadão, colocando o instituto da ouvidoria a serviço da sociedade e da instituição, como ferramenta para a melhoria da gestão pública.

Palavras-chave: Ouvidoria. Administração pública. Gestão social. Cidadão. Participação. Controle social.

ABSTRACT

Before the growth of the number of ombudsman inside the Brazilian institutions and in individual, in the public enterprises, the fulfilled inquiry boarded the relations between the society and the State, detaching, like central subject, the institute of the ombudsman as tool for improvement of the public management. The inquiry investigated the ombudsman of the DETRAN-PE and of the METROREC emphasizing the treatment given to the demonstrations of the citizen. The results of the studies, based on the revision of the literature on the institute of the ombudsman, wrapping concepts, objectives and a conceptual model is left ombudsman, they point to ways of social participation and indicate that it is resulting implemented actions, producing benefits for the society and for the institutions. The elements analysis like the historical of creation of his ombudsman, the functioning structure, the forms of actings and indicators in the treatment of the demands, allowed to carry out comparisons on the performance of the ombudsman in these two organizations. The present work also did observations on some aspects of dissonance found between the conceptual model of the institute of the ombudsman and the investigated ombudsman, being the need for reflection on his institutional practices in force. The study made possible a view on the institute of the ombudsman in the institutions DETRAN-PE and METROREC, observing his interactions with the social actors, bringing near the most social public management of a slope, by means of the effective participation of the citizen, putting the institute of the ombudsman to service of the society and of the institution, like tool for the improvement of the public management.

Key words: Ombudsman. Public administration. Social management. Citizen. Participation. Social control.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 -	Gráfico de percentual de manifestações sobre CFC na Gerência de Habilitação.....	60
Ilustração 2 -	Gráfico temperatura interna dos trens, entre os anos de 2000 a 2007.....	63
Ilustração 3 -	Gráfico temperatura interna dos trens, entre os anos de 1997 a 2002....	64
Ilustração 4 -	Gráfico limpeza e conservação dos trens, nos anos de 2000 a 2007.....	64
Ilustração 5 -	Quadro Explicativo Região X Relação do Gráfico da Figura 6.....	65
Ilustração 6 -	Gráfico Satisfação X Importância.....	65
Ilustração 7 -	Gráfico assunto calor em relação ao total das manifestações por ano 2005 a 2010.....	66
Ilustração 8 -	Mapa de localização da estação Shopping do metrô.....	69
Ilustração 9 -	Fotografia visualização dos bancos no interior do trem.....	73
Ilustração 10 -	Fotografia detalhe da visualização do banco preferencial.....	73
Ilustração 11 -	Fotografia detalhe da comunicação visual sobre banco preferencial....	74
Ilustração 12	Detalhe do organograma DETRAN-PE.....	78
Ilustração 13 -	Detalhe organograma STU/REC METROREC.....	79
Ilustração 14	Tela de cadastro de manifestação – Programa G-CON do DETRAN-PE.....	80
Ilustração 15 -	Tela de cadastro de manifestação – Programa da Ouvidoria METROREC.....	81
Ilustração 16 -	Tela de busca de manifestação – Programa da Ouvidoria METROREC.....	82
Ilustração 17 -	Gráfico de demanda por ano 2010 a 2012 – DETRAN - PE.....	83
Ilustração 18 -	Gráfico de demanda por ano 2010 a 2012 – METROREC.....	84
Ilustração 19 -	Gráfico de Demanda Respondida no Prazo 2010 a 2012 – DETRAN-PE.....	85
Ilustração 20 -	Gráfico de Demanda Respondida Imediatamente 2010 a 2012 – METROREC.....	86
Ilustração 21 -	Visão Integrada da ouvidoria como subsistema organizacional.....	89

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Quantitativo de Manifestações por setor DETRAN-PE – 2009.....	47
Tabela 2 -	Quantitativo de Manifestações por setor DETRAN-PE – 2010.....	47
Tabela 3 -	Quantitativo de Manifestações por setor DETRAN-PE – 2011.....	48
Tabela 4 -	Quantitativo de Manifestações por setor DETRAN-PE – 2012.....	48
Tabela 5 -	Quantitativo de Manifestações por assunto DETRAN-PE – 2009.....	51
Tabela 6 -	Quantitativo de Manifestações por assunto DETRAN-PE – 2011.....	55
Tabela 7 -	Quantitativo de Manifestações por assunto DETRAN-PE – 2010.....	58
Tabela 8 -	Percentual das demandas para Gerência de Habilitação por ano 2010 a 2012 - DETRAN-PE	60
Tabela 9 -	Quantitativo de Manifestações com assunto calor de 2005 a 2008 METROREC.....	62
Tabela 10 -	Condições dos vagões – Metrô – Linha centro – 2010.....	67
Tabela 11 -	Condições dos vagões – Metrô – Linha sul – 2010.....	68
Tabela 12 -	Quantitativo de Manifestações por tipo nos anos de 2010, 2011 e 2012 – DETRAN-PE.....	87
Tabela 13 -	Quantitativo de Manifestações por tipo nos anos de 2010, 2011 e 2012 – METROREC.....	87

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	Apresentação.....	12
1.2	Objetivos do Estudo.....	13
1.2.1	Objetivo Final.....	13
1.2.2	Objetivos intermediários.....	13
1.3	Relevância do estudo.....	14
2	METODOLOGIA.....	17
2.1	Tipo de pesquisa.....	17
2.2	Universo, amostra e seleção de sujeitos.....	17
2.3	Coleta e tratamento de dados.....	18
2.4	Limitações da pesquisa.....	22
3	REFERENCIAL TEÓRICO.....	24
3.1	A origem e o conceito de ouvidoria.....	24
3.2	A ouvidoria como modelo.....	25
3.3	A prestação de serviço e o aspecto intangível.....	33
3.4	Os indicadores de desempenho e a ouvidoria.....	34
3.5	O controle social, a gestão social e a ouvidoria.....	37
3.5.1	A Ouvidoria como Controle Social.....	37
3.5.2	A Gestão Social e A Ouvidoria.....	41
4	A OUVIDORIA E AS MELHORIAS NA GESTÃO PÚBLICA.....	46
4.1	A ouvidoria e as melhorias no DETRAN-PE.....	46
4.1.1	A melhoria no processo de averbação do DETRAN-PE.....	49
4.1.2	A melhoria no controle de frequência pela Biometria.....	55
4.2	A ouvidoria e as melhorias no METROREC.....	61
4.2.1	A melhoria na climatização dos trens no METROREC.....	62
4.2.2	A ligação da linha de ônibus Shopping Recife ao METROREC.....	68
4.2.3	A instalação de bancos preferências dentro do trem.....	71
4.3	O estudo comparativo: ouvidorias DETRAN-PE e METROREC..	74
4.3.1	O Histórico das Implantações das ouvidorias.....	75
4.3.2	As Estruturas e Formas de Atuação.....	78
4.3.3	Os Indicadores das ouvidorias do DETRAN-PE e METROREC.....	83
4.4	A Ouvidoria como ferramenta para melhoria da gestão pública.....	88
5	CONCLUSÃO.....	101
	REFERÊNCIAS.....	105
	APÊNDICE.....	109
	ANEXOS.....	115

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho busca a realização de uma pesquisa no âmbito da administração pública, mais precisamente sobre o instituto da ouvidoria e suas vinculações com a gestão, mediante os estudos de casos de duas instituições públicas.

No primeiro capítulo será apresentado um panorama geral do problema de pesquisa. Serão definidos o problema a ser estudado, o objetivo final, os objetivos intermediários e a relevância do estudo da pesquisa.

A metodologia empregada nesta pesquisa foi abordada no segundo capítulo, ressaltando a natureza qualitativa deste trabalho, abordando o tipo de pesquisa, o universo, a amostra e a seleção dos sujeitos envolvidos com o presente trabalho.

Nesse tópico são apresentadas as formas de coleta de dados e como eles foram tratados metodologicamente, citando as limitações desta pesquisa.

No terceiro capítulo, aborda-se o referencial teórico apresentando o instituto da ouvidoria, envolvendo sua origem, conceitos e a ideia de um modelo teórico para o instituto. Como o estudo de caso envolve instituições prestadoras de serviços públicos, é abordado o seu aspecto intangível e os indicadores de desempenho.

Dentro do referencial teórico ressaltam-se as vinculações do instituto da ouvidoria com o controle social e os mecanismos de participação do cidadão na gestão social.

O quarto capítulo apresenta as melhorias implementadas nas duas instituições estudadas, a partir das implementações de suas ouvidorias, mediante as manifestações dos cidadãos.

É realizado um estudo comparativo sobre as duas ouvidorias, trazendo um breve histórico de suas implementações, suas estruturas de funcionamento e as formas de suas atuações no ambiente intra e extra organizacional. Ainda dentro desse tópico, são evidenciados alguns indicadores dessas ouvidorias sob estudo, para efeito de análise e comparação.

Finalizando esse capítulo, são abordados elementos de vinculação do instituto da ouvidoria como instrumento de melhoria da gestão pública, visando a dar uma resposta ao tema central deste trabalho.

1.1 Apresentação

O surgimento acentuado das ouvidorias públicas, como órgão de defesa dos cidadãos dentro das instituições, procurando atender as manifestações, tanto do público interno como do público externo, para salvaguardar a imagem pública das instituições, vem buscando minimizar o impacto das falhas cometidas pelas empresas públicas perante seus contribuintes e a sociedade.

Uma preocupação crescente com o nível de satisfação da sociedade com as instituições públicas deve justificar o surgimento de instâncias de proteção ao cidadão dentro dessas instituições, como as ouvidorias, visando à melhoria de sua eficiência e de suas relações com seus públicos.

Para tanto, este trabalho apresenta uma pesquisa sobre o instituto da ouvidoria, o seu conceito e suas formas de atuação, com base na literatura, para depois um estudo de caso em duas organizações públicas, com o intuito de levantar as evidências de melhoria em suas gestões a partir da participação popular, onde a ouvidoria pública pode ser utilizada como ferramenta para melhoria da gestão pública, mediante a efetiva participação da sociedade.

A abordagem da melhoria da gestão pública mediante a participação popular é lançar, para discussão, iniciativas que aproximem a instituição do contribuinte e do cidadão, a gestão pública da gestão social, em detrimento do gerencialismo e da racionalidade instrumental ainda fortemente impregnados nas instituições públicas.

A razão instrumental parece prender as organizações em níveis tímidos de autonomia e participação da força de trabalho e do cidadão, por ser antagônica a uma razão verdadeira, lastreada na liberdade, igualdade e solidariedade.

Da razão instrumental que desenvolve uma forma de racionalidade mediada por postulados técnico-formais, e da razão comunicativa que promove uma ação social mediada por meio do diálogo, tem-se observado uma predominância no seio da sociedade moderna e por consequência, nas organizações, um agir instrumental dominado por um processo decisório burocrático que tolhe a participação dos cidadãos e dos trabalhadores.

É na teoria crítica frankfurtiana que se verifica a diferença entre a teoria (momento do conhecer), conjunto dos argumentos de como as coisas devem ser, e a prática (momento do agir), conjunto dos princípios para ação, teoria aplicada no mundo real. E assim, em uma abordagem que objetiva ser crítica, pretende-se observar a diferença entre o modelo conceitual teórico da ouvidoria e sua verdadeira aplicação nas organizações públicas.

Nesse sentido, buscam-se elementos para uma ação gerencial voltada para uma vertente mais social, vislumbrando-se uma ação e uma racionalidade comunicativa, possibilitando um ambiente onde a verdade, a ética e a livre expressão possam basilar a razão, contribuindo para a emancipação do homem, fazendo com que, nas instituições, abram-se espaços para atuações lastreadas pela teoria do agir comunicativo e as ouvidorias cumpram, de fato, os seus objetivos.

Para tanto, objetiva-se verificar a atuação das ouvidorias do METROREC e do DETRAN-PE, com o intuito de possibilitar a aplicação dos resultados decorrentes da pesquisa em empresas públicas, prestadoras de serviço, semelhantes às instituições citadas para o estudo em tela.

Diante desse contexto, mediante a revisão da literatura, a coleta de dados com os registros das manifestações do cidadão, com documentos e com as entrevistas nas instituições sob estudo, a pesquisa pretende responder a seguinte questão: a ouvidoria pode ser utilizada como ferramenta para a melhoria da gestão, mediante a participação do cidadão na gestão pública?

1.2 Objetivos do Estudo

1.2.1 Objetivo Final

Identificar os elementos que evidenciem o instituto da ouvidoria como ferramenta de melhoria da gestão, pela participação do cidadão na gestão pública, a partir das manifestações encaminhadas às ouvidorias do METROREC e do DETRAN-PE.

1.2.2 Objetivos Intermediários

- Analisar a literatura sobre o Instituto da Ouvidoria, verificando o conceito, os objetivos e formas sistemáticas de abordagem para as diversas demandas encaminhadas pelos cidadãos.
- Observar na literatura o modelo básico de ouvidoria adotado pelas instituições públicas e os mecanismos formais de participação da sociedade nas instituições através do instituto da ouvidoria

- Identificar o modelo de implantação das ouvidorias no METROREC e no DETRAN-PE, verificando a criação de suas ouvidorias, a maneira como foram implementadas, suas estruturas, indicadores de desempenho e formas de atuação de suas ouvidorias mediante as manifestações do cidadão.
- Buscar os elementos que evidenciem a participação do cidadão na gestão pública através da ouvidoria do METROREC e do DETRAN-PE, através de entrevistas, documentos e registros das diversas manifestações encaminhadas pelos cidadãos, e seus respectivos tratamentos no âmbito dessas instituições.
- Estabelecer elementos de comparação entre as ouvidorias do METROREC e do DETRAN-PE, verificando a existência de formas distintas ou assemelhadas de atuação e observando os resultados decorrentes nas atuações das ouvidorias.
- Identificar na atuação de suas ouvidorias, mais precisamente, no tratamento às manifestações dos cidadãos, as evidências que apontam para a melhoria de suas respectivas gestões institucionais, possibilitando referenciar o instituto da ouvidoria como ferramenta para a melhoria da gestão pública.

1.3 Relevância do estudo

A necessidade de modernização da gestão nas organizações provocada pela concorrência, o processo de democratização com a abertura política no país, uma nova legislação de proteção ao consumidor como os Art. 5º, inciso XXXII e o Art. 170, inciso V da Constituição de 1988, a recente lei de acesso a informação, acrescido de uma sociedade de consumidores e cidadãos, com nível crescente de exigência, têm fomentado um surgimento de ouvidorias nas empresas públicas e privadas.

Ao observar os conceitos que envolvem a implantação do instituto da ouvidoria e o que isso representa para o ambiente organizacional, tem-se percebido diferenças em relação ao modelo conceitual nesse processo histórico de criação do instituto e nas ouvidorias efetivamente implantadas nas organizações de forma geral.

“Se de um lado, esse breve esforço histórico revela a expansão irrefreável do instituto [da ouvidoria], de outro revela um nível de diferenciação empírica e normativa incapaz de ser albergada no modelo teórico inicialmente estabelecido.” (GOMES, 2000, p.84).

Ao levantar os elementos que sistematizam a atuação da ouvidoria no METROREC e no DETRAN-PE, o estudo poderá contribuir para diminuir a distância entre o instituto implantado nas organizações públicas e o modelo conceitual teórico, visando à melhoria dos resultados na gestão pública com a participação do cidadão por meio de suas manifestações encaminhadas à ouvidoria.

E mais, a possibilidade de poder contribuir para que as instituições possam criar suas ouvidorias, sob a égide de uma ação comunicativa, valorizando as pessoas em detrimento do aparato técnico-burocrático, amparada por uma teoria do agir comunicativo, fortalecendo os propósitos do instituto da ouvidoria e, se possível, fomentar uma posição mais crítica perante o aparato instrumental atualmente estabelecido.

[...] a noção de necessidade da teoria crítica continua presa a um juízo existencial: libertar a humanidade do julgo da repressão, da ignorância e inconsciência. Esse juízo preserva, em sua essência, o ideal iluminista: usar a razão como instrumento de libertação para realizar a autonomia, a autodeterminação do homem. (FREITAG, 2004, p. 41).

Se as instituições públicas, no modelo gerencialista, passam a adotar práticas de gestão, onde o objeto e o instrumento se sobressaem ao sujeito, onde os atores mais afetados pelo serviço público não são ouvidos, onde a participação e a dialogicidade são depreciadas em função de uma racionalidade focada no que é instrumental, essas instituições valorizam o que é procedural e sistêmico em detrimento do cidadão, de sua voz e de sua participação.

Por outro lado, se a empresa pública cria formas de comunicação com todos os atores envolvidos, estabelecendo um canal efetivo para que se escute a voz do cidadão e da força de trabalho, onde as manifestações sejam recebidas, encaminhadas e respondidas, visando ao atendimento de suas necessidades, percebe-se que essa instituição busca um maior relacionamento e comunicação com a sociedade, valorizando as interações com os cidadãos/empregados, seus argumentos e suas intersubjetividades.

A implantação de uma ouvidoria, como o próprio nome pretende indicar, é abrir uma porta de comunicação com o objetivo de dar voz e vez a todo e qualquer cidadão,

permitindo que sua manifestação adentre a instituição, modificando suas rotinas, seus processos, seus serviços e sua gestão.

O presente estudo busca verificar se essa assertiva é, de fato, realidade. E se for, uma empresa dotada de uma ouvidoria atuante induz a instituição para um agir comunicativo, para uma racionalidade voltada para o diálogo, para uma gestão mais participativa e social.

Ao buscar evidências de melhorias nas instituições, nos serviços e, portanto, nas gestões públicas a partir das manifestações encaminhadas pela ouvidoria, pretende-se revelar as conexões de causa e efeito, verificando a utilização das ouvidorias como ferramentas de melhoria da gestão, com benefícios para todos os atores e a própria organização.

Finalmente, por considerar que existe certa similaridade na natureza dos problemas e no ambiente das empresas públicas prestadoras de serviço, como o METROREC e o DETRAN-PE, o presente trabalho de pesquisa prevê a possibilidade de aplicação dos resultados do presente estudo em outras instituições brasileiras.

2. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia a ser utilizada, definindo o tipo de pesquisa, o universo e a amostra, a seleção dos sujeitos de pesquisa, a coleta e o tratamento dos dados e, por fim, as limitações do método escolhido para a realização da pesquisa.

2.1 Tipo de pesquisa

A classificação da pesquisa está baseada na taximetria apresentada por Vergara (2007) onde os critérios propostos definem o tipo de pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa será explicativa e aplicada.

A pesquisa é explicativa porque pretende esclarecer os elementos que evidenciam o instituto da ouvidoria como ferramenta para a melhoria da gestão, mediante a participação do cidadão, observadas as experiências do METROREC e o DETRAN-PE. E aplicada porque o estudo pretende contribuir para a melhoria da atuação das ouvidorias públicas em instituições similares às observadas no presente estudo.

Quanto aos meios a pesquisa será bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso. Bibliográfica porque será necessário o levantamento prévio de um referencial teórico sobre ouvidorias, formas de participação do cidadão pela ouvidoria, os principais aspectos na prestação de serviços, gestão e índices de desempenho através de material publicado em livros, revistas especializadas, periódicos, legislação pertinente, teses e dissertações. Documental, porque haverá a necessidade de levantar dados nos registros das manifestações encaminhadas à ouvidoria e nos documentos internos do METROREC e do DETRAN-PE.

A pesquisa é considerada de campo, tendo em vista que a coleta de dados se dará através de entrevistas e informações registradas nos setores do METROREC e o DETRAN-PE relacionadas com a atuação da ouvidoria. E será um estudo de caso por ser o estudo realizado no âmbito das experiências das ouvidorias do METROREC e o DETRAN-PE.

2.2 Universo, amostra e sujeitos da pesquisa

O universo da pesquisa é formado pelos empregados do METROREC e o DETRAN-PE, sejam funcionários ou ocupantes de cargo de chefia dos setores, incluídos os

empregados ligados à ouvidoria, todos envolvidos com demandas encaminhadas às instituições sob estudo.

A amostra relacionada com o DETRAN-PE foi definida com base nas reclamações selecionadas entre as manifestações formalmente registradas na ouvidoria que, pelas entrevistas e registros documentais via relatórios e dados do programa da ouvidoria, foram observadas e citadas como relevantes para as melhorias implementadas.

No METROREC, como não houve o acesso às manifestações em face de limitações do programa utilizado pela ouvidoria, a amostra, então, foi definida pelos registros em documentos formais via relatórios da ouvidoria e pelas entrevistas.

Os sujeitos selecionados foram empregados da equipe da ouvidoria, as ouvidoras do METROREC e o DETRAN-PE, os empregados e os gerentes de cada setor envolvidos com as reclamações selecionadas pertinentes ao objetivo da pesquisa.

Em face da falta de acesso às demandas registradas no programa da ouvidoria do Metrorec, além dos empregados envolvidos, usuários desse órgão foram selecionados para entrevistas com o intuito de ratificar as melhorias apresentadas e verificadas pela presente pesquisa, totalizando 21 entrevistados.

2.3 Coleta e tratamento de dados

Para a coleta dos dados necessários à realização da pesquisa, visando a responder o problema sob estudo, a coleta foi realizada em etapas, dentre elas estão:

- I. Levantamento de informações na literatura relacionada com o problema. Buscou-se um embasamento conceitual na bibliografia disponível como livros, revistas especializadas, periódicos, legislação pertinente, teses e dissertações.
- II. Leitura nos registros das ouvidorias, nos seus relatórios de manifestações recebidas/tratadas e em documentos pertinentes da empresa para o levantamento dos elementos que evidenciem a ouvidoria como ferramenta para a melhoria da gestão.
- III. Entrevistas com as ouvidoras e suas equipes de atendimento para levantar, de acordo com suas percepções, os elementos que evidenciem as suas atuações pertinentes ao objetivo da pesquisa

- IV. Entrevistas com empregados e gestores de cada um dos setores citados formalmente nas reclamações selecionadas para obter informações relacionadas com o tratamento dado a essas demandas encaminhadas pelas ouvidorias. No METROREC, usuários foram entrevistados para obtenção de informações relacionadas com as demandas selecionadas.
- V. Finalizando o processo de coleta de dados, as informações obtidas nos registros/documentos e nas entrevistas visam fornecer elementos que possibilitem a verificação da atuação das ouvidorias como ferramenta para melhoria da gestão pública mediante a participação do cidadão.

Durante o processo de pesquisa, o levantamento da literatura buscou informações para o embasamento teórico, ao mesmo tempo em que serviu de suporte para a coleta e tratamentos dos dados, possibilitando a identificação e análise de informações visando às evidências que possam dar resposta ao problema da pesquisa.

Durante o tratamento dos dados, as informações obtidas com entrevistas, relatórios e documentos foram verificadas, tendo as manifestações selecionadas categorizadas como reclamação, visando às evidências de participação dos cidadãos consideradas de maior magnitude pelo maior número de demandas e, portanto, prioritárias para a gestão, tendo em vista a possibilidade de essas ocorrências estarem impactando negativamente na imagem dessas instituições perante a comunidade.

Com essas demandas, depois de selecionadas, foram verificados os seus encaminhamentos e suas correspondentes soluções, dadas pelos responsáveis dos setores citados nessas ocorrências. Essas providências tomadas em decorrência das manifestações, apontadas como possíveis soluções para essas demandas da sociedade, permitiram a observação de alterações nas rotinas/processos e implementação de novas ações dentro das organizações sob estudo.

No tratamento dos dados, as manifestações selecionadas e as possíveis soluções decorrentes verificadas nas duas instituições permitiram verificar as atuações das duas ouvidorias e estabelecer elementos de comparação entre elas.

A comparação, enquanto momento da atividade cognitiva, pode ser considerada como inerente ao processo de construção do conhecimento nas ciências sociais. É lançando mão de um tipo de raciocínio comparativo que podemos descobrir

regularidades, perceber deslocamentos e transformações, construir modelos e tipologias, identificando continuidades e descontinuidades, semelhanças e diferenças, e explicitando as determinações mais gerais que regem os fenômenos sociais. (SCHNEIDER; SCHIMITT, 1998).

As entrevistas com sujeitos envolvidos permitiram uma análise de conteúdo com intuito de reiterar os dados obtidos nas documentações/registros, além de possibilitar a complementação de informações importantes mediante as percepções desses atores.

As entrevistas foram realizadas com questionários semi-estruturados para o levantamento de dados, sendo gravadas e depois apresentadas por escrito aos entrevistados para a concordância e correções dos entrevistados, exceção para as entrevistas gravadas com os usuários do METROREC.

O tratamento dos dados buscou elementos e evidências que propiciem o estudo e o embasamento da pesquisa. O referencial teórico decorrente da literatura forneceu uma grade para as categorizações de palavras necessárias – como melhoria, gestão, participação, etc. – para validar os propósitos do presente estudo.

A análise de conteúdo permitiu observar nas respostas dos entrevistados, de acordo com suas percepções e experiências, conteúdos, palavras e expressões que denotassem validações com o objetivo final da pesquisa.

Para Bardin (2010, p. 44), de modo geral pode-se definir análise de conteúdo como:

Conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Nesta pesquisa, portanto, esse conjunto de técnicas de análise das entrevistas visa a obter indicadores, quantitativos ou não, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de análise das mensagens, que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens nas entrevistas.

A suposição de que o instituto da ouvidoria pode proporcionar, como instrumento participativo, melhorias para os serviços e a gestão nas organizações públicas sob estudo, foi avaliada com essa metodologia de análise.

Em coerência com sua própria história, encontramos diferentes formas de conceituar ou definir a análise de conteúdo. As diversas definições acompanham perspectivas predominantemente qualitativas e quantitativas de pesquisa, visões mais objetivas ou

subjetivas da realidade e enfoques que se podem situar em diferentes paradigmas na análise organizacional. (DELLAGNELO; SILVA, 2005, p. 99).

Segundo esses autores, Dellagnelo e Silva (2005, p.117) “a análise de conteúdo é uma referência no tratamento de dados da pesquisa qualitativa”, sendo realizada basicamente em etapas citadas como: “Pré-análise”, “Exploração e análise do material”, finalizando com a etapa de “Interpretação”.

A fase de pré-análise constitui-se como uma etapa onde simplesmente se organiza o material objeto de análise. O momento da exploração e análise do material visa à busca dos “resultados brutos” de tal maneira que sejam significativos e válidos para o contexto da suposição preliminar, objetivo principal da pesquisa.

Nessa etapa, o presente trabalho realizou o processo de categorização, já citado anteriormente nesse tópico, utilizando a análise por temas, também conhecida como “*Análise temática*” onde “Podemos dividir em alguns temas principais (que se poderá aperfeiçoar, eventualmente, em subtemas se o desejarmos)” os textos que compõem o material. (BARDIN, 2010, p.96).

Na fase final, a interpretação fornece o momento da reflexão, da intuição com embasamento no material coletado e nos referências teóricos disponíveis buscando, efetivamente, alcançar as proposições da análise de conteúdo com o presente estudo.

A pesquisa qualitativa é bastante criticada por ser muito subjetiva, em contraste com a alegada objetividade da pesquisa quantitativa. É verdade, de fato, que a pesquisa qualitativa tem, em geral, uma dimensão subjetiva maior. No entanto, isso não significa que procedimentos científicos não possam ser estabelecidos. A definição explícita das perguntas da pesquisa, dos conceitos e das variáveis, bem como uma descrição detalhada dos procedimentos de campo garantem à pesquisa qualitativa uma certa “objetivação” do fenômeno estudado, permitindo, até mesmo, replicação. (VIEIRA, 2006, p.18).

Assim, a coleta e o tratamento dos dados, com a utilização da análise de conteúdo e do método comparativo, buscaram verificar, nas instituições DETRAN-PE e METROREC, dados e informações que possam estabelecer os elementos que ratifiquem o instituto da ouvidoria como ferramenta para melhoria da gestão pública, mediante a participação da sociedade.

2.4 Limitações da pesquisa

Tendo em vista que o presente estudo está circunscrito ao ambiente organizacional do METROREC e do DETRAN-PE, empresas prestadoras de serviços públicos, esta pesquisa estará limitada, então, ao contexto das ouvidorias públicas e ao setor de serviços públicos.

A metodologia escolhida para a pesquisa pode apresentar algumas limitações quanto ao processo de coleta e tratamento dos dados. A começar pela falta de informação sobre o modelo teórico do instituto da ouvidoria por parte dos entrevistados, o que pode influenciar no conteúdo das informações prestadas.

As manifestações do cidadão que por algum problema não chegaram à ouvidoria, não foram formalmente registradas via programa ou relatório da ouvidoria, como também, não foram relatadas pelos entrevistados, essas demandas não registradas ou não citadas estão fora do escopo da presente pesquisa.

As informações que foram obtidas pelas entrevistas e, em decorrência, as suas análises e observações, estarão influenciadas pelas percepções e experiências dos sujeitos envolvidos com a pesquisa. A substituição da ouvidora e da alta direção do DETRAN-PE durante a coleta de dados trouxe influências no processo de coleta em função da alteração dos sujeitos entrevistados nessa fase da pesquisa.

Os empregados, os gerentes e o público externo que não foram envolvidos com alguma manifestação formalmente encaminhada ou citada, nessas duas instituições, não serão ouvidos por ocasião do presente estudo.

Os programas utilizados pelas ouvidorias desses órgãos, por apresentarem limitações, produziram implicações na fase de coleta de dados. O programa G-CON utilizado por todas as ouvidorias do Governo do Estado de Pernambuco, inclusive o DETRAN-PE, possui registros de 2007 até a presente data, totalizando mais de 7000 manifestações cadastradas, porém algumas manifestações podem não ter sido registradas nesse programa.

Em função da mudança de versão do programa da ouvidoria do METROREC as demandas de anos anteriores não puderam ser acessadas, o que mobilizou a coleta de dados sobre os documentos formais da instituição, ênfase para os relatórios da ouvidoria, e os conteúdos das entrevistas que, neste caso, foram acrescidas entrevistas com usuários do metrô, já que não houve acesso aos conteúdos das demandas do cidadão.

É importante ressaltar que em ambas as instituições houve uma preocupação com o fato de os dados das manifestações tornarem-se públicos, provocando no caso do DETRAN-

PE um atraso na disponibilização dos conteúdos das manifestações e a decorrente limitação do tempo para a coleta e tratamento dos dados dessa pesquisa. No caso do METROREC, as limitações de acesso foram maiores, causadas pela versão do programa, mas também com uma maior preocupação com relação à publicação dos dados das demandas acessíveis pela atual versão do programa.

Por fim, o fato de o pesquisador ser empregado antigo do METROREC pode ter, de alguma forma, influenciado na condução e nas respostas dos entrevistados, quando referenciados à instituição METROREC, embora se busque de forma obstinada uma postura de isenção enquanto pesquisador. Por isso a importância de uma segunda instituição como estudo de caso para confrontação dos resultados.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 A origem e o conceito de ouvidoria

Ao verificar-se o aparecimento crescente do número de ouvidorias nas organizações, e em particular nas instituições públicas, pode-se atribuir ao processo de democratização com a abertura política no Brasil, vinculado a uma nova legislação, como o código de defesa do consumidor, a nova lei de acesso à informação, por exemplo, e a um cidadão com necessidades e nível de exigência crescentes, os fatores propícios para a instalação de ouvidorias no ambiente organizacional.

Não obstante o fato recente do movimento de implantação de ouvidorias nas empresas, o ouvidor tem na sua atual forma de atuação uma origem datada do início do século XVIII. “O conceito surgiu na Suécia, em 1713, e acabou se oficializando na reforma constitucional sueca de 1809”. O termo utilizado era *ombudsman* e definia “o funcionário nomeado pelo governo para ouvir as queixas do cidadão contra os servidores ineptos e os desmandos da burocracia”(COSTA, 2006, p.16).

“*Ombud* significa representante e *man* homem”. O termo *ombudsman* denomina com propriedade “aquele que representa” o cidadão. Um funcionário público atuante – alguém inserido na instituição – que trabalha na defesa dos interesses e direitos do cidadão (COSTA, 2006, p. 15).

Segundo Gomes (2000, p.50), em 1986, foi apresentada e aprovada no 5º Congresso de Direito Administrativo uma definição para o termo que se tornou recorrente na doutrina brasileira: “*ombudsman* é um instituto de direito administrativo de natureza unipessoal e não contenciosa, funcionalmente autônomo [...] e, nessa condição, voltado para a defesa dos direitos fundamentais do cidadão”.

Já o termo de origem portuguesa, ouvidor, com significado “aquele que ouve”, aparece pela primeira vez no Brasil, durante a fase colonial. Nessa época do Brasil colônia, surge a figura do ouvidor geral, como um representante dos interesses da coroa na colônia e não como um defensor do povo, apresentando um viés oposto, distorcido das características de sua origem e do atual modelo funcional empregado.

A primeira ouvidoria pública brasileira, formalmente instituída, foi uma ouvidoria municipal, com características e funcionalidade do modelo original, atendendo ao conceito atual do instituto de ouvidoria.

A figura do ouvidor no Brasil surgiu em 1549, quando Pero Borges foi nomeado por Tomé de Souza, Ouvidor-Geral. Suas funções, porém, eram bem diferenciadas das ouvidorias atuais. O primeiro registro de Ouvidoria no país, nos moldes de hoje, foi em 1986, com a Ouvidoria Municipal de Curitiba – PR, criada pelo então prefeito Roberto Requião. A seguir, em 1992, foi criada a Ouvidoria Geral da República, no Ministério da Justiça e, em 1995, a Associação Brasileira de *Ombudsman/Ouvidores* (ABO). (PINTO, 2008, p.15).

Atualmente, *ombudsman* e ouvidor são duas denominações para a mesma função, caracterizando-se por ser um representante dos legítimos interesses do cidadão, um defensor dos direitos do consumidor, havendo apenas uma única distinção em relação ao ambiente público e o privado. "Em geral prefere-se o termo *ombudsman* no meio empresarial e ouvidor no serviço público." (CENTURIÃO, 2003, p.60).

3.2 A ouvidoria como modelo

A conceituação e origem da função ouvidor possibilitam entender a atuação das ouvidorias no ambiente das organizações, tanto no seu ambiente interno como no seu relacionamento com o público externo. Ao instalar uma ouvidoria, conforme esclarece Centurião (2003), tem-se como objetivos;

- Atender melhor aos clientes (internos e externos)
- Preservar e melhorar a imagem pública da organização
- Reduzir a exposição a litígio
- Promover a cidadania
- Assimilar críticas e sugestões, de modo a:
 - Aprimorar processos, produtos e serviços
 - Melhorar a comunicação
 - Manter o foco no cliente.

Ao observar-se esses objetivos, tornam-se visíveis os propósitos que se pretende alcançar com a implantação de uma ouvidoria dentro de uma instituição, seja ela pública ou privada. Além das intenções voltadas para seu ambiente externo, as quais representam sua atuação predominante voltadas à escuta do cidadão, existem objetivos diretamente relacionados ao ambiente interno das empresas.

O instituto em tela prescinde de elementos de caracterização como a "unipessoalidade", característica que "é intrínseca à ouvidoria, o único instituto unipessoal da

administração pública brasileira”, a necessidade de um “mandato” e de “autonomia” para o exercício de suas funções. (LYRA, 2010, p.36).

Para o instituto, tornam-se inaceitáveis atitudes do ouvidor contaminadas por condutas de fraqueza e submissão perante os responsáveis pela instituição, demonstrando falta de autonomia no exercício de suas funções.

Quanto ao mandato, instrumento que visa à salvaguarda do ouvidor durante a liturgia do cargo, essa característica apresenta-se pouco aplicável nas instituições tendo em vista que a sua permanência como ouvidor é normalmente definida pelo líder máximo da organização. Embora pouco comum, existem organizações que constituem suas ouvidorias com indicação e mandato especificados sem a interferência do principal dirigente da instituição.

A título de exemplificação, a ouvidoria da polícia do Estado da Paraíba possui seu ouvidor indicado pela OAB seccional Paraíba, conforme artigo apresentado em periódico mensal publicado pela Secretaria de Comunicação Institucional do Governo da Paraíba:

Pela primeira vez na história, um ouvidor trabalha com total isenção, indicado por uma entidade [OAB] que tem por objetivo a defesa do homem e do cidadão. O Governo tem investido na qualidade, buscando meios de suprir carências da área e esclarecer à sociedade sobre seus direitos. (CRIAÇÃO..., 2009, p. 42).

“A intenção é fazer com que a população e a polícia caminhem juntas dentro do novo conceito de segurança, em que a população diz o tipo de polícia que precisa e se conscientiza do seu papel como contribuinte (...)", disse o ouvidor, advogado Mário Júnior. (CRIAÇÃO..., 2009, p. 43).

Em face da estreita relação entre o instituto da ouvidoria e a alta direção da organização, destaca-se a importância do apoio institucional ao trabalho do ouvidor, seja pelo aparato legal ao utilizar-se de normas e decretos, ou seja pela ênfase dada à figura do ouvidor dentro da instituição.

O grau de relevância com que a instituição demonstra seu apoio pode ser verificado quando, por exemplo, o setor de ouvidoria encontra-se dentro do organograma no mesmo nível da alta gestão, ligado diretamente ao líder máximo da organização ou quando se verifica que o ouvidor possui facilidade de acesso à alta direção, sendo visível e explicitamente prestigiado por ela.

Esse aspecto encontra-se descrito com ênfase no relato sobre as experiências do *ombudsman* na área bancária, quando Pinto (1998, p.73) cita que “Por não possuir poderes coercitivos, o *ombudsman* precisa do respaldo na lei ou na mais alta autoridade administrativa

das organizações. Sem esse respaldo, o poder do *ombudsman* fica prejudicado”, o que provoca o enfraquecimento do instituto da ouvidoria, não o diferenciando de um simples balcão de reclamações.

A ouvidoria trabalha atendendo ao cidadão de forma mais ampla, quando cotejada a outros setores de atendimento e reclamações. Enquanto modelo, o instituto de ouvidoria contempla a manifestação recebida, classificando-a basicamente em: reclamação, sugestão, elogio ou denúncia. Além dessas quatro tipificações, demandas classificadas como informação e solicitação também são encontradas.

Para exemplificar as demandas do cidadão tipificadas com essa classificação, são citadas manifestações formalmente registradas como elogio, informação, solicitação e reclamação em próximos tópicos do texto. A seguir, mostra-se uma manifestação recebida e registrada como sugestão:

Número do Registro da Ouvidoria : 201049380

Data : 30/06/2009

Manifestação do Cidadão: *Quando é que o DETRAN irá realizar uma grande campanha de conscientização para os motoristas, que se postam à esquerda das rodovias com mais de uma faixa, andando lentamente e atrapalhando os demais condutores? Já existe legislação específica sobre o assunto, a exemplo dos artigo 59 e 60 do CTB, mas inúmeros condutores tratam muito mal os que tentam ultrapassá-los pela direita, não raro com xingações e ameaças. Hoje, por exemplo, 26/06/2009, por volta das 16:45h, na BR 101 - Norte, em Igarassu/PE um condutor motociclista seguia lentamente à esquerda. Sinalizei com o corte de luz, mas ele não se moveu. Ao passar pela esquerda, ergueu o dedo anular. Mas é um filme que se repete há muito tempo, tanto em rodovias municipais, quanto estaduais ou federais, contando com a inércia da fiscalização.*

Resposta da Ouvidoria : *Com os cumprimentos de nossa Ouvidoria/Detran, agradecemos a atenção do seu contato através do nosso e-mail. Outrossim informamos que em suas campanhas educativas, o DETRAN-PE sempre reforça a importância do respeito*

às leis de trânsito como o melhor caminho para um trânsito seguro e humanizado. Essas campanhas buscam atingir pedestres e condutores de veículos de todo o Estado.

Lembramos, no entanto, que o Sistema Nacional de Trânsito é composto por vários órgãos nas esferas Municipal, Estadual e Federal. Todos devem desenvolver campanhas educativas, como determina o Código de Trânsito Brasileiro, de acordo com sua área de atuação.

As rodovias estaduais são de responsabilidade do DER, cuja fiscalização é realizada pelo Batalhão de Polícia Rodoviária (BPRV). As rodovias federais, como a BR 101 e a BR 232 que cortam o nosso Estado, são de responsabilidade do Departamento Nacional de Trânsito (DNIT) e fiscalizadas pelo Batalhão de Polícia Rodoviária Federal (BPRF).

No entanto, como órgãos parceiros e responsáveis pela conscientização da população, visando à diminuição nos índices de acidentes, já encaminhamos a sugestão para os órgãos competentes para as providências cabíveis.

Outrossim, colocamo-nos ao seu inteiro dispor para quaisquer informes.

Cordialmente,

[Supervisora]

Ovidoria - DETRAN/PE

Conclusão da Manifestação : 30/06/2009

Com os elementos conhecidos sobre o instituto da ouvidoria, coletados na literatura, percebe-se um conjunto de aspectos que define o instituto e o diferencia de outros órgãos como o SAC-Serviço de Atendimento ao Cliente, os centros de atendimento chamados de “call center” ou “contact center”, e outros assemelhados.

A natureza dos serviços e as características do profissional ouvidor são diferentes, a começar pelos tipos de demandas acolhidas e a forma como são tratadas, como é caso de uma demanda da ouvidoria tipificada como denúncia. Esse tipo de manifestação, diferentemente das demais ocorrências categorizadas como reclamações, sugestões e elogios, recebe na ouvidoria um tratamento especial por um profissional preparado para o acolhimento e encaminhamento desse tipo de manifestação, seja ela de origem interna ou externa.

A seguir, uma manifestação classificada como denúncia é apresentada, onde dois candidatos optam pelo anonimato. A ouvidoria tratou essa manifestação fazendo a apuração do fato junto à chefia do setor responsável, dando uma resposta aos cidadãos, como pode ser observado:

Número do Registro da Ouvidoria : 201214307

Data : 23.02.2012

Manifestação do Cidadão: *Recebemos na tarde de hoje, por volta das 13h30minh, 02 (duas) denúncias anônimas, onde dois candidatos que realizaram a prova teórica perceberam que no biombo 14 (não têm muita certeza deste número), uma pessoa do sexo masculino era ajudada por um fiscal da sala que apontava para as respostas no computador. Os mesmos descrevem o servidor com as seguintes características: branco, estatura mediana e calvo. O fato segundo os mesmos ocorreu entre 12h00min e 12h20min e pôde ser presenciado por vários candidatos que realizavam a prova e que estão indignados com o ocorrido. Solicitam averiguação e providências com relação ao ocorrido, e desejam o anonimato.*

Resposta da Ouvidoria : Prezados,

“O servidor foi chamado pelo candidato por ter apresentado problemas no micro. O mesmo reiniciou o sistema e saiu. Tal procedimento não durou mais de dois minutos. As filmagens já foram vista e não há qualquer indícios do fato. Acredito que está na hora de revermos as formas em que se pode ser feitas denúncias bem como após apuradas constatar que a mesma é caluniosa, penalizar o denunciante. Atenciosamente”, ...[Responsável pelo Setor].

Colocamo-nos ao seu dispor para outros informes. Atenciosamente,

[Supervisora]

Ouvidoria/Detran

Conclusão da Manifestação : 23.02.2012

Outros órgãos comuns de atendimento, como os acima citados, não recebem este tipo de demanda – a denúncia – por não estarem aparelhados para tal. Esses órgãos de atendimento, diferentemente de uma ouvidoria, desconhecem esse tipo de ocorrência e simplesmente não a recebem, além de não atuarem como representantes do cidadão ou do consumidor no tratamento e encaminhamento de suas manifestações dentro da organização.

As manifestações encaminhadas pela ouvidoria podem promover, no âmbito de sua instituição, ações que direcionem a melhoria de processos, produtos/serviços e a sua comunicação, externa ou interna, constituindo-se em evidente objetivo desse instituto.

Nesse contexto, o instituto pode contribuir para minimizar as dificuldades no que tange ao relacionamento entre os cidadãos e a instituição, diminuindo distâncias e obstáculos entre o público externo e os responsáveis pela instituição.

Quanto à comunicação interna, o ouvidor torna-se um facilitador na comunicação, quando atua no acolhimento, encaminhamento e resposta das necessidades do público interno, sejam elas provenientes dos empregados, terceirizados, etc. Nessa atuação das ouvidorias, para a melhoria da comunicação, seja ela interna ou externa, tem-se como decorrência uma mudança na cultura organizacional. (CENTURIÃO, 2003).

Eis aí um importante elemento que favorece a implantação de uma ouvidoria dentro de uma organização. Enquanto modelo, o instituto propicia uma atenção com os atores internos semelhante às dispensadas ao público externo.

Dessa forma, o instituto objetiva também a escuta dos trabalhadores que, enquanto força de trabalho, podem fazer sugestões e contribuições de melhorias, evocando formas de participação que vão além de suas específicas atividades de produção/prestação do serviço ao cidadão. A ouvidoria ao acolher as demandas da força de trabalho pode, de forma semelhante, encaminhar legítimas reivindicações do ambiente interno, minimizando insatisfações e litígios.

Na dependência das relações de poder estabelecidas dentro do setor público, [a ouvidoria] pode assumir papel mais relevante ao captar desejos, prioridades, reivindicações de atores internos, e ao fazer ressoar e responder adequadamente a estes insumos, ajudando a destruir insatisfações ou, pelo menos, remediá-las. (CARDOSO, 2011, p. 200).

Com a implantação de uma ouvidoria, surge uma prática formalmente estabelecida de receber as manifestações dos trabalhadores, depois encaminhá-las adequadamente dentro da instituição para que, então, sejam observadas e tratadas. Se a ouvidoria é atuante, tal procedimento favorece a gestão social, já que cria uma oportunidade de fala para os trabalhadores, possibilitando suas contribuições na gestão organizacional.

Quanto à gestão social nas relações homem-trabalho, a participação poderia ser efetiva no reconhecimento, pelos superiores hierárquicos, da competência do trabalhador em envolver-se nas decisões sobre o processo de trabalho. Se considerarmos que durante muito tempo as organizações foram administradas de forma autoritária, através de mecanismos de controle técnico-burocráticos, os efeitos da utilização de procedimentos que concedem “a palavra” aos trabalhadores são positivos. (TENÓRIO, 2004, p.69).

Outro aspecto apontado pela literatura diz respeito ao perfil do profissional investido no cargo de ouvidor, cujas características pessoais como a facilidade de comunicação e relacionamento, empatia, habilidade de negociação, persistência, proatividade, integridade, discrição, ética, entre outras, são elementos indispensáveis ao profissional ligado à área de ouvidoria e, em particular, ao ouvidor da instituição.

Especificamente no que diz respeito à ética na prática da ouvidoria, a Associação Brasileira de Ouvidoria – ABO criou em 1997, durante o III Encontro Nacional de Ouvidores, através de seus membros, o código de ética do ouvidor, nos termos enumerados a seguir:

Proposta aprovada na Assembleia Geral Extraordinária, convocada para essa finalidade, realizada em Fortaleza - CE, no dia 19/12/97.

CÓDIGO DE ÉTICA DO OUVIDOR

1. Preservar e respeitar os princípios da "Declaração Universal dos Direitos Humanos, da Constituição Federal e das Constituições Estaduais".
2. Estabelecer canais de comunicação de forma aberta, honesta e objetiva, procurando sempre facilitar e gilizar as informações.
3. Agir com transparência, integridade e respeito.
4. Atuar com agilidade e precisão.
5. Respeitar toda e qualquer pessoa, preservando sua dignidade e identidade.
6. **Reconhecer a diversidade de opiniões, preservando o direito de livre expressão e julgamento de cada pessoa.**
7. Exercer suas atividades com independência e autonomia.

8. Ouvir seu representado com paciência, compreensão, ausência de pré-julgamento e de todo e qualquer preconceito.
9. Resguardar o sigilo das informações.
10. Facilitar o acesso à Ouvidoria, simplificando seus procedimentos, agindo com imparcialidade e justiça.
11. Responder ao representado no menor prazo possível, com clareza e objetividade.
12. Atender com cortesia e respeito as pessoas.
13. Buscar a constante melhoria das suas práticas, utilizando eficaz e eficientemente os recursos colocados à sua disposição.
14. Atuar de modo diligente e fiel no exercício de seus deveres e responsabilidades.
15. Promover a reparação do erro cometido contra o seu representado.
16. Buscar a correção dos procedimentos errados, evitando a sua repetição, estimulando, persistentemente, a melhoria da qualidade na administração em que estiver atuando.
17. Promover a justiça e a defesa dos interesses legítimos dos cidadãos.
18. Jamais utilizar a função de Ouvidor para atividades de natureza político-partidária ou auferir vantagens pessoais e/ou econômicas.
19. Respeitar e fazer cumprir as disposições constantes no "Código de Ética", sob pena de sofrer as sanções, que poderão ser de advertência, suspensão ou expulsão dos quadros associativos, conforme a gravidade da conduta praticada, devendo a sua aplicação ser comunicada ao Órgão ou Empresa na qual o Ouvidor exerce suas atividades.
20. As sanções serão impostas pela Diretoria Executiva da ABO, ex-ofício ou mediante representação, com direito a recurso ao Conselho Deliberativo, em prazo de 15 dias após a imposição da penalidade aos membros do quadro associativo.
21. As Seções Estaduais poderão ter o seu "Código de Ética e Conduta", que deverão ser submetidos à apreciação do Conselho Deliberativo da ABO.
22. As sanções impostas pelas Seções Estaduais da ABO poderão ser objeto de recurso ao Conselho Deliberativo da ABO, no prazo de 15 dias.
23. Os procedimentos para a avaliação e aplicação das sanções serão definidos por Resolução da Diretoria Executiva.

Fortaleza, 19 de dezembro de 1997
 (ABO, 2012, grifo do autor).

Observado os itens citados que constituem o código de conduta, verifica-se o caráter normativo do referido código e a intenção, inclusive de natureza pedagógica, de balizar as atuações dos profissionais em ouvidoria.

Dentre os itens, o que expressa a necessidade do ouvidor em “Reconhecer a diversidade de opiniões, preservando o direito de livre expressão e julgamento de cada pessoa” aponta um aspecto valorativo importante na forma de conduta do ouvidor, que permeia a ação comunicativa, dando oportunidade de participação e voz ao cidadão, sem qualquer coerção, criando um vínculo com teoria do agir comunicativo.

Dessa forma, a instalação de ouvidoria deve ser precedida de uma série de cuidados a serem tomados pela organização para que o instituto funcione adequadamente como modelo de atendimento, onde as resistências às mudanças na gestão sejam minimizadas

e o processo de atuação da ouvidoria dentro da organização seja coroado de êxito. (CENTURIÃO, 2003).

3.3 A prestação de serviço e o aspecto intangível

As empresas brasileiras sentem a necessidade de modernizar-se para adequar-se rapidamente às novas tendências gerenciais, às inserções tecnológicas que se multiplicam a cada dia no contexto administrativo e vencer os obstáculos impostos pela concorrência, como também atender aos cidadãos e clientes, cada vez mais exigentes e conscientes de seus direitos. (OLIVEIRA, 2006).

Nesse sentido verifica-se a implementação de inovações nos processos de gestão das organizações, voltando-se para a minimização das falhas, principalmente nas empresas prestadoras de serviços, tendo em vista que “cada falha representa perda de tempo, dinheiro, desgaste interno na organização e externo frente ao cliente e à sociedade em geral.” (ALMEIDA, 2002, p.69).

Os serviços são atos, ações, desempenho. Esse conceito engloba de forma simples e objetiva todas as categorias de serviços. É importante observar que os serviços possuem dois componentes que devem ser considerados: o serviço propriamente dito e a forma como ele é percebido. (LAS CASAS, 2006).

Com relação à forma como o serviço é percebido é importante observar algumas características relacionadas com o momento da prestação de serviço. Características como: a inseparabilidade, a heterogeneidade e a intangibilidade. A inseparabilidade refere-se ao fato de que a produção e entrega ocorrem simultaneamente no momento da prestação do serviço, não há a estocagem de serviços. A heterogeneidade diz respeito à dificuldade de se manterem formas constantes e idênticas no processo de prestação dos serviços. E a intangibilidade aponta para os aspectos abstratos que envolvem a percepção do consumidor ou no cidadão na experiência vivida durante a obtenção do serviço. (LAS CASAS, 2006).

Um item importante na prestação de serviços está na diferença entre o que deveria acontecer e o que realmente acontece, é a diferença entre a expectativa criada pelo consumidor ou cidadão em relação ao serviço a ser ofertado e o que ele efetivamente recebe. O tamanho da lacuna entre o que deveria ter acontecido e o que realmente aconteceu determina uma falha da instituição e, em decorrência, as emoções desencadeadas como raiva, arrogância e atitudes exigentes. (WILLINGHAM, 2006).

Dessa forma, no que tange a prestação de serviços e a importância de seus aspectos intangíveis, voltados para as expectativas e percepções, as atuações das ouvidorias nos encaminhamentos e tratamentos de suas manifestações, podem reverter ou minimizar quadros de insatisfações no seio das comunidades atendidas pelos serviços de instituições públicas.

3.4 Os indicadores de desempenho e a ouvidoria

Toda e qualquer empresa que busque melhorar seus resultados, precisa criar mecanismos de avaliação e controle. A finalidade desses mecanismos é a melhoria dos processos e dos sistemas organizacionais. Avaliar significa estabelecer a valia ou o mérito de alguma estrutura sócio-formal¹, como uma organização, por exemplo. (OLIVEIRA, 2006).

Dentro desse conceito há dois tipos de avaliação, uma avaliação após a execução da atividade, chamada de avaliação final, e uma outra avaliação, chamada de permanente, que é realizada em paralelo com a execução da atividade. Ambas possuem como referência um modelo.

Em uma avaliação, o modelo reúne e formaliza as informações disponíveis e adequadas sobre o desempenho de um sistema sócio-formal. Todo modelo de avaliação, quer subjacente, quer explícito, possui pelo menos um critério, uma norma de confronto, para avaliação e escolha.

No âmbito das organizações, os critérios funcionam como fundamentos para o processo de avaliação e a tomada de decisão. Os critérios, ao serem utilizados no controle permanente dos processos dentro das empresas, são condição básica para a manutenção de produção de bens e serviços com qualidade. (COSTA, EPPRECHT, CARPINETTI, 2008).

Um conjunto coerente de critérios deve obedecer a três condições: ser exaustivo, ser coeso e não ser redundante. Ser exaustivo para não esquecer qualquer dimensão importante do problema, ser coeso para que cada critério isoladamente seja compatível com os demais critérios do conjunto e não ser redundante para que nenhum dos critérios seja dispensável.

1. Houve a substituição do termo *sociotécnico* do autor citado pelo termo *sócio-formal*, tendo em vista que o uso do termo *sócio-formal*, torna o significado da expressão “estrutura sócio-formal” mais abrangente e que melhor se adéqua ao conteúdo do presente texto [Ver Tenório(2004, p.54)].

Mediante tais conceitos, pode-se compreender a utilização dos indicadores, pois cabe a eles traduzir os critérios que o modelo de avaliação julga adequado para a análise e tomada de decisão. Assim, “indicadores são procedimentos ou regras que associam práticas [sócio-formais¹] a escalas, que descrevem hierarquias ou ordens de preferência nos estados do mundo.” (OLIVEIRA, 2006, p.293).

A escala é um conjunto ordenado de todos os valores que as práticas em questão podem, a priori, possuir. Em geral a relação entre as práticas sócio-formais¹ e as escalas é dada por uma expressão matemática ou régua de graduações de níveis ou de classes, como por exemplo, A,B,C,D,E ou Alta, Média e Baixa.

Acompanhando as duas modalidades de avaliação, têm-se os indicadores de dois tipos: O indicador de controle concorrente cuja finalidade é correção e ajuste durante o acompanhamento da atividade/processo e o indicador de *feedback* utilizado para a correção e ajuste após a execução da atividade/processo.

Um item importante no processo de avaliação com a utilização de indicadores de desempenho, o qual deverá estar presente já no momento da definição de qualquer indicador, é o fato de não se permitir compensações, muito menos ênfase no último período do indicador. Deve-se observar vários períodos de levantamento do indicador para que verifique a tendência, favorável ou desfavorável, demonstrada pelos vários momentos de monitoração. (ALMEIDA, 2002).

O indicador pode ser usado com uma abrangência limitada, circunscrito a uma atividade/processo, ou a um nível de abrangência maior quando voltado para a avaliação da própria organização, a depender do nível gerencial a que o indicador esteja atendendo dentro da instituição, o indicador será no âmbito operacional, tático ou estratégico.

Seja para a avaliação de uma atividade, processo, setor ou da organização, basicamente os indicadores servem para medir/acompanhar desempenho, ser fonte para a definição de metas, identificar pontos do processo ou setores da organização onde devem ser feitas ações corretivas e, eventualmente, redefinir objetivos e metas. (OLIVEIRA, 2006).

Consequentemente, o objetivo da avaliação e da utilização dos indicadores é provocar uma resposta nos indivíduos e nos grupos de tal forma que os leve à melhoria de seus desempenhos e, em decorrência, da própria instituição. A informação produzida pelos indicadores no processo de avaliação é indispensável para que o grupo ou setor saiba onde deve concentrar suas atenções e energias nos pontos falhos, visando ao aperfeiçoamento e melhoria contínua dos resultados.

Notadamente, todo processo de avaliação torna-se importante embora se verifique uma maior preocupação com formas de avaliação e controle relacionados com maior ênfase para o público externo. As instituições ao investirem em formas de mensuração do nível de satisfação, por exemplo, normalmente o fazem com o público externo, em detrimento do público interno, da sua força de trabalho.

Não é raro encontrar nas instituições públicas ou privadas pesquisas para observação do nível de satisfação do cliente – público externo – enquanto as pesquisas para aferição de clima organizacional, mais explicitamente, para avaliar o nível de satisfação dos trabalhadores são verificadas, mas, em número bem menor.

Uma das organizações pesquisadas é um exemplo dessa maior preocupação com a pesquisa de satisfação do público externo. As pesquisas de satisfação com o público externo são realizadas desde a década de 90, sem qualquer processo de avaliação do nível de satisfação dos trabalhadores ou a realização de pesquisa de clima organizacional.

Essa aparente negligência ou pouca atenção com as formas de avaliação institucional relacionadas com o público interno envolve uma série de questões que impactam na realização da própria avaliação institucional, nos seus resultados e na gestão, principalmente, no contexto das organizações públicas, como foi relatado no estudo realizado em uma instituição de ensino superior, a Universidade Federal de Santa Maria/RS, citado a seguir:

(...) vale ressaltar as dificuldades em relação aos fatores que interferem na gestão, e que dificultam o processo de avaliação [institucional], na percepção de 90% dos docentes, destacando-se a descrença na utilização dos resultados, a dificuldade para mensurar os objetivos, a falta de incentivo à eficiência, a falta de indicadores precisos para medir a produtividade, a falta de transparência administrativa e a falta de vontade política para implementar a avaliação. (VENTURINI, 2010, p. 50).

Para exemplificar o que até o momento foi exposto, cita-se como exemplo de indicador de desempenho o índice de satisfação do cliente, o qual é produzido via pesquisa com o público externo para se avaliar como ele está percebendo o serviço e a forma que está sendo prestado. Dessa forma, todas as reclamações deveriam ser verificadas, inclusive com as soluções dadas, cobrindo as atividades e setores envolvidos, com ênfase para os itens mais importantes. (ALMEIDA, 2002).

Nesse estudo, os indicadores apresentados pelas instituições e, em particular, os que medem a participação dos cidadãos em função do número de manifestações recebidas, o

desempenho de suas ouvidorias dado pelo percentual de demandas respondidas no prazo e o nível de satisfação do público externo tornam-se elementos importantes para efeito da presente pesquisa.

3.5 O controle social, a gestão social e a ouvidoria

3.5.1 A ouvidoria como controle social

O processo de democratização permitiu que a Constituição de 1988 fosse contemplada com uma série de princípios e fundamentos voltados para a garantia de direitos individuais, sociais, coletivos e difusos.

Quanto aos princípios constitucionais, o significado da palavra princípio pode ser entendido equivocadamente com a acepção de começo, de início. Porém, é importante salientar que o significado não é este. Na parte do texto constitucional que trata dos princípios fundamentais, a palavra princípio exprime a noção de mandamento. (MELLO, 1980).

Nessa acepção, o art. 1º da Constituição estabelece que o Estado brasileiro seja uma república federativa, constituindo-se “em Estado Democrático de Direito” e tendo “como fundamentos: I - a soberania, II - a cidadania, III - a dignidade da pessoa humana.” (BRASIL, 2006). Dessa forma, para atender ao que declarada nossa Constituição e por ser um dos objetivos da ouvidoria, a promoção da cidadania estará sempre presente nas instituições contempladas com a atuação de um ouvidor.

No art. 5º, verifica-se, conforme texto constitucional, que todos são iguais, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se também a inviolabilidade do direito à liberdade. O cidadão tem assim a prerrogativa de manifestar-se livremente contra a administração pública, utilizando instrumentos como a ouvidoria para reivindicar seus interesses e direitos, sem qualquer coerção.

Um artigo que merece destaque é o art. 37, o qual trata da administração pública, onde declara que a administração pública direta e indireta, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, “obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade.” (BRASIL, 2006).

Incluso seu § 3º que, conforme a redação dada pela ementa constitucional número 19, de 1998, apresenta o seguinte conteúdo no texto constitucional:

§ 3º 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.

(BRASIL, 2006).

Complementando os itens de vínculo com o instituto da ouvidoria, são apresentados os incisos X e XXXIII do Art. 5, citados no caput do §3 do Art. 37 que dispõem sobre:

X - são invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurado o direito a indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação; (BRASIL, 2006).

XXXIII - todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado; (BRASIL, 2006).

O inciso X possui vínculo com o instituto quando do recebimento e tratamento de ocorrências que violem a intimidade, honra e imagem dos demandantes.

A inclusão no texto constitucional prevendo que o aparato estatal disponibilizará formas para o encaminhamento de queixas e reclamações do cidadão abre uma perspectiva de maior participação social. Segundo Mukai (1989, p.58), trata-se de texto constitucional inovador, “posto que até então o cidadão somente tinha à sua disposição, para reclamar a prestação dos serviços públicos, a via judicial”.

Para regulamentar o direito do cidadão de acesso às informações, conforme está disposto em vários pontos da CF/88, uma lei recente, a Lei 12.527 de 18/11/2011 que regulamenta o acesso à informação nos órgãos públicos, trata em seu Art.3º, inciso IV e inciso V, sobre transparência e controle social respectivamente, instituindo que as instituições públicas criem formas e procedimentos para assegurar o direito fundamental de acesso à informação:

CAPÍTULO I DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 3º Os procedimentos previstos nesta Lei destinam-se a assegurar o direito fundamental de acesso à informação e devem ser executados em conformidade com os princípios básicos da administração pública e com as seguintes diretrizes:

I - observância da publicidade como preceito geral e do sigilo como exceção;

II - divulgação de informações de interesse público, independentemente de solicitações;

III - utilização de meios de comunicação viabilizados pela tecnologia da informação;

IV - fomento ao **desenvolvimento da cultura de transparência**(grifo nosso) na administração pública;
 V - **desenvolvimento do controle social** da administração pública.
 (BRASIL, 2011 grifo do autor).

Amparado por conjunto de mecanismos legais, originados a partir da Constituição cidadã de 1988, verifica-se a transformação do Estado brasileiro recentemente atrelado a uma conduta ditatorial, fechado, intervencionista e alheio aos movimentos sociais, em um Estado que busca fomentar a transparência nas empresas públicas e participação dos cidadãos. “Trata-se da superação do Estado burocrático, produtor-empresário, com a introdução do Estado gerencial [societal], regulador, fomentador e, sobretudo, democrático.” (VALDÉS, 2011, p.271).

Nesse sentido, a ouvidoria instalada em uma organização funciona como um setor voltado para receber as manifestações dos diversos atores/agentes sociais, tratá-las e, posteriormente, dar uma resposta a essas demandas sociais.

Diante dessa assertiva, com existência da ouvidoria, cria-se um instrumento democrático que permite uma forma de fiscalização pelos cidadãos e grupos sociais sobre a instituição pública, objetivando estabelecer uma forma de controle social na administração estatal.

Um outro objetivo refere-se à ação das Ouvidorias, no sentido de sanear a Administração Pública através da fiscalização popular. Uma ação provocada por reclamos individuais e coletivos provenientes da Sociedade. [...] não apenas pela possibilidade de participação de o indivíduo - convertido em cidadão – ao reclamar, sugerir ou reivindicar diretamente junto ao Poder Público, mas também através de um órgão que, defendendo-o, publicite os resultados da fiscalização. (OLIVEIRA, 2000, p.174).

A sociedade e a ouvidoria juntas, onde a primeira atua com uma efetiva participação mediante suas manifestações e a segunda realizando os devidos encaminhamentos dessas demandas, possibilitam o cumprimento dos objetivos do instituto da ouvidoria. Para tanto, funcionando como pilares de sustentação dessa forma de fiscalização, o canal de voz estabelecido a partir da ouvidoria atuante e a efetiva participação da sociedade são pré-requisitos.

Participação é uma palavra latina cuja origem retoma ao século XV. Vem de *participatio*, *participationis*, *participatum*. Significa “tomar parte em”, compartilhar, associar-se[...]. Entendida de forma sucinta é a ação de indivíduos e grupos com o objetivo de influenciar um processo [...] (AVELAR, 2007, p. 264).

As formas de participação social abrangem um conjunto de manifestações empíricas, que podem ser resumidas em vias ou canais de participação denominados segundo

o repertório dos interesses envolvidos. O “canal eleitoral” que sintetiza as participações do cidadão de natureza eleitoral e partidária. O “canal corporativo” que abrange a participação dos cidadãos nas instâncias sindicais e de associações de classe para a defesa de interesses corporativos de determinadas categorias profissionais.

O “canal organizacional” que consiste nas participações dos cidadãos oriundas de organização coletiva da sociedade civil, como as organizações não governamentais, conselhos gestores, movimentos sociais, etc. É um último canal, de forte impacto, criando uma verdadeira rede de grupos sociais, onde “Estudiosos da participação política chamam a atenção para a importância da internet nos movimentos da sociedade organizada e ressaltam a emergência desse *canal digital* que permeia todas as outras atividades de participação.” (AVELAR, 2007, p. 265).

A participação efetiva dos cidadãos, realizando suas comunicações com a ouvidoria para manifestar-se, enseja a ouvidoria no mundo real. Sem as comunicações e sem a participação dos atores sociais, o instituto da ouvidoria torna-se obsoleto, inexistente no mundo objetivo. A participação e a comunicação por meio da fala dos atores sociais com suas manifestações à ouvidoria tornam-se condição *sine qua non* para uma intervenção social e a efetiva existência desse instituto enquanto instrumento democrático.

Sobre essa suposição formal do mundo, a comunicação sobre algo no mundo converge com a intervenção prática no mundo. Para falantes e atores, é o mesmo mundo objetivo sobre o qual se entendem e sobre o qual podem intervir. Para a garantia dos referentes semânticos é importante que os falantes possam se colocar como agentes em contato com os objetos das relações práticas e possam retomar tais contatos. (HARBERMAS, 2002, p. 40).

O controle social como forma de intervenção na administração pública pode ser exercido de várias formas pelo cidadão. No contexto das ouvidorias e mais precisamente dentro das delimitações dessa pesquisa, entende-se que o controle social possa ser exercido via manifestações encaminhadas às ouvidorias pelos cidadãos que, individualmente ou representando grupos sociais, buscam seus interesses e formas de intervenção diante da instituição pública.

Nestas direções como se pode notar, o instituto do *Ombudsman* (...) representa um vigoroso aporte no sentido de corrigir o aludido desequilíbrio existente na relação entre cidadão e o Estado. Constituindo-se, de um lado, um valioso sistema interorgânico de defesa dos direitos e interesses individuais e coletivos, de outro, como um eficiente instrumento de controle da Administração Pública. (GOMES, 2011, p. 88).

“O controle social é direito que o cidadão possui de desempenhar o seu controle sobre o agir do estado. Configura-se como uma forma de exercício da soberania popular” (SIRAQUE, 2005, p. 100).

3.5.2 A gestão social e a ouvidoria

A participação e controle social são percebidos e vinculados de forma intuitiva e direta ao instituto da ouvidoria. Quanto aos vínculos da atuação do instituto com relação à gestão e inclusão sociais, esse entendimento torna-se menos imediato o que dificulta a observação da ouvidoria vinculada à melhoria da gestão pública.

Enquanto provedoras de serviços para a comunidade, as instituições públicas buscam atender às demandas da população e, portanto, tornam-se instâncias representativas do Estado, atuantes como agentes no âmbito da esfera pública.

O Estado é considerado o “poder público”. “Ele deve o atributo de ser público à sua tarefa de promover o bem público, o bem comum a todos os cidadãos.” (HABERMAS, 2003a, p.14).

A esfera privada compreende a sociedade civil burguesa em sentido mais restrito, portanto o setor da troca de mercadorias e do trabalho social; a família, com sua esfera íntima, está aí inserida. A esfera pública (...) intermedia, através da opinião pública, o Estado e as necessidades da sociedade. (HABERMAS, 2003a, p.46).

Para atender às necessidades crescentes da sociedade, o Estado, por meio de suas instituições públicas, busca melhor atender ao cidadão criando formas de melhorar a administração e a prestação dos serviços públicos. Nesse aspecto, duas vertentes quanto à forma de gestão tem-se verificado no contexto da administração pública brasileira.

Uma vertente impregnada pela inserção de princípios da gestão empresarial privada no ambiente das organizações públicas, denominada de gestão estratégica. Essa forma de gestão, de viés tecno-burocrático, não valoriza a participação dos atores envolvidos, realizando uma gestão onde não existe dialogicidade com os agentes sociais, incluindo-se nesses os atores da força de trabalho, os trabalhadores.

A gestão pública lastreada por essa vertente segue os princípios do gerencialismo, com objetivos bem específicos para a administração pública, como “garantir a propriedade e o contrato, promovendo um bom funcionamento dos mercados”, além de assegurar a prestação de serviços públicos orientados para o “cidadão-cliente”, entre outros.

Para alcançar esses objetivos, o novo modelo de gestão, que serve de referência para os três níveis governamentais (federal, estadual e municipal), deve apresentar as seguintes características:

- administração profissional, autônoma e organizada em carreiras;
 - descentralização administrativa;
 - maior competição entre as unidades administrativas;
 - disciplina e parcimônia no uso dos recursos;
 - indicadores de desempenho transparentes;
 - **ênfase no uso de práticas de gestão originadas no setor privado.**
- (PAULA, 2005, p.130 grifo do autor).

É uma forma de gestão, predominantemente albergada por uma racionalidade instrumental, onde se ressalta o objeto em detrimento do sujeito e a instituição pública é um ente colocado acima do cidadão. Com uma ótica empresarial dominante sobre a gestão pública, a forma de agir é lastreada pela ação estratégica onde as decisões são tomadas com base nos cálculos e dentro de um contexto utilitarista.

A ação estratégica é, então, identificada quando:

(...) pelo menos um ator que atua orientado a determinados fins revela-se capaz de integrar ao cálculo do êxito a expectativa das decisões. Esse modelo de ação é frequentemente interpretado de maneira utilitarista; aí se supõem que o ator escolhe e calcula os meios e fins segundo aspectos da maximização do proveito ou das expectativas do proveito (HABERMAS, 2012a, p.163).

Por outro lado, movimentos sociais vêm procurando ampliar os espaços democráticos nas sociedades em todo o mundo. Os eventos, como a ECO-92, realizada em 1992 no Rio de Janeiro, produziram a “Agenda 21”, contendo, entre outros tópicos, o fortalecimento do papel dos trabalhadores e de seus sindicatos, no título do capítulo vinte e nove, cujo “O objetivo geral” relatado é “a mitigação da pobreza e o emprego pleno e sustentável”, especificando atividades como: “(a) *Promoção da liberdade de associação*” e “(b) *Fortalecimento da participação e das consultas*” para os trabalhadores (FORTALECIMENTO..., 1995, p. 383-384).

A partir dos anos 90, inicia-se o surgimento de uma nova visão de gestão pública, oposta ao modelo proposto pelo gerencialismo. Essa outra vertente de gestão pública, lastreada pela necessidade de uma maior participação social sobre os órgãos públicos, é chamada de gestão social.

A exemplo de outras práticas realizadas no Brasil, como o orçamento participativo e a criação de conselhos gestores e de fiscalização de políticas públicas, denota-se a implementação de um nova prática política “que procura ampliar a participação dos atores sociais na definição da agenda política, criando instrumentos para exercer um maior controle

social sobre as ações estatais e desmonopolizando a definição e implementação das ações públicas”, tornando-a uma administração pública societal. (PAULA, 2005, p.155).

Entendemos gestão social como o processo gerencial dialógico no qual a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação (ação que possa ocorrer em qualquer tipo de sistema social – público, privado ou de organizações não-governamentais). O adjetivo social junto ao substantivo gestão será entendido como o espaço privilegiado de relações sociais onde todos têm o direito à fala, sem nenhum tipo de coação. (TENÓRIO, 2007, p.10)

A gestão social, diferentemente da vertente estratégica, está norteada por uma maior participação, onde se pressupõe uma ação dialógica entre os diferentes atores sociais e construída sobre pressupostos do agir comunicativo.

O conceito do agir *comunicativo*, por fim, refere-se à interação de pelo menos dois sujeitos capazes de falar e agir que estabeleçam uma relação interpessoal (seja com meios verbais e extraverbais). Os atores buscam um entendimento sobre a situação da ação para, de maneira concordante, coordenar seus planos de ação e, com isso, suas ações. O conceito central de interpretação refere-se em primeira linha à negociação de definições situacionais passíveis de consenso. Nesse modelo de ação a linguagem assume, (...), uma posição proeminente. (HABERMAS, 2012a, p.166).

Essa diferença, entre a ação decorrente de uma razão instrumental e a ação pautada pela razão comunicativa, é explicitada por Tenório (2004, p.36) quando cita as seguintes palavras de Habermas:

A diferença entre os dois tipos de ação é que, enquanto a racionalidade instrumental desenvolve uma mediação entre a teoria e prática a partir de postulados técnicos-formais, a racionalidade comunicativa promove essa mesma mediação por meio do diálogo entre os agentes sociais do processo.

O ponto em foco é que a gestão estratégica contrapõe-se a essa vertente social, já que sua ação é utilitarista, baseada no cálculo de meios e fins, de caráter monológico, como bem provém a uma gestão tecnoburocrática, onde o Estado coloca-se acima do cidadão, ditando sobre a sociedade suas decisões, sem permitir a participação do cidadão.

Notadamente à medida que o processo democrático permite avanços de inclusão social e dos movimentos de cidadania, a gestão pública ganha contornos de gestão social, tendo em vista que a participação do cidadão nas decisões torna-se mais efetiva. A definição de gestão social está, portanto, apoiada no conceito de cidadania deliberativa.

Cidadania deliberativa significa, em linhas gerais, que a legitimidade das decisões políticas deve ter origem em processos de discussão, orientados pelos princípios da

inclusão, do pluralismo, da igualdade participativa, da autonomia e do bem comum (TENÓRIO, 2007, p.12).

O conceito de cidadania deliberativa faz jus à multiplicidade das formas de comunicação, dos argumentos e das institucionalizações do direito através de processos. A cidadania deliberativa une os cidadãos em torno de um auto-entendimento ético. O âmago da cidadania deliberativa consiste precisamente numa rede de debates e de negociações, a qual deve possibilitar a solução racional de questões pragmáticas, éticas e morais (TENÓRIO, 2007, p.16).

A ouvidoria pode e deve contribuir para melhoria da gestão, aproximando as condutas institucionais da gestão social e da razão comunicativa, tendo em vista o canal de comunicação direta com os cidadãos e a sociedade, incluindo-se assim, todos os atores que compõem o tecido social – como os usuários, o cidadão, os sindicatos, as associações de bairros, a imprensa, etc. – estando envolvidos com a organização.

No entanto, a ouvidoria atuando como interface de comunicação entre órgão público e o cidadão pode estar a serviço do aparato técnico-burocrático, enquanto atuante sob a égide do gerencialismo estratégico. Para uma atuação do ouvidor dentro da instituição, com tendência mecanicista e burocrática, a ouvidoria não cumpre seu papel, impedindo que os reclames da sociedade cheguem às devidas instâncias organizacionais com a rapidez e a intensidade desejados pelos cidadãos.

Por outro lado, o ouvidor consciente de que suas formas de ação e do seu papel dentro do ambiente das organizações, quando atuando como defensor dos direitos do cidadão, em consonância com o código de ética do ouvidor, amparado pelo agir comunicativo, estará colocando a instituição na vertente social de sua gestão, produzindo alterações na realidade social e criando possibilidades para um agir a serviço da emancipação do homem.

A ouvidoria com uma postura crítica, alicerçada na teoria crítica social, contrapõe-se à criação de anteparos dentro da organização, que normalmente procuram minimizar os efeitos causados pelos desmandos e desserviços praticados pelo ente público.

Essa ação, digamos, é proporcional ao sentimento de frustração e indignação do cidadão quando de suas reclamações, queixas e manifestações, permitindo-se que o cidadão, por meio da ouvidoria e de sua manifestação, tenha acesso às diversas instâncias do órgão, incluindo a alta direção. Fato que, sem a ouvidoria, dificilmente essas demandas teriam essa possibilidade de acesso, democratizando a gestão na instituição pública.

Dessa forma, a implementação de ouvidorias nas empresas está em consonância com o crescimento dessa vertente social na gestão das organizações e o aperfeiçoamento do processo democrático por qual passa a sociedade brasileira.

E nesse contexto, a riqueza de uma sociedade se mede por sua discussão pública, assim como sua capacidade de transformar-se a partir dela. É assim que a democracia deve educar seus cidadãos em sua habilidade de engajar-se publicamente. (PAREDA, 2006).

4 A OUVIDORIA E AS MELHORIAS NA GESTÃO PÚBLICA

A pesquisa encontrou melhorias implementadas nas instituições DETRAN-PE e METROREC, decorrentes de demandas encaminhadas pelas suas respectivas ouvidorias, originadas a partir de manifestações dos usuários dos serviços prestados por essas duas instituições públicas.

O que foi observado no ambiente dessas empresas demonstra que as melhorias ocorreram por alterações implementadas nos processos e rotinas das instituições visando à eliminação ou, pelo menos, a diminuição no número de reclamações dos usuários a partir dessas ações de melhorias.

Não obstante o tácito esforço corporativo na tentativa de uma melhor prestação dos seus serviços públicos, busca-se evidenciar, nessa pesquisa, vínculos entre as melhorias implementadas e as reclamações dos usuários junto à ouvidoria, estabelecendo-se uma relação de causa e efeito entre a participação do cidadão, lastreadas por suas manifestações, e as decorrentes melhorias implementadas.

Nos tópicos seguintes são relatadas as experiências das instituições sob estudo visando ao atendimento dos objetivos da presente pesquisa.

4.1 A ouvidoria e as melhorias no DETRAN-PE

Observando os relatórios da ouvidoria DETRAN-PE, de forma constante e significativa os usuários apresentaram demandas relacionadas com a gerência de habilitação, como pode ser verificado pelas tabelas a seguir que demonstram essa gerência citada com maior número de manifestações encaminhadas pela ouvidoria nos anos 2009, 2010 e 2011 quando comparada com as outras áreas e setores do DETRAN-PE, conforme tabelas 1,2 e 3.

Tabela 1: Quantitativo de Manifestações por Setor DETRAN-PE- 2009

2009	
ÁREA/SETOR	Nº
Ouvidoria	504
Gerência de Habilitação	88
Gerência Reg. Veículos	50
Ger. Fiscalização/Infrações	43
Gerência de Psicomédica	20
Gerência de Atendimento	08
Outros (13 Áreas/Setores)	30
Total	743

Fonte: Relatórios do programa G-CON
da Ouvidoria DETRAN-PE

Tabela 2: Quantitativo de Manifestações por Setor DETRAN-PE- 2010

2010	
ÁREA/SETOR	Nº
Ouvidoria	604
Gerência de Habilitação	203
Ger. Fiscalização/Infrações	69
Gerência de Psicomédica	44
Gerência de Atendimento	42
Gerência Reg. Veículos	20
Outros (08 Áreas/Setores)	47
Total	1029

Fonte: Relatórios do programa G-CON
da Ouvidoria DETRAN -PE

Tabela 3: Quantitativo de Manifestações por Setor DETRAN-PE- 2011

2011	
ÁREA/SETOR	Nº
Ouvidoria	1507
Gerência de Habilitação	1301
Ger. Fiscalização/Infrações	1114
Gerência Reg. Veículos	222
Gerência de Psicomédica	120
Gerência de Atendimento	71
Outros (15 Áreas/Setores)	247
Total	4582

Fonte: Relatórios do programa G-CON
da Ouvidoria DETRAN -PE

Tabela 4: Quantitativo de Manifestações por Setor DETRAN-PE- 2012

2012 (Jan – Abr)	
ÁREA/SETOR	Nº
Ger. Fiscalização/Infrações	898
Gerência de Habilitação	731
Ouvidoria	795
Gerência Reg. Veículos	61
Gerência de Psicomédica	49
Gerência de Atendimento	39
Outros (12 Áreas/Setores)	84
Total	2657

Fonte: Relatórios do programa G-CON
da Ouvidoria DETRAN -PE

Torna-se necessário ressaltar que as manifestações inclusas no setor de ouvidoria são em sua maior parte demandas classificadas como informações e que são respondidas de imediato pela ouvidoria sem a necessidade de encaminhamento para um setor ou área da instituição.

A Gerência de Habilitação no DETRAN-PE é responsável, entre outras funções e atividades, pelo acompanhamento, controle e fiscalização dos Centros de Formação de Condutores – CFC e pelo processo de transferência da carteira de habilitação originada em outro Estado para o DETRAN-PE.

Diante das manifestações recebidas pela ouvidoria, ligadas a essa gerência, dois tipos de reclamações particularmente identificadas, apontaram queixas relacionadas com:

- Averbação da CNH que é a transferência da carteira de habilitação entre os DETRANS de outros Estados para o DETRAN-PE; e
- A carga horária e controle de presença realizados nos treinamentos de formação de condutores desenvolvidos pelos Centros de Formação de Condutores;

4.1.1 A melhoria no processo de averbação do DETRAN-PE

Dentre as demandas encaminhadas pela ouvidoria à gerência de habilitação, o assunto averbação da CHN, ou mais precisamente, o tempo gasto no processo de transferência das carteiras de habilitação de outro Estado para Pernambuco, tem expressiva participação dentro do total de manifestações encaminhadas para todos os setores demandados no âmbito do DETRAN-PE.

Como pode ser observado na tabela 5 de manifestações por assunto no ano de 2009, o assunto averbação em 2009 foi o quinto mais citado dentre 65 (sessenta e cinco) assuntos formalmente mencionados pelos usuários em suas manifestações. O item “MUDANÇA DE PROCEDIMENTOS” é um único assunto.

Das 88 demandas encaminhadas à gerência de habilitação em 2009, o assunto averbação foi citado em 12 manifestações, apresentando um percentual de 13,64% do total encaminhado a essa gerência, quando muitos outros assuntos foram citados.

Em 2010 o número de manifestações com assunto averbação cresceu 116,67% em relação ao número de manifestações com averbação de 2009 para a gerência de habilitação, subindo de 12 em 2009 conforme tabela 5 da página seguinte para 26 em 2010, conforme tabela 7 no item 4.1.2 . A seguir são apresentadas algumas reclamações dos usuários, tipificadas com o assunto averbação e formalmente encaminhadas pela ouvidoria do DETRAN-PE à gerência de habilitação.

Número do Registro da Ouvidoria : 201049380

Data : 29/09/10

Manifestação do Cidadão: “Solicitei a transferência da minha carteira de habilitação do Estado da Bahia para o Estado de Pernambuco no posto DETRAN que funciona dentro do Expresso Cidadão da cidade de Petrolina, no dia 14/07/2010. Prazo estipulado de 45 dias pelo funcionário do DETRAN para a tal transferência. Quero reclamar que até a data de hoje nenhuma resposta recebi daquele órgão sobre o meu pedido. Estou com a habilitação vencida aguardando que o DETRAN da cidade do Recife faça a tal transferência. É um absurdo tamanha burocracia que prejudica a vida do cidadão. Aguardo uma solução urgente para o caso.”

Resposta da Ouvidoria : Informamos que tentamos transferi-lo, mas o DETRAN / BA está enviando um exame de legislação como tendo sido realizado em 21/09/2005, e o condutor habilitou-se em 18/11/1982, motivo pelo qual desistimos da transferência e estamos solicitando a correção pelo DETRAN / BA através do ofício nº 1561/2010.

Conclusão da Manifestação : Usuário foi informado sobre a conclusão do seu processo de transferência em 18/10/2010

A manifestação acima retrata a indignação do cidadão com a demora no processo de transferência, haja vista que seu pedido foi protocolado em 14/07/2010 no DETRAN-PE e até a data de 29/09/2010, passados 75(setenta e cinco) dias, não havia recebido qualquer informação sobre a transferência de sua habilitação.

Tabela 5: Quantitativo de Manifestações por Assunto DETRAN-PE – 2009

Estatística por Assunto	
Descrição	Quantidade
Respostas internas	484
Atendimento Ilhas Internas	31
Programa Popular	29
Mudança de Procedimentos	27
Mudança de Procedimentos	17
Averbação de CNH	12
CNH Popular	11
Veículos Registrados	7
Renovação	6
Reclamações em Relação aos Médicos	6
Agendamento de Exames	5
Fiscalização de veículos	5
Ingerência da CTTU	5
Multas	5
Agradecimento	5
Clínica de Psicologia Credenciada	5
Fiscalização no Trânsito	4
Elogio ao Serviço Prestado	4
Informação sobre Multa	4
Baixa de Débitos	4
Baixa de Débitos	3
Perguntas Externas	3
Assuntos Diversos	3
Remarcação de Prova	3
Infração Recebida	3
Resposta do Protocolo	3
Fiscalização	2
CFC (Auto Escola)	2
Trânsito Caótico	2
Questionamento sobre Laudo Médico	2
CNH Definitiva	2
Reclamação de Servidores	2
Licenciamento	2
Elogios ao atendimento	2
Denúncia de Policiais	1
Falta de Informação por Parte do Teleatendimento	1
Atendimento Expresso Cidadão Boa Vista	1
Processo de Lacração não Concluído	1
Recurso de Infração	1
Concurso	1
Sugestão de Capacitação	1
Reabilitação	1
Elogio ao Servidor	1
Certidão de Prontuário	1
Prova Eletrônica	1
Prazo de Resposta	1
Agradecimento	1
Outros (20 Assuntos citados)	20
Total	743

Fonte: Relatório do Programa G-COM da Ouvidoria DETRAN-PE - 2009

O usuário reclamante ficou durante dois meses e meio impossibilitado de dirigir e suas palavras registradas na demanda ratificam sua insatisfação: “É um absurdo tamanha burocracia que prejudica a vida do cidadão. Aguardo uma solução urgente para o caso”.

Esse fato ganha relevância quando o demandante necessita da CNH para o exercício de sua atividade profissional, já que a carteira de habilitação passa a ser um instrumento de trabalho. Nessa condição, graças à demora do processo, os usuários ficavam impossibilitados de trabalhar ou, o que é pior, induzidos a cometer um ato de ilegalidade pela necessidade de trabalhar sem habilitação.

As duas situações ressaltadas no parágrafo anterior são retratadas, com grifo nosso, nas manifestações apresentadas a seguir:

Número do Registro da Ouvidoria : 201015158

Data : 27/04/10

Manifestação do Cidadão: *No dia 01/03/2010, requeri junto ao Detran de Pernambuco a averbação da minha CNH (transferência do Rio Grande do Sul para Pernambuco) para que eu pudesse proceder à renovação da minha CNH.*

O referido pedido foi protocolado sob o nº 2010.030600 [Nº protocolo Detran-PE], tendo sido prevista a data de entrega em 13/04/2010. Ocorre que até o presente momento (quase 02 meses após a data do protocolo) não foi feita a averbação da minha CNH, o que é um absurdo!

Já contatei o Setor de Averbação do Detran por diversas vezes, e sempre com a mesma promessa de que seria feita a averbação naquela semana, mas até agora NADA!

Peço encarecidamente que sejam tomadas as devidas providências, pois minha CNH venceu em 22/02/2010, ou seja, estou há mais de 02 (dois) meses sem poder utilizar a mesma, sendo que dependo do meu carro para trabalhar!

Em caso de não atendimento do pedido até o final da semana, estarei movendo uma ação judicial de reparação por danos morais, uma vez que não estou podendo dirigir o meu veículo, mesmo habilitado para

tal, em razão da demora do Detran em atender uma simples solicitação de averbação da CNH.

Resposta da Ouvidoria : Com os cumprimentos de nossa Ouvidoria/DETRAN, agradecemos à atenção do seu contato através do nosso e-mail. Outrossim informamos que, após encaminharmos sua manifestação à área competente, recebemos o seguinte posicionamento: Transferência concluída.

Em tempo, colocamo-nos ao seu inteiro dispor para quaisquer informes.

Conclusão da Manifestação : 27.04.12

Número do Registro da Ouvidoria : 201031622

Data : 08/07/10

Manifestação : Recebemos a seguinte mensagem através do 0800: "O cidadão relata que foi ao DETRAN da cidade de Petrolina no dia 19 de maio de 2010 para fazer a transferência da sua carteira de motorista do Estado de Roraima para o Estado de Pernambuco. Até a data de hoje o DETRAN não realizou esta transferência. Ressalta que no Estado de Roraima no prazo de dois dias as transferências são realizadas. Estou dirigindo na ilegalidade por conta da morosidade do DETRAN de Pernambuco. O nº do meu prontuário do DETRAN é 2010.075897[Nº protocolo Detran-PE]. Aguardo providências urgentemente".

Resposta da Ouvidoria : Condutor transferido.

Conclusão da Manifestação : 19.07.10

Observadas essas manifestações, as insatisfações dos usuários decorriam do prazo de transferência, ficando o cidadão prejudicado com essa demora. Em função das

reclamações e dos apelos recebidos, a Gerência de Habilitação implementou ações para reduzir o tempo do processo de transferências das carteiras originadas em outros Estados para o DETRAN-PE.

Antes esse pedido de transferência tinha que ser encaminhado à Gerência de Habilitação na sede do DETRAN-PE em Recife, fazendo com que todos os processos de transferência solicitados tivessem que ser inicializados e tratados pela equipe da Gerência de Habilitação na sede da instituição.

O encaminhamento obrigatório dessas solicitações ao DETRAN-PE em Recife, sede do órgão, causava um acúmulo de pedidos com sobrecarga de trabalho na equipe e, em consequência, um longo tempo de espera pelo usuário para o atendimento de sua solicitação. Esse tempo de espera ultrapassava os 60 dias, chegando, em alguns casos, a demorar mais de 90 dias para obtenção da transferência de sua CNH.

Diante do problema de acúmulo de processos e as constantes reclamações, a ação de melhoria adotada foi a descentralização do processo de transferência, onde os diversos postos de atendimento, localizados em vários pontos da região metropolitana do Recife e no interior do Estado, passaram a realizar o procedimento de transferência.

O relatório da Unidade de Habilitação e RENACH – DOHR, datado de 28/12/2010 em sua página 6 dispõe sobre as sugestões dessa Unidade para 2011 citando a “Descentralização do serviço de averbação da CNH para os postos de atendimento (Projeto encaminhado para avaliação da DO e DU)”. Encontra-se como anexo, o referido relatório com as páginas que tratam sobre o assunto em tela(ANEXO A).

Com a alteração do processo em 2011, houve a diluição do número de solicitações de transferência por cada posto de atendimento, desconcentrando o número de pedidos sobre a equipe na sede, proporcionando a diminuição das filas de espera e a execução do processo de transferência em menor tempo.

A descentralização do processo com a inicialização do procedimento já pelo próprio posto de atendimento local provocou economia nos deslocamentos e de tempo para os cidadãos, proporcionando respostas de atendimento mais ágeis e maior conforto aos usuários.

Essa ação de melhoria implementada no início de 2011 provocou a queda da quinta posição em 2009, deslocando o assunto averbação para a décima primeira posição, conforme explicita o quantitativo de manifestações por assunto em 2011, demonstrado na tabela a seguir:

Tabela 6: Quantitativo de Manifestações por assunto DETRAN-PE – 2011

Estatística por Assunto	
Descrição	Quantidade
Respostas Internas	1475
Informações	818
CNH	371
CNH POPULAR	207
Multas	177
Programa Popular	136
Prova Prática	99
Fiscalização	86
CFC(Auto Escola)	74
Resposta do Protocolo	73
Averbação de CNH	71
Exame Médico	60
Primeira Habilitação	60
CNH Definitiva	53
Atendimento	53
CRLV	49
Outros (112 Assuntos citados)	720
Total	4582

Fonte: Relatório do programa G-COM da Ouvidoria DETRAN-PE - 2011

4.1.2 A melhoria no controle de frequência pela Biometria

Com relação à sistemática de controle da frequência e da carga horária nos cursos de formação de condutores, adotada pelo DETRAN-PE, os cidadãos relatavam em suas manifestações que alguns centros de formação não cumpriam a carga horária prevista, fazendo com que, segundo essas manifestações, nem todas as aulas fossem ministradas na quantidade prevista e/ou com a carga horária necessária.

O CFC ficava responsável pela sistematização do controle de frequência, realizando esse controle em papel com a assinatura dos alunos em lista de presença impressa. Esse procedimento permitia com certa facilidade a fraude no processo de controle.

Ao DETRAN cabia fiscalizar essa antiga forma de controle no âmbito dos mais de 200 centros de capacitação, o que se tornava operacionalmente difícil pelo número de fiscais disponíveis necessários para tal atividade.

As manifestações apresentadas a seguir, com grifo nosso, demonstram inconformidades no processo e a decorrente insatisfação dos usuários com essa prática antiga de controle:

Número do Registro da Ouvidoria : 201050679

Data : 06.10.10

Manifestação : a auto escola (...) em São Lourenço, está maltratando as pessoas que receberam a oportunidade de retirar a cnh gratuitamente. Colocam um jovem sem qualificação para dar aula teórica, na pratica não dão a quantidade de horas-aula prevista, em vez de ser uma hora-aula, só dão meia. O professor não ensina a dirigir, deixa o aluno sozinho no carro. Peço providencias!

Resposta da Ouvidoria : Informamos que conforme Resolução 168/2004, versa (...). Quanto a hora aula corresponde a 50 minutos e o candidato deverá cumprir 15h aulas para mudança de categoria. Não temos como identificar o reclamante para averiguar quantas horas aulas o mesmo tem lançado no sistema. Entramos em contato com o Sr. (proprietário do CFC)e o mesmo informou-me que tais fatos não acontece no CFC, ficando o mesmo a disposição do reclamante para esclarecer a dúvida.

Conclusão da Manifestação : 06.10.10

Número do Registro da Ouvidoria : 201043689

Data : 31/08/10

Manifestação : Me desculpem por tomar o tempo precioso de vocês , mas estou numa situação meio indigesta. Segue a situação : Terminei minha aula teórica no CFC (...) no dia 10/08 e fui recomendado por eles a no dia 12/08/10 ligar de volta para saber em que dia faria meu teste , e assim o fiz , só que ao ligar fui informado que o Detran não tinha disponibilizado a lista com os alunos que estariam ok com as aulas, para poderem fazer o teste, e fui mais uma vez aconselhado a ligar na próxima semana, precisamente no dia 17/08/10. E assim também o fiz, só que ao ligar mais uma vez, na nova data especificada, fui mais uma vez informado que o DETRAN não tinha

disponibilizado essa tal lista e que dessa vez deveria ligar no dia 25/08/10, (...) liguei dia 26/08 e descobri que depois de tanto rodeio que eu estou com pendência em uma aula. Segundo a funcionária essa pendência é explicada pq no primeiro dia de aula eu cheguei 15 minutos atrasado e por isso tenho que assistir mais um dia de aula . Sinceramente não sei se isso é lícito ou não, dai o motivo da minha dúvida? obs.: no dia 26/08 uma colega do centro de formação ligou para mim dizendo que estava passando pelo mesmo problema e que não eramos só nos dois, esse fato esta meio sombrio pois boa parte das pessoas citadas por essa colega eram alunos assíduos, ao que me parece minha turma quase que por completa irá ter mais alguns dias de reposição ... O que devo fazer ?? O CFC (...) está certo ??? - Me perdoem se não me expressei bem, caso não tenham entendido por favor me digam como posso falar com algum de vocês, desde já muito obrigado .

Resposta da Ouvidoria : Informo que o sr. participou da turma fx-680 de primeira habilitação no cfc universitaria do período 04 a 17.08.2010, entretanto o mesmo esta com diversas faltas e atrasos conforme relatório específico tendo um total de 27h aulas. para concluir o curso deverá realizar reposição de aula.

Conclusão da Manifestação : 31/08/10

Das manifestações registradas pela ouvidoria, via programa G-CON, verificadas até 2010, foram registradas em 2009 e 2010, respectivamente, 2 e 18 manifestações relacionadas com os centros de formação de condutores, identificadas com os assuntos CFC e CFC(Auto Escola). Estão apresentados como anexos os relatórios de 2007 e 2008 que ratificam a ausência dessas manifestações com o assunto(ANEXOS B, C, D, E, F,e G).

Em 2009, as 2 demandas apresentadas com o assunto CFC(AUTO ESCOLA) não estão relacionadas com a sistemática de controle em tela. A manifestação nº 2009145368, em sua descrição, trata de uma solicitação de “TRANSFERÊNCIA DE CFC”. A demanda nº

2009146495 apresenta em seu conteúdo uma reclamação sobre a “FALTA DE OBJETO FORNECIDO PELO CFC (ALMOFADA)”.

Assim, até o ano 2009 não foram encontradas manifestações registradas correlacionadas com a ação de melhoria sob estudo e, portanto, sem contribuição com o presente trabalho, conforme anexos. Já em 2010, foram registradas 18 demandas, onde encontram-se evidências da participação do cidadão, relatando problemas com a antiga prática de controle, conforme tabela de manifestações mostrada a seguir :

Tabela 7: Quantitativo de Manifestações por assunto DETRAN-PE – 2010

Estatística por Assunto	Quantidade
Descrição	
Respostas Internas	531
CNH Popular	77
Concurso	64
Multas	29
Ingerência da CTTU	26
Programa Popular	24
Averbação de CNH	23
Agradecimento	23
CNH	21
CFC(Auto Escola)	15
Área Externa	12
Clínica de Psicologia Credenciada	11
Atendimento Clínica	9
Prova Prática	8
Fiscalização	8
Exame Médico	7
Atendimento Precário	5
Fiscalização de Trânsito	5
Informação sobre Multa	5
Reclamações em Relação aos Médicos	5
Mudança de Procedimentos	5
Primeira Habilitação	5
Mudança de Procedimentos	4
Reclamação de Servidores	4
Agradecimento	4
Exame Prático na Sede	3
Exame	3
Atendimento	3
Renovação	3
Assuntos Diversos	3
Agendamento de Exames	3
Mal Atendimento	3
Resposta do Protocolo	3
Isenções	3
Explicação de Procedimentos	3
Primeira Habilitação	3
Averbação CNH	3
Água na Sede(Bebedouro)	3
CFC	3
Outros (46 Assuntos citados)	57
Total	1029

Fonte: Relatório do programa G-COM da Ouvidoria DETRAN-PE - 2011

Analisadas as demandas de 2010, 12 das 18 tipificadas como CFC/CFC(Auto Escola), apresentam um percentual de 66,67% das manifestações relacionadas com o controle das frequências e das cargas horários nos centro de formação de condutores, a exemplo das duas manifestações Nº 201015158 e Nº 201031622 já citadas anteriormente.

Mediante esses problemas retratados pelo cidadão e encaminhados pela ouvidoria, o DETRAN-PE implementou, a partir de março de 2011, o controle das frequências através do uso de um sistema de biometria que captura a impressão digital do usuário participante do curso de formação.

O cidadão ao inscrever-se no curso de formação de condutores, torna-se um treinando candidato à certificação como condutor de veículo para o Centro de Formação e para a instituição DETRAN-PE.

Esse sistema implantado, totalmente informatizado e em operação em todo estado, utiliza-se de um leitor biométrico chamado *finger* para registro de presença do candidato através da leitura de sua impressão digital. Dessa forma, a presença do candidato é verificada pela captura da imagem de sua impressão digital – pelo *finger* – no início, no intervalo e no fim da aula, desprezando-se a assinatura do cidadão na lista de presença em papel.

A imagem da impressão digital no momento da captura de cada candidato é enviada *on line* para o DETRAN-PE. A validação da impressão digital e, portanto, a confirmação da presença do candidato, acontece após a comparação da imagem capturada com a impressão digital armazenada no banco de dados quando do cadastro do cidadão junto ao DETRAN no início do processo de solicitação da carteira de habilitação.

Com a biometria implementada, todos os candidatos à CNH precisam, de fato, estar presentes no início, no intervalo e no fim de cada aula, cumprindo assim, a carga horária prevista para o candidato na legislação, sem exceção. Além do fato de que essa melhoria permite uma efetiva fiscalização sobre os centros de formação no que tange à execução, pelo CFC, do cumprimento da carga horária exigida por lei para cada treinamento/curso de formação em todas as turmas.

A partir dessa melhoria, as denúncias e reclamações relacionadas com o cumprimento das cargas horárias pelos CFCs diminuíram, fazendo com que o cidadão relatasse menos insatisfações com essa nova forma de controle e fiscalização do DETRAN-PE.

Em 2011, houve o processo de implantação do sistema de biometria, que consiste em fases de instalação dos equipamentos, testes e, depois, as falhas na fase de garantia até

atingir a maturidade de funcionamento do sistema. A implantação da biometria no curso de 2011 acarretou uma queda desse percentual de 8,86% em 2010 para 6,69% em 2011.

Com a biometria tendo sido totalmente implementada, os registros de manifestações na ouvidoria do DETRAN-PE passaram a ser titulados, a partir de 01/01/2012, com o assunto “Biometria”.

Até abril de 2012, já haviam sido encaminhadas à gerência de habilitação 731 manifestações, tendo sido verificadas 22 assinaladas para o assunto CFC/CFC(Auto Escola) e, separadamente, três demandas assinaladas para o assunto Biometria.

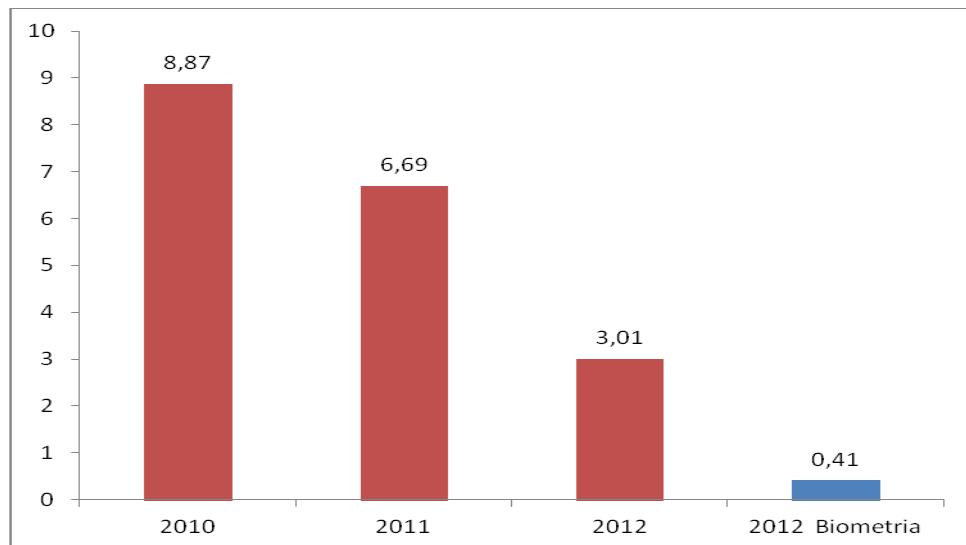
Das manifestações registradas pela ouvidoria no programa G-CON, foram verificados os percentuais das manifestações assinaladas com os CFCs em relação ao número total de manifestações encaminhadas à gerência de habilitação a partir de 2010, conforme tabela 8 e ilustração 1:

Tabela 8: Percentual das demandas para Gerência de Habilitação por Ano 2010 a 2012 – DETRAN - PE

ANO	Total para Ger.Habilitação	Assunto CFC e CFC(Auto Escola)	Percentual (%)
2010	203	18	8,87
2011	1301	87	6,69
2012	731	22	3,01
Jan./Abr.		Biometria = 3	0,41

Fonte: Relatórios do programa G-CON da Ouvidoria Detran-PE

Ilustração 1: Gráfico Percentual de Manifestações sobre CFC na Gerencia de Habilitação



A partir do gráfico, pode-se observar os percentuais em três fases distintas na instituição DETRAN-PE. Uma fase anterior à biometria, com as manifestações assinaladas com assunto CFC/CFC(Auto Escola) constituindo 8,87% das demandas encaminhadas à Gerência de habilitação, em 2010.

Uma fase de implantação da biometria, em 2011, onde o assunto CFC incluía centros de formação já com a biometria e centros que possuem ainda a antiga prática de controle, totalizando um percentual de 6,69% das manifestações direcionadas à gerência de habilitação.

A terceira fase, com a biometria considerada completamente implantada, as manifestações relacionadas à nova prática de controle de frequências e carga-horária passam a ser registradas com o assunto próprio “Biometria”, ficando dissociadas das manifestações assinaladas com CFC/CFC (Auto Escola).

Durante os quatro primeiros meses de 2012, a nova sistemática de controle, apresentou um percentual de 0,41% das manifestações do cidadão para a gerência de habilitação. O total dos casos registrados com os assuntos CFC/CFC (Auto Escola) caiu para aproximadamente 3%, no corrente ano.

A mudança do processo de controle da frequência e da carga-horária, saindo da prática de assinatura em lista impressa para o controle de presença por meio da captura da impressão digital, produziu, conforme a ilustração 1, uma redução expressiva no percentual das manifestações de reclamações e denúncias envolvendo os CFCs, e mais precisamente com a sistemática de controle.

4.2 A ouvidoria e as melhorias no METROREC

Neste tópico são apresentadas as melhorias apontadas no relatório da ouvidoria do METROREC. Essas melhorias são tratadas no relatório sob o título “AÇÕES SUGERIDAS POR USUÁRIOS E EXECUTADAS ATRAVÉS DA OUVIDORIA E ÁREAS CORRESPONDENTES”(ANEXO H).

As ações buscam atender às necessidades dos usuários manifestadas à ouvidoria do METROREC e encaminhadas formalmente às áreas e setores responsáveis, com o intuito de melhorar a prestação dos serviços ao cidadão.

Nesse contexto, as ações de melhorias que estão sendo ressaltadas no presente texto visam trazer evidências de que a ouvidoria, quando atuante, pode gerar benefícios aos cidadãos, à empresa pública e sua gestão.

Dentre as 14 melhorias citadas na página 12 do relatório da ouvidoria do Metrorec de 2009, o presente trabalho ressalta as ações que apresentam maior relevância para os usuários, no entendimento dos atores envolvidos, tendo como foco os vínculos com a atuação da ouvidoria e, obviamente, a participação do cidadão.

4.2.1 A melhoria na climatização dos trens no METROREC

Segundo os indicadores levantados nos relatórios anuais da ouvidoria, desde 2005, uma reclamação presente em todos os relatórios, assinalados com o assunto “Calor”, aponta para uma insatisfação do cidadão causada pelo excesso de temperatura no ambiente interno das composições ferroviárias.

A tabela 9 mostra o número de manifestações indicadas com o assunto “Calor” e seus respectivos percentuais de participação em relação ao total de manifestações, a partir do primeiro relatório da ouvidoria em 2005 até o ano de 2008.

Tabela 9: Quantitativo de Manifestações com Assunto Calor de 2005 a 2008 - METROREC

Ano	Manifestações Assunto “Calor”	Percentual em relação ao Total
2005	20	5,59 %
2006	194	7,02 %
2007	51	3,05 %
2008	68	3,15 %

Fonte : Relatório Anual da Ouvidoria METROREC

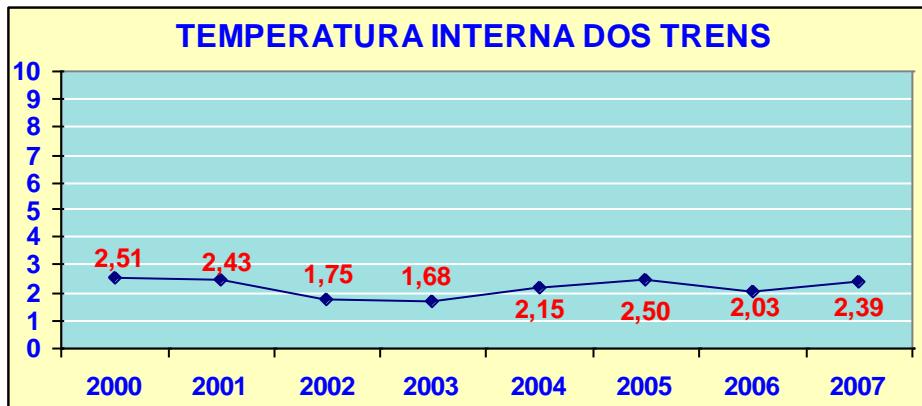
Existem outros problemas citados nos relatórios anuais com percentuais superiores quando comparados com o assunto “Calor”. Essas manifestações com percentuais maiores estão relacionadas com o assunto “Segurança”, “Horários”, “Manutenção” nas estações e trens, “Qualidade no Atendimento” e reclamações de temáticas diversas agrupadas sob o assunto “Outros”.

Esses assuntos citados no parágrafo anterior, segundo os relatórios mais recentes da ouvidoria, continuam mostrando indicadores similares até a presente data, não sendo possível perceber qualquer evidência de melhoria. Isso ocorre, possivelmente, em função de que suas possíveis soluções passem também por macro ações, de âmbito governamental. Soluções que envolvem, por exemplo, a questão da segurança pública e ampliação do orçamento federativo para a instituição, fugindo, portanto, do escopo e do objeto de estudo do presente trabalho.

Para ratificar os indicadores dos relatórios da ouvidoria, buscaram-se evidências na pesquisa de satisfação realizada anualmente com os usuários do Metrorec, as quais apresentam dados coletados a partir de entrevistas com usuários do metrô desde 1997.

A pesquisa de satisfação realizada em 2007 apresenta no tópico 2.3.2 Atributos da Viagem, uma pergunta relacionada com a temperatura dentro do trem, tendo com decorrência a apresentação de um gráfico com notas, de zero a dez, atribuídas pelos usuários pesquisados para este item temperatura interna dos trens.

Ilustração 2: Gráfico Temperatura Interna dos Trens, entre os anos de 2000 a 2007



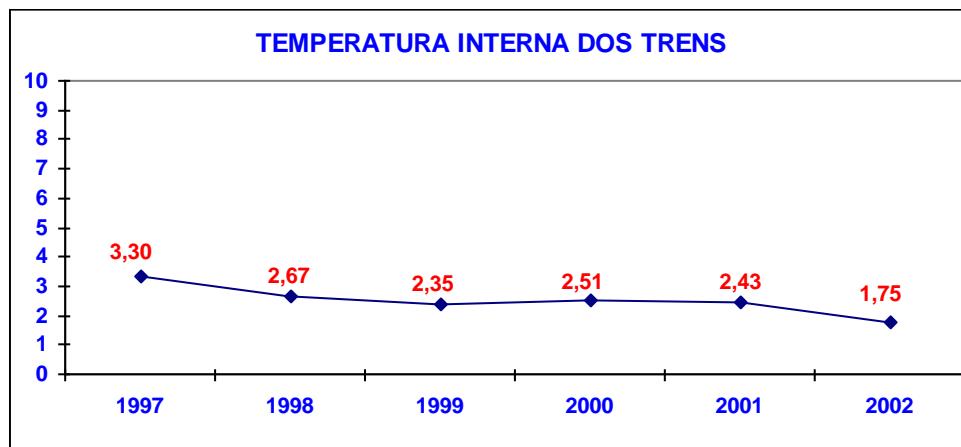
Na pesquisa, outros itens como segurança, limpeza, atendimento, entre outros, são verificados dentro dos tópicos 2.3.1 Atributos das Estações e 2.3.3 Atributos dos Terminais, além do 2.3.2 Atributos da Viagem que é relacionado aos itens do TUE.

No relatório que apresenta os dados da pesquisa de satisfação 2007, o gráfico acima está acompanhado com o seguinte texto: “TEMPERATURA INTERNA DOS TRENS – Esse atributo é o que causa a maior insatisfação dos clientes”.

Com base nesta pesquisa anual, verifica-se, desde 1997, que o desconforto causado pelo calor dentro das composições ferroviárias apresenta as menores notas dentro dos

itens avaliados pelo cidadão. A seguir as notas de 1997 a 2002, obtidas no relatório da pesquisa em 2002, acompanhadas do seguinte texto: “TEMPERATURA INTERNA DOS TRENS - O calor dentro dos carros é a maior reclamação dos nossos usuários.”

Ilustração 3: Gráfico Temperatura Interna dos Treins, nos anos de 1997 a 2002

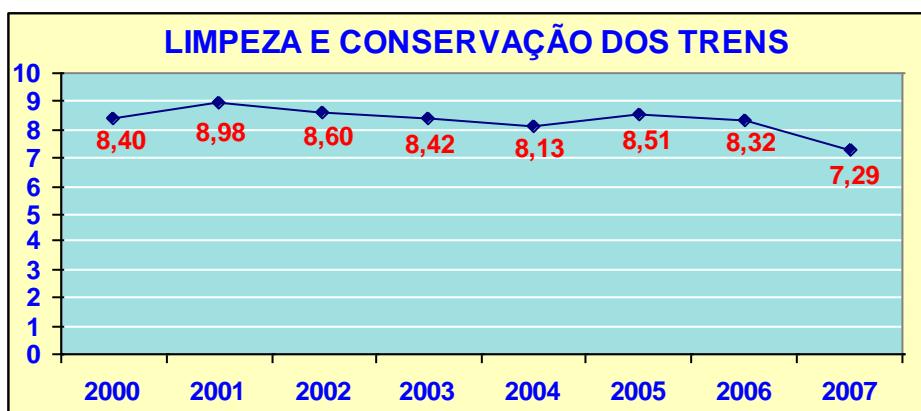


Todos os demais itens são mais bem avaliados pelos usuários. A título de exemplificação, mostra-se o gráfico com as notas do item limpeza nos trens avaliado pelos cidadãos.

Até 2001 este item era avaliado juntamente com a limpeza das estações. Em 2002 foram estudados separadamente e este item apresentou um melhor resultado quando comparado ao item limpeza das estações. A série histórica até 2001 foi mantida como referencial.

A ilustração 4 mostra a avaliação dos usuários com o item limpeza nos trens:

Ilustração 4: Gráfico Limpeza e Conservação dos Treins, nos anos de 2000 a 2007



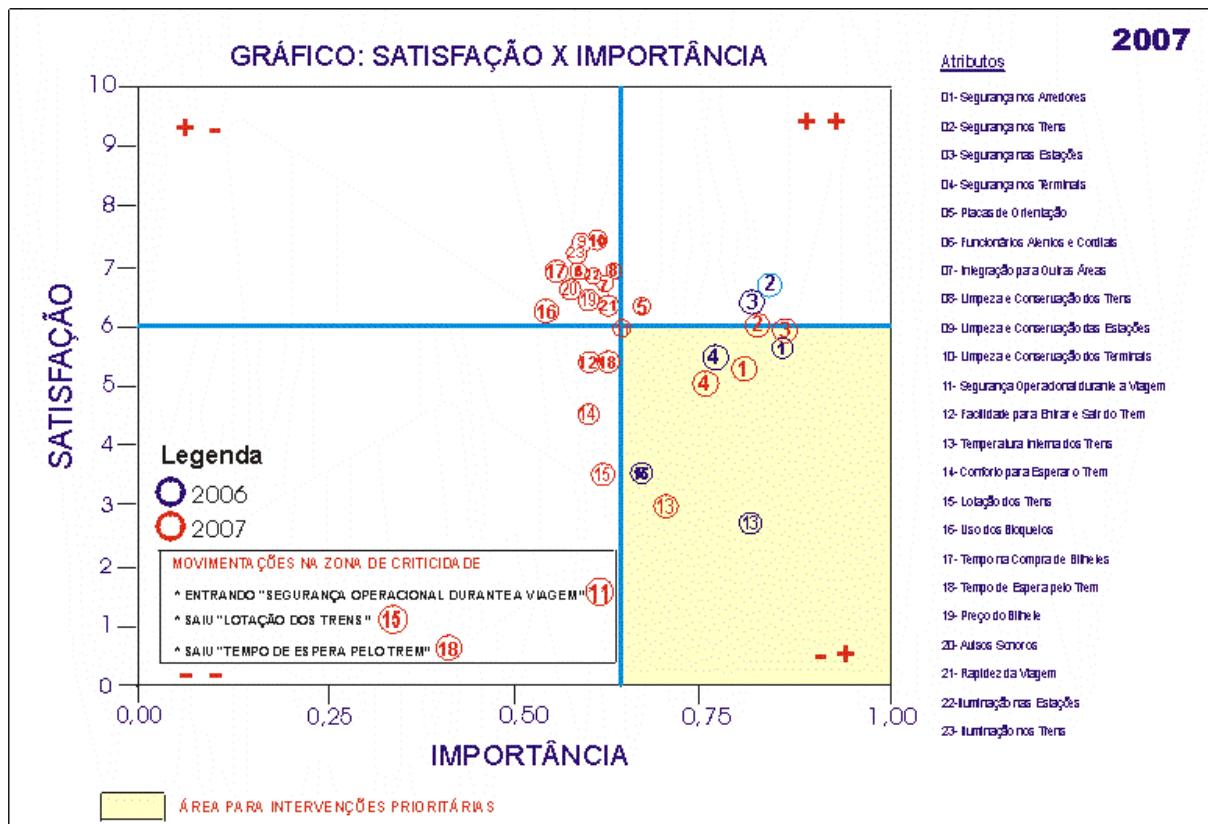
Um outro tópico da pesquisa procura demonstrar o grau de importância dado pelos usuários aos itens avaliados. A pesquisa de 2007 traz o tópico 2.7 Gráfico SATISFAÇÃO X IMPORTÂNCIA mostrando a relação do nível de satisfação do cidadão com o grau de importância do item por ele avaliado.

Este gráfico, ilustração 6, apresenta quatro quadrantes definindo regiões que estabelecem uma relação entre a satisfação e a importância atribuída pelo cidadão. A ilustração 5 abaixo mostra as regiões por quadrante e suas respectivas relações:

Ilustração 5: Quadro Explicativo Região X Relação do Gráfico da ilustração 6

REGIÃO	RELAÇÃO
(+ -)	Alta Satisfação x Baixa Importância
(+ +)	Alta Satisfação x Alta Importância
(- -)	Baixa Satisfação x Baixa Importância
(- +)	Baixa Satisfação x Alta Importância

Ilustração 6: Gráfico Satisfação X Importância



Com a ilustração 6, pode-se observar o grupo de atributos que deve prioritariamente ser trabalhado pela empresa, estando situado no quadrante de baixa satisfação e elevada importância, denominado de zona de crítica, o qual é destacado em amarelo no gráfico.

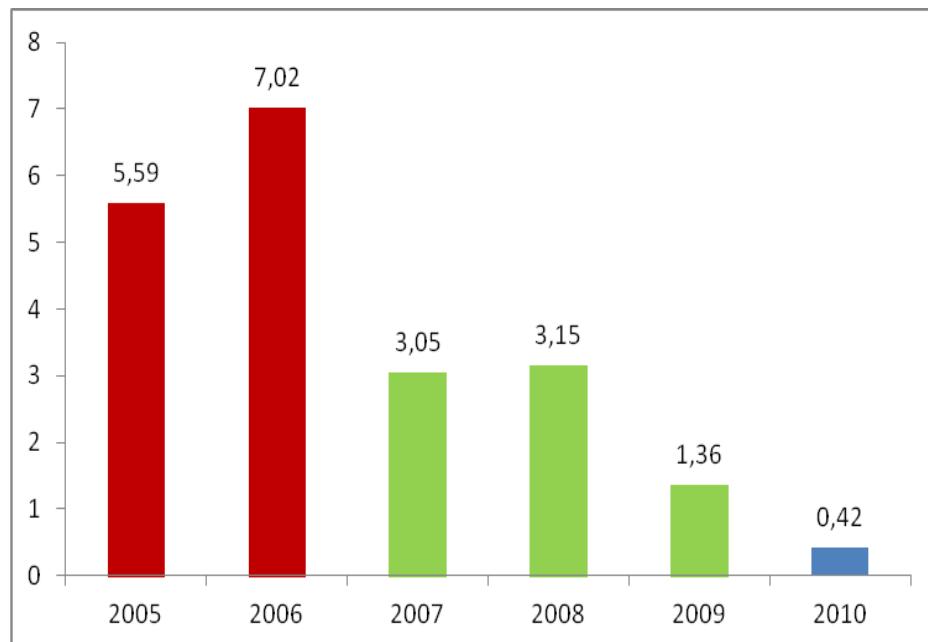
Os dados apresentados pela pesquisa anual revelam que desde 1997 o item temperatura nos trens tem impactado na insatisfação do cidadão, enquanto usuário do METROREC. Da primeira pesquisa em 1997 até 2004, ano em que foi implantada a ouvidoria na instituição, são decorridos sete anos.

Nesse período, a pesquisa de satisfação foi sistematicamente realizada, levantando-se seguidamente durante esses sete anos, o problema da temperatura dos trens, sempre com o indicador sendo negativamente avaliado pelo cidadão. Anualmente, todas as notas foram muito baixas, variando de 1,68 a 3,3, tendo como nota média nesse período 2,36.

De acordo com o relatório da ouvidoria e com os depoimentos obtidos nas entrevistas com os atores envolvidos com essa ação de melhoria – climatização dos trens – a partir das constantes manifestações dos cidadãos encaminhadas à ouvidoria é que foi viabilizado o processo de climatização dos trens.

Na ilustração 7 são mostrados os percentuais de manifestações assinaladas com o assunto “Calor” em relação ao número total de manifestações recebidas pela ouvidoria.

Ilustração 7: Gráfico Percentual Assunto Calor em Relação ao Total das Manifestações por Ano 2005 a 2010



A partir de 2004, com a ouvidoria implantada no METROREC, as constantes insatisfações do cidadão foram encaminhadas às áreas responsáveis, fazendo com que, no processo de reforma dos trens, fosse incluída a instalação do ar condicionado nas composições ferroviárias.

Com a instalação do ar condicionado nos 25 trens do METROREC, processo concluído com a instalação no último trem em 2010, verifica-se que ocorre uma queda acentuada nas manifestações do cidadão, fazendo com que as reclamações assinaladas com assunto “Calor” cessassem em definitivo, como manifestação do cidadão encaminhada à ouvidoria.

A pesquisa de satisfação de 2010 ratifica essa melhoria, conforme as tabelas 10 e 11, apresentando a mudança na nota de avaliação do usuário na linha centro e na linha sul, com notas de 6,19 e 6,50 respectivamente. Além do fato de que a climatização dos trens, agora implantada, trouxesse a mudança no item a ser avaliado: “Ventilação dentro dos vagões dos trens”.

Tabela 10 – Condições dos Vagões – Metrô – Linha Centro - 2010

Questão	Média	Desv.pdr	Q1 (25%)	Q3 (75%)
Q.32 Sensação de segurança durante as viagens	6,41	2,83	5,00	8,50
Q.33 Limpeza dos vagões do metrô	7,82	2,63	6,00	10,00
Q.34 Ventilação dentro dos vagões do metrô	6,19	2,56	5,00	8,00
Q.35 Quantidade de barulho durante as viagens	7,60	2,67	6,00	10,00
Q.36 Conforto dos assentos nos vagões do metrô	6,06	2,78	5,00	8,00
Q.37 Iluminação dentro dos vagões do metrô	8,16	2,08	7,00	10,00
Q.38 Condições e clareza das placas indicativas dentro dos vagões do metrô	7,57	2,43	7,00	10,00
Q.39 Pontualidade na chegada e partida	6,23	2,48	5,00	8,00
TOTAL DO ITEM	6,99	1,87	6,14	8,25

Fonte : Relatório da Pesquisa de Satisfação 2010 - METROREC

Tabela 11 – Condições dos Vagões – Metrô - Linha Sul - 2010

Questão	Média	Desv.pdr	Q1 (25%)	Q3 (75%)
Q.32 Sensação de segurança durante as viagens	7,31	2,79	6,00	10,00
Q.33 Limpeza dos vagões do metrô	8,00	2,51	7,00	10,00
Q.34 Ventilação dentro dos vagões do metrô	6,50	2,98	5,00	9,00
Q.35 Quantidade de barulho durante as viagens	7,86	2,63	7,00	10,00
Q.36 Conforto dos assentos nos vagões do metrô	5,97	3,37	4,00	9,00
Q.37 Iluminação dentro dos vagões do metrô	8,37	2,05	7,00	10,00
Q.38 Condições e clareza das placas indicativas dentro dos vagões do metrô	7,52	2,66	6,00	10,00
Q.39 Pontualidade na chegada e partida	7,11	2,87	6,00	10,00
TOTAL DO ITEM	7,32	1,88	6,13	8,88

Fonte : Relatório da Pesquisa de Satisfação 2010 - METROREC

É por este contexto que credita-se a ação de melhoria - climatização dos trens - à atuação da ouvidoria a partir de 2004, via encaminhamento das manifestações frequentes do cidadão com o assunto “Calor” e não aos sete anos de pesquisa de satisfação do cliente, de 1997 a 2004, e seus respectivos indicadores.

4.2.2 A ligação da Linha de ônibus Shopping Recife ao METROREC

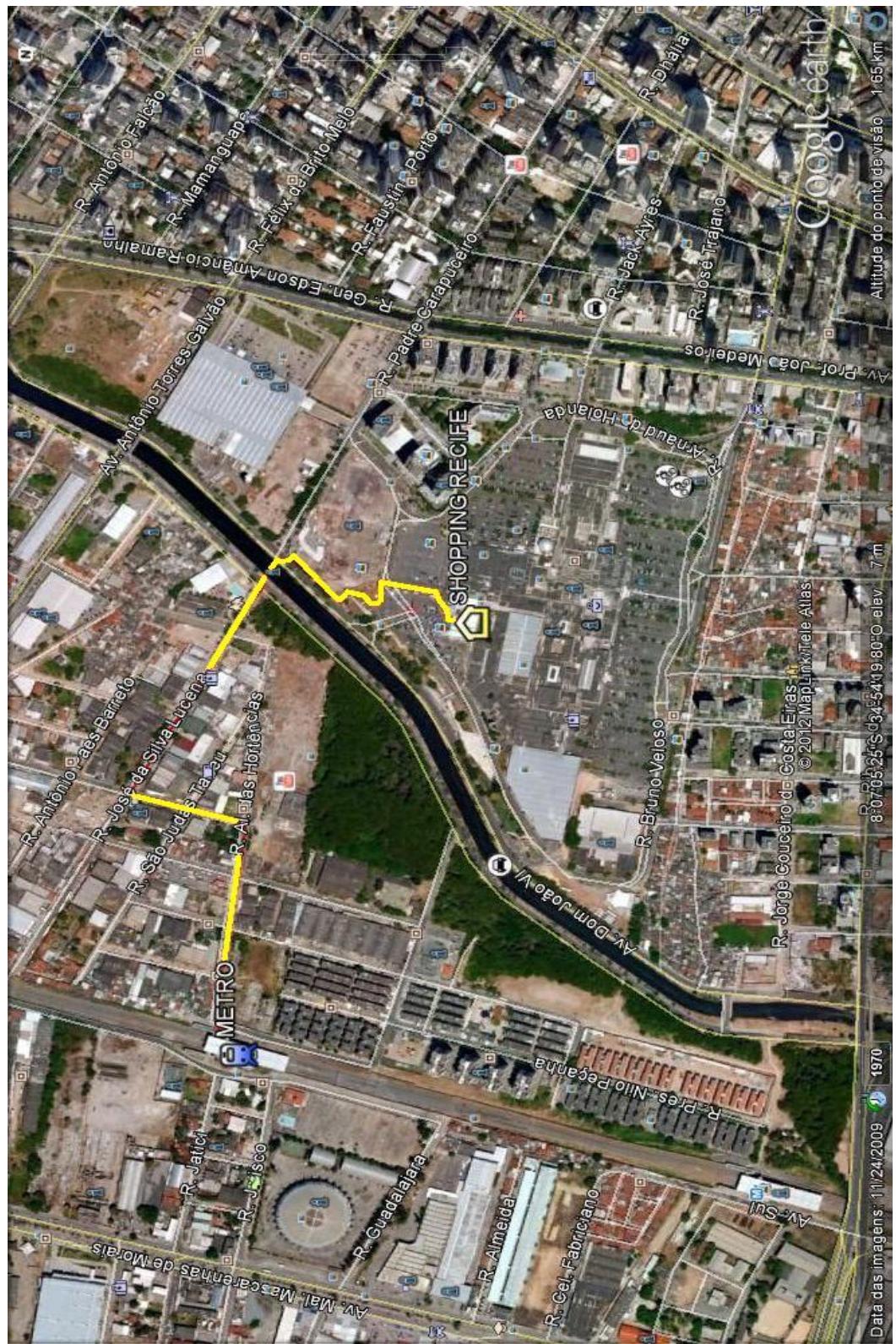
Com a inauguração da estação Shopping do METROREC, em 23 de março de 2008, muitos usuários reclamavam pela falta de acesso ao Shopping Center Recife, quando do seu desembarque na referida estação do METROREC

Segundo o relatório da ouvidoria, foi a partir dessas manifestações dos cidadãos que foram realizadas gestões com o órgão gestor de transportes públicos para que o cidadão pudesse, ao desembarcar na estação Shopping, ter seu acesso e deslocamento facilitados até o Shopping Center Recife.

A estação do metrô, apesar do seu nome, não fica próxima ao referido centro comercial, de tal forma que o deslocamento entre a estação e o Shopping trazia desconforto e, inclusive, se o cidadão estivesse com alguma deficiência de mobilidade, até a impossibilidade de acesso pelo esforço considerável em sua caminhada.

A ilustração 8 procura ilustrar com um traçado amarelo a distância a ser percorrida pelo usuário entre a estação do metrô e o referido Shopping Center:

Ilustração 8: Mapa de Localização da Estação Shopping do Metrô



A gerente da GEPEI-Gerência de Pesquisa e Integração, Sra. Graça Mousinho, quando entrevistada sobre essa ação de melhoria, ratificou o recebimento de diversas manifestações encaminhadas pela ouvidoria, onde os cidadãos questionavam o fato de a estação Shopping do metrô ficar tão distante do importante estabelecimento comercial e, no entanto, a estação possuía o mesmo nome.

Antes, a linha de ônibus da empresa Borborema, linha de número 031, destino Shopping Recife, não passava na estação, tendo seu ponto terminal no estacionamento do Shopping Center Recife.

Com as gestões da GEPEI sobre o órgão gestor de transporte público, a linha 031 teve seu ponto terminal alterado para o conjunto residencial Boa Viagem, conjunto habitacional localizado logo após a estação do metrô, fazendo com que a referida linha passasse a ter, como novo destino, a inscrição “Shopping Center/Res. Boa Viagem” no painel de destino no ônibus, modificando seu percurso, tendo agora, um ponto novo de integração com a estação Shopping do METROREC.

As manifestações do cidadão encaminhadas pela ouvidoria à gerência de pesquisa e integração propiciaram as ações que culminaram com a alteração do percurso na referida linha, seis meses após a inauguração da estação, visando atender às necessidades dos usuários.

Ao ser questionada sobre essa ação de melhoria, a gerente de pesquisa e integração relata:

A melhoria que foi implantada foi a linha integrada na estação shopping que veio através de uma demanda de um usuário que fez uma reclamação a ouvidoria dizendo “por que a estação se chama shopping, se a estação não chega no shopping?”. A área já estava fazendo estudos para isso, essa reclamação deu base para fundamentar as gestões junto ao órgão gestor de transportes.

A seguir, relatos de usuários selecionados a partir do momento em que o cidadão saiu da estação do metrô e foi para o ponto de integração com a linha 031 ou, no sentido inverso, quando o cidadão desceu do ônibus da linha 031 e dirigiu-se à estação do metrô. Os questionários de entrevista estão colocados como apêndices deste trabalho.

Alguns usuários informaram que só depois da criação do ponto de integração com a estação do metrô Shopping, passaram a usar a linha 031. Os relatos são decorrentes das respostas de dois usuários, quando questionados se usavam a linha de ônibus do Shopping, antes da integração com o metrô.

Um cidadão de 32 anos, que se apresentou como músico de profissão, relata que é usuário antigo do METROREC e ao ser indagado se usava a linha 031, antes da integração com o metrô, responde : “Não, eu me deslocava para Imbiribeira.” A avenida Mascarenhas de Morrais, conhecida como Av. Imbiribeira, é uma avenida de grande circulação, situada depois da estação. Já a usuária de 65 anos, que informa ser lavadeira aposentada e usando o metrô esporadicamente, responde à citada indagação dizendo: “Não, eu ia pro terminal, era mais ruim.”

Pelo exposto, o fato de o METROREC pôr o nome da estação como “Estação Shopping”, não observando sua distância física em relação ao estabelecimento comercial, proporcionava aos usuários do metrô uma distorção, com implicações diretas para o cidadão, tendo em vista que o usuário estava associando a estação ao Shopping Center Recife.

Os depoimentos colhidos reiteram os benefícios obtidos com essa ação de melhoria, fazendo com que, a integração desses dois modais de transporte – metrô e ônibus – proporcione uma melhor utilização do STPP/Sistema de Transporte Público de Passageiros.

Nesse contexto, denotam-se evidências que a participação do cidadão, com as manifestações encaminhadas pela ouvidoria, pode eliminar distorções e falhas na prestação de serviços pelo ente público, quando contemplados com uma ouvidoria atuante.

4.2.3 A instalação de bancos preferenciais dentro do trem

Outra ação de melhoria indicada pelo relatório da ouvidoria em 2009 cita a “Mudança de cor nos bancos preferenciais” que já existiam indicados dentro do trem. Não havia uma cor diferenciada para esses bancos, tendo como forma adotada para informação ao cidadão, a fixação de uma comunicação visual, pequena, sobre esses bancos.

Em 2000, conforme legislação vigente, já existia a necessidade de se dispor assentos reservados para os cidadãos considerados em condição especial. Uma pessoa, que por sua condição de idoso, com idade igual ou superior a 60 (sessenta) anos, gestante, lactante, portadora de deficiência ou acompanhada por crianças de colo, passa a ser considerada como usuário preferencial na utilização desses assentos reservados.

A Lei 10.048 de 08 de novembro de 2000 menciona a necessidade de se promover a reserva de assentos no âmbito dos transportes públicos, conforme descreve um de seus artigos:

Art. 3º As empresas públicas de transporte e as concessionárias de transporte coletivo reservarão assentos, devidamente identificados, aos idosos, gestantes, lactantes, pessoas portadoras de deficiência e pessoas acompanhadas por crianças de colo. (Brasil, 2000)

A partir da existência dessa Lei, o METROREC cumpre a obrigatoriedade legal afixando uma placa metálica de pequenas dimensões, conforme demonstram as fotos fornecidas pelo setor de comunicação visual do METROREC, mostradas nas ilustrações 9 e 10.

A ouvidoria foi criada em fevereiro de 2004 e, a partir daí, as reiteradas manifestações dos usuários com queixas sobre uma melhor diferenciação dos assentos reservados foram encaminhadas ao setor responsável.

A Ouvidoria indica como uma melhoria implementada a mudança na comunicação visual e cor diferenciada dos bancos reservados para melhor destacá-los, facilitando sua identificação pelo cidadão. Esse processo de adequação nos trens terminou com o último assento modificado em 2010, ou seja, dez anos depois da promulgação dessa Lei.

O gestor envolvido com as demandas do cidadão solicitando uma maior diferenciação desses bancos preferenciais, o Sr. Vicente Alexandre C. Vieira, responsável pela COMAC-Coordenadoria de Manutenção Corretiva de Trens, fez o seguinte depoimento quando questionado sobre os benefícios dessa ação e de como ocorreu sua implementação:

Com certeza, a questão dos bancos, em cada carro, a gente diferenciou a pintura de dois bancos duplos por carro e colocamos um adesivo indicando que aqueles bancos são preferenciais para idosos, gestantes e deficientes. Um total de oito bancos em cada trem à disposição dos usuários deficientes e idosos.

A seguir são mostradas algumas fotos que procuram demonstrar como ficou o trem após a implementação da diferenciação dos bancos, conforme as solicitações dos manifestantes à ouvidoria e atendidas pelo setor responsável.

Ilustração 9: Fotografia Visualização dos bancos no inteiror do Trem



Ilustração 10: Fotografia Detalhe da Visualização do Banco Preferêncial



A ilustração 11 mostra o detalhe da primeira comunicação visual anteriormente colocada para o atendimento ao disposto na Lei 14.048 de 2000. Placa metálica compondo uma comunicação visual menor. E abaixo desta, a segunda comunicação visual, que foi ampliada em relação à anterior para ser, mais facilmente, identificada pelos usuários.

Ilustração 11:Fotografia Detalhe da Comunicação Visual sobre Banco Preferencial



Finalizamos este tópico, apresentando as demais ações de melhorias citadas no relatório da ouvidoria, como ações sugeridas por usuários, encaminhadas pela ouvidoria do METROREC e executadas pelas áreas e setores responsáveis:

- Mudança no horário de funcionamento da Biblioteca da estação Recife;
- Mais informações no site da METROREC;
- Aviso ao público no sistema de sonorização das estações e trens informando os assentos preferenciais;
- Preservação das janelas nos trens que são adesivados com propaganda;
- Disponibilização de informações como tempo de viagem e destino do trem em painéis eletrônicos nas estações;
- Colocação de Bebedouros nas estações;
- Música ambiente nas estações no sistema de sonorização;

4.3 O Estudo comparativo: ouvidorias DETRAN-PE e METROREC

Nos tópicos seguintes são apresentados itens de comparação entre os dois institutos de ouvidoria implementados nas instituições DETRAN-PE e METROREC. Esses itens de comparação são elementos que servem para a observação de aspectos de similaridades e de itens de diferenciação que permitam uma análise das ouvidorias e de suas atuações lastreadas nos pressupostos do modelo conceitual.

Esses elementos cotejam as estruturas de funcionamento em termos de número de atendentes e suas posições no organograma de cada instituição sob estudo, as formas de atuação como o recebimento das manifestações e o tipo de classificação dessas demandas, os indicadores utilizados e a perspectiva sob o desempenho de suas atuações por esses indicadores.

4.3.1 Implantação e histórico das ouvidorias DETRAN-PE e METROREC

A Ouvidoria do DETRAN-PE foi criada pela Lei estadual Nº 12.007 de 01 de junho de 2001(ANEXO I), tendo sua primeira ouvidora a Sra. Maria Tereza de Sá Leitão. A primeira ouvidora do DETRAN-PE foi a responsável pela implantação dos serviços de ouvidoria no órgão e esteve à frente do setor de ouvidoria desde sua criação até o ano de 2006.

De janeiro de 2007 a março de 2011, esteve à frente da ouvidoria do DETRAN-PE, a Sra. Neuma Sandra Ribeiro, totalizando pouco mais de quatro anos de atividade como ouvidora. A partir de abril de 2011, a Sra. Hosana Cabral assume a ouvidoria do DETRAN-PE, permanecendo como ouvidora até a presente data. As três ouvidoras são pessoas externas ao órgão e nomeadas por ato do diretor presidente do DETRAN-PE.

A ouvidoria do METROREC foi informalmente criada em fevereiro de 2004, tendo como sua primeira ouvidora a Sra. Tércia Cristina Lemos Souza nomeada por ato da superintendência de trens urbanos, a STU/REC. A criação da ouvidoria e as nomeações para esse setor apresentam-se informalmente instituídas, já que o setor de ouvidoria não possuí documento normativo próprio de criação e de nomeação para o cargo de ouvidor no METROREC, estando ligada ao superintendente em caráter não formal, conforme pode ser verificado mais adiante pela sua inexistência no organograma da instituição.

A primeira ouvidora do METROREC ficou à frente da ouvidoria desde a sua criação, em fevereiro de 2004, até outubro de 2009, quando a Sra. Eliane Maria Fonseca assumiu durante quatro meses a ouvidoria, e a partir de março de 2010, assume o setor, o Sr. Marcelo Zimmerle Nóbrega, permanecendo como ouvidor até a presente data.

Para confirmar a não formalização do cargo de ouvidor no METROREC encontra-se como anexo, a resolução nº 048/2010 de 09 de fevereiro de 2010 que dispensa o Sr. Marcelo Zimmerle Nóbrega do cargo ASSESSOR II, código 02.74-7(ANEXO J), para que

este assuma a ouvidoria a partir de 01 de março de 2010, conforme documento anexo emitido pela chefia de gabinete do METROREC (ANEXO K).

É um total de seis nomeações com três para cada órgão. Denota-se o fato de que as três pessoas convidadas para exercer a função de ouvidora no órgão estadual de trânsito são todas nomeações de pessoas externas ao órgão e do sexo feminino. Já o METROREC apresenta sua primeira ouvidora, com nomeação externa e as demais nomeações, com empregados da casa, sendo o atual cargo exercido por empregado do sexo masculino.

As nomeações de pessoas externas para a função de ouvidora em ambos os órgãos, possivelmente, estão relacionadas ao fato de que, na ocasião, a presidência do DETRAN-PE e a Superintendência do METROREC serem, também, nomeações de pessoas externas às instituições. A função de ouvidor pressupõe ser indicação direta do líder maior da instituição.

Nas seis nomeações englobando os dois órgãos, uma só é do sexo masculino, observando-se uma maior indicação de nomeações do sexo feminino para o exercício da função de ouvidor. Essa “preferência” por nomeações de ouvidoras em detrimento da indicação masculina verifica-se, também, nas ouvidorias dos órgãos públicos da esfera estadual, tendo em vista que das 59 ouvidorias estaduais pernambucanas, tem-se atualmente 35 ouvidoras e 24 ouvidores, conforme dados da Ouvidoria Geral do Estado de Pernambuco.

As ouvidorias do DETRAN-PE e do METROREC, desde suas origens, quando do instante de suas implantações, até o estágio atual em que se encontram, estão, enquanto instituto, em um processo histórico e contínuo de mudanças e aperfeiçoamento. Iniciaram suas atividades, com as pessoas desconhecendo as finalidades e objetivos de uma ouvidoria e, verdadeiramente, em condições incipientes.

Os textos extraídos de notícias relacionadas com a ouvidoria do DETRAN-PE, vinculadas na imprensa, contextualizam esse processo histórico contínuo, mostrando dois momentos de divulgação da ouvidoria.

A notícia veiculada no jornal Diário de Pernambuco, na seção “Diário Urbano”, sob o título “Boa Notícia”, informou aos leitores os telefones de contato com a ouvidoria, recém-criada, e o endereço de correio eletrônico da ouvidora Maria Tereza de Sá Leitão, ainda sem o endereço próprio formal da instituição DETRAN-PE, como segue :

Diário de Pernambuco Sábado - 20/04/2002

Diário Urbano

Boa Notícia

Já está funcionando no Detran o serviço de ouvidoria para atender as pessoas que quiserem tirar dúvidas, fazer reclamações e apresentar sugestões. Apenas cinco Detrans em todo o País dispõem desse canal de comunicação para os usuários. A implantação da Ouvidoria faz parte do programa *Detran Amigo do Usuário*. Os contatos podem ser feitos pelo fone 3454.8405, das 8 às 16h, através do fax 3454.8404 ou pelo e-mail saleitao@fisepe.pe.gov.br(BOA NOTÍCIA, 2002).

O texto a seguir foi veiculado no mesmo jornal de grande circulação, na seção de “Cartas”, sob o título “Detran responde”. Nessa matéria, o DETRAN-PE respondeu a uma carta enviada por um usuário ao jornal, onde o órgão de trânsito solicitou ao cidadão que entrasse em contato com o setor de ouvidoria. No texto da resposta ficam evidenciadas as novas formas de contato com a ouvidoria:

Diário de Pernambuco Terça-feira - 21/09/2004

Cartas

Detran responde

Em atenção à carta “Pressa de Instrutora”, veiculada neste Diário em 20 de setembro, o Departamento Estadual de Trânsito de Pernambuco (Detran-PE) informa que precisa de maiores informações do leitor, pois na data citada só havia dois examinadores do sexo masculino no pátio de exames da sede e, no interior, não ocorreram quaisquer exames para a obtenção de habilitação no dia 02 de setembro. Desta forma, solicitamos que o leitor entre em contato com a Ouvidoria do Detran-PE através do fone (81) 3454.8405 ou do e-mail ouvidoria@detran.pe.gov.br para que possamos compreender melhor sua queixa (DETRAN RESPONDE, 2004).

Tomando-se a mudança verificada na ouvidoria do DETRAN-PE, onde em Abril/2002 não havia o correio eletrônico institucional para o setor de ouvidoria, denota-se em setembro/2004 um incremento de natureza quantitativa. Ampliam-se os meios de contato formal com a ouvidora, antes só telefone, depois, telefone e o correio eletrônico institucional. As páginas citadas do referido jornal estão como anexos deste trabalho(ANEXOS L).

Nesse processo histórico, não obstante as mudanças quantitativas, como a citada anteriormente, deve-se ressaltar que outras mudanças de natureza qualitativa também ocorrem.

Por exemplo, a atividade continuada de interação e relacionamento com os cidadãos, inicialmente insegura, mas que depois é aperfeiçoada pela práxis do atendimento

diário às manifestações, incorpora uma mudança comportamental nos atendentes da ouvidoria e, portanto, uma alteração de natureza qualitativa.

(...) ao fato de que, ao mudarem, as coisas não mudam sempre no mesmo ritmo; o processo de transformação por meio do qual elas existem passa por períodos lentos (nos quais se sucedem pequenas alterações quantitativas) e por períodos de aceleração (que precipitam alterações qualitativas, isto é, “saltos”, modificações radicais)(KONDER, 2003, p. 58).

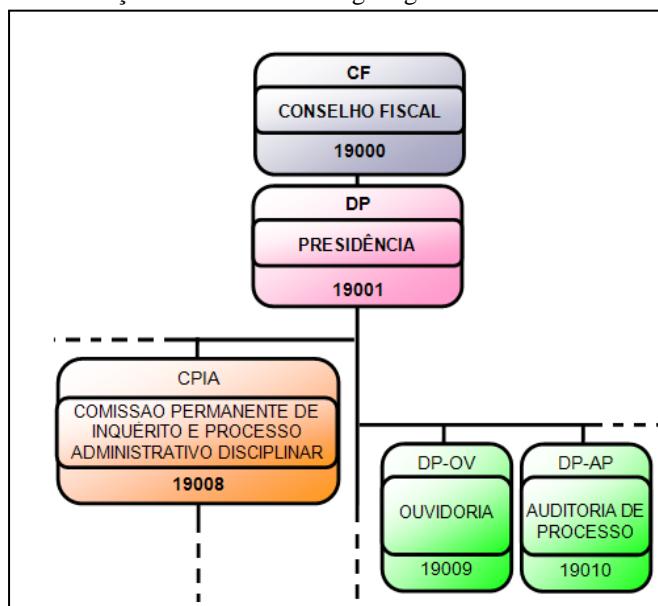
Num contínuo das atuações das ouvidorias, as mudanças de natureza qualitativa revelam-se de maior significado para o desempenho do instituto e dos objetivos por ele a serem alcançados.

4.3.2 As Estruturas e Formas de Atuação das ouvidorias

As Ouvidorias das duas instituições estão localizadas nas suas respectivas sedes administrativas, desde sua criação, no DETRAN-PE situada no bairro de Iputinga, e no Metrorec, no bairro de Areias, ambas no município do Recife.

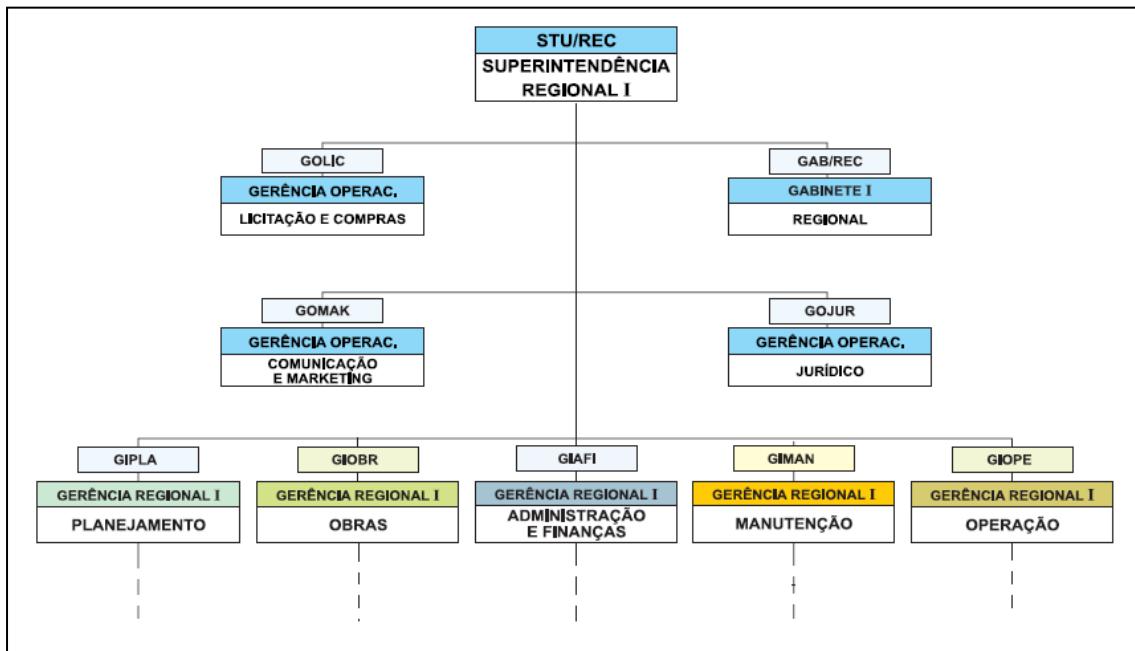
Os organogramas das duas instituições estão, como detalhe, presentes nesse trabalho. Esses organogramas apresentam uma diferença no tocante as suas ouvidorias, como procuram destacar as ilustrações 12 e 13.

Ilustração 12: Detalhe do Organograma DETRAN-PE



Como pode ser observado, o DETRAN-PE possui sua ouvidoria formalmente instituída fazendo parte integrante do seu organograma, onde se confirma a subordinação direta e formal à liderança máxima da organização.

Ilustração 13: Detalhe Organograma STU/REC METROREC



Já o METROREC, formalmente STU/REC, uma superintendência regional da CBTU-Companhia Brasileira de Trens Urbanos, não apresenta em seu organograma o setor de ouvidoria, sendo, portanto, um setor informalmente instituído, embora responda diretamente ao superintendente STU/REC, conforme relatos do ouvidor do METROREC, Sr. Marcelo Zimmerle Nóbrega, em sua entrevista:

No nosso caso [a ouvidoria], como não existe uma função determinada, vamos dizer, assim oficialmente... É uma função extraoficial ligada direto ao superintendente.

(...)

Ela é ligada direto ao superintendente, ou seja, eu tenho que me reportar direto à superintendência sem ter interferência de outra gerência. Ela tem autonomia para resolver e quando ultrapassa a sua alcada ela passa direto para a superintendência para que ela [a superintendência] tome as medidas necessárias.

Em relação às equipes de ouvidoria, DETRAN-PE e METROREC contam, basicamente, com a mesma estrutura: Ouvidor/Ouvidora, uma supervisora de atendimento e duas atendentes para atendimento no setor de ouvidoria.

No DETRAN-PE existem duas pessoas responsáveis pelo atendimento via internet, com mais duas estagiárias na sede. No metrô existem duas pessoas na estação Recife, como posto avançado da ouvidoria. Assim, com pequenas variações decorrentes de férias, por exemplo, as equipes de atendimento no DETRAN-PE e no METROREC totalizam seis pessoas realizando atendimento na ouvidoria.

Os meios de comunicação disponibilizados pelas instituições ao cidadão são semelhantes: correio eletrônico, telefone, internet e presencial. Há uma predominância das manifestações pelo uso do correio eletrônico enquanto as manifestações na forma presencial são menos utilizadas pelo cidadão.

O programa G-CON utilizado pela ouvidoria do DETRAN-PE trata as demandas do cidadão conforme tipificação especificada no campo “Natureza” da manifestação dentro da tela de cadastro, mostrada na ilustração 14.

Ilustração 14: Tela de cadastro de manifestação – Programa G-CON do DETRAN-PE

The screenshot shows a software application window titled "Atendimento". At the top left is a "Solicitante" field containing "wilma.detran". To its right is a "Número Protocolo" input field with a placeholder "Incluindo" and an "Ok" button. On the far right, there are status indicators: "Número Protocolo: Incluindo", "Resposta Parcial Enviada: NÃO", and "Existem Observações: NÃO".

The main area contains several input fields and dropdown menus:

- Criação:** wilma.detran - 17/04/2012 12:14
- Última Alteração:** [empty]
- O Que ***: Dúvidas sobre CRLV 2012
Quitei todos os débitos do meu veículo e até a presente data não recebi o documento 2012. O que fazer?
- Como:** Dúvidas
- Quem:** José da Silva
- Quando:** [empty]
- Onde:** [empty]
- Área:** Gerencia de Reg. de Veículo
- Assunto:** CRLV 2012
- Natureza:** Informação
- Entrada:** Denúncia, Elogio, Informação, NÃO CLASSIFICADO, Reclamação, Solicitação, Sugestão
- Priorização:** Alta
- Prazo:** [empty]
- Prazo Previsto:** [empty]

A sidebar on the left lists "Campos ob" (obligatórios) with options: Denúncia, Elogio, Informação, NÃO CLASSIFICADO, Reclamação, Solicitação, and Sugestão. The "Informação" option is currently selected.

Como pode ser observado, o DETRAN-PE utiliza, além dessas tipificações básicas, uma manifestação classificada como “não-classificado”, conforme detalhe na ilustração 14 que mostra as opções de classificação da natureza da manifestação.

O programa mostra nas abas superiores a indicação opção de telas – formulário eletrônico – onde são registrados os dados de identificação do cidadão “Solicitante” da manifestação, os dados da demanda na tela “Atendimento”, como a demanda está sendo tratada na tela “Encaminhamento”, os registros de “Respostas Parciais” ao cidadão, se houver, e finalmente os dados que dão o fechamento do tratamento da demanda, onde se registra a resposta final ao cidadão na tela de “Conclusão” da manifestação.

O programa do METROREC apresenta uma tela única de cadastro das manifestações, onde na sua parte superior são dadas as tipificações utilizadas pela ouvidoria no recebimento das demandas, conforme tela de cadastro, mostrada na ilustração 15.

Ilustração 15: Tela de cadastro de manifestação – Programa da Ouvidoria METROREC

The screenshot shows a Windows application window titled "Manifestação". At the top, there are four radio buttons for "Tipo de Contato": Reclamação (selected), Elogios, Sugestão, and Informações. Below this is a dropdown menu labeled "Você é:" with options like "Cidadão", "Funcionário", etc. A "Sexo" section has radio buttons for Masculino (selected) and Feminino.

Dados de quando ocorreu o fato:

- Data: []
- Horário: []
- Local: []

Informações Pessoais:

- Nome: []
- Profissão: []
- Endereço: []
- Bairro: []
- Cidade: []
- CEP: []
- Cod Telefone: []
- E-mail: []
- Telefone: []
- Celular: []
- Telefone Comercial: []

Assunto:

- Temperatura
- Ambulantes
- Acidentes
- Iluminação
- Segurança
- Manutenção
- Qualidade de Atendimento
- Limpeza
- Horário
- Diversos

Conteúdo:

A large text area for entering the content of the manifestation.

At the bottom are three buttons: Enviar (Send), Limpar (Clear), and Cancelar (Cancel).

Como pode ser verificado, as opções de classificação das manifestações não possuem o tipo denúncia, sendo uma dentre outras limitações do software utilizado atualmente pela ouvidoria do METROREC.

Quando o cidadão apresenta uma denúncia, a manifestação é caracterizada como reclamação no programa e tratada como denúncia pelo ouvidor. E dentre as classificações adotadas pelo METROREC, não se verifica demandas categorizadas como solicitação.

Nessa tela única de cadastro são encontrados os dados de identificação do cidadão, a descrição da demanda no campo “Conteúdo” da manifestação, a classificação por “Assunto” relacionado com a demanda, além de opções do campo “Você é” que especifica o tipo de manifestante, se o cidadão é: um usuário assíduo ou eventual do metrô, funcionário, terceirizado ou permissionário.

Nas estações do METROREC, existem quiosques e espaços utilizados por pequenos comerciantes para a venda de produtos. Esses comerciantes são chamados de permissionários.

O programa indica como opção na tela de busca, conforme ilustra a tela mostrada na ilustração 16, a possibilidade de geração de estatísticas e o período de início e fim para acesso às manifestações gravadas no programa.

Ilustração 16: Tela de busca de manifestação – Programa da Ouvidoria METROREC

No entanto, as manifestações registradas nos anos anteriores estão inacessíveis por esta atual e mais recente versão do programa. A opção “Estatística” apresenta problemas na rotina que calcula essas estatísticas, impossibilitando sua utilização pela ouvidoria.

As rotinas da tela de cadastro de manifestações do Metrorec e da tela de busca evidenciam algumas oportunidades de melhorias no programa utilizado pela ouvidoria do

órgão, tendo em vista a falta de geração de estatísticas e a impossibilidade de acesso aos registros das manifestações gravadas nos anos anteriores.

4.3.3 Os Indicadores das ouvidorias do DETRAN-PE e METROREC

Neste tópico são citados alguns indicadores apresentados pelas ouvidorias do DETRAN-PE e METROREC. Para efeito de análise, tomaram-se os valores mais recentes, entendo-se que esses valores de 2010, 2011 e 2012, por serem indicadores mais atuais, melhor expressam as realidades vividas hoje pelas ouvidorias dessas duas instituições. Os valores foram obtidos conforme períodos citados, 2010, 2011 e 2012, nos relatórios da ouvidoria do DETRAN-PE e nos relatórios da ouvidoria do METROREC.

O primeiro indicador citado é o número de manifestações recebidas pelas ouvidorias. Esse indicador funciona como um balizador para aferição da carga de trabalho que a equipe de atendimento recebe no exercício de suas atividades.

A seguir são mostradas as ilustrações 17 e 18 com o número de demandas recebidas pelas ouvidorias das duas instituições.

Ilustração 17: Gráfico de Demanda por Ano 2010 a 2012 – DETRAN-PE

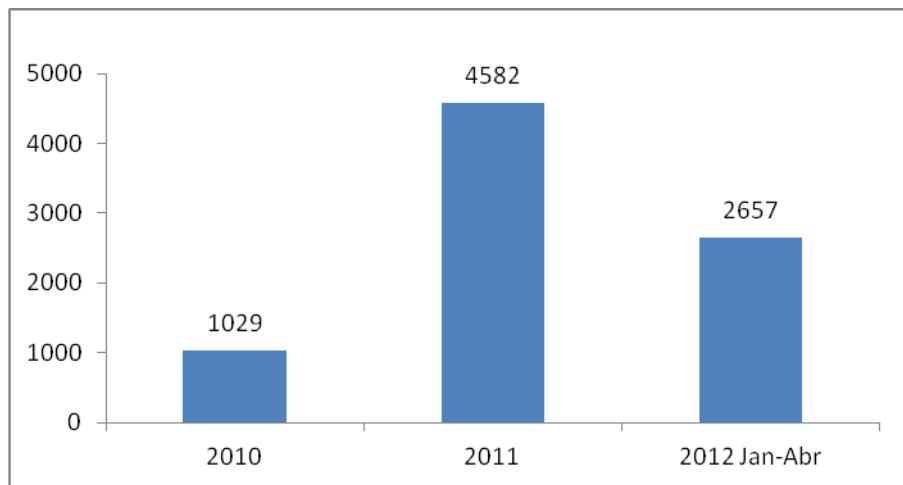
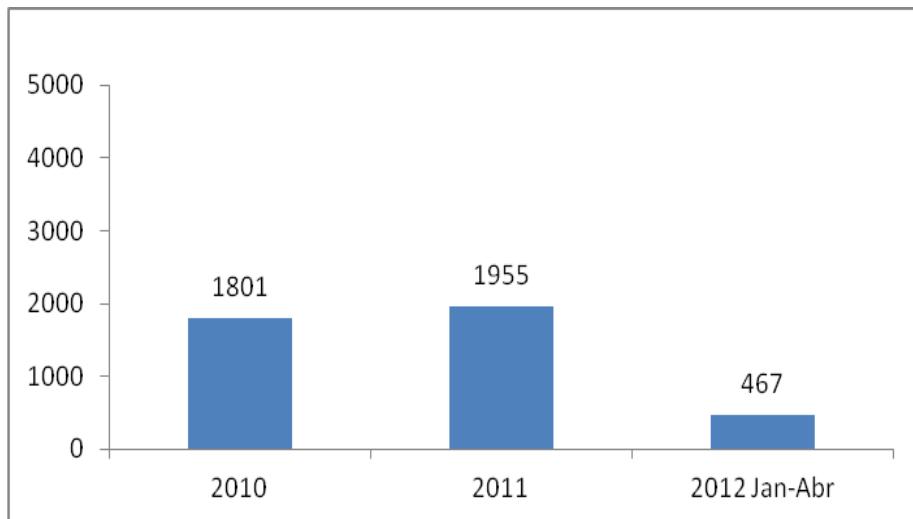


Ilustração 18: Gráfico de Demanda por Ano 2010 a 2012 - METROREC



Como as equipes das duas ouvidorias apresentam quantitativos semelhantes de pessoas, entre atendentes e uma supervisora, percebe-se que a ouvidoria do DETRAN-PE possui um maior volume de atendimento em termos de número de manifestações recebidas.

Com a iniciativa do Governo do Estado em criar a CNH gratuita para as pessoas de baixa renda, houve um incremento significativo nos pedidos de habilitação no DETRAN-PE e, em decorrência, o número de manifestações de informações e solicitações para a ouvidoria acompanhou esse crescimento.

Um dos indicadores utilizado para se avaliar o desempenho de uma ouvidoria é o percentual de demandas respondidas em definitivo para o cidadão e portanto consideradas concluídas dentro de um determinado prazo máximo estabelecido pela instituição. O DETRAN-PE possui como meta o prazo máximo para resposta de 72 horas e o METROREC de oito dias.

Para a avaliação em tela, toma-se a citação a seguir como entendimento do que vem a ser desempenho:

Resultados obtidos dos principais indicadores de processos e produtos [ou serviços], que permitem avaliá-los e compará-los em relação a metas, padrões, referências pertinentes e a outros processos e produtos. Mais comumente, os resultados expressam satisfação, insatisfação, eficiência e eficácia, e podem ser apresentados em termos financeiros ou não (FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE - FNQ, 2009, p.58).

Esse indicador mensal é calculado pela ouvidoria do DETRAN-PE considerando que as manifestações são respondidas de imediato ou dentro de um tempo que não ultrapasse o prazo máximo estabelecido pela instituição.

No relatório da ouvidoria do METROREC não é apresentado o número de demandas respondidas dentro do prazo, apenas são citadas as manifestações respondidas de imediato. A falta de evidências que apontem o quantitativo de demandas respondidas dentro desse prazo que é de oito dias, de certa forma largo quando comparado com o prazo do DETRAN-PE, sugere problemas com o cálculo desse indicador para a ouvidoria do METROREC.

A seguir, conforme as evidências coletadas, são apresentadas as ilustrações 19 e 20 com os gráficos de percentual de demandas respondidas dentro do prazo no DETRAN-PE e as manifestações respondidas de imediato no METROREC.

O quantitativo total de demandas mensais e o número de manifestações respondidas de imediato pelo METROREC foram obtidos na página 2 dos relatórios da ouvidoria no período de 2010 a 2012 (ANEXO M, N e O). Esses quantitativos permitiram os cálculos dos respectivos percentuais já citados. Os percentuais do DETRAN-PE são apresentados pela ouvidoria, conforme Anexo P.

Ilustração 19: Gráfico de Demanda Respondida no Prazo de 2010 a 2012 – DETRAN-PE

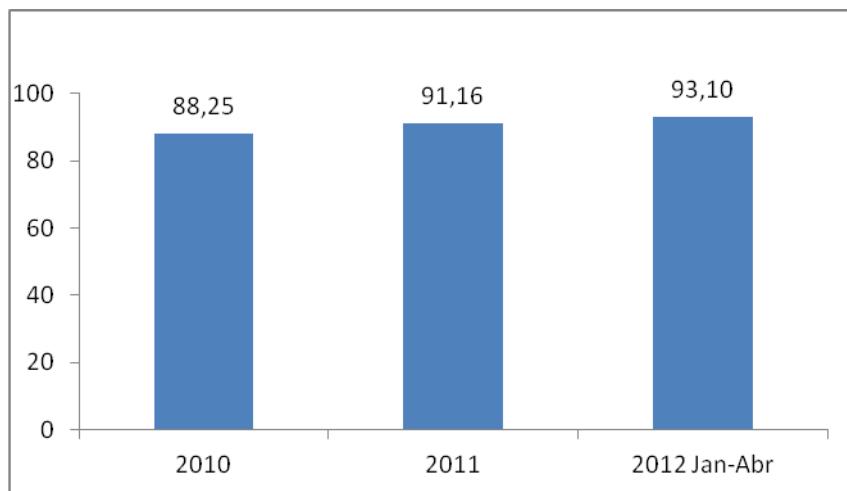
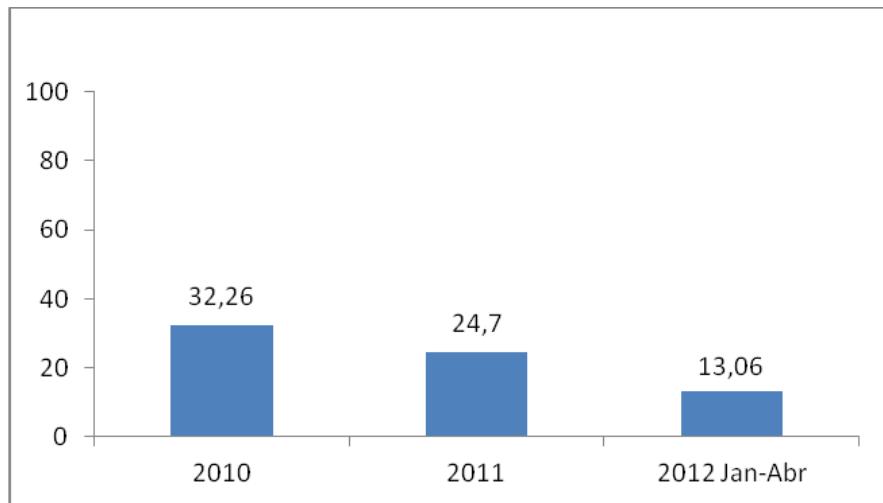


Ilustração 20: Gráfico de Demanda Respondida Imediatamente 2010 a 2012 - METROREC



Os percentuais de demandas respondidas de imediato e dentro do prazo de 72 horas do DETRAN-PE nos levam à indicação de uma efetividade nas atuações da ouvidoria, considerando-se os valores do indicador e o prazo de 72 horas, mostram que menos de 10% das manifestações recebidas não são respondidas no prazo.

Os percentuais de demandas respondidas de imediato pela ouvidoria do METROREC não indicam quantas manifestações são respondidas no prazo estabelecido, que é de oito dias. Quando indagado sobre o percentual de manifestações respondidas no prazo, o ouvidor do METROREC, Sr. Marcelo Zimmerle relata que é em torno de 80%, não sendo possível buscar evidências que ratifiquem essa alegação.

Nesse ínterim, considerando-se que: (1) o quantitativo de atendentes é semelhante nas duas instituições, (2) que o prazo máximo de resposta é menor para a ouvidoria do DETRAN-PE e (3) o número de manifestações recebidas, nesse período, é 88% maior que as demandas recebidas pelo METROREC, então, a Ouvidoria DETRAN-PE configura-se assim com melhor desempenho, atendendo às manifestações de forma mais rápida.

Pode-se avaliar também o quantitativo de manifestações por tipo de demanda recebida pelas ouvidorias do DETRAN-PE e do METROREC. A seguir, são apresentadas as tabelas 12 e 13 que mostram quantitativo de manifestações classificadas por tipo nos anos de 2010, 2011 e o primeiro quadrimestre de 2012:

Tabela12: Quantitativo de Manifestações por tipo nos anos de 2010, 2011 e 2012 – DETRAN-PE

TIPO DE DEMANDA	Ano 2010		Ano 2011		Ano 2012 (Jan-Abr)	
	Quantidade	Percentual	Quantidade	Percentual	Quantidade	Percentual
Informação	677	65,79%	3519	76,80%	1943	83,28%
Reclamação	162	15,74%	737	16,08%	279	11,96%
Sugestão	18	1,75%	14	0,31%	2	0,09%
Elogio	41	3,98%	59	1,29%	19	0,81%
Denúncia	18	1,75%	49	1,07%	21	0,90%
Solicitação	113	10,98%	204	4,45%	69	2,96%
TOTAL	1029	100%	4582	100%	2333	100%

Fonte: Relatório do programa G-CON da Ouvidoria DETRAN-PE

Tabela13 : Quantitativo de Manifestações por tipo nos anos de 2010, 2011 e 2012 – METROREC

TIPO DE DEMANDA	Ano 2010		Ano 2011		Ano 2012 (Jan-Abr)	
	Quantidade	Percentual	Quantidade	Percentual	Quantidade	Percentual
Informação	218	12,10%	98	5,01%	31	6,64%
Reclamação	1408	78,18%	1710	87,47%	406	86,94%
Sugestão	147	8,16%	113	5,78%	26	5,57%
Elogio	28	1,55%	34	1,74%	4	0,86%
Denúncia						
Solicitação						
TOTAL	1801	100%	1955	100%	467	100%

Fonte: Relatórios da Ouvidoria do METROREC

As denúncias são tratadas como reclamações nos relatórios da ouvidoria do Metrorec não aparecendo estatísticas específicas sobre esse tipo de demanda. O Metrorec não trabalha com demandas classificadas como solicitação.

Pelos dados verifica-se que as demandas tipificadas como reclamações e informações perfazem mais de 90% das manifestações dos cidadãos em ambas as ouvidorias, com um ponto a ser ressaltando.

A ouvidoria do DETRAN-PE caracteriza-se com um setor mais informativo para a população já que apresenta uma maior parte de manifestações classificadas com informação, as reclamações e denúncias não chegam a 20%. A ouvidoria do METROREC atua fortemente no plano das insatisfações, tendo em vista que as reclamações superam de forma acentuada os demais tipos de manifestações do cidadão.

Diante desses dados apresentados com percentuais de reclamações significativos para a ouvidoria do METROREC, embasando-se nos objetivos do modelo conceitual do instituto da ouvidoria, dicotomias importantes são verificadas como o não tratamento estatístico de demandas especificamente classificadas como denúncia, a não apresentação do

quantitativo das demandas respondidas dentro do prazo, entre outros elementos dissonantes com os legítimos objetivos do instituto, citados no referencial teórico.

4.4 A ouvidoria como ferramenta para a melhoria na gestão pública

Nos itens 4.1 e 4.2 deste texto foram apresentados exemplos de melhorias observados nas instituições sob o presente estudo, decorrentes das manifestações encaminhadas pelas ouvidorias e, nesses casos, originadas a partir das demandas e necessidades dos cidadãos e usuários dessas instituições.

Na análise das transformações verificadas nas instituições DETRAN-PE e METROREC em função das solicitações das ouvidorias aos setores envolvidos com as manifestações do cidadão, busca-se demonstrar que, de fato, o instituto da ouvidoria pode contribuir para uma melhor prestação do serviço público e aproximar a gestão pública de uma gestão social.

Abrem-se, portanto, formas de abordagens que apresentem argumentos dentro de duas perspectivas.

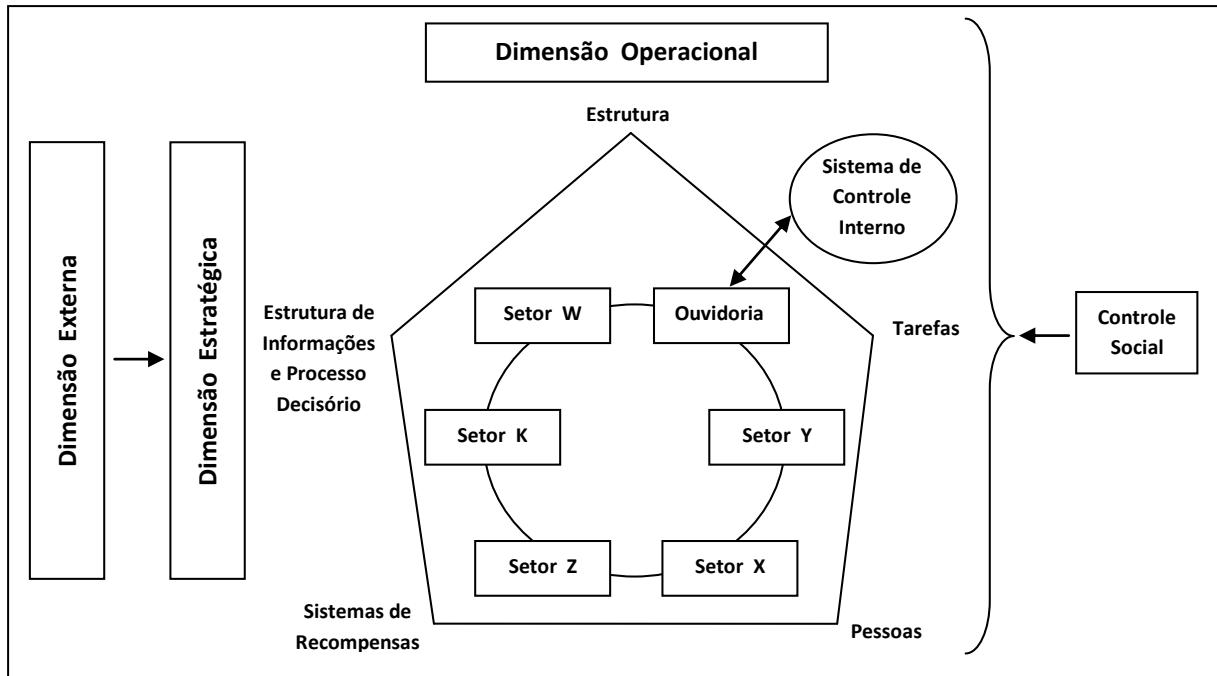
Tomo como ponto de partida a ideia de que o problema de construção, ou seja, o que tem a ver com a possibilidade de conectar entre si os conceitos fundamentais da teoria da ação e os da teoria de sistemas, está bem colocado. Minha fórmula provisória, segundo a qual as sociedades têm de ser entendidas como contextos de ação de grupos estabilizados sistematicamente, já contém esses dois aspectos (HABERMAS, 2012b, p. 365).

Por tanto, esses dois aspectos contemplam uma perspectiva voltada para as interações de grupos no mundo vivido e uma perspectiva sistêmica. São duas visões, uma no “mundo vivido” e outra no mundo “sistema”, as quais devem favorecer ao embasamento do presente trabalho.

Tomando-se como referência a visão integrada da ouvidoria como subsistema organizacional, apresentada na ilustração 21, pretende-se ilustrar o instituto da ouvidoria e os outros componentes desse sistema organizacional.

Nessa perspectiva sistêmica, a ouvidoria deverá ser vista como parte de um todo, elemento de um conjunto composto de setores/áreas/grupos que possuem atores/agentes com funções, atividades e envolvimentos diferenciados, a depender de sua dimensão interna ou externa à organização.

Ilustração 21 – Visão Integrada da ouvidoria como subsistema organizacional
Fonte: CARDOSO(2011, p.207)



Deve-se ressaltar que, para o instituto da ouvidoria enquanto modelo, existem as duas instâncias de controle – uma interna e outra externa – citadas na ilustração como sistema de controle interno e controle social, respectivamente. As demandas originadas, no ambiente interno, pelas pessoas da organização propiciam as atuações da ouvidoria para efetivação de uma forma de controle de natureza intraorganizacional.

Já as manifestações do público externo, ênfase para a participação do cidadão, produzem ações da ouvidoria que propiciam uma forma de controle da sociedade diante do Poder público, possibilitando um instrumento de controle social sobre a instituição pública.

Nos exemplos citados no DETRAN-PE e no METROREC, onde ocorreram alterações nos processos e rotinas, como a biometria e averbação no DETRAN-PE e a climatização dos trens, a integração com a linha de ônibus do Shopping e diferenciação dos bancos preferenciais no METROREC, foram as demandas encaminhadas à ouvidoria e as atuações do instituto sobre os setores envolvidos que, a partir de então, fomentaram a implantação de mudanças intraorganizacionais, com intuito de melhoria dos serviços prestados à comunidade.

O Ouvidor atuando como representante do cidadão dentro da organização, preocupado em dar uma resposta à manifestação do cidadão, promove movimentos nos

setores envolvidos com as demandas, gerando efeitos no ambiente externo que visam atender satisfatoriamente ao cidadão, e realizar as alterações corretivas na dimensão interna das instituições.

O ouvidor deve, portanto, ser um profissional com visão sistêmica, que entenda a organização como um conjunto de macrodimensões interligadas, interdependentes e harmônicas. Somente assim as demandas serão percebidas como uma desarmonia no processo de ligação entre as diversas macrodimensões ou de um modelo de gestão incompatível com a tarefa institucional. Apenas assim poderá, além de resolver atender às demandas, sugerir mudanças ou ajustes no modelo de gestão, de forma a evitar que a reclamação se torne recorrente, rompendo dessa forma, um círculo vicioso e ineficiente (CARDOSO, 2011, p. 207).

Assim, é função do ouvidor público não apenas colaborar para o atendimento às demandas do cidadão, como também sugerir mudanças no modelo de gestão adotado, a partir dos *inputs* recebidos pela ouvidoria ou pela capacidade de perceber a dinâmica da organização[...](CARDOSO, 2011, p.209).

Nessa visão sistêmica, cada uma das demandas recebidas pela ouvidoria, a exceção é o elogio, geram entradas na organização para que se façam os ajustes nas rotinas e processos da organização, visando à eliminação de outras futuras demandas semelhantes ou, pelo menos, a minimização dessas demandas.

A manifestação classificada como elogio gera uma indicação positiva para a instituição, fortalecendo a imagem do funcionário/setor envolvido com o elogio e da própria organização, demonstrando satisfação do demandante como órgão público.

Número do Registro da Ouvidoria : 201179608

Data : 27.10.11

Manifestação : Elogio Cristina, Boa tarde. Gostaria de agradecer e informar que fiquei impressionado com o atendimento do Detran de Recife. Isso vale para todos os aspectos. Bom atendimento, preocupação em atender bem, educação, firmeza nas informações, horários de atendimentos estendidos que facilita o trabalhado e um sistema interno que realmente funciona. Não sei se é do seu conhecimento, mas sou do Rio e estou em Recife a pouco mais de 1 ano e tenho que reconhecer e relatar que o Detran do meu estado vive em outra realidade. Atendimento de péssima qualidade, filas intermináveis, falta de consideração com as pessoas, consciência de

que ? se não resolveu hoje, resolve amanhã, “burrocracia” em excesso. Sem qualquer exagero e sem a necessidade de colocar essas palavras, me sinto, apesar do problema na emissão da CHN, plenamente satisfeito com o atendimento. Me senti como se fosse um cliente fiel de uma loja. Agradeço mais uma vez e sugiro que repasse o agradecimento aos seus colegas, para que continuem motivados em tratar as pessoas com respeito e atenção.

Resposta da Ouvidoria : *Com os cumprimentos de nossa Ouvidoria, agradecemos o seu contato. Outrossim, informamos que para nós é muito importante quando o usuário/cliente expressa sua opinião sobre os nossos serviços. É uma maneira de cada vez mais aprimorarmos o nosso atendimento.*

Continuamos ao seu dispor através dos nossos canais de comunicação junto ao cliente.

Cristina e André parabenizo-os pela qualidade na prestação dos serviços.

Atenciosamente,

[Supervisora]

Ouvidoria/Detran

Conclusão da Manifestação : 27.10.11

As demais demandas, mesmo as classificadas como informação ou solicitação, podem gerar alterações na instituição. Se uma dada informação é muito recorrente na ouvidoria alguma ação da instituição/setor como, por exemplo, uma ampla campanha de divulgação dessa informação perante os usuários, torna-se uma atuação efetiva já que a ouvidoria responde às manifestações encaminhadas e a instituição elimina ou minimiza, com essa ação interna, a ocorrência de futuras demandas semelhantes.

A seguir são apresentados exemplos de manifestações de Informação onde o cidadão desejar saber como justificar o não pagamento de uma multa. E uma solicitação para que seja anulada uma infração de trânsito, ambas com grifo nosso:

Número do Registro da Ouvidoria : 200710371 [informação]

Data : 14.12.07

Manifestação : Venho através desta solicitar informação p justificar o não pagamento (cobrança) da notificação de multa do veículo placa, visto que sou da área de saúde e estava falando com o cuidador do minha paciente, pois era uma urgência e estava indo em sua residência atendê-la.

Resposta da Ouvidoria : Prezada Sra.Com os cumprimentos da Ouvidoria do DETRAN/PE, e em atenção ao seu questionamento abaixo, informamos você deve entrar com um recurso, e que em decorrência da Municipalização do Trânsito, seu veículo foi autuado pela (DTR) Prefeitura da Cidade de Olinda. Com isso o recurso a ser interposto deverá ser até 19/12/07(prazo limite informado na notificação), deverá ser endereçado ao referido Órgão. Objetivando ajudá-la, repassamos-lhe os telefones e o seguinte endereço: Estrada do Bonsucesso, 306 - Bonsucesso, Olinda - PE

Tel.: (0xx81) 3005-1029 / (0xx81) 3005-1009. Ou pode dar entrada em qualquer posto do DETRAN/PE, que nós enviamos para o órgão competente.

DOCUMENTOS NECESSÁRIOS PARA RECURSO

Para recorrer de uma infração o usuário deverá compor o processo anexando os seguintes documentos:

- Cópia da Identidade
- Cópia do CPF
- Cópia da Carteira Nacional de Habilitação – CNH

•Cópia do Documento do Veículo (Certificado de Registro e Licenciamento de Veículo – CRLV)

•Cópia da Notificação de Autuação (para a 1^a etapa).

Igualmente, colocamo-nos ao seu dispor para quaisquer informes.

Atenciosamente,

[Atendente da Ouvidoria]

Ouvidoria DETRAN/PE

Conclusão da Manifestação : 14.12.07

Número do Registro da Ouvidoria : 200868074 [Solicitação]

Data : 12.12.08

Manifestação : Exmo. sr. Diretor do Detran. Meu nome é, sou residente no município de Brumado-BA, onde trabalho como professor regente do Colégio Sou proprietário de dois veículos Fiquei surpreso ao ser notificado que o VWFusca em questão fora multado na cidade do Recife, estado de Pernambuco, onde jamais estive, no dia 28/10/2008 às 09:26 conforme Notificação de Infração número de controle 017991579, enviada por este órgão à minha residência. Enviei hoje, 11/12/2008, via sedex, prazo estabelecido para a minha defesa, toda a documentação exigida, que comprova a impossibilidade de estar em dois lugares ao mesmo tempo. Espero que providências no sentido de anulação da infração sejam tomadas o mais breve possível, uma vez que em mais de 20 anos de habilitação nunca cometí nenhuma infração, não sendo justo, portanto, ser penalizado por algo que não cometí. Aguardo uma resposta deste órgão. Atenciosamente,

Resposta da Ouvidoria : PREZADO USUÁRIO... , Com os cumprimentos da Ouvidoria do DETRAN/PE, e em atenção ao seu

questionamento, informamos que em razão das competências/atribuições estabelecidas pelo CTB - Código de Trânsito Brasileiro em art. 24, acarretando dentre outras situações a municipalização do trânsito, seu veículo foi autuado por agentes municipais da Prefeitura da Cidade do Recife (SSP/PCR). Inclusive o recurso interposto será analisado e julgado pelo próprio órgão que aplicou a infração, não cabendo ao DETRAN/PE qualquer ingerência sobre o referido assunto.

Outrossim, disponibilizamos os dados e telefones da CTTU para contato diretamente com o aluído órgão:

Prefeitura da Cidade do Recife (SSP/PCR) - CTTU

End: Rua Frei Cassimiro, nº 91, Santo Amaro, Recife/PE

Cep: 50100-260 Fone/Fax: (81) 3232-5300

Tele-atendimento: 08000 81 1078

Encontramo-nos à disposição para quaisquer esclarecimentos que se façam necessário.

Atenciosamente,

[Atendente da Ouvidoria]

Conclusão da Manifestação : 12.12.08

Dentro dessa visão sistêmica, onde predomina a racionalidade instrumental e a ação estratégica, cabe observar os ganhos para a instituição decorridos a partir de implantação de uma ouvidoria:

Costumo afirmar que o Ouvidor, por fornecer valiosos subsídios ao gestor, é um profissional que se paga, sendo, portanto, economicamente viável, pois através de suas sugestões e recomendações, métodos e processos são racionalizados, tendo por consequência a redução de custos para a organização (...) (LACERDA, 2010, p.17).

Cabe ressaltar que esses “ganhos” poderiam até ser maiores, não fosse a predominância dessa perspectiva na sociedade e, portanto, nas organizações, pois colocam o

instituto da ouvidoria, enquanto instrumento de comunicação com a comunidade, dentro de uma racionalidade que não está amparada pelo agir comunicativo.

O fato é que, nas sociedades industriais, a lógica da racionalidade instrumental, que amplia o controle da natureza, ou seja, o desenvolvimento das forças produtoras, se tornou a lógica da vida humana em geral. Mesmo a subjetividade privada do indivíduo caiu prisioneira da racionalidade instrumental. O desenvolvimento capitalista **impõe limites à livre e genuína comunicação entre os seres humanos.** (RAMOS, 1989, p.12, grifo do autor).

Essa perspectiva sistêmica, lastreada por uma racionalidade instrumental e um aparato técnico-burocrático, atinge o instituto da ouvidoria nas organizações, independentemente de sua natureza pública ou privada. A ouvidoria quando implantada em uma instituição propicia uma porta para a participação do cidadão, mediante suas manifestações.

No que tange as organizações públicas dotadas de ouvidoria, as melhorias decorrentes nos processos de decisão e na gestão devem ou, deveriam, propiciar também incrementos de participação do cidadão e ganhos sociais na administração pública, não fosse essa abordagem focada nos processos técnicos e no mundo do sistema.

A tradição político-administrativa brasileira ainda é fortemente caracterizada pela centralização do poder decisório e pelo formalismo burocrático. Por esses e outros motivos, a incorporação efetiva de práticas participativas às atividades do setor público exigirá profundas mudanças na cultura organizacional predominantemente na administração pública do país (...) (TENÓRIO, 2008, p.148).

Se nesse contexto, ocorre uma atuação limitada do instituto da ouvidoria, esse órgão de atendimento ficará circunscrito a responder às manifestações, atuando com maior enfoque no âmbito do ambiente externo da organização. Notadamente, distanciando-se dos reais objetivos do instituto, apenas “tendo atuação pontual e poderes opinativos” na dimensão intraorganizacional. Nessa acepção “as ouvidorias presas a uma racionalidade formal concentram mais suas ações no controle das relações legais e contratuais”, mais preocupadas com a defesa da instituição. (CARDOSO, 2011, p. 213).

Analizando, com a abordagem da outra perspectiva, na dinâmica das interações do mundo vivido, o ouvidor e a equipe da ouvidoria interagem com os diversos setores/atores no âmbito intraorganizacional e, no âmbito da dimensão externa à organização, com os usuários, cidadãos, órgãos representativos de movimentos sociais, a comunidade e os seus respectivos atores sociais.

O mundo vivido compõe-se da experiência comum a todos os atores, da língua, as tradições e da cultura partilhada por eles. (...) O mundo vivido apresenta, contudo, duas facetas: a faceta da continuidade e das “certezas” intuitivas e a faceta da mudança e do questionamento dessas mesmas certezas. O que sempre foi *taken for granted* pode ser questionado graças às características intrínsecas da ação comunicativa. (FREITAG, 2005, p.164).

Nessa perspectiva amplia-se o enfoque na participação do cidadão por meio de suas manifestações, e os atores envolvidos e atingidos ganham relevância tendo em vista que a prestação dos serviços públicos afeta e é afetada, dialeticamente, por esses atores e suas interações.

Enquanto a primeira forma de abordagem, a perspectiva de “sistema” representa o mundo da reprodução material, a do “mundo vivido” coloca-se na esfera da reprodução simbólica, da interação dos atores, tendo como pano de fundo o agir comunicativo.

O agir comunicativo [pano de fundo do mundo vivido] pode ser compreendido como um processo circular no qual o ator é as duas coisas ao mesmo tempo: ele é o *iniciador*, que domina as situações por meio de ações imputáveis; ao mesmo tempo, ele é também o *produto* das tradições nas quais se encontram, dos grupos solidários aos quais pertence e dos processos de socialização nos quais se cria. (HABERMAS, 2003b, p.166).

A ouvidoria como canal de participação dos cidadãos enseja as instituições públicas com um olhar voltado para as necessidades dos atores envolvidos e atingidos, ênfase para trabalhadores e os usuários, voltada para uma ação comunicativa, dado voz e vez as manifestações da força de trabalho e dos cidadãos.

Quando o instituto da ouvidoria, conforme modelo, atua de forma efetiva não só respondendo às manifestações, mas também alterando a realidade social produzindo as melhorias necessárias, decorrem benefícios e cessam as insatisfações, pois o instituto busca no relacionamento com os atores e agentes sociais, cada vez mais, uma melhor interação entre a instituição e a sociedade.

Portanto, o instituto da ouvidoria, em especial a do setor público, é um valioso instrumento de democracia participativa. Ela [ouvidoria] possibilita o exercício pleno da cidadania, **na medida em que assegura o cidadão interagir com a administração, dando-lhe a salutar responsabilidade de participar** na concepção das políticas públicas e de fiscalizar a prestação dos serviços públicos (BRANDÃO, 2011,p.108 grifo do autor).

Ao serem observados e cumpridos os objetivos de uma ouvidoria, o código de ética do ouvidor, a definição de que o ouvidor é um representante dos direitos do cidadão dentro da organização, com o recebimento e tratamento efetivo das manifestações, a atuação da ouvidoria por meio das suas interações, amplia a dialogicidade, aproximando as instituições públicas de uma racionalidade comunicativa, colocando-as além da visão sistêmica, no contexto de valorização dessas interações, do diálogo, das participações dos envolvidos e atingidos, suas experiências e suas manifestações.

Por fim, as entrevistas realizadas com atores envolvidos e atingidos, atendendo as etapas de pré-análise, exploração e análise do material, permitiram obter elementos, à luz das percepções desses atores sobre a ouvidoria, se o instituto pode ser utilizado como ferramenta para a melhoria da gestão.

Como última pergunta do questionário, o entrevistado foi indagado com a seguinte pergunta:

- Em sua opinião, a ouvidoria pode ser utilizada para melhorar a gestão nas organizações?
- Sim Não
- Por quê?

Para os usuários do METROREC antes dessa indagação, foi formulada uma questão anterior, conforme os questionários anexos, verificando se o usuário era conhecedor de que havia uma ouvidoria no METROREC. Se o usuário mostrasse desconhecer a ouvidoria, a pergunta final não era realizada. Dos 10 usuários entrevistados, quatro desconheciam a ouvidoria.

Com relação aos demais entrevistados, quando indagados sobre essa questão, “a ouvidoria pode ser utilizada para melhorar a gestão nas organizações?”, todos os que responderam a essa indagação, disseram “sim” como resposta.

Todos os atores entrevistados nas duas instituições sob estudo, entre membros da ouvidoria e empregados, acrescidos os usuários do METROREC, demonstraram a percepção de que o instituto da ouvidoria pode sim ser uma ferramenta para a melhoria da gestão nas organizações.

E mais, as respostas que justificaram essa assertiva na opinião dos entrevistados mostraram expressões valorativas importantes, obtidas com o apoio da análise temática, dentro da análise de conteúdo feita sobre as respostas dos questionários.

A seguir são destacadas as categorias com temas relacionados ao instituto da ouvidoria, concernentes com o referencial teórico sobre o modelo conceitual do instituto e, observadas, a partir das respostas dos entrevistados:

Canal – Caminho - Facilitador

canal mais rápido/ nós somos o canal

procurar o caminho certo / é o melhor caminho / um facilitador

Melhoria – Melhorar - Aprimorar

melhoria do processo/ melhorias no sistema/

melhorando cada vez mais o nosso serviço/ a gente pode melhorar

positivos para melhorar e os negativos para aprimorar

para melhorar, apresentar e mostrar produtos e serviços de qualidade.

melhora, sim/ é muito importante/ surge uma coisa nova

melhora na qualidade do atendimento/ na abertura ao cliente

Gestão – Estratégias

tem todos os recursos pra ajudar em uma boa gestão

na gestão, como um todo, na eficiência.

preparação de suas estratégias

tomarem as decisões cabíveis

ela verifica onde está o erro / ajuda na resolução

Avaliação - Percepção

as empresas são avaliadas/ mostra o reflexo de como está

retrata o desejo do nosso cliente

percebido pelo cliente o serviço prestado

Credibilidade - Comprometimento

uma credibilidade muito mais forte/ comprometimentos

Participação – Voz - Ouvir

*é a voz de seus clientes
participação democrática
ouvir reclamações*

A título de exemplificação, a seguir está transcrita a resposta de uma usuária do metrô, quando indagada se a ouvidoria poderia ser utilizada como ferramenta para melhoria da gestão. A usuária respondeu que “sim” e justificou sua resposta dizendo(grifo nosso):

A partir do momento que o trabalho não está sendo bem feito, então tem pessoas pra ouvir reclamações e onde eles vão tomar atitude.
Pode ser é [uma]confusão, ou pode ser até mesmo um funcionário que não trate bem, porque eu trabalho com vendas, eu sei o que é isso. Às vezes o funcionário está mal humorado, saí de casa mal humorado e não tem que passar pro cliente, que está no trabalho. Então, problemas de casa agente deixa em casa e ali a gente tá pra atender bem o cliente, porque ele tem que saber que a gente está dependendo do cliente.

Usuária do METROREC

Idade: 38 anos

Profissão: Promotora de Vendas

A análise de conteúdo realizada reitera a suposição preliminar de que o instituto favorece a uma melhoria na gestão.

A interpretação dos relatos apresentados pelos usuários, empregados e membros da ouvidoria, como fase final dessa metodologia de análise, proporciona evidências em suas respostas de que, a ouvidoria possibilita a melhoria na gestão pública, quer atribuindo conteúdos próprios da perspectiva de “sistema”, quer nominando expressões valorativas que estão relacionadas com a perspectiva de “mundo vivido”, reiterando dessa forma o objetivo principal dessa pesquisa.

Finalizamos, pelo que foi exposto ao longo desse trabalho, verificando que as duas perspectivas – a de “sistema” e de “mundo vivido” – se integram, dada a visão de complementaridade, exatamente como expõe a teoria do agir comunicativo, colocando-nos no

caminho do entendimento que o instituto da ouvidoria pode, sim, ser utilizado como ferramenta para melhoria da gestão pública, mediante a participação do cidadão.

5. CONCLUSÃO

A sociedade brasileira e os movimentos dos atores sociais no início dos anos 80, ansiosos por uma maior participação, transparência e controle sobre o ente público, atrelados a um decorrente processo de abertura política do Estado brasileiro, propiciaram a criação do instituto da ouvidoria no Brasil pós-ditadura, com o mesmo viés do ombudsman sueco do início do século XVIII.

A Constituição de 1988 e um conjunto de leis, dela decorrentes, promoveram a práxis política, ungida pelo exercício da cidadania, amparada por normativo legal que protege o cidadão, dentro de um Estado de direito, e possibilitaram a criação de mecanismos e instrumentos voltados para uma maior eficiência das instituições públicas e a modernização do Estado.

O surgimento da primeira ouvidoria no Brasil em 1986 está inserido nesse momento histórico de maior reivindicação e exigências dos cidadãos sobre o Estado e suas instituições, alinhavados com um sentimento de cobrança por uma maior fiscalização na administração pública e a ampliação de espaços democráticos sobre o ente público.

A ampliação do instituto da ouvidoria, incluindo-se os órgãos de instâncias estaduais e federais, além dos aspectos de natureza política, está também relacionada com a crescente exigência social por uma maior qualidade dos serviços públicos e uma gestão pública mais efetiva.

A implementação das ouvidorias do DETRAN-PE e METROREC estão contempladas por esse contexto político-social e, portanto, ao apresentar o instituto da ouvidoria enquanto modelo e as melhorias observadas a partir de suas atuações, lastreadas pelas manifestações do cidadão, trazem evidências de que o instituto da ouvidoria promove a melhoria da prestação dos serviços e da gestão pública.

As melhorias apresentadas pelo DETRAN-PE como a implantação da biometria nos CFCs e a descentralização do processo de averbação da CNH, e pelo METROREC como a climatização dos trens, a integração com a linha de ônibus do Shopping Recife e a reforma dos assentos preferenciais no interior dos trens, são demonstrações de mudanças organizacionais, das atuações de suas ouvidorias e de como essas atuações e mudanças estão, entre si, vinculadas.

Ao observar o modelo do instituto com seus objetivos formais, o papel do ouvidor(a) exercendo suas atividades conforme preconiza o código de ética, com uma conduta

pautada pelos princípios da verdade, da moralidade e expressividade, faz com que a instituição reconheça a importância das interações com os atores no ambiente intra e extra organizacional.

A maior sensibilização para as interações com seus atores aproxima as organizações para uma ação comunicativa, valorizando as manifestações e a participação dos cidadãos, podendo, a partir dessas manifestações, realizar mudanças na realidade social.

Mediante as mudanças observadas nas organizações pesquisadas e estabelecida a relação de causa e efeito, onde a causa, que é a manifestação, produzindo como efeito a melhoria na instituição, por meio da ouvidoria, pode-se então afirmar que o instituto da ouvidoria é instrumento para a melhoria da gestão pública.

Reitera-se, como elemento observado, a premissa de que há uma preocupação perene dos gestores públicos desses órgãos com a imagem institucional e a necessidade de melhor servir aos seus usuários. Não obstante, percebe-se que as ouvidorias dos órgãos pesquisados captam e fazem ecoar no ambiente interno corporativo os reclamos e insatisfações da sociedade, infligindo mudanças organizacionais e a adoção de soluções que eliminem ou minimizem essas queixas e reclamações.

Observadas as instituições DETRAN-PE e METROREC, verifica-se que os recorrentes e constantes encaminhamentos das manifestações pelas ouvidorias e seus relatórios mensais apontando as insatisfações dos cidadãos, além das atuações de cobrança às instâncias de decisão dessas organizações, demonstram que o instituto da ouvidoria é um canal importante de comunicação do órgão com seus atores envolvidos e atingidos, elevando o cidadão a uma condição valorativa de maior significado, quanto cotejadas com outras instituições desprovidas de uma ouvidoria.

Se o contexto é sistêmico, a ouvidoria possibilita à organização atender aos requisitos dos seus usuários e clientes, já que o instituto da ouvidoria está circunscrito, nesse contexto, a ser um canal de informações trazendo à tona as falhas nos processos, produtos e serviços corporativos, iminentemente dentro de uma ação estratégica.

Por outro lado, se a atenção é voltada para as interações tendo como ator central o cidadão, nesse contexto, o indivíduo está acima do que é instrumental e a ação é comunicativa, valorizando-se as manifestações e a participação dos atores sociais – atingidos e envolvidos – cabendo à ouvidoria dar as respostas às demandas da sociedade, buscar mudanças na instituição para a melhoria da prestação dos serviços públicos, aproximando a instituição de sua verdadeira vocação que é a de bem servir aos cidadãos.

As melhorias encontradas nas instituições sob estudo, contextualizadas pelos parágrafos anteriores, ratificam o título deste trabalho corroborando com o objetivo da presente pesquisa, no entanto, devem ser citados também alguns elementos evidenciados como dissonantes em relação ao modelo teórico do instituto da ouvidoria, os quais devem ser tratados como oportunidades para a implementação de melhorias nas ouvidorias em tela.

Dentre os itens observados, o programa da ouvidoria do METROREC por não tratar as manifestações de denúncias separadamente, tendo que ser incluídas como reclamações, além dos problemas de tratamento estatístico dessas manifestações, apresenta oportunidades de melhorias importantes para a ouvidoria desse órgão.

A dificuldade/impossibilidade de acesso aos registros das manifestações nas ouvidorias dos dois órgãos, no DETRAN-PE somente nos registros de anos anteriores a 2007, coloca em cheque a verdadeira importância desses registros para as organizações ou, de outra forma, levanta-se a questão de limitações quanto ao princípio fundamental da transparência.

Embora o modelo conceitual teórico do instituto da ouvidoria valorize a esfera das interações com os atores sociais, tendo como cerne a participação do cidadão, percebem-se limitações nas atuações desse instituto, seja pelo baixo número de ações de melhorias implementadas, seja pelas muitas mudanças de natureza corretiva e preventiva que poderiam ser colocadas em prática, a partir das demandas dos cidadãos, em ambos os órgãos.

Observando-se os elementos de dissonância com o modelo do instituto, proporcionando um distanciamento entre teoria e prática, esses elementos estão presentes, segundo Habermas, em função de “patologias da modernidade”, as quais ocorrem em decorrência dos processos de racionalização e dissociação com a “colonização” do mundo vivido pelo mundo sistema.

A dissociação, como processo, denota-se pelo “desengate” entre os dois mundos, o mundo vivido e o mundo sistema, quando a forma adequada seria a complementariedade das ações dentro desses dois mundos, fazendo com que as interações, as participações e as experiências dos atores andassem conjugadas à abordagem sistêmica.

A racionalização, concebida como processos de transformação institucional baseada na racionalidade instrumental, prioriza o objeto em detrimento do indivíduo, impregnando a sociedade e as instituições de uma ação puramente estratégica, valorizando apenas a reprodução material.

Esses processos contribuem negativamente para a efetividade da aplicação do instituto conforme o modelo teórico, impregnando a instituição e sua ouvidoria dentro do contexto de “sistema”, afastando, ambas, da razão comunicativa e de uma atuação pautada pela teoria do agir comunicativo. E nesse contexto, a ouvidoria estará mais voltada para a defesa dos interesses da organização.

Uma ouvidoria pode e deve atuar em conformidade com o modelo conceitual, sendo factual a partir do momento que a ouvidoria é instituída, é implementada, mas que precisa ser validada agindo em conformidade com a verdade de seus objetivos, sendo o ouvidor um legítimo defensor dos interesses do cidadão diante do aparato do órgão público.

Nesse caso, deve-se associar a perspectiva objetiva, sistêmica, já existente na aplicação do instituto, à perspectiva subjetiva, das interações, do mundo vivido, valorizando em níveis cada vez mais elevados a participação dos atores envolvidos e atingidos na organização, transformando-se, sob todos os aspectos, em um instrumento de cidadania.

Com os elementos aqui levantados, entende-se que o conteúdo, fruto da pesquisa acadêmica, não finaliza a discussão sobre o tema, muito pelo contrário, outros trabalhos devem favorecer a ampliação e o enriquecimento do conhecimento sobre o instituto da ouvidoria e sua aplicabilidade na administração.

O presente trabalho alberga, como pano de fundo, o sentimento e a esperança de poder fortalecer a aplicação do instituto, minimizando posturas insipientes em relação ao seu modelo conceitual, visando a uma gestão mais social e ao atendimento de melhor qualidade aos usuários, aos cidadãos mais necessitados, justamente a maior e mais carente parcela da sociedade brasileira, que, por falta de alternativas, são os verdadeiros usuários dos serviços públicos. Todos, ansiosos por respeito e tratamento adequado diante de qualquer ente público.

Finaliza-se o texto, ressaltando que o pensamento Habermasiano precisa ser disseminado nas organizações para que as ouvidorias e suas instituições possam, de fato, pensar e agir em conformidade com a teoria da ação comunicativa, com condutas embasadas por uma teoria crítica social, tornando a ouvidoria uma ferramenta mais efetiva para melhoria da administração e dos serviços públicos.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Leo Grieco. **Gestão de processos e gestão estratégica.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES /OMBUDSMAN - ABO. **Código de ética do ouvidor.** Disponível em: <<http://www.abonacional.org.br>>. Acesso em: 10 dez. 2011.
- AVELAR, Lúcia. **Participação política.** In: AVELAR, Lúcia; CINTRA, Antônio Octávio. **Sistema político brasileiro:** uma introdução. Rio de Janeiro: Konrad-Adenauer-Stiftung; São Paulo: Editora Unesp, 2007. p.261-79.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** 5.ed. revisada e ampliada. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BOA notícia. **Diário de Pernambuco**, Recife, 20 abr. 2002, Vida Urbana, p. 2, c. 5.
- BRANDÃO, Mário Flávio Ferreira. Ouvidorias e ministério público. In: CARDOSO, Antonio Semeraro Rito; LYRA, Rubens Pinto (Orgs.). **Novas modalidades de ouvidoria pública no Brasil.** João pessoa: UFPB; Curitiba: UFPR. 2011. p. 107-19.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** 39. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- BRASIL. **Lei 10.048 de 08 de novembro de 2000.** Brasília, 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l10048.htm>. Acesso em: 10 maio 2012
- BRASIL. **Lei 12.527 de 18 de novembro de 2011.** Brasília, 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm>. Acesso em: 10.maio 2012
- CARDOSO, Antonio S. R. Ouvidoria pública como instrumento de mudança. In: LYRA, Rubens Pinto (Org.). **Do tribuno da plebe ao ouvidor público:** estudos sobre os defensores da cidadania. João Pessoa: UFPB, 2011. p. 195- 224.
- CENTURIÃO, Alberto. **Ombudsman:** a face de uma empresa cidadã. São Paulo: Educator, 2003.
- COSTA, Antônio Fernando Branco; EPPRECHT, Eugênio Kahn; CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Controle estatístico de qualidade.** 2. Edição. São Paulo: Atlas, 2008.
- COSTA, Caio Túlio. **Ombudsman:** o relógio de pascal. 2. ed. São Paulo: Geração Editorial, 2006.
- CRIAÇÃO da ouvidoria otimiza atendimento a população. Paraíba da Gente, João Pessoa, n. 6, p. 42-3, dez. 2009.

DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento; SILVA, Rosimeri Carvalho da. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa qualitativa em administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. p. 97-118.

DETRAN responde. Diário de Pernambuco. Recife, 21 set. 2004, Editorial, p. 2, c. 2.

FORTALECIMENTO do papel dos trabalhadores e de seus sindicatos. In: CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1992, Rio de Janeiro. **Conferência...** Brasília: Câmara dos Deputados, 1995. Cap. 29, p. 383-5.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. Critérios compromisso com a excelência e rumo a excelência. São Paulo, 2009.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido.** 17 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

FREITAG, Barbara. **Dialogando com Jürgen Habermas.** Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2005.

FREITAG, Barbara. **A teoria crítica:** ontem e hoje. 5. ed. São Paulo: Brasiliense, 2004.

GOMES, Manoel E. A. C. **A adequação jurídica e política do ombudsman como instrumento de controle e de proteção do cidadão.** In: LYRA, Rubens Pinto (Org.). **Do tribuno da plebe ao ouvidor público:** estudos sobre os defensores da cidadania. João Pessoa: UFPB, 2011. p. 81- 99.

_____. **Do instituto do ombudsman à construção das ouvidorias públicas no Brasil.** In: LYRA, Rubens Pinto (Org.). **A ouvidoria na esfera pública brasileira.** João pessoa: UFPB; Curitiba: UFPR. 2000. p. 49-124.

HABERMAS, Jurgen. **Agir comunicativo e razão destranscendentalizada.** Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2002.

_____. **Consciência moral e agir comunicativo.** 2. ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003b.

_____. **Mudança Estrutural da Esfera Pública:** investigações quanto a uma categoria burguesa. 2. ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003a.

_____. **Teoria do agir comunicativo 1:** racionalidade da ação e racionalidade social. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2012a.

_____. **Teoria do agir comunicativo 2:** sobre a crítica da razão funcionalista. São Paulo: MF Martins Fontes, 2012b.

KONDER, Leandro. **O que é dialética.** 24. ed. 4. reimpr. São Paulo: Brasiliense, 2003.

LACERDA, Ricardo. **Ouvidoria:** portal da cidadania. 2.ed. ver. e amp. Olinda: Livro Rápido, 2010.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços:** conceitos exercícios, casos práticos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LYRA, Rubens Pinto. **A ouvidoria pública e a questão da autonomia.** In: LYRA, Rubens Pinto (Org.). **Ouvidorias e o ministério público:** as duas faces do ombudsman no Brasil. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2010. p.19-56.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Elementos de direito administrativo.** São Paulo: RT, 1980.

MUKAI, Toshio. **Administração pública na Constituição de 1988.** 2. ed., São Paulo: Saraiva, 1989.

OLIVEIRA, João Elias de. A ouvidoria do estado do Paraná. In: LYRA, Rubens Pinto (Org.). **A ouvidoria na esfera pública brasileira.** João pessoa: UFPB; Curitiba: UFPR. 2000. 316p.

OLIVEIRA, Saulo Barbará. **Gestão por processos:** fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão da qualidade com base na iso 9000:2000. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PAREDA, Eugenio Lahera. Política y políticas públicas. In: SARAVIA, Enrique.; FERRAREZI, Elisabete. **Políticas Públicas:** coletânea. Brasília: ENAP, 2006. p.67-94.

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

PINTO, Eliana. A experiência das ouvidorias públicas. **Revista do Tribunal de Contas do Município do Rio de Janeiro,** Rio de Janeiro, ano 25, n.38, p.15-21, maio 2008.

PINTO, Odila de Lara. **Ombudsman nos bancos:** agente de mudança nas instituições bancárias brasileiras. São Paulo: Musa, 1998.

RAMOS, Antônio Guerreiro. **A nova ciência das organizações.** 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

SCHNEIDER, Sergio; SCHIMITT, Claudia Job. O uso do método comparativo nas Ciências Sociais. **Cadernos de Sociologia,** Porto Alegre, v. 9, p. 49-87, 1998.

SIRIQUE, Vanderlei. **Controle social da função administrativa do estado:** possibilidades e limites na Constituição de 1988. São Paulo: Saraiva, 2005.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Gestão social:** metodologia, casos e práticas. 5.ed. rev. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

_____. **Tem razão a administração?** Ensaios de teoria organizacional. 2.ed. rev. Ijui: Unijui, 2004.

_____. **Um Espectro Ronda o Terceiro Setor, o espectro do mercado:** ensaios de gestão social. 3. ed. revisada e ampliada. Ijuí: Editora Unijuí, 2008. 192p.

VALDÉS, Daisy de Asper y. Ouvidoria, ministério público e cidadania: governança e participação. In: LYRA, Rubens Pinto (Org.). **Do tribuno da plebe ao ouvidor público:** estudos sobre os defensores da cidadania. João Pessoa: UFPB, 2011. p. 271-86.

VENTURINI, Jonas Cardona et al. Percepção da avaliação: um retrato da gestão pública em uma instituição de ensino superior. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 44, n.1, p. 31-53, 2010.

VERGARA, Sylvia Consta. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração.** In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. p. 13-28.

WILLINGHAM, Rom. **Cliente também é gente:** cuide bem seus clientes e veja sua empresa crescer. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

APÊNDICES

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO PARA EQUIPE DE ATENDIMENTO DA OUVIDORIA

Entrevista com Atendente/Supervisora da ouvidoria

1. Dados de identificação:

1.1 Nome :

1.2 Sexo : Feminino Masculino

1.3 Área/Setor :

1.4 Função/Atividade atual :

2. Formação/Graduação:

3. Há quanto tempo o(a) senhor(a) é funcionário(a) da Empresa ? E desde quando está na equipe da ouvidoria ?

4. O/A Senhor(a) recebe (em valores aproximados) quantas demandas dos usuários/cidadãos ? A frequência dessas ocorrências é diária, semanal ou mensal ? (ex:15 por dia)

5. As demandas são classificadas por tipo. Como são classificadas as demandas pela ouvidoria ?

6. De acordo com essa classificação, que tipos são mais comuns e menos usualmente recebidos?

7. Poderia nos relatar sobre as dificuldades encontradas no seu trabalho de atendimento e da ouvidoria ?

8. Há fator(es) que facilita(m) o seu trabalho e trabalho da ouvidoria?

9. Em sua opinião, a ouvidoria pode ser utilizada para melhorar a gestão nas organizações?

Sim Não

10. Por quê?

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO PARA EQUIPE DE GERENTES

Entrevista

1. Dados de identificação:

1.1. Nome :

1.2. Sexo : Feminino Masculino

1.3. Área/Setor :

1.4. Função/Atividade atual :

1.5. Formação/Graduação:

2. Há quanto tempo o(a) senhor(a) é funcionária da Empresa ? E desde quando está à frente da Gerência ?

3. Como gerente o(a) senhor(a) recebeu (em valores aproximados) quantas demandas da ouvidoria ? A frequência de envio dessas ocorrências é diária, semanal ou mensal ? (ex:15 por dia)

4. O(A) senhor(a) teria melhorias implantadas na Gerência decorrentes de manifestações dos usuários/cidadão, encaminhadas pela ouvidoria ? Quais ?

5. Em caso positivo com relação à questão anterior, o(a) senhor(a) pode fazer um breve descritivo dessas melhorias ? E qual o resultado obtido para os usuários e para a gerência e/ou empresa com essas melhorias?

6. Em sua opinião, a ouvidoria pode ser utilizada como ferramenta para melhorar a gestão nas organizações?

Sim Não

7. Por quê?

APÊNDICE C

ENTREVISTA COM USUÁRIO DO METROREC

Entrevista

1. Dados de identificação:

1.1 Nome :

1.2 Sexo : Feminino Masculino

1.3 Idade :

1.4 Profissão/Atividade atual :

2. O (A) Senhor(a) é usuário(a) do Metrô há quanto tempo?

3. Usa o metrô por que motivo ?

4. O(A) Senhor(a) também usa esta linha de ônibus do Shopping?

5. Antes, quando esta linha de ônibus não parava perto da estação, o(a) senhor(a) usava a linha de ônibus ?

6. O(A) Senhor(a) usou o trem sem ar condicionado ? O que achava da temperatura?

7. Com a instalação do ar condicionado nos trens, a viagem ficou mais confortável ?

8. O (A) Senhor(a) sabe se existe uma ouvidoria no metrô ?

9. Em caso afirmativo, o(a) Senhor(a) já usou a ouvidoria alguma vez ? E por qual(is) motivo(s) ?

10. Em sua opinião, a ouvidoria pode ser utilizada como ferramenta para melhorar a gestão nas organizações?

Sim Não

11. Por quê?

APÊNDICE D

QUESTIONÁRIO PARA OUVIDOR(A)

Entrevista com Ouvidor(a)

1. Dados de identificação:

1.1. Nome :

1.2. Sexo : Feminino Masculino

1.3. Área/Setor :

1.4. Função/Atividade atual : .

1.5. Formação/Graduação:

2. Qual a sua formação e a sua experiência em termos de atendimento/ouvidoria ?

3. Como ocorreu a sua vinda para a Ouvidoria ?

4. Houve alguma preparação da empresa em termos de treinamento, em termos de formação?

5. Há quanto tempo está à frente da Ouvidoria ?

6. Qual a estrutura que a Ouvidoria tem em termos de número de pessoas, estrutura física, instalações?

7. A Ouvidoria está, em termos do organograma da empresa, situada como?

8. Quais são as principais dificuldades encontradas aqui no trabalho da Ouvidoria?

9. Sendo uma Ouvidoria na empresa pública, as mudanças constantes, no comando da direção, nos cargos de confiança terminam interferindo no trabalho da Ouvidoria?

10. Houve, na sua opinião, fator(es) que pode(m) ser considerado(s) como facilitador(es) para o seu trabalho ou o trabalho da Ouvidoria?

11. Quantas demandas em média, pelo menos, aproximadamente por dia, a Ouvidoria tem recebido aqui durante a sua gestão?
12. Qual o percentual de demandas respondidas ao usuário em relação ao total de demandas recebidas no mês pela ouvidoria?
13. A ouvidoria também recebe denúncias ? Em caso positivo, elas podem ajudar a implementar melhorias ?
14. Há melhorias que foram realizadas na organização em função das demandas encaminhadas pelo cidadão à Ouvidoria?
15. Em sua opinião, a ouvidoria pode ser utilizada para melhorar a gestão nas organizações?

Sim Não

16. Por quê?

ANEXOS

ANEXO A



**SECRETARIA DAS CIDADES
DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO DE PERNAMBUCO**

Acreditamos que esse Relatório possa, a critério da DOH, ser enviado à Coordenadoria de Educação de Trânsito a fim de auxiliar nas suas Políticas de Educação.

Gostaríamos de registrar que esse desempenho do ano de 2010 é devido ao esforço conjunto de todas as pessoas envolvidas nessa rede de atividades que constitui o Processo Administrativo.

Cada processo desses tiveram atrelados três notificações, duas anotações e uma intervenção no módulo de impedimento, entre idas e vindas por diversos setores. Queremos registrar também o empenho de nossa colega Ana Claudia, que possibilitou a organização e a elevação do Processo Administrativo a um novo patamar. Reconhecemos o grande desafio para o ano de 2011 e nos declaramos inteiramente preparados para quaisquer aumentos nas demandas.

SUGESTÕES PARA 2011:

Os procedimentos referentes aos atendimentos que prestamos a todos os usuários têm tomado uma dimensão e uma dinâmica diferente da do passado, inclusive pelo fato da implantação do sistema de processo administrativo e a ampliação da BINCO, que está com data prevista para março na implantação da 2ª Etapa, e não há previsão para as demais.

Temos que revisar o procedimento atual dos seguintes serviços:

- Recolhimento de CNH para cumprimento de penalidade de suspensão nos pontos de atendimento, e os encaminhado ao DETRAN – Sede para que façamos o controle de qualidade quanto aos procedimentos feitos, que nos moldes atual penaliza ainda mais o condutor do interior (Projeto a ser desenvolvido);
- Implantação das certidões de prontuários através da internet (o projeto foi encaminhado a DO e DU e está em andamento na DUI);
- Liberação automática das penalidades de suspensão que já foram cumpridas (a rotina de sistema existe, mas não está operante);
- Relatório dos condutores que já cumpriram a penalidade de suspensão e que ainda não foram liberados (o sistema já possui a funcionalidade, mas não está gerando mais os relatórios);
- Descentralização do serviço de averbação de CNH para os pontos de atendimento (Projeto encaminhado para avaliação da DO e DU);
- Reestruturação da Unidade com a finalidade de prestar um melhor atendimento ao condutor e suporte aos pontos de atendimento do Estado. Estamos operando hoje basicamente como atendimento ao condutor e perdendo o foco quanto à objetividade do setor que é operacional.



**SECRETARIA DAS CIDADE
DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO DE PERNAMBUCO**

É importante repensar na reestruturação da Unidade e contamos com a colaboração para que a partir do próximo ano possamos prestar um serviço melhor a todos.

Recife, 28 de dezembro de 2010.

André Luiz de Melo

Chefe da Unidade de Habilitação e RENACH - DOHR

ANEXO B

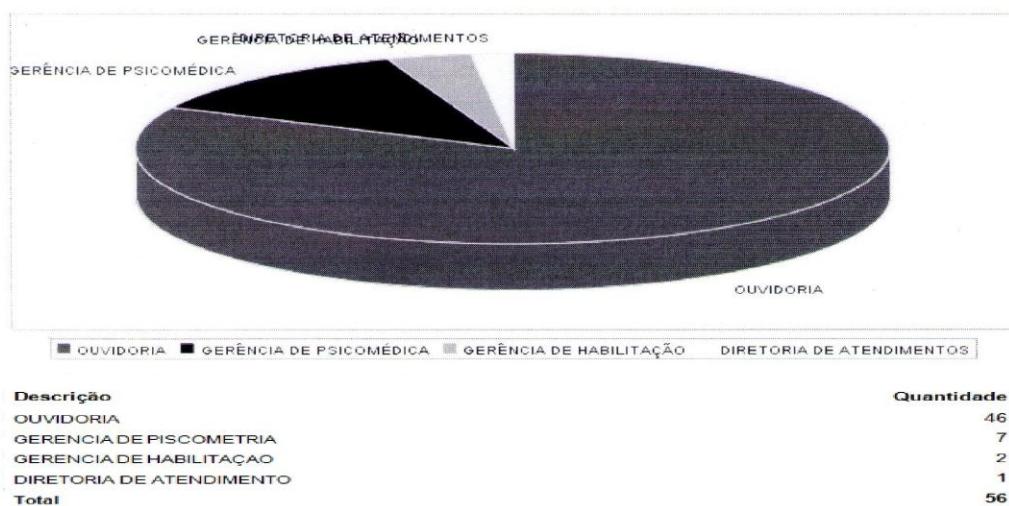
Estatística por Área Assunto**Atendimento por Área Assunto**

Orgão: DETRAN

Período: 01/01/2007 a 31/12/2007

11/05/2012 08:30

wilma.detran



ANEXO C

Estatística por Assunto

Atendimento por Assunto

Órgão: DETRAN
Período: 01/01/2007 a 31/12/2007

11/05/2012 08:22
 wilma.detran



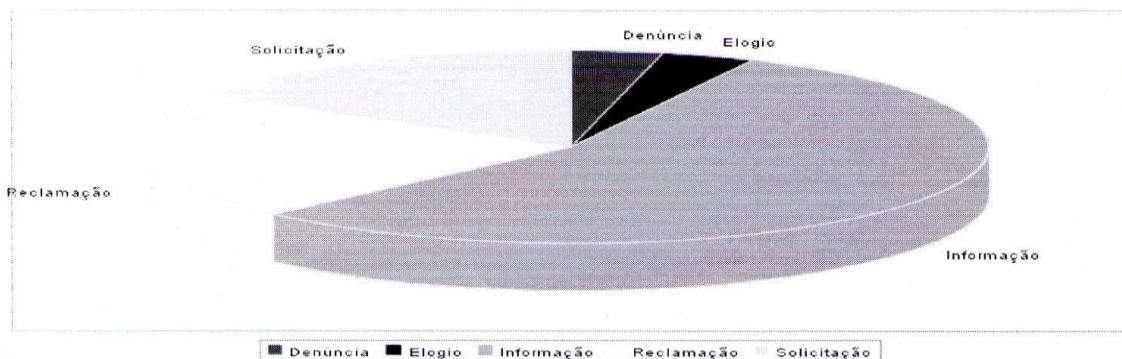
Descrição	Quantidade	Percentual
RESPOSTAS INTERNAS	46	82,14%
RECLAMACOES EM RELACAO AOS MEDICOS	5	8,93%
MUDANÇAS DE PROCEDIMENTOS	1	1,79%
AGENDAMENTO DE EXAMES	1	1,79%
DEFESA PREVIA	1	1,79%
AVERBAÇÃO DE CNH	1	1,79%
ELOGIOS AO ATENDIMENTO	1	1,79%
Total	56	100%

ANEXO D

Estatística por Natureza**Atendimento por Natureza**

Orgão: DETRAN
Período: 01/01/2007 a 31/12/2007

11/05/2012 08:31
wilma.detran



Descrição	Quantidade	Percentual
Denúncia	2	3,57%
Elogio	2	3,57%
Informação	31	55,36%
Reclamação	12	21,43%
Solicitação	9	16,07%
Total	56	100%

ANEXO E

Estatística por Área Assunto
Atendimento por Área Assunto

Órgão: DETRAN
Período: 01/01/2008 a 31/12/2008

11/05/2012 08:14
wilma.detran



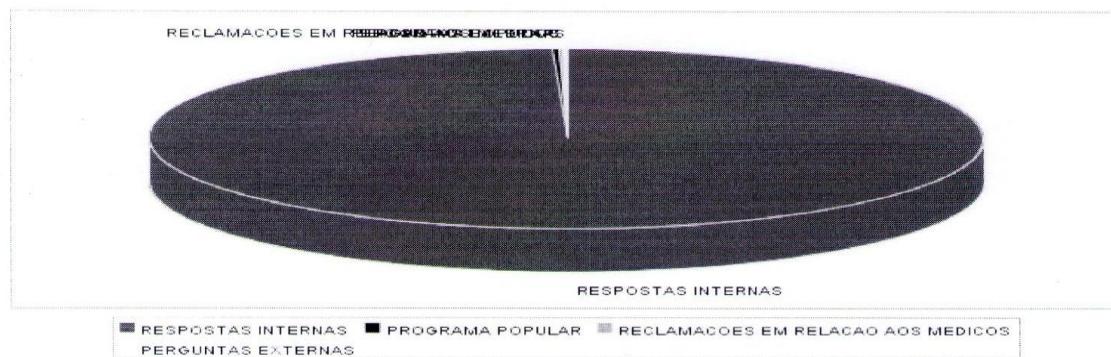
ANEXO F

Estatística por Assunto

Atendimento por Assunto

Orgão: DETRAN
Período: 01/01/2008 a 31/12/2008

11/05/2012 08:15
 wilma.detran



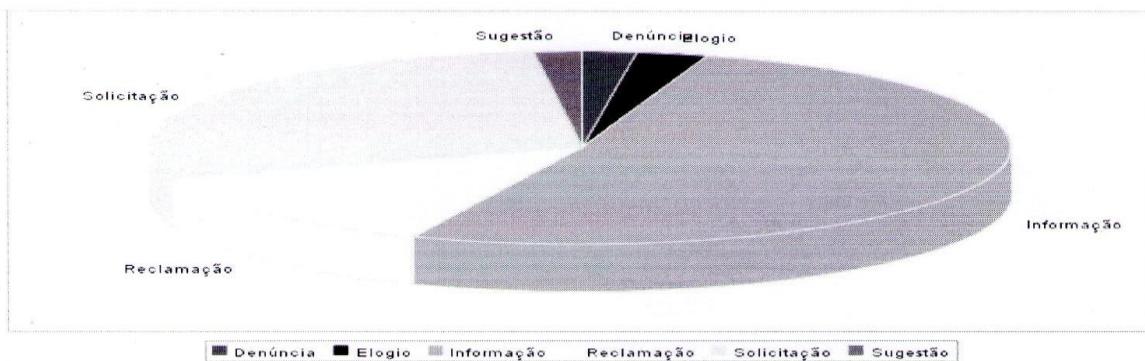
Descrição	Quantidade	Percentual
RESPOSTAS INTERNAS	668	99,26%
PROGRAMA POPULAR	2	0,30%
RECLAMACOES EM RELACAO AOS MEDICOS	1	0,15%
PERGUNTAS EXTERNAS	1	0,15%
Total	672	100%

ANEXO G

Estatística por Natureza**Atendimento por Natureza**

Órgão: DETRAN
Período: 01/01/2008 a 31/12/2008

11/05/2012 08:15
wilma.detran



Descrição
Denúncia
Elogio
Informação
Reclamação
Solicitação
Sugestão
Total

Quantidade
14
18
347
90
191
12
672

Percentual
2,08%
2,68%
51,64%
13,39%
28,42%
1,79%
100%

ANEXO H

RELATÓRIO ANUAL DA OUVIDORIA METROREC / 2009**AÇÕES SUGERIDAS POR USUÁRIOS E EXECUTADAS
ATRAVÉS DA OUVIDORIA METROREC E ÁREAS CORRESPONDENTES.**

- Colocação de Bebedouros nas estações;
- Música ambiente nas estações;
- Mudança da cor dos assentos preferenciais;
- AP, a respeito dos assentos preferenciais;
- AP, a respeito da proibição de som em alto volume dentro dos trens;
- Mudança no horário de funcionamento da Biblioteca da estação Recife;
- "Riscar" o piso da estação Recife com intuito de torná-lo antiderrapante;
- Nos trens que são adesivados com propaganda, que sejam sempre preservadas as janelas;
- Colocação de linha de ônibus na estação Shopping ligando ao Shopping Center Recife;
- Aumento da fiscalização da segurança em relação ao pedinte, ambulantes e pregadores evangélicos;
- Climatização dos trens;
- Informações como tempo de viagem, destino disponíveis em painéis eletrônicos nas estações;
- Mais informações no site;
- Liberação do embarque através do desembarque para idosos, gestantes e deficientes;

ANEXO I

Lei 12.007 de 01 de Junho de 2001



Assembléia Legislativa de Pernambuco Legislação Estadual - LEGISPE

LEI Nº 12.007, DE 01 DE JUNHO DE 2001.

Dispõe sobre a estrutura do Conselho Estadual de Trânsito - CETRAN e das Juntas Administrativas de Recursos de Infrações - JARIs, que funcionarão junto ao DETRAN e ao DER-PE, e dá outras providências.

O GOVERNADOR DO ESTADO DE PERNAMBUCO:

Faço saber que a Assembléia Legislativa decretou e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 10 O Conselho Estadual de Trânsito - CETRAN, órgão normativo, consultivo e coordenador integrante do Sistema Nacional de Trânsito, na conformidade do art. 70, II, do Código de Trânsito Brasileiro - CTB, é composto pelos seguintes membros :

I - Presidente;

II - 03 (três) representantes do Estado, sendo :

- a) 01 (um) do Departamento Estadual de Trânsito - DETRAN;
- b) 01 (um) do Departamento Estadual de Estradas de Rodagem - DER-PE; e
- c) 01 (um) da Polícia Militar do Estado;

III - 03 (três) representantes do Município, sendo :

- a) 01 (um) do Município que tiver registrado a maior frota de veículos no Estado;
- b) 01 (um) do Município que tiver registrado a 2a maior frota de veículos no Estado; e
- c) 01 (um) do Município que tiver registrado a 3a maior frota de veículos no Estado;

IV - 02 (dois) representantes de entidades civis, correspondendo a :

- a) 01 (um) patronal representando empresas de transportes de passageiros e de cargas; e
- b) 01 (um) dos trabalhadores em transportes de passageiros e de cargas.

§ 1º O Presidente do CETRAN será escolhido e nomeado pelo Governador do Estado, dentre pessoas detentoras de nível universitário e reconhecida experiência em matéria de trânsito.

§ 2º Os demais membros e seus respectivos suplentes serão escolhidos e nomeados pelo Governador do Estado, entre pessoas de reconhecida experiência em trânsito, a partir de listas tríplices apresentadas pelos órgãos e entidades componentes do Conselho.

§ 3º Será atribuído aos membros do CETRAN gratificação equivalente a Função de Apoio Gratificada - 2, símbolo FAG-2, por sessão a que comparecer, limitado a 04 (quatro) sessões por mês.

Art. 20 O mandato dos membros do CETRAN é de 02 (dois) anos, admitida a recondução, nos termos do art. 15, § 30 do CTB.

Art. 30 Compete ao CETRAN:

I - cumprir e fazer cumprir a legislação de trânsito, no âmbito das respectivas atribuições;

II - elaborar normas, no âmbito das respectivas competências;

III - responder a consultas relativas à aplicação da legislação e dos procedimentos normativos de trânsito;

IV - julgar os recursos interpostos contra decisões da JARI; e

b) dos órgãos e entidades executivas estaduais, nos casos de inabilidade permanente, constatados nos exames de aptidão física, mental ou psicológica;

V - indicar um representante para compor a comissão examinadora de candidatos portadores de deficiência física à habilitação para conduzir veículos automotores;

VI - acompanhar e coordenar as atividades de administração, educação, engenharia, fiscalização, policiamento ostensivo de trânsito, formação de condutores, registro e licenciamento de veículos, articulando os órgãos do Sistema no Estado, reportando-se ao CONTRAN;

VII - dirimir conflitos sobre circunscrição e competência de trânsito no âmbito dos Municípios;

VIII - informar o CONTRAN sobre o cumprimento das exigências definidas nos §§ 10 e 20 do art. 333 do CTB; e

IX - designar, em caso de recursos deferidos e na hipótese de reavaliação dos exames, junta especial de saúde para examinar os candidatos à habilitação para conduzir veículos automotores.

Parágrafo único. Não caberá recurso, na esfera administrativa, dos casos julgados pelo órgão, nas hipóteses previstas no inciso IV.

Art. 40 A estrutura básica do CETRAN será integrada pelo seguintes órgãos :

I - Assessoria Jurídica; e



Assembléia Legislativa de Pernambuco Legislação Estadual - LEGISPE

II - Secretaria Executiva do Conselho.

Art. 50 Funcionarão, no DETRAN e no DER-PE, Juntas Administrativas de Recursos de Infrações - JARI.

Art. 60 A JARI é composta pelos seguintes membros :

- I - Presidente, indicado pelo Conselho Estadual de Trânsito;
- II - 01 (um) representante do DETRAN e do DER-PE, escolhidos pela Diretoria Geral de cada órgão; e
- III - 01 (um) representante dos condutores.

§ 10 Os membros titulares e seus respectivos suplentes terão mandato de 01 (um) ano, e serão nomeados pelo Governador do Estado.

§ 20 Os membros e respectivos suplentes, representantes dos condutores, serão escolhidos pela Diretoria Geral do DETRAN e do DER-PE, a partir de listas tríplices indicadas por entidades representativas dos condutores.

§ 30 A indicação dos suplentes atenderá às exigências feitas para os membros titulares.

§ 40 Será atribuído aos membros da JARI gratificação equivalente a 50% (cinquenta por cento) da Função de Apoio Gratificada - 2, símbolo FAG-2, por sessão a que comparecer, limitado à 08 (oito) sessões por mês.

Art. 70 Compete à JARI:

- I - julgar os recursos interpostos pelos infratores;
- II - solicitar aos órgãos e entidades executivas de trânsito informações complementares relativas aos recursos, objetivando uma melhor análise da situação ocorrida; e
- III - encaminhar aos órgãos e entidades executivas de trânsito informações sobre problemas observados nas autuações e apontados em recursos, e que se repitam sistematicamente.

Art. 8º A estrutura básica das JARIs será integrada pelos seguintes órgãos:

- I - Assessoria de Apoio Legal; e
- II - Secretaria.

Art. 9º Ficam criadas para o CETRAN 02 (duas) Funções Gerenciais Gratificadas - 2, símbolo FGG-2, e para a JARI, 03 (três) Funções Gerenciais Gratificadas - 2, símbolo FGG-2, e 03 (três) Funções de Supervisão Gratificadas - 2, símbolo FSG-2.

§ 1º. As JARIs serão assim alocadas:

- I - 02 (duas) para o DETRAN; e
- II - 01 (uma) para o DER-PE.

§ 2º. As funções gratificadas referidas no caput, deste artigo, serão atribuídas pelo Diretor Geral do DETRAN e do DER-PE, visando atender à estrutura de que trata a presente Lei.

Art. 10. O regulamento do CETRAN e das JARIs, e os respectivos regimentos internos, serão aprovados por decreto do Governador do Estado.

Art. 11. Ficam criados:

- I - no Departamento Estadual de Trânsito - DETRAN, 01 (um) cargo, em comissão, de Ouvidor, símbolo CCS-3, e 01 (um) cargo, em comissão, de Auditor de Controladoria Regional de Trânsito, símbolo CCS-4;
- II - no Departamento Estadual de Estradas de Rodagem - DER-PE, 02 (duas) Funções Gerenciais Gratificadas - 1, símbolo FGG-1, e 01 (uma) Função de Supervisão Gratificada - 2, símbolo FSG-2.

Parágrafo único. O provimento nos cargos comissionados e nas funções gratificadas na forma prevista na presente Lei, fica condicionado ao enquadramento, por parte do Poder Executivo, nos limites de despesas com pessoal previstos na Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000.

Art. 12. As despesas decorrentes da presente Lei serão suportadas pelo DETRAN e pelo DER-PE, nas suas



**Assembléia Legislativa de Pernambuco
Legislação Estadual - LEGISPE**

áreas de competências, e correrão por conta de dotação orçamentária própria.

Art. 13. A presente Lei entra em vigor na data da sua publicação.

Art. 14. Revogam-se as disposições em contrário.

Palácio do Campo das Princesas, em 01 de junho de 2001.

JARBAS DE ANDRADE VASCONCELOS
Governador do Estado

FERNANDO ANTÔNIO CAMINHA DUEIRE
SEBASTIÃO JORGE JATOBÁ BEZERRA DOS SANTOS
MAURÍCIO ELISEU COSTA ROMÃO
JOSÉ ARLINDO SOARES

ANEXO J

Resolução do Diretor-Presidente N° 0048- 2010, de 09 de fev. 2010

Resolução Diretor Presidente nº 048 de 09 Fevereiro 2010

http://apcbtu.cbtu.gov.br/resolucao/pr/048_10.htm

CBTU
Companhia Brasileira de Trens Urbanos
Estrada Velha da Tijuca , 77 - Rio de Janeiro /RJ- Brasil
CEP 20531-080 – Telefone: (0XX21) 2575-3399

RESOLUÇÃO DO DIRETOR-PRESIDENTE N° 0048- 2010, DE 09 FEV 2010.

O Diretor-Presidente da Companhia Brasileira de Trens Urbanos - CBTU, no uso das atribuições que lhe são conferidas pelo Artigo 28 do Estatuto Social;

RESOLVE:

Dispensar, a partir de 09 Fev 2010, o empregado MARCELO ZIMMERLE NÓBREGA, matrícula 01.000.255-3, Assistente Operacional, nível 39, das funções de Assessor, da Superintendência de Trens Urbanos do Recife, Cargo de Confiança – ASSESSOR II, Código 02.74-7, para as quais fora designado, através da RPR nº 0024-2009, de 06 Fev 2009.



ELIONALDO MAGALHÃES
Diretor-Presidente

Distribuição:

* DEINF

 [Imprimir](#)

ANEXO K



Companhia Brasileira de Trens Urbanos
STU/REC
Superintendência de Trens Urbanos do Recife
Rua José Natário, 478
CEP 50900-000 Recife, Brasil
Telefone: (81) 2102 8500 FAX: 3455 4422

Recife, 27 de julho de 2012

Ilmo. Sr.
FLÁVIO SPINDOLA
NESTA

Prezado Senhor,

Informo que o empregado **MARCELO ZIMMERLE NÓBREGA**, matrícula nº 01.000.255-3, Assistente Operacional é o responsável pela OUVIDORIA da CBTU – METROREC desde março de 2010.

Atenciosamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Diogo Campos Pedroza de Souza".
DIOGO CAMPOS PEDROZA DE SOUZA
Chefe de Gabinete
CBTU/Metrorec

ANEXO L

Artigo do Jornal Diário de Pernambuco sobre Ouvidoria do Detran-PE



ANEXO M



2012

Ouvíndor: Marcelo Nóbrega

Formas de Contato:

Fone: 2102.8580

E-mail: ouvitoria@metrorec.com.br

Site: www.cbtumetrorrec.gov.br

Quiosque na Estação Recife

Linhas diretas em 17 estações.

RELATÓRIO OUVIDORIA METROREC / 2012
PRIMEIRO SEMESTRE
NÚMERO TOTAL DE MANIFESTAÇÕES REGISTRADAS – 615

Quantitativo Mensal de Manifestações

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	TOTAL
	97	106	134	130	65	83	615

Tipo de Atendimento

Tipo de Atendimento	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	TOTAL
Reclamação	92	91	108	115	58	71	535
Elogio	00	01	01	02	01	01	06
Sugestão	04	05	09	08	04	05	35
Informação	01	09	16	05	02	06	39
Total	97	106	134	130	65	83	615

Manifestações Respondidas de Forma Imediata Pela Ouvidoria Metrorec.

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Total
	16	16	14	15	06	06	73

Ps: Manifestações que não necessitaram de envio para os departamentos.

RELATÓRIO ANUAL DA OUVIDORIA METROREC / 2011
NÚMERO TOTAL DE MANIFESTAÇÕES REGISTRADAS – 1955

Quantitativo Mensal de Manifestações

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Total
Total	162	173	169	176	225	189	177	211	141	167	105	60	1955

(Tabela 01)

Tipo de Atendimento

Tipo de Atendimento	JAN	FEV	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
Reclamação	132	152	153	160	211	140	155	185	130	149	90	53	1710
Elogio	03	05	02	03	01	11	00	01	01	04	02	01	34
Sugestão	12	03	07	06	10	18	16	13	07	09	10	02	113
Informação	15	13	07	07	03	20	06	12	03	05	03	04	98
Total	162	173	169	176	225	189	177	211	141	167	105	60	1955

(Tabela 02)

Manifestações Respondidas de Forma Imediata Pela Ouvidoria Metrorec.

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Total	33	37	46	36	37	32	41	33	38	95	33	22	483

(Tabela 03)

Ps: Manifestações que não necessitaram de envio para os departamentos.

RELATÓRIO DA OUVIDORIA METROREC / 2010
NÚMERO TOTAL DE MANIFESTAÇÕES REGISTRADAS – 1801

Quantitativo Mensal de Manifestações

Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
169	124	174	195	195	141	151	125	102	132	112	181	1801

Tipo de Atendimento

Tipo de Atendimento	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
Reclamação	111	87	139	136	146	108	127	111	93	114	89	147	1408
Elojio	1	5	2	6	4	2	2	1	0	1	0	4	28
Sugestão	12	6	11	13	12	15	15	9	7	12	11	24	147
Informação	45	26	22	40	33	16	7	4	2	5	12	6	218
Total	169	124	174	195	195	141	151	175	102	132	112	121	1801

Manifestações Respondidas de Forma Imediata Pela Ouvidoria Metrorec.

Janeiro	Fevereiro	Março	Abri	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
75	81	35	115	47	52	40	30	17	27	21	41	581

Ps: Manifestações que não necessitaram de envio para os departamentos.

ANEXO P

MANIFESTAÇÕES RESPONDIDAS NO PRAZO - ITR ANOS DE 2010, 2011 E 2012 (Jan-Abr)

Mês	2010	2011	2012	Meta - %
Janeiro	86,32	95,64	96,96	70,00
Fevereiro	85,86	96,28	84,67	70,00
Março	90,45	95,92	95,15	70,00
Abril	82,86	96,43	95,60	70,00
Maio	85,54	88,52		70,00
Junho	87,20	93,48		70,00
Julho	86,17	88,8		70,00
Agosto	88,30	90,35		70,00
Setembro	93,27	84,8		70,00
Outubro	91,47	87,54		70,00
Novembro	91,69	89,15		70,00
Dezembro	89,86	86,96		70,00
% Ano	88,25	91,16	93,10	70,00

Fonte: Ouvidoria DETRAN-PE

