

*[...] refere-se às características das organizações sociais – tais como redes, normas e confiança – que aumentam o potencial produtivo de uma sociedade. Embora o capital social seja amplamente negligenciado em discussões de políticas públicas, aumenta os retornos dos investimentos em capital físico e humano [...]. As suas implicações para políticas sociais e econômicas são de amplo alcance (PUTNAM apud TAVARES, 2007).*

Ou seja, o capital social relaciona-se com as ligações entre indivíduos, à rede social, às normas de reciprocidade e à confiança, que se originam da interação entre os agentes que buscam os mesmos objetivos para conseguir os mesmos fins.

Fica-se assim, com o conceito de capital social a partir da análise da cultura política, reconhecendo cultura política na consolidação da democracia, considerando que os arranjos constitucionais e institucionais não são autônomos em relação aos padrões culturais da sociedade. A manutenção e o fortalecimento da democracia não passam apenas pelas estruturas da institucionalidade, mas pela existência de cidadãos. Cidadãos ativamente participantes. O capital social que tenta integrar valores individuais à política e considerar o cidadão na qualidade de sujeito participante.

#### **1.4. Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico procura ajustar a organização ao seu ambiente, tentando resolver os seus problemas, contornando as suas limitações, capitalizando vantagens herdadas ou desenvolvidas e aproveitando as principais oportunidades surgidas.

O planejamento organizacional passa, assim, a destacar a opção por um modo de compatibilização, estratégia, entre os extremos buscando alcançar os objetivos da empresa, tomada de decisão presente com previsão futura. Este planejamento organiza também, de forma sistemática os esforços necessários para levar adiante decisões, por meio da medida de resultados frente às expectativas projetadas em um processo de retroalimentação.

Ele deve respeitar alguns princípios para que os resultados de sua operacionalização sejam os esperados. Oliveira (2004) separa esses princípios (espaço) em duas categorias: gerais e específicas. Na primeira se tem a) a contribuição do planejamento, b) precedência do planejamento, c) maior penetração e abrangência, e d) maior eficiência, eficácia e efetividade, na segunda categoria a)

o planejamento participativo, b) planejamento coordenado, c) planejamento integrado, e d) planejamento permanente.

Qualquer gestor deve observar os princípios gerais e específicos do planejamento, pois terão base consistente para o processo decisório inerente ao planejamento da empresa.

A essência do planejamento estratégico está na avaliação precisa do que está acontecendo em seu ambiente, tanto interno, como externo, ou seja, atentar para as tendências importantes que podem afetar suas operações. A análise PFOA, que consiste na avaliação das potencialidades, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma organização para identificar um nicho que pode ser explorado por ela em suas definições estratégicas. (ROBBINS, 2002).

Existem várias estruturas a serem adotadas para o planejamento estratégico, a mais amplamente aceita e comprovada é a de Michel Porter, da Universidade de Havard (ROBBINS, 2002). Nela, nenhuma empresa pode ter um desempenho acima da média e sim adotar uma estratégia que permita uma capacidade ou circunstância de ter uma vantagem relativa sobre suas rivais, ao que ele chama de Vantagem Competitiva, onde se identificam três estratégias a serem escolhidas: a liderança de custo, a diferenciação ou a estratégia de foco.

Pode ocorrer dúvida na precedência entre estratégia e política enquanto definição do planejamento estratégico. Oliveira (2004) estabelece que a estratégia deva ser determinada antes da política. A ação deve sempre ser estabelecida sem as restrições dos parâmetros ou orientações para as tomadas de decisão, no seguinte processo: estabelecimento das estratégias; estabelecimento das políticas; revisão das estratégias, com base nas políticas; e revisão das políticas, com base nas novas estratégias.

### **1.5. Inteligência Competitiva- IC**

Com a nova sociedade globalizada, fundamentada na tecnologia e no conhecimento, estruturada em redes, caracterizada por grande competitividade e volume de informações a serem monitoradas, torna cada vez mais difícil a definição de estratégias que venham garantir a sustentabilidade empresarial.

Nesse contexto, destacam-se pesquisa sobre a Teoria da Inteligência Competitiva (IC), um processo informacional para auxílio na tomada de decisão, seja

ela estratégica ou operacional. É um processo sistemático que aponta para descoberta de forças que governam os negócios, reduzem o risco e conduz a tomada de decisão assertiva. Esse processo é composto pelo planejamento, coleta ética de dados e informações formais e informais, tanto do macroambiente como do ambiente competitivo. (ABRAIC – Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva)

A criação de Sistemas de IC nas empresas mostra que muitas informações já se encontravam na empresa, carecendo apenas da montagem de sistemas capazes de capturá-las e gerenciá-las.

A IC pode permitir a sustentabilidade da empresa no mercado competitivo isto por que considera a formulação de cenários prospectivos, uma de suas ferramentas de análise mais apropriadas para definição de estratégias nesse ambiente incerto.

É importante não confundir IC com gestão do conhecimento. A gestão do conhecimento surgiu em meados da década de 90 e gerencia o conhecimento dos funcionários para transformá-los agregando-os em ativo da empresa, ou seja, tenta transformá-los de tácito a explícito. Já a IC, adotada pelas empresas desde os anos 80, está direcionada à produção de um conhecimento do ambiente externo da empresa. Apesar de existir uma relação, onde um facilita a atuação do outro.

A IC não pode ser vista apenas como uma ferramenta, ela é um processo que perpassa da obtenção e tratamento de dados, até a geração de informações muitas vezes advindas de redes mantidas por sistemas de IC. Ela analisa as informações, gerencia sua transformação em cenários prospectivos, principalmente no ambiente de incertezas, subsidiando o processo decisório em longo prazo.

Para a elaboração desses cenários, utiliza-se de várias ferramentas da Inteligência Competitiva, como nas fases de coleta e análise dos dados. Verifica-se que a definição das estratégias não é a única contribuição desses estudos às empresas. A unificação de sua linguagem, a criação de redes de informação, o aprendizado organizacional, o melhor entendimento do ambiente que a cerca e sua atuação ante as grandes incertezas de mercado são exemplos de sua contribuição. O desafio está em identificar o meio adequado, para elaboração dos cenários prospectivos, mais adequados às necessidades e à realidade de órgãos públicos, empresas ou entidades.

A IC leva a organização a desenvolver atitudes pró-ativas em relação ao futuro, buscando formular o futuro desejado. Em 1902 Well (*apud* Grumbach, 1997)

já propunha que “os estudos históricos, econômicos e sociais fossem realizados visando sempre ao futuro”. Mas é importante, nesse contexto, diferenciar o conceito de prospecção e previsão. A primeira, o futuro é diferente do passado, e a segunda, constrói o futuro à imagem do passado.

Porter (1985) iniciou seus estudos de análise dos cenários prospectivos sob a perspectiva econômica, em uma realidade mais voltada para os negócios. A partir de 1988 inicia-se a popularização desses cenários como instrumento de planejamento estratégico. O aumento da incerteza, ocorrida durante a década de 90, levou ao aumento significativo no número de organizações, que passaram a utilizar os cenários para definição de suas estratégias. No entanto, não surgiu nenhuma abordagem inovadora, apenas aperfeiçoamentos dos métodos já existentes para sua definição, que são quatro, identificados por Marcial e Costa (2001): os descritos por Godet, por Schwartz, o de Porter e o de Grumbach. Todos esses quatro métodos têm em comum a preocupação com a consistência dos cenários gerados. As técnicas de obtenção de informação e monitoramento do ambiente de forma lícita e ética, ou seja, todos utilizam a técnica da IC.

Mas os cenários não são um fim em si mesmo, se não forem utilizados para formular estratégias todo o esforço de sua elaboração terá sido inútil. Para a construção das estratégias da empresa com base em estudos de cenários, Porter define as seguintes opções estratégicas para a empresa:

***apostar no cenário mais provável*** - a estratégia será baseada no cenário de maior probabilidade de ocorrência - estratégia adotada pela maioria das empresas; ***apostar no melhor cenário*** - definir a estratégia baseada naquele cenário que a organização acredita ser o melhor para o seu posicionamento competitivo futuro; buscar robustez, ou seja, definir a estratégia que produza resultados satisfatórios em todos os cenários; buscar flexibilidade. Neste caso, adota-se uma estratégia flexível até que o cenário mais provável se torne aparente para a empresa; ***influenciar a ocorrência do melhor cenário***, estratégia pela qual a organização busca aumentar a probabilidade de ocorrência do melhor cenário; combinar algumas das alternativas anteriores. (1992, p. 436) grifo nosso

A mais comum das opções estratégicas adotada pelas empresas é a de apostar no cenário mais provável. Nela a empresa deixa de ser espectadora desses ambientes e passa a interagir. O monitoramento leva a empresa a ampliar o foco de tomada de decisão ao incluir as perspectivas do ambiente.

Podem-se obter informações do ambiente externo de duas fontes: as formais e as informais. As fontes de informações formais são aquelas em que a informação

está escrita e as fontes de informações informais são aquelas em que as informações não foram ainda escritas. Podem ser consideradas fontes informais os formadores de opinião, redes de informações<sup>28</sup> de pessoas, a sociedade<sup>29</sup>. Essas fontes, utilizadas pela IC, são o modo mais econômico e comum de monitorar o ambiente.

Podemos conceituar a IC como

*Um **conjunto de métodos e ferramentas** disponibilizadas pela tecnologia da informação que facilitam o monitoramento e sensoramento do ambiente com o objetivo de possibilitar a empresa a agir proativamente por intermédio da antecipação dos acontecimentos.* (MARCIAL, COSTA, 2001, p.7) grifo nosso

Há uma grande integração entre cenários e a IC, mas Wack (1985, *apud*, MARCIAL, COSTA, 2001, p.8) faz um comentário diferencial, ele acredita que, caso se pretendesse ver o futuro, não se deveria fazer uso de fontes convencionais de informação, pois

*Todo mundo as conhece igualmente bem e, por isso, não trazem vantagem adicional. **Terá que procurar pessoas realmente diferentes que consigam sentir o pulsar da mudança**, que consigam ver forças significativas, porém surpreendentes, que motivem mudanças.* (SCHWARTZ, 1996, *apud* MARCIAL, COSTA, 2001, p.8).grifo nosso

Por isso participar de rede, como a rede de ouvidores do Estado de Pernambuco, e listas de discussão manteriam o cenarista informado dos principais fatos e acontecimentos em diversas áreas do conhecimento antes de serem veiculados. Como o volume de informações atualmente é grande, devem-se usar filtros para seleção de suas leituras, visto que não a tempo de ler tudo. É importante o desenvolvimento de uma rede de especialista tanto interna quanto externa à empresa para bom monitoramento, que conduza à elaboração desses cenários. O objetivo de estar ligado a uma rede de pessoas é estar inserido em um fluxo de informações concentrado e filtrado, obtendo, assim, as percepções desses especialistas sobre futuros alternativos.

Mas os gestores das organizações, na maioria das vezes, dispõem de grande quantidade de dados brutos, pouca informação com valor agregado e menos ainda de inteligência em seu processo decisório.

---

<sup>28</sup> Um dos focos de estudo, a ouvidoria da SDEC dentro da rede de ouvidores de Pernambuco

<sup>29</sup> Outro ponto de estudo, ou seja, o capital social existente e circulante na ouvidoria

A informática, com os avanços nas tecnologias da informação, permite, com a utilização de programas, o acesso e tratamento a quantidades maiores dos dados empresariais, gera mais informação, mas é a inteligência que permite a tomada de decisões daquilo que pode impactar ou não na organização.

Por isso é importante diferenciar informação de inteligência, uma é fato, envolve números, são os dados da organização tratados, a outra são as informações mineradas, analisadas e agregada valor dirigido, ou seja, o que os gestores necessitam em seu processo decisório.

Concorda-se com Vaitsman (2000) quando diz que a inteligência competitiva é um sistema formado por pessoas, equipamentos e procedimentos com a finalidade de coletar, selecionar, avaliar e distribuir informações necessárias, atuais e precisas para os gestores em suas decisões.

No desenvolvimento de um sistema de inteligência competitiva há distinção entre os insumos dado, informação e conhecimento. Na figura 05 tenta-se demonstrar essa distinção.

**Figura 05:** Insumos da Inteligência Competitiva



Davenport e Prusak (1998) dizem que os dados não possuem um significado, apenas descrevem a realidade sem interpretação, nem dá sustentabilidade para a tomada de decisão, eles se tornam informação quando são organizados para uma finalidade, tomam sentido, mas as informações, para se transformarem em conhecimento, são necessárias um processo complexo de elaboração pelo ser humano, pois o conhecimento só existe dentro das pessoas.

Conclui-se que a inteligência competitiva propicia meios para geração do conhecimento sobre o ambiente externo, que pode ser aproveitado pela organização em suas decisões estratégicas.

Dessa forma, nessa relação entre IC, gestão da informação e gestão do conhecimento, pode-se dizer que o foco da IC é a estratégia organizacional, o da gestão do conhecimento é o capital intelectual (nas pessoas), e o da gestão da informação o negócio da organização (DAVENPORT; PRUSAK, 1998), permeados pelas tecnologias de informação que fornece aos três; dados, informação e conhecimento como insumos.

### **1.5.1. Ferramentas de Inteligência Competitiva- IC**

A sociedade atravessa um momento de constantes mudanças de paradigma sejam tecnológicos ou históricos, que repercutem na ocorrência de alterações nas técnicas gerenciais e nos processos de produção e criam novas relações sociais, econômicas e políticas.

Conforme Claude Lévi-Strauss(*apud*, BATISTA, 2006, p13), filósofo e antropólogo belga seguidor do Estruturalismo<sup>30</sup>, *“uma estrutura oferece um caráter de sistema, quando , consistindo em elementos combinados, de maneira que qualquer modificação em um deles implicaria na modificação em todos os outros”*.

Ludwig von Bertalanffy, em 1924, iniciou a elaboração de uma teoria, posteriormente denominada de Teoria Geral de Sistemas, introduzindo o conceito de sistemas de maneira a ser aplicado em qualquer área do conhecimento. Essa teoria, interdisciplinar, capaz de transcender os problemas tecnológicos e explicar cada área com princípios gerais, de maneira que todas as áreas da ciência pudessem se interligar também chegou a administração de empresas.

A empresa está imersa em um ambiente dinâmico e sofre pressões constantes, sem falar em seu dinamismo interno, dessa maneira, precisa ter agilidade de resposta para poder sobreviver no mercado em que se encontra. Num consenso com a definição de sistemas e a dinamicidade do mercado, existem dois elementos fundamentais para a tomada de decisões: os canais de informação e as redes de comunicação.

---

<sup>30</sup> De um modo geral, o estruturalismo procura explorar as inter-relações (as "estruturas") através das quais o significado é produzido dentro de uma cultura. De acordo com a teoria estrutural, os significados dentro de uma cultura são produzidos e reproduzidos através de várias práticas, fenômenos e atividades que servem como sistemas de significação.

*Os canais de informação dizem respeito aos pontos de localização, origem das informações, de suma importância para a obtenção das informações desejadas. As redes de comunicação são referentes a integração e a colaboração das informações existentes para disponibilizá-las a todos os pontos em que elas sejam necessárias.*(BATISTA, 2006, p20)

Esses dois itens precisam de uma atenção especial por parte da organização quando a tomada de decisões fundamentadas. Os canais de informações definem onde serão adquiridos os dados, e as redes determinam como eles chegarão às mãos de quem realmente precisa deles.

Como a empresa depende de informações precisas e confiáveis para a tomada de decisões, a busca por mecanismo que auxiliem os profissionais a definirem a melhor maneira de estruturar as informações é de fundamental importância. Dessa forma, fica clara a necessidade de possuir ferramentas que ajudem os analistas, filtrando as informações e relacionando-as entre si.

Antes da década de 70, não havia recursos informacionais para uma análise efetiva dos dados a uma tomada de decisão. Podia-se reunir de forma integrada, mas não havia possibilidade de uma visão representativa do negócio da empresa. A partir daí, com o aparecimento de novas tecnologias de armazenamento de dados, de sistemas gerenciais, o computador passou a ser um recurso básico para assegurar vantagem competitiva.

*Business Intelligence - BI* é um conceito que surgiu na década de 80, habilidade das corporações em acessar seus dados e extrair informações analisando-as e desenvolvendo percepções, que permite incrementar e tornar mais pautada em informações a tomada de decisão.

Nos anos 90, a maioria das grandes empresas possuía Centros de Informação, concentrando mais em estoque de dados, do que disponibilização de informações. *“Entre 92 e 93 surgiu um conceito novo cujo foco é a grande base de dados informacionais, ou seja, um repositório único de dados - Data Warehouse (DW) - considerado pelos especialistas no assunto como a tecnologia essencial para a execução prática de um projeto de BI”*<sup>31</sup>

O BI, *bussiness intelligence*, conhecido em português como inteligência empresarial, trata de um conjunto de ferramentas e aplicativos que oferece aos

<sup>31</sup> PRIMARK, Fábio Vinícius . Disponível em < <http://www.weblivre.net/artigo/business-intelligence/uma-introducao-simplista-aos-conceitos-de-business-intelligence--bi-2-parte>>. Publicado em 03/10/2007. Acessado em 29/12/2008, às 17:22.

tomadores de decisão possibilidade de organizar, analisar, distribuir e agir, ajudando a organização a tomar decisões melhores e mais dinâmicas.

As ferramentas avançadas de BI fornecem uma visão completa do negócio e ajudam na distribuição dos dados entre os usuários. Seu principal objetivo é transformar grandes quantidades de dados em informações de qualidade para a tomada de decisões, gerando então resultados diretos para a organização. O motivo pelo qual algumas empresas começaram a adotar ferramentas de BI é porque não conseguia manipular os grandes volumes de dados gerados, o que resultava em uma massa crítica de informações no sistema empresarial não aproveitada em seu processo diário. Com elas, os BI, conseguem cruzar dados, visualizar informações em vários cenários e analisar os principais indicadores de desempenho empresarial. Por essas características, torna-se um aliado para a tomada de decisões de uma empresa e necessária para um bom gerenciamento organizacional.

As quatro principais ferramentas do conjunto da inteligência empresarial são o *data warehousing*<sup>32</sup>, as ferramentas OLAP<sup>33</sup>, o *data mining*<sup>34</sup> e as ferramentas de modelagem analítica e de previsões. O uso dessas ferramentas integra os dados existentes nos sistemas organizacionais, podendo proporcionar, conforme cada caso, a fidelização de clientes, a otimização de alocação de recursos, o aumento de vendas cruzadas, e a melhoria de qualidade de produtos e serviços prestados. Pode-se então concluir que a inteligência empresarial é um conjunto de ferramentas que possibilita a empresa administrarem o conhecimento gerado pelas informações gerenciais.

Em uma organização, existem dois tipos de informações: as operacionais ou transacionais, que são todas as informações geradas no dia-a-dia da empresa e manipuladas pelos seus sistemas operacionais, que são estudadas pelas ferramentas OLTP<sup>35</sup>; e as gerenciais ou analíticas, que são todas as informações de

---

<sup>32</sup>Sistema integrado de informações que se alimenta de fontes de dados de múltiplos sistemas e constitui a base de suporte para a análise e a tomada de decisões.

<sup>33</sup> OLAP - *Online Analytical Processing*, ferramenta com capacidade para manipular e analisar um largo volume de dados sob múltiplas perspectivas e permitir análises comparativas que facilitam a tomada de decisões gerenciais.

<sup>34</sup> Ferramenta para extração inteligente de dados, poderíamos dizer que minera os dados no *data warehouse*, “Produção do conhecimento analisando dados, descobrindo tendências e fraude, esse processo usa algoritmos matemáticos para ajudar o usuário a chegar a conclusões que vão além da análise humana”(BATISTA, 2006, p 126).

<sup>35</sup> OLTP - *On-line Transaction Processing*, enquanto o OLAP analisa informações em dados históricos, o OLTP opera com dados que movimentam o negócio em tempo real, informações do dia-a-dia. Disponível em

caráter gerencial utilizadas para tomada de decisões, também chamadas de conhecimento potencial da empresa. Elas são geradas pelos sistemas informacionais da empresa e estudadas com o auxílio de ferramenta OLAP.

Uma ferramenta que permite gerenciar grande massa de dados é o *data warehousing*, que possibilita a visualização dos fatores de influência direta na organização. Mas as pessoas, que trabalham com o BI, precisam desenvolver ferramentas para cada caso, especificamente quando envolve recolhimento e análise de largas quantidades de dados desestruturados. Existem inúmeros softwares para gerenciamentos destas informações. Um processo intermediário do *data warehousing* com menor porte é chamado de *data mart*. Ele representa um determinado aspecto do negócio da empresa, ou seja, um conjunto de *data marts* constitui um *data warehousing*.

Nos vários tipos de *data warehousing* existentes, com metodologias e tecnologias distintas, percebe-se que possuem características comuns:

*As suas informações são distribuídas pelas principais áreas da empresa, mostrando ao usuário um modelo de negócio baseado em informações de qualidade;*

*Os dados que são agrupados nessas informações podem ter sido originados em sistemas integrados ou isolados e são resumidos, depurados e apresentados num formato lógico e estruturado para os usuários;*

*A arquitetura do data warehousing pode, e normalmente o faz, variar com o tempo, mostrando a natureza dinâmica do processo, principalmente em função das necessidades dos usuários (BATISTA, 2006, p. 126)*

Sintetizando, o *data warehousing* é uma ferramenta que disponibiliza informações corretas e confiáveis para os gestores no momento necessário. Para acessar um *data warehousing*, é preciso que haja uma metodologia que possa destacar as informações tendenciosas de toda a massa de dados. Para isso, utiliza-se o *data mining*, que é um método para processar a informação correta e orientar a tomada de decisão.

Concordamos com PRIMAK quando afirma que trabalhar com BI traz benefícios a instituição como:

*- Incorporar os projetos de tecnologia com as metas estabelecidas pelas empresas na busca do máximo retorno do investimento;*

- Compreender as tendências dos negócios, melhorando a consistência no momento de decisão de estratégias e ações a serem tomadas;
- Facilitar a identificação de riscos;
- Planejamento corporativo mais amplo;
- Facilitar o acesso e distribuir informação de modo mais amplo para obter envolvimento de todos dentro da empresa;
- Oferecer dados estratégicos para análise com um mínimo de atraso em relação a uma transação ou evento dentro da empresa.<sup>36</sup>

Mas tem-se que ficar atento, pois,

*[...] nada adianta a empresa possuir todas as ferramentas disponíveis no mercado para a extração das informações e não saberem ao certo interpretá-las. É necessário que a empresa saiba nortear o seu capital intelectual para que dessa forma as informações propiciadas pelo BI atendam às expectativas esperadas.*<sup>37</sup>

Conclui-se que trabalhar com BI possibilita agilidade para uma análise efetiva dos dados à tomada de decisão eficaz através da cenarização.

---

<sup>36</sup> PRIMAK, Fábio Vinícius . Disponível em <<http://www.weblivre.net/artigo/business-intelligence/quais-sao-os-beneficios-que-o-bi-nos-traz>> Publicado em 24/10/2007. Acessado em 29/12/2008, às 17:22.

<sup>37</sup> *Ibidem*

## **CAPÍTULO 2**

### **CONFIGURAÇÃO PRÉVIA: MODELAGEM DA OUVIDORIA COMO UNIDADE DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA**

Neste terceiro capítulo, serão apresentados o Modelo Conceitual de Ouvidoria no Estado de Pernambuco e a Proposição desse trabalho com um Modelo de Ouvidoria agregando a Inteligência Competitiva.

#### **2.1. Modelo Conceitual de Ouvidoria no Estado de Pernambuco**

O Modelo Conceitual de Ouvidorias do Estado de Pernambuco foi concebido, com financiamento do Banco Mundial, pela empresa AXON – Tecnologia da Informação e Gestão através de consultoria pelo EDUQ - Programa Educação de Qualidade, no seu componente de Modernização do Sistema de Educação e sub-componente Apoio a Reforma do Estado, em setembro de 2006. O Programa visava desenvolver e implantar o processo de reforma e modernização administrativa e gerencial no âmbito da Secretaria da Educação, Cultura e Esportes, utilizando essa experiência como base para desenvolver e disseminar novas tecnologias de gestão pela administração pública estadual como um todo.

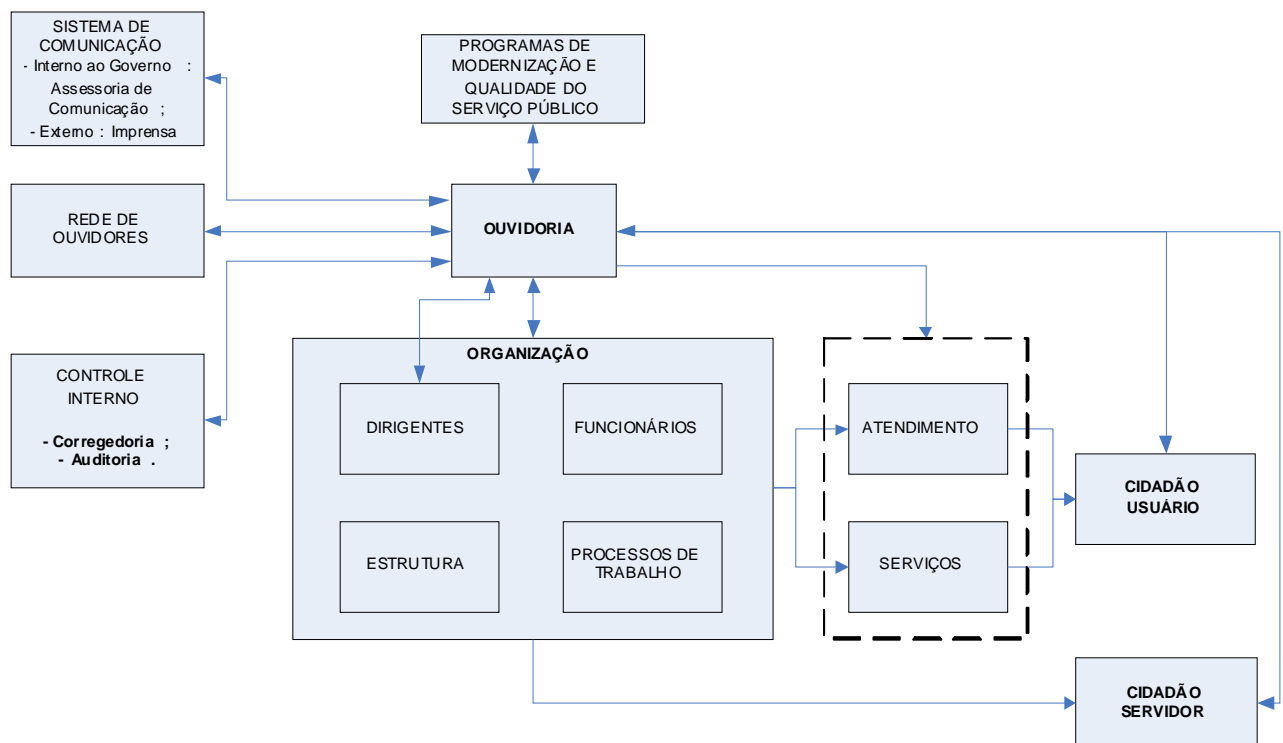
O trabalho da AXON baseou-se em entrevistas e levantamentos realizados no âmbito da Secretaria de Administração e Reforma do Estado – SARE da Secretaria de Educação, Cultura e Esportes – SEDUC, com os integrantes da Rede de Ouvidores do Estado de Pernambuco (ouvidorias existentes na época) e do material produzido nos Fóruns de Ouvidores, bem como pesquisas bibliográficas e na internet para montagem do modelo conceitual.

Assim sendo, utilizando-se dos conceitos de ouvidorias pesquisados e levantados e dos propósitos da modernização e reforma do Estado de Pernambuco, orientados para levar a administração pública a uma gestão para resultados e o atendimento dos cidadãos foi elaborado o Modelo Conceitual de Ouvidoria do Estado, e, definida a missão da Ouvidoria nesse contexto que é de:

*Assegurar ao cidadão o direito de manifestação sobre a gestão, serviços e atendimento prestados pelo governo, representando-o frente à administração para garantia do tratamento, resolução e resposta ágil às questões apresentadas, promovendo a cidadania e atuando para a melhoria sustentada da gestão pública e do atendimento e qualidade dos serviços públicos prestados. (AXON, 2006, p 8)*

O modelo foi constituído com um conjunto de atores e seus relacionamentos indicados na Figura 06.

**Figura 06:** Ambiente do Sistema de Ouvidoria



Fonte: AXON Tecnologia da Informação e Gestão. Produto nº. 1 - Modelo Conceitual de Ouvidoria. Recife. Set. 2006.p.10

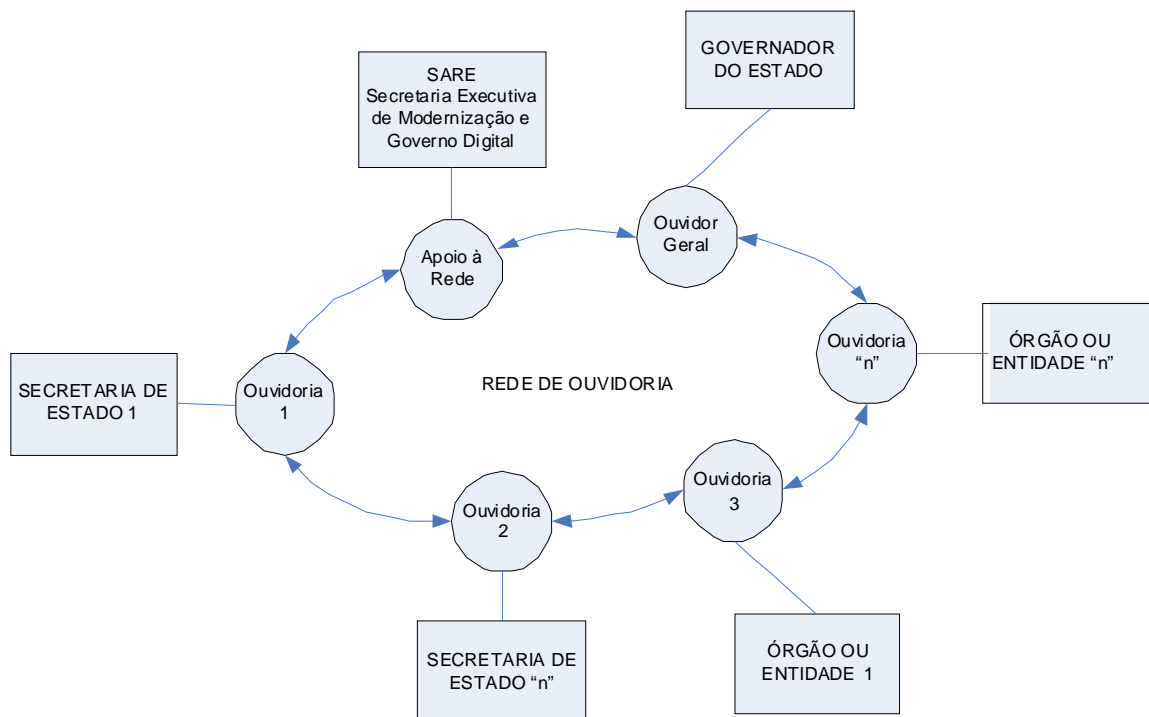
Sintetizando, têm-se oito atores com papéis distintos: cidadão usuário, cidadão servidor, organização, atendimento e serviços, Rede de Ouvidores, Programas de modernização e qualidade do serviço público, Sistema de comunicação e Controle interno; dentro de uma modelagem em rede<sup>38</sup>, norteados por quinze princípios que são: Democratização da administração pública; Representação dos interesses dos cidadãos; Tratamento e resposta efetiva às manifestações dos cidadãos; Cooperação com a organização; Conciliação; Discrição e confidencialidade; Imparcialidade e justiça; Tratamento equânime; Oportunidade de melhoria e mudança dos padrões geradores dos problemas; Emprego da

<sup>38</sup> Modelo que vem se disseminando com sucesso pelos governos estaduais em relação a ouvidorias, a partir de experiências como as ouvidorias do Estado do Paraná, Bahia e Ceará.

tecnologia de informação e comunicação; Estruturas mínimas; Ouvidor como função de confiança da administração, com garantias especiais; Conhecimento da organização; Reconhecimento e apoio da administração; e o Gradualismo e flexibilidade na implantação.

O modelo organizacional de ouvidorias públicas para o poder executivo em Pernambuco tem um desenho de sistema integrado em rede através do uso de um sistema informatizado<sup>39</sup> que permite o intercâmbio de dados e transações entre os participantes, incluído uma base de dados comum localizada na ATI- Agência da Tecnologia da Informação do Estado. Sua configuração está representada na Figura 07.

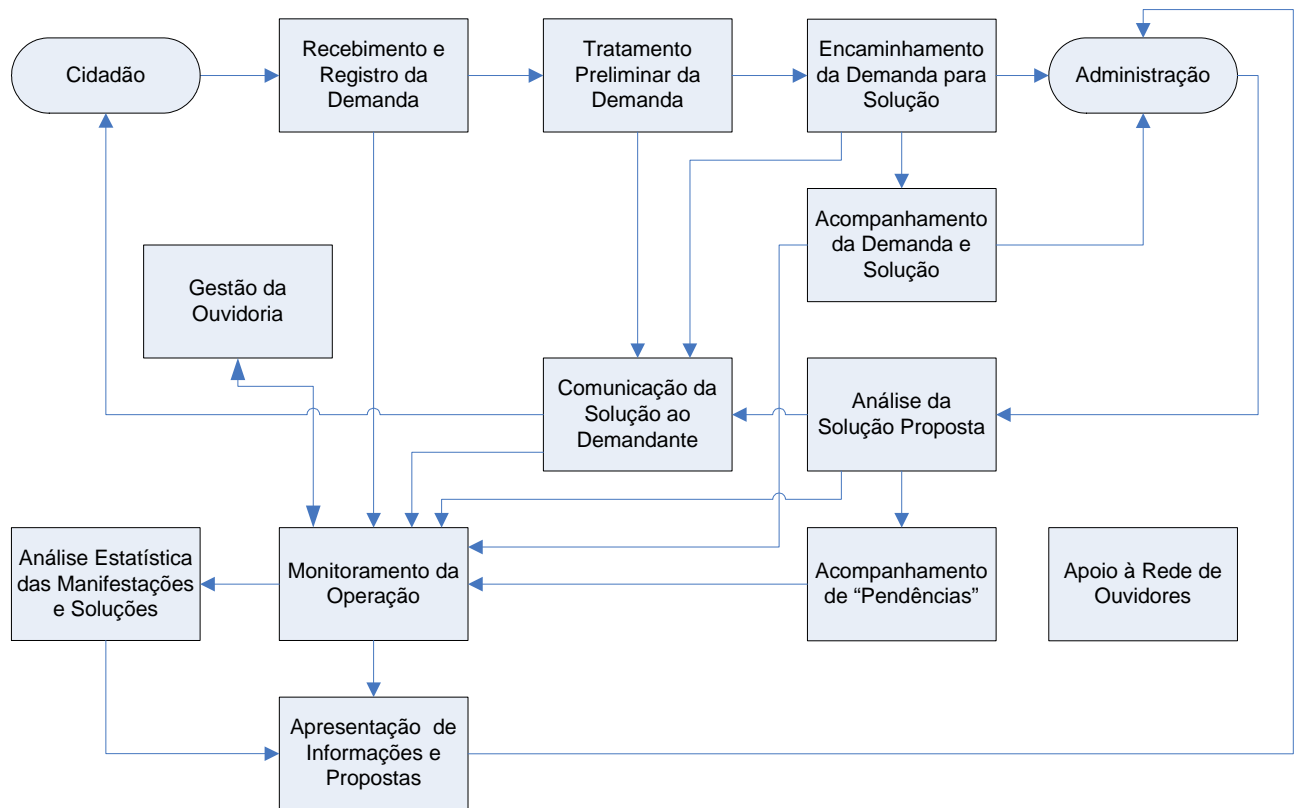
**Figura 07:** Desenho do Sistema Integrado em Rede de Ouvidorias



Fonte: AXON Tecnologia da Informação e Gestão. Produto nº. 1 - Modelo Conceitual de Ouvidoria. Recife. Set. 2006.p.17

O processo de trabalho da ouvidoria proposto na modelagem e concretizado no Sistema G-Com (versão 2.0) pela Multi Solution está organizado e definido conforme os macros processos representado na Figura 08.

<sup>39</sup> O sistema foi elaborado pela Multi Solution conforme o Modelo Conceitual e o Manual de Procedimento elaborado pela AXON, atualmente já se encontra na versão 2.0, com contribuições dos ouvidores e equipe realizadas no período de suporte (instalação e implantação) do sistema.

**Figura 08: Macroprocessos da Ouvidoria**

Fonte: AXON Tecnologia da Informação e Gestão. Produto nº. 1 - Modelo Conceitual de Ouvidoria. Recife. Set. 2006.p.18

A seguir transcreve-se, para um melhor entendimento, o detalhamento dos macroprocessos conforme o Modelo Conceitual desenvolvido pela AXON

**Gestão da Ouvidoria:** este macroprocesso envolve as atividades de gestão da ouvidoria, compreendendo o planejamento de suas atividades, a manutenção e ajustes dos processos de trabalho, a avaliação dos resultados, bem como as ações de comunicação e divulgação dos serviços de ouvidoria, tanto externamente como internamente na organização;

**Recebimento e Registro da Demanda:** este macroprocesso compreende as atividades de acolhimento das manifestações dos cidadãos (usuários e servidores), tanto por via presencial, quanto remota e seu registro para fins de controle e acompanhamento. No ato de recebimento das manifestações, quando se fizer presencialmente ou por meio de contato direto, como ligação telefônica ou outra forma de atendimento on-line, deve-se aprofundar a investigação dos fatos e desejos, de modo a permitir o máximo de informações que ajudem na compreensão e tratamento da questão encaminhada. No ato das manifestações, os cidadãos poderão optar pelo anonimato, solicitar confidência (ser conhecido apenas da Ouvidoria para fins de comunicação) ou informar sua identidade sem restrições de uso.

**Tratamento Preliminar da Demanda:** com base nos dados obtidos no processo interior, a Ouvidoria procede a uma análise preliminar, visando seu enquadramento nas categorias de queixa, reclamação, sugestão, elogio ou denúncia, segunda a natureza da questão, bem como a verificação, na base

de dados existente, de tratamentos dados a situações similares anteriores, por acaso existentes. Em alguns casos, esse processo poderá resultar na resolução imediata da questão, quer por parte da própria Ouvidoria (como, por exemplo, nos casos em que uma informação resolve o problema), ou por rápido contato com a área da organização responsável e sua pronta resolução.

**Encaminhamento da Demanda para Solução:** o processo envolve a definição da área da organização competente para lidar e resolver a manifestação recebida e o encaminhamento à mesma pelo Ouvidor para as providências de tratamento e resolução. O Ouvidor poderá agregar informações ou mesmo sugestão com base na experiência e aprendizado com manifestações assemelhadas ou de mesma natureza. O tratamento de encaminhamento considerará, sempre, a categoria da manifestação, tendo-se especial cuidado com as denúncias, que por sua natureza envolvem a possibilidade de ilícito. Situações que envolvam queixa direta sobre pessoas também deve ser vista com os necessários cuidados. O encaminhamento da demanda será feita por meios formais, incluindo o uso dos recursos de sistema informático, de modo a caracterizar seu destinatário, confirmar o recebimento e data em que ocorreu.

**Acompanhamento da Demanda e Solução:** o processamento e resolução das manifestações cabe à administração. Este processo tratará de acompanhar o andamento na área à qual foi feito o encaminhamento e, se um for o caso que recomende um maior diligenciamento da Ouvidoria, do tipo de tratamento e solução que está sendo adotado. O acompanhamento terá entre seus propósitos o de garantir o cumprimento dos prazos de resposta pelas áreas, devendo o processo servir para fazer cobranças no vencimento desses prazos e comunicações de retardos aos níveis superiores da administração. A administração deverá manter informada a Ouvidoria do andamento das questões, solicitando, de modo fundamentado, ampliação dos prazos quando for requerido para a resolução da questão apresentada. O resultado desse processo deverá permitir, a qualquer tempo, informações sobre a situação e local em que se encontra o tratamento da manifestação, inclusive para atender pedidos de informações do manifestante ou de instituições com poder para fazê-lo.

**Análise da Solução Proposta:** concluído o tratamento e resolução da questão encaminhada pela administração, esta deverá informar a Ouvidoria a proposta de solução. Este processo deve tratar de uma análise do Ouvidor sobre a solução, no sentido de avaliar o grau de atendimento do cidadão, usuário ou servidor, manifestante. Quando o Ouvidor considerar insatisfatória ou insuficiente a solução apresentada ou mesmo as informações para sua comunicação ao demandante, deverá retornar à administração fazendo sugestões ou solicitações. Julgando adequada a solução continuará o processo.

**Comunicação da Solução ao Demandante:** este processo trata de comunicar ao demandante, quando houver meio de acessá-lo, a solução dada à manifestação apresentada, com as informações que a demonstrem ou justifiquem. A solução dada não implica, necessariamente o atendimento da demanda como formulada, mas as providências adotadas frente à questão pela administração, fundada em argumentos e fatos plausíveis. Ao cidadão manifestante será sempre assegurado o direito de pedido de reconsideração, caso em que o processo será reinstalado.

**Acompanhamento de “Pendências”:** trata-se de um processo voltado para o registro e posterior verificação do cumprimento de promessas que constituíram a solução dada à questão originalmente apresentada. É o caso, por exemplo, de uma manifestação de reclamação sobre o estado de conservação (pintura) de uma escola, e cuja resposta (solução apresentada) tenha sido a de “está programada a pintura para o próximo período de férias”. A questão em si continuou pendente, embora prometida à solução. Resolvida está a manifestação, mas não a questão, donde a conveniência de acompanhar “a pendência”, posta entre aspas a propósito, porque se cumprida no prazo prometido não constituiria de fato uma pendência.

**Monitoramento da Operação:** trata-se de processo para registrar e acompanhar o desenvolvimento dos diversos processos de Ouvidoria, fornecendo informações para acompanhamento de suas métricas, identificação e tratamento de desvios, entre outras medidas gerenciais pertinentes (ver item 10 deste projeto).

**Análise Estatística das Manifestações e Soluções:** este processo visa promover a gestão do conhecimento sobre a prática da Ouvidoria, através do tratamento estatístico dos dados e informações sobre as manifestações e soluções dadas, além de outras análises e investigações decorrentes, levando à identificação de áreas e questões críticas que definam a necessidade de intervenções para sua resolução em caráter estrutural.

**Apresentação de Informações e Propostas:** trata-se nesse processo de utilizando os resultados dos dois últimos processos produzir relatórios e apresentação de propostas a serem encaminhadas à administração ou ainda de informações para divulgação. No caso dos relatórios e propostas encaminhadas à administração, trata-se da atividade do Ouvidor voltado para alimentar os processos de avaliação e análise organizacional, a partir das ricas informações da Ouvidoria e/ou proposições concretas para melhoria da estrutura, processos de trabalho da organização ou treinamento e qualificação do pessoal, voltadas para uma melhoria sustentada do atendimento e prestação dos serviços.

**Apoio à Rede de Ouvidores:** este processo trata do conjunto de atividades para o apoio e suporte ao funcionamento da rede de Ouvidores, envolvendo a programação de eventos e reuniões da rede, a convocação dos participantes, o registro dos assuntos tratados e deliberados, a disseminação de dados, informações e material produzido de interesse da rede, entre outras atividades requeridas. (2006, pp18-21)

Percebe-se uma grande evolução nas ouvidorias com a adoção desse modelo, Lima, em pesquisa sobre os passos realizados pelo Poder Executivo do Estado de Pernambuco no tocante à implantação das ouvidorias, mostra que ações como:

**A criação de um modelo conceitual de implantação de Ouvidorias,** a implantação de um software específico de gestão para toda Rede, a promoção de cursos para padronizar os processos de funcionamentos para os que iriam trabalhar nas Ouvidorias, a criação dos Fóruns de Ouvidorias e os Boletins Internos à Rede são estratégias que demonstram os principais avanços da Ouvidoria no Governo de Pernambuco. (2008, p.100) grifo nosso.

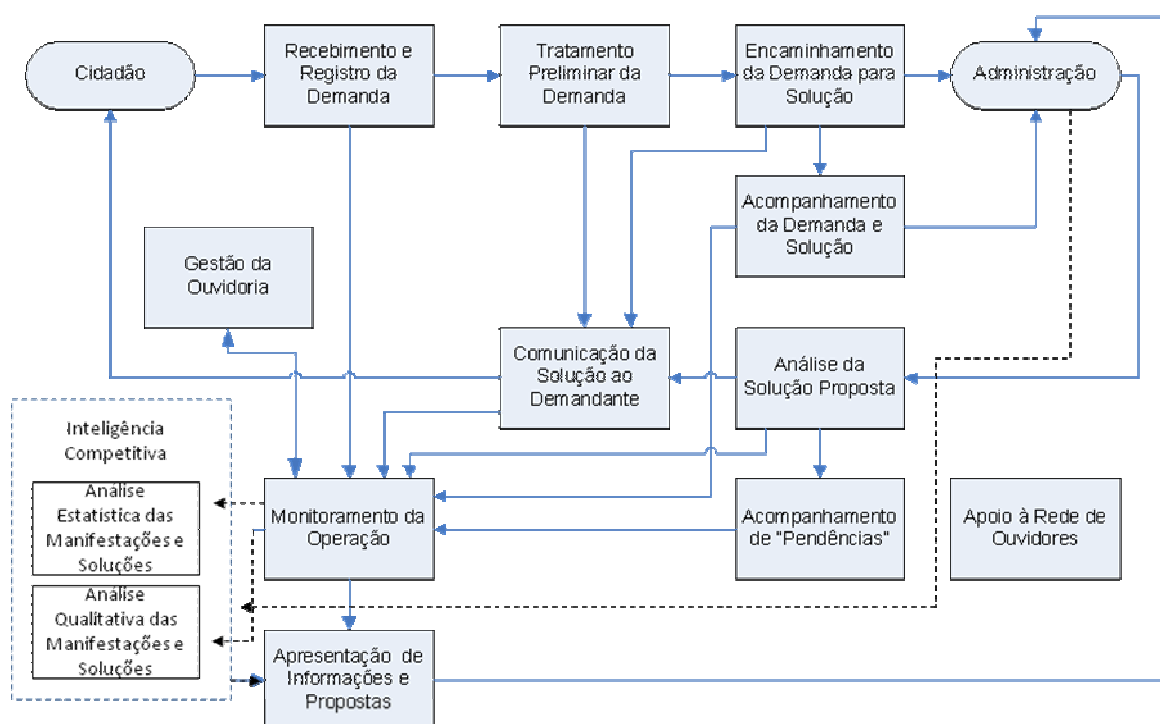
Mas também se percebe limitações a serem enfrentadas como na mudança cultural dos gestores em relação a ouvidoria, relatórios propositivos a gestão, e recursos humanos adequados para exercício nas ouvidorias.

## 2.2. Modelo Proposto: inteligência competitiva agregada a Ouvidoria

Em uma segunda etapa deste capítulo será demonstrado o modelo proposto que agrega inteligência competitiva ao modelo de ouvidoria utilizado no Estado de Pernambuco.

Essa proposição se dará a partir do acréscimo de um macro processo aos macros processos da ouvidoria que já vem sendo utilizado, representado pontilhado na Figura 09.

**Figura 09:** Macro processos da Ouvidoria agregado de IC

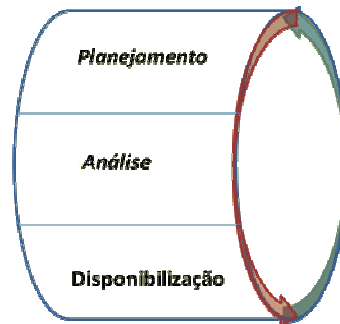


Como pode perceber, o processo de *Análise Estatística das Manifestações e Soluções* continuará como está, ou seja, fornecendo relatórios estatísticos através do sistema G-COM, mas este será absorvido pelo macro processo *Inteligência Competitiva*, agregado ao modelo já existente. Nele, além dessas análises estatísticas, que são quantitativas, será agregado um processo de análise qualitativas dos dados existentes no sistema, que poderá ser realizado em duas

formas de estruturas (detalhado mais adiante), com ou não, o uso de uma ferramenta de *BI*.

Nesse novo processo, *Análise Qualitativa das Manifestações e Soluções*, o ciclo de inteligência competitiva seja realizado em três etapas: planejamento, análise e disponibilização da inteligência (os cenários para o processo decisório). Figura 10.

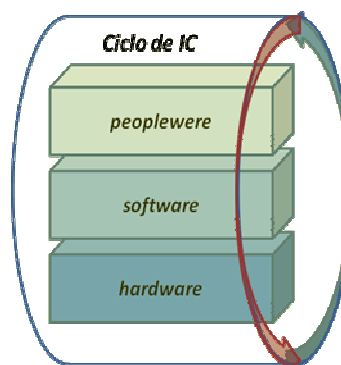
**Figura 10:** Ciclo de Inteligência Competitiva



O planejamento será a fase em que será elaborado o plano de ação da análise, ou seja, a estruturação da análise a ser realizada. A etapa da análise executará o planejamento na inter relação de seus componentes. E por fim, a terceira etapa, a disponibilização da inteligência, resultará em cenários aos gestores estratégicos, operacionais ou aos ouvidores/analistas às suas proposições decisórias.

Os componentes, que se relacionarão no ciclo de inteligência, para geração desses cenários serão: *peopleware*, *software* e *hardware* (Figura 11).

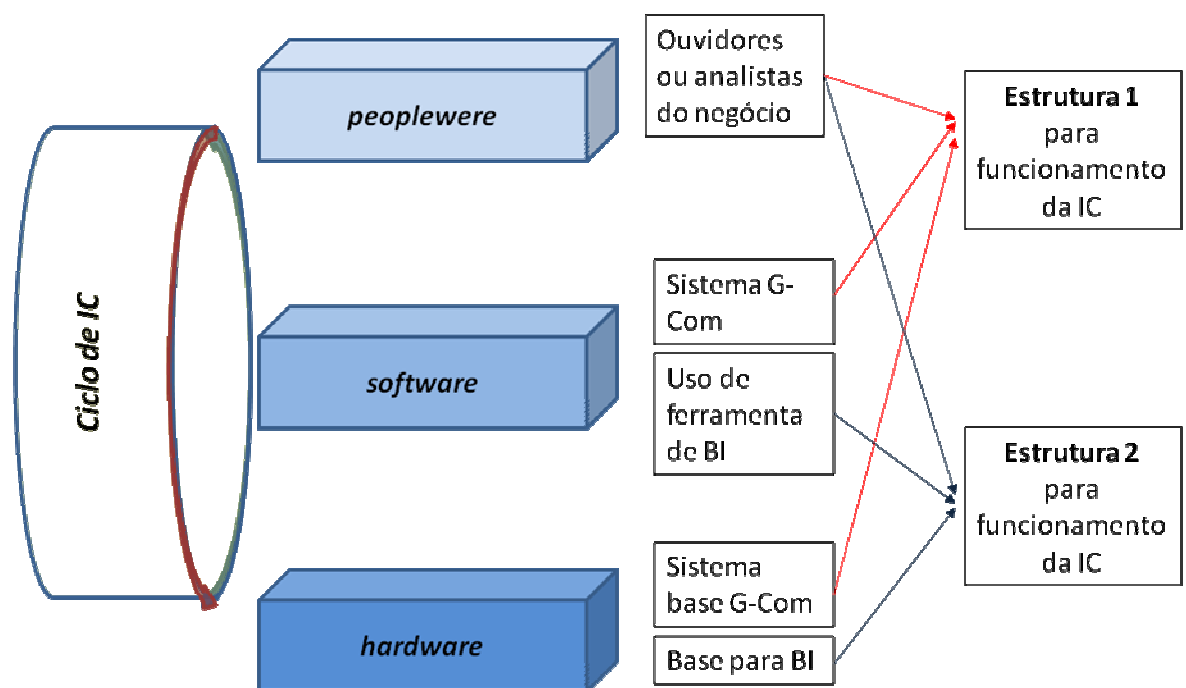
**Figura 11:** Componentes do Ciclo de Inteligência Competitiva



O *peopleware* será composto pelos ouvidores ou analista de negócio do órgão, que realizarão a análise dos dados transformando-os em inteligência com o uso dos *software* e *hardware*. O *software*, estruturado de duas formas: o G-Com, ou

através de uma ferramenta de BI(desenvolvida para rodar no G-Com ou uma escolhida no mercado, mas que seja compatível com ele). O *hardware*, poderá também ter duas formas: com dados do Sistema base G-Com , ou ser manipulado em uma base de dados geradas através do G-Com para BI. Essa inter relação se estrutura em dois modos, conforme a evolução do ciclo de inteligência na empresa (Figura 12).

**Figura 12:** Estruturação dos Componentes do Ciclo de Inteligência Competitiva



Tanto a estrutura 1 , como a 2, demonstradas acima, culminarão no mesmo resultado, mas o que diferencia uma da outra, e pode ser comprovado na prática de órgãos que utilizam ferramentas de BI em seu ciclo de inteligência, é a velocidade da disponibilização da inteligência para suporte ao processo decisório. Fator crucial em algumas situações.

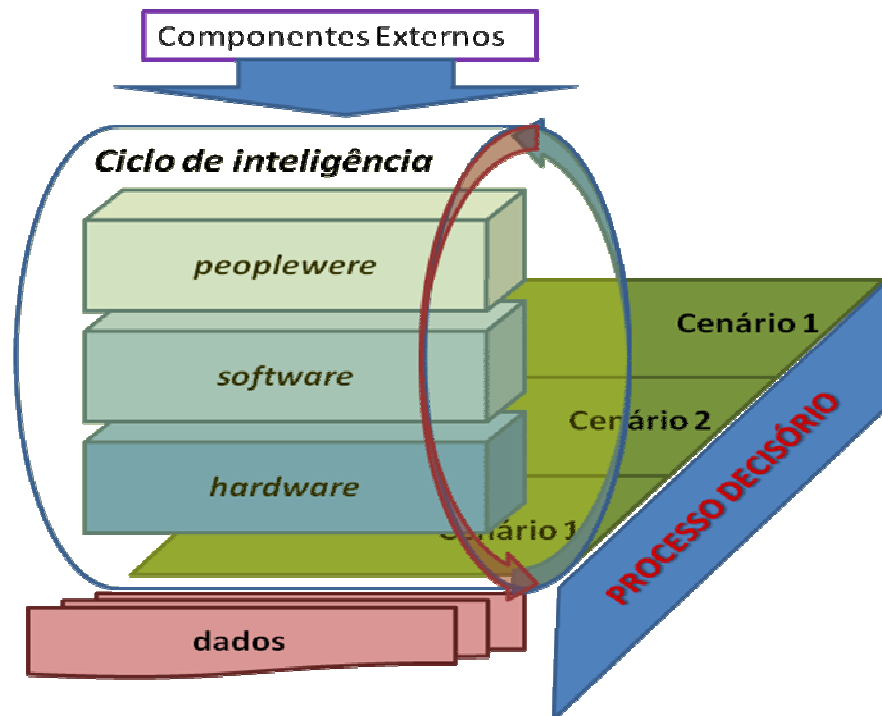
Ricardo Dantas, Secretário Especial da Controladoria Geral do Estado de Pernambuco ao ser questionado sobre a utilização de ferramentas de BI<sup>40</sup> em seu processo decisório afirma que a vantagem de uma ferramenta de BI para formulação de cenários ao processo decisório "[...]é um poder de análise, um poder de concentrar informações muito grande" e tudo isso em um espaço de tempo muito pequeno. Ela dá

<sup>40</sup> Na Controladoria estão utilizando a ferramenta de BI SAGENT e com um projeto de aquisição da ACL.

condições, de não só testar encima de amostras, mas com o universo informacional todo. Na controladoria a ferramenta acessa e cruza checando informações de três sistemas o E-FISCO- Sistema de Controle de Arrecadação do Governo do Estado, o SIAFEM- Sistema Integrado de Administração Financeira para Estados e o SAD-RH- Sistema de Administração da Folha de Pagamento e de Recursos Humano.

O modelo proposto adotará a Estrutura 2. O início do ciclo poderá ser *startado* por um dos três componentes externos: Gestores Estratégicos, operacionais ou ouvidores/analista de negócio. Os gestores estratégicos seriam os presidentes do negócio; os operacionais, os gerentes de cada área que recebem demandas da ouvidoria e estão interessados em informações qualitativas para melhoria de sua área; e os analistas ou ouvidores , que já atuam no monitoramento do sistema G-Com, quando encontrando algum fator de risco, no monitoramento, trabalhariam mais profundamente nesse ponto. Ficando bem claro que qualquer um deles pode isoladamente ou em conjunto utilizar-se da inteligência para seu processo de decisão. Pode-se então, representar o processo agregado ao modelo nas Figuras 13 e 14.

**Figura 13:** Visão do novo macro processo agregado





## **CAPÍTULO 3**

### **ANÁLISE DAS FALAS DOS ESPECIALISTAS GESTORES SOBRE O MODELO PROPOSTO**

Neste quarto capítulo será apresentada a descrição do processo de implantação da Ouvidoria Central da SDEC, no modelo adotado pelo Estado, e a opinião dos gestores do sistema SDEC<sup>41</sup> sobre a proposição do modelo de ouvidoria como unidade de inteligência competitiva para sua gestão.

#### **3.1. Processo de implantação da Ouvidoria Central da Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de Pernambuco - SDEC**

O tema Ouvidoria surgiu na SDEC em abril de 2006, com um convite à Superintendência de Planejamento para participar do primeiro fórum de ouvidoria. O fórum tinha como objetivo geral Implantar a Rede de Ouvidorias Públicas, visando subsidiar o processo de consolidação de ouvidorias e dar insumos para um Sistema Geral de Ouvidoria a ser adotado no Estado, além de promover o intercâmbio entre as instituições públicas do Estado, no que se refere às ações de Ouvidoria; discutir tecnicamente algumas experiências de ouvidoria já existentes em Pernambuco e em outros Estados; sistematizar informações sobre a atuação dos Órgãos, no que se refere à ouvidoria, utilizando instrumentos de planejamento; e subsidiar tecnicamente a consultoria a ser contratada pelo Estado, para a implantação das futuras ouvidorias nos Órgãos da Administração Pública Estadual. O público alvo era preferencialmente, ouvidores e gestores de planejamento dos Órgãos do Poder Executivo Pernambucano, mas também puderam participar Ouvidores do Poder Judiciário e Legislativo, do Tribunal de Contas do Estado, assim como Ouvidores de esferas Municipais e Federais. Iniciava-se um movimento, através desses fóruns, em direção a construção do Modelo Conceitual de Ouvidoria, que posteriormente iria ser implantado no Estado de Pernambuco no poder Executivo.

---

<sup>41</sup> Os presidentes da AD-DIPER, JUCEPE, COPERGÁS, SUAPE e PORTO DO RECIFE.

Não estavam claros, naquela época, a importância desse movimento, nem o papel dos técnicos de planejamento no processo, era uma fase germinal. Os primeiros fóruns contaram com a presença da Superintendente de Planejamento da SDEC<sup>42</sup>, mas devido as demandas de outras atividades como o PPA- Plano plurianual e orçamento, foi delegado a Chefia de Planejamento Setorial, nível inferior de decisão, o acompanhamento do processo. Aconteceram seis fóruns, onde neste último, foi apresentado o Modelo Conceitual Geral de Ouvidoria, pelo senhor Marcos Suassuna, consultor da Axon Tecnologia da Informação e Gestão Ltda.

Houve uma pesquisa realizada por Lima (2008) que objetivou demonstrar os passos realizados pelo Poder Executivo do Estado de Pernambuco no tocante à implantação das ouvidorias propostas no projeto de Reforma do Estado. Nela

*foi possível perceber que a Ouvidoria Pública no Governo de Pernambuco está avançando no sentido de consolidar-se como um instrumento de gestão quando direciona seus esforços em dispor a todas as Ouvidorias da Rede de um sistema de informação com tecnologia avançada no segmento de Ouvidoria que dá condições de monitorar e avaliar o funcionamento de toda a rede.(p119, 2008)*

apesar do foco de seu estudo ter sido a cidadania, despontava nessa pesquisa a noção de ouvidoria para apoio a gestão.(p.119, 2008)

Esses Fóruns serviram para troca de experiências e esclarecimento sobre os encaminhamentos da Rede, além de ajudar com informações que diminuíssem a resistência e conseqüente maior adesão das novas instituições a implantarem a sua ouvidoria. A realidade da maioria dos órgãos estava em enfrentar a dificuldade em investir na estrutura física das ouvidorias - espaço físico para funcionamento e equipamentos, pois não existia um orçamento dentro das instituições para essa estruturação, era preciso antes de tudo, articulação interna para obter resultados.

Na SDEC, num primeiro momento a ouvidoria foi recebida com um “não precisamos de ouvidoria por aqui”, ou “é uma chuva rápida que passa”, mas todo esse movimento continuou com a mudança de governo.

Em fevereiro de 2007, já na nova gestão, foram indicados representantes da SDEC e de suas entidades vinculadas para participarem de um curso de implantação e gestão de ouvidorias pelo Instituto Pró-Cidadania em parceria com o Canadian Internacional Development Agency.-CIDA, Estiveram no curso

---

<sup>42</sup> Naquela época denominada de SDETE – Secretaria de Desenvolvimento Econômico Turismo e Esportes.

representando a SDEC, Chussy Karlla Antunes da chefia de planejamento setorial, SUAPE, Emílio Schuller da gerencia de cerimonial e eventos , AD/DIPER, Fernanda Farias chefe de recursos humanos e a JUCEPE, a diretora geral Marly Araujo Amorim. Em março do mesmo ano, esses representantes se reuniram com a finalidade de debate sobre o curso e viabilidade de uma ouvidoria para a SDEC, delegando a chefia de planejamento da SDEC a condução do processo com o apoio dos outros representantes. Em maio, após articulação com o Secretario Especial de Articulação Social, Waldemar Borges e Karla Júlia Marcelino, atualmente a ouvidora geral do Estado e que na época estava a frente do processo de institucionalização das ouvidorias no Estado, foi realizada palestra na SDEC aos gestores com o tema *Ouvidoria como instrumento de Gestão*. Porém poucos gestores conseguiram enxergar dessa forma e não houve participação do Secretário da SDEC.

Em julho, em reunião realizada na Secretaria da Fazenda- SEFAZ conduzida por Karla Júlia Marcelino, iniciou o processo de padronização das ouvidorias já instaladas no Poder Executivo do Estado conforme o Modelo Conceitual de Ouvidorias para o Estado de Pernambuco e um movimento de necessidade de criação das ouvidorias nos órgãos que ainda não possuísem uma.

De abril a Setembro a chefe de planejamento setorial conduziu um estudo sobre o tema ouvidoria, respaldado em pesquisas bibliográficas, estudo de experiências de órgãos estaduais que já tinham ouvidorias implantadas, como a do DETRAN e da SEFAZ, além de diagnóstico da realidade dos Órgãos do sistema SDEC, que culminou no Projeto de Implantação da Ouvidoria Central da SDEC, anexo A.

Mesmo sem ter uma ouvidoria implantada, em setembro, a SDEC participou do curso de capacitação do software G-Com<sup>43</sup> para ouvidorias da MultiSolution, e em outubro do Curso de Gestão e Implantação de Ouvidoria, na Escola de Governo, esse já nos padrões do novo modelo concedido para ouvidorias.

Em novembro, a chefe de planejamento setorial da SDEC, em conjunto com o Gerente Geral de Planejamento e Projetos estruturadores, apresentou para a administração estratégica da SDEC o projeto de ouvidoria e uma nota técnica com o contexto que estava inserido a ouvidoria no Estado e que surgia uma tendência de

---

<sup>4343</sup> Software elaborado pela Multisolutions concretização do modelo conceitual de ouvidoria elaborado pela AXON com subsídio dos fóruns e dos ouvidores das ouvidorias existentes no Estado

indicação do uso da ouvidoria como apoio a gestão. Todos elogiaram o projeto, mas a resposta foi que não era o momento para implantação de uma ouvidoria na SDEC, ela estava passando por uma reestruturação gerencial.

A partir daí só foi retomado o tema ouvidoria em dezembro de 2008, após institucionalização da Ouvidoria Geral do Estado pelo Governo do Estado em 14 de outubro de 2008, quando o Secretário de Desenvolvimento retomou o projeto até então paralisado. A antiga chefe de planejamento setorial foi convidada a retornar para implantar o projeto anteriormente elaborado, pois se encontrava lotada na Secretaria Especial da Controladoria do Estado,

Ao assumir em janeiro de 2009, conduziu a implantação da Ouvidoria Central da SDEC e das cinco Ouvidorias Setoriais nas entidades vinculadas a SDEC, anexo B.

A implantação da ouvidoria na SDEC contava com o apoio do Secretário, Fernando Bezerra Coelho, e era meta de Governo, através da Secretaria Especial de Articulação Social, mesmo assim enfrentou alguns desafios.

O primeiro originou-se dos gestores de algumas áreas da SDEC, que não tinham esclarecimento do funcionamento de uma ouvidoria e apresentaram resistência ao serem solicitados os macroprocessos de suas áreas para serem implantados no sistema. Sentiam como se estivessem sendo vigiados ou até em uma inquisição sobre suas áreas. A técnica de planejamento, que agora era a ouvidora central da SDEC, providenciou uma reunião de esclarecimento e solicitou a colaboração dos gestores na implantação. Vale ressaltar que, mais uma vez, contou com a presença do Secretário Fernando Bezerra Coelho, abrindo à reunião e desmistificando a ouvidoria, fato crucial e alavancador no processo de implantação.

Em 10 de março de 2009, as seis ouvidorias já estavam com o software instalados e equipes treinadas, entre 02 e 24 de março participaram do Curso de Implantação e Gestão de Ouvidoria na Escola de Governo.

Um outro desafio foi o trabalho de divulgação das ouvidorias tanto no âmbito interno como externo. Internamente houveram seminários de sensibilização esclarecendo a funcionalidade da ouvidoria para os funcionários dos órgãos que tinham receio em usar a ouvidoria. No âmbito externo a dificuldade foi na confecção do material de divulgação da ouvidoria, mas que, com apoio da assessoria de comunicação da SDEC e parceria do Núcleo Estratégico de Comunicação do

Governo , foram elaborados a marca, os baners, cartazes e folders , cabendo às ouvidorias o planejamento e a execução na distribuição dos mesmos na sociedade.

### **3.2. Análise das opiniões dos gestores do Sistema SDEC sobre o Modelo proposto**

Após implantação das ouvidorias Central e Setoriais da SDEC, realizou-se questionamento aos gestores de cada órgão sobre a proposição do Modelo de Ouvidoria como Unidade de Inteligência Competitiva - MOUIC, se ele era factível a realidade de gestão desses executivos, ou se encontrava algum desafio a sua implementação.

Foram questionados sobre a viabilidade do modelo o Secretário de Desenvolvimento Econômico Sr. Fernando Bezerra Coelho, o Secretario Executivo Articulação e Desenvolvimento de Negócios da SDEC, Sr Alberto Sabino Santiago Galvão, o Secretário Executivo de Planejamento e Gestão da SDEC, Sr. Iran Modesto Padilha, o Diretor Presidente da AD-DIPER, Sr. Jenner Guimarães do Rêgo, o Diretor da JUCEPE, Sr. Carlos Roberto Silva Miranda, o Diretor Presidente da COPERGÁS, Sr. Aldo Guedes Álvaro, o Vice-Presidente de SUAPE, Sr Sidney José Aires da Silva, o Diretor Presidente da Porto do Recife , o Sr Alexandre de Oliveira Catão, todos gestores do Sistema SDEC, além do Secretario da Controladoria Geral do Estado o Sr. Ricardo Dantas, porque é um gestor público que faz uso de uma ferramenta de BI e trabalha com cenários em seu processo decisório.

Sidney Silva, vice-presidente de SUAPE, ao ser apresentado ao Modelo de Ouvidoria como Unidade de Inteligência Competitiva - MOUIC foi da opinião que, tudo que vem a agregar em termo de tecnologia, como é o caso do modelo de ouvidoria, coletando informações das demandas, para que se possa ter algum melhoramento no seu procedimento é sempre muito positivo.

SUAPE tem uma variável, de certa forma controlável gerencialmente. Como é um complexo industrial e portuário, disponibiliza áreas para atrair grandes empreendimentos, que vão de empreendimentos de pequeno porte até uma refinaria, um estaleiro. O Governo do Estado, através de SUAPE, assina contrato onde a empresa se compromete a investir, a implantar o empreendimento e o Governo assume alguns compromissos, fornecendo a estrutura necessária para que

esses empreendimentos, quando em operação, tenham condições de funcionalidade. Com pré-contrato e contrato para esse objetivo, possui certo domínio em sua execução, na prestação contas mensal, ao secretário, ao modelo de gestão atual do Governo com o monitoramento de ações prioritárias. Mas existem duas variáveis como a ambiental e a social, enfrentadas por SUAPE, onde ele vê que a ouvidoria como nesse novo modelo proposto viria a contribuir muito.

Mesmo dispondo de uma equipe de profissionais atuantes e dedicados para tratar da conservação e impactos que os novos empreendimentos possam causar ao ambiente, na fase de implantação e obras, podem surgir algumas surpresas não muito agradáveis, elas envolvem uma legislação muito dura a ser cumprida. Há constantemente a preocupação do gestor e do pessoal de engenharia, nessa direção. Uma ferramenta como essa, sempre ouvindo a comunidade, de forma rápida e com relatórios, ajudaria a agir antes que o fato acontecesse, *“porque quando acontece o remédio é mais caro e o crime já aconteceu ao meio ambiente”*.

SUAPE possui uma área extensa, apesar de ter sido ambientalmente já licenciada, é um projeto de longo prazo, com o passar do tempo e o crescimento das indústrias, a ocupação vai aumentando, e podem trazer novas consequências, há necessidade de estar sempre, de alguma forma, vigiando e acompanhando esse processo. A ouvidoria poderia fazer da comunidade *“um grande aliado, sobretudo os moradores da região que conhecem a região, nasceram no local, viveram grande parte de suas vidas, eles tem uma noção até mais rápido que o engenheiro, do que o técnico de meio ambiente, de forma empírica, mas que dá certo, às vezes eles dizem ‘isso aqui não vai dar certo’ e ouvimos a opinião deles.”*

Vê a ouvidoria nessa proposta de unidade de inteligência competitiva, uma ferramenta viável de cenarização futura a gestão quando afirma que *“Nesse ponto eu acho que esse tipo de ferramenta, de tentar colocar num ambiente só, toda a demanda, para ir tirando algumas coisas importantes sobre as variáveis do meio ambiente, vai nos ajudar sim, é uma decisão rápida antes que a coisa aconteça”*.

Na área social também, porque tratar com pessoas, com o lado social é muito subjetivo. O desemprego, famílias pouco estruturadas, nível de instrução, educação, o fator político, isso tudo cria uma segunda variável de muito difícil controle. Ele também é favorável quando afirma que

*[...]coletar as informações das pessoas que estão vivendo isso na comunidade, sair um produto, também é interessante pra gente, para*

*que a gente comece a ajustar o rumo, temos um rumo sim, como temos as obras de seguir uma linha de meio ambiente, porque a legislação, a parte social, é o plano de governo, é atender as pessoas, cuidar das pessoas, mas essas variáveis que vão aparecer no decorrer desse caminho elas podem atrapalhar muito o processo, a execução, então acho que essa ferramenta, nesses dois pontos, eu acredito que vai ajudar muito, sem contar os outros, que faz parte, mas essas duas em minha opinião acho que seriam os pontos críticos e com certeza o tratamento dessas informações de forma inteligente para mostrar o produto, cenários indicativos de forma rápida vai nos ajudar muito aqui no nosso dia a dia.*

No último recenseamento verificou-se que SUAPE possui 27 comunidades, mais de 30 mil pessoas morando no complexo. Isso é um problema social a ser enfrentado. As pessoas terão que sair ao longo de 10 anos. Itatuoca, como exemplo, é uma área próxima do porto, uma área isolada, uma ilha onde está sendo construído o estaleiro, um novo empreendimento com geração de emprego. Não há condições de conviver pessoas com esses empreendimentos. As pessoas que moravam no local usavam para subsistência a pesca, com o estaleiro fica inviável essa atividade. SUAPE possui um projeto piloto para deslocar as 55 famílias, calculando, em média, 5 membros por cada família, são 255 pessoas, a serem deslocadas. Para isso, está construindo uma Nova Itatuoca, que é uma vila urbanizada com escolas, um ambiente melhor do que eles tem hoje, perto de Suape, perto de Gaibú, até para manter o mesmo sistema verde, a praia, sem mudanças radicais para não causar transtornos. Esse processo já está em aproximadamente um ano e meio. SUAPE está na fase de construção do empreendimento, mas passou por muito desgaste, muitas reuniões, muitas informações que variam. Chegou a afirma sobre o modelo e essa variável que

*Se eu tivesse, há um ano atrás, uma ferramenta dessa, ouvindo, atendendo, mesmo de forma anônima, alguém dando uma dica: olha o caminho não é esse não, vocês tem que tomar mais cuidado, então você consegue de forma rápida corrigir. Corrigimos através do tempo em que estamos implantando o empreendimento, mas apanhamos muito, marcar reunião, ter audiência pública, reunir, às vezes não é a melhor forma. A melhor forma é você, mesmo que de forma desorganizada, mas na hora que você junta ela, e ordena estatisticamente através do sistema inteligente, exatamente isso, a estatística arruma de uma forma que você tem no produto, já o caminho é esse.[...] Se esse sistema já estivesse sido implantado há um ano atrás aqui nesse processo que está terminando agora, teria nos ajudado.[...] Com a ouvidoria nós acreditamos que vai nos ajudar muito nesse processo de inteligência no tratamento das informações.*

O Secretário de Desenvolvimento Econômico e presidente de SUAPE, Sr. Fernando Bezerra Coelho, vê nesse modelo um avanço qualitativo. A ouvidoria nos moldes atuais fornece dados estatísticos e que ajudam na administração, mas nesse novo modelo, em um salto qualitativo, a ouvidoria ficará mais dinâmica, em vez de tratar do passado, tratará do presente e ajudará a construir o futuro. Ajudará a gestão de forma *on-line*, poderá “*através das pernas da ouvidoria*” captar o sentimento da sociedade em relação as metas e estratégias que estão sendo traçadas pelo Governo e assim monitorar o planejamento, fazer verificação das ações e da qualidade das metas alcançadas, pois algumas vezes as metas são alcançadas, mas não atendem a expectativa social em sua qualidade.

Nessa mesma linha, o Secretário Executivo de Articulação e Desenvolvimento de Negócios, Sr. Alberto Galvão, percebe nesse modelo exequibilidade para a gestão, no sentido de fortalecer a atuação da SDEC e corrigir ações na articulação com os vários atores sociais como associações, unidades representativas no que tange o desenvolvimento econômico, e principalmente na orientação e captação de investidores para Pernambuco.

Sr Jenner Rêgo, Presidente da AD/DIPER, além do benefício da tecnologia, pois relata que o Estado possui poucos softwares de apoio a gestão, vê a contribuição da ouvidoria para o planejamento no redirecionamento dos esforços. Como é um software específico poderá identificar, dar informações que contribuam para a decisão. Deu exemplo a FENNEARTE, Feira Nacional de Negócios e Arte, podendo contribuir para o atendimento das necessidades dos artesãos e seu negócio, como também, para uma melhor qualidade da feira ao público que a visita. As informações podem ajudar a despertar para novos negócios.

O desafio, para ele, está em como o gestor percebe a ouvidoria. Se ele vê a for vista apenas como um canal de comunicação pelo gestor, como muitos outros, não apresentará vantagem, mas

*[...] na ora que a ouvidoria se prepara para um passo mais importante, que é esse na análise qualitativa da informação desses dados, a oferecer fontes de encaminhamentos para o gestor, principalmente o público, ela sai de ser uma obrigação de decisão superior para ser uma ferramenta que todos precisam ter para um gerenciamento adequado, e mais que isso, um planejamento adequado*

O Secretário de Planejamento e Gestão da SDEC, Sr. Iran Padilha, também percebe a contribuição da ouvidoria nos moldes de UIC para o planejamento

quando afirma que *“[...]seria de grande valia que tivesse dados e que viessem a fundamentar a questão do planejamento no governo do Estado”*.

Na JUCEPE, o Sr. Carlos Miranda, acha a ouvidoria como UIC perfeitamente factível, não vê desvantagens e gostaria de implantar, mas percebe um grande desafio *“quanto ao servidor capacitado para trabalhar nesse setor”*. A JUCEPE enfrenta uma carência muito grande de servidores. Hoje conta com 54 funcionários para atender todo o Estado. Já solicitou a Secretaria de Administração um concurso público. Desses poucos funcionários, a maioria já possui tempo para aposentadoria, então uma grande preocupação, logo após o concurso, será preservar a memória da JUCEPE, com essa possibilidade de aposentadoria o servidor irá embora sem passar a memória do negócio para os novos servidores.

O Sr Aldo Guedes, Presidente da COPERGÁS, também é do ponto de vista de ser uma ferramenta que só irá agregar qualidade a gestão, mas *“[...]também só acho que isso aí, só vai funcionar se for com todos Órgãos ao mesmo tempo, ou com 100% dos Órgão, ou 50%,30%,40% ,não vai funcionar”* , quando se trata da sociabilização do banco de dados da Ouvidoria. No modelo atual cada Ouvidoria possui e acessa seu banco de dados. Só a ouvidoria Geral do Estado tem acesso e pesquisa a todas ouvidorias da rede. A ouvidoria Central da SDEC, em menor proporção , acessa ao bando de dados do seu sistema, ou seja, o dela e das ouvidorias setoriais de suas unidade vinculadas.

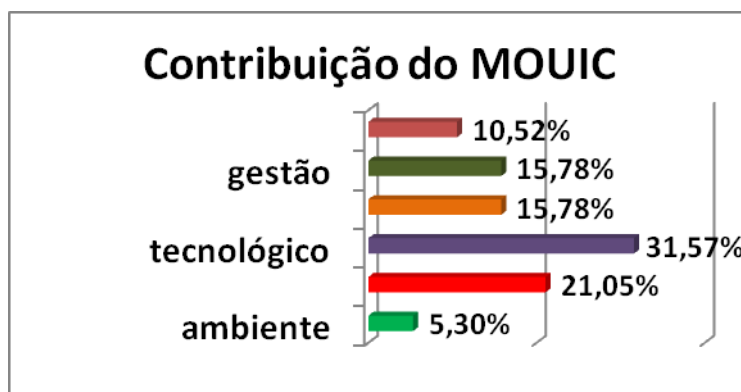
O Sr Alexandre Catão, Presidente da Porto do Recife, colabora com a opinião do Sr. Aldo Guedes em relação ao banco de dados da ouvidoria, para uso desse modelo, quando afirma que

*[...] por ser uma implementação nova, ela carece, que a ouvidoria tenha é..., um banco de dados maior, que hoje praticamente não temos nenhum ainda, mas na hora que nós tivermos um banco de dados suficiente, e que nós começarmos a implementar a inteligência competitiva, ela poderá ser melhor avaliada, mas eu vejo que, em princípio,de uma forma muito positiva, eu vejo que ela pode dá instrumentos positivos para o gestor fazer, tomar decisões em função dessa implementação.*

Na visão dos gestores públicos entrevistados, fica-se transparente ser factível e exeqüível a ouvidoria ser utilizada como Unidade de Inteligência Competitiva, pois cem por cento dos gestores concordaram com o benefício qualitativo que o modelo poderá trazer ao apoio decisório em relatórios com salto de qualidade e elaboração

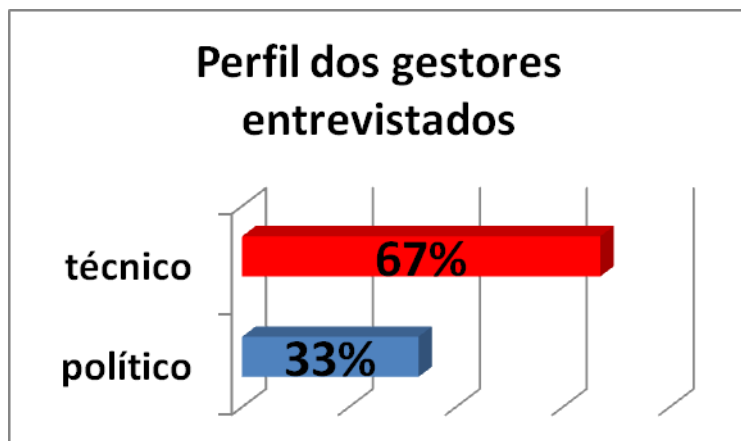
de cenarização. Os gestores percebem uma maior contribuição no campo tecnológico seguido do social, e planejamento e gestão (Gráfico 01.)

**Gráfico 01**



É necessário, aqui destacar, que sessenta e sete por cento dos entrevistados têm uma perfil técnico, ou seja, especialistas nas áreas que atuam como gestor, o que pode ter contribuído para a visão tecnológica ter sido evidenciada. (Gráfico 02)

**Gráfico 02**



Vinte e cinco por cento dos entrevistados vêm desafio a enfrentar com a adoção do modelo, que estão relacionados a pessoal capacitado para atuar no setor com essa nova formatação e o banco de dados insuficiente para atuação da ouvidoria como UIC, pois as ouvidorias do sistema SDEC iniciaram suas atividades em 10 de março de 2009, possuindo poucos dados armazenados. (Gráficos 03 e 04)

Gráfico 03

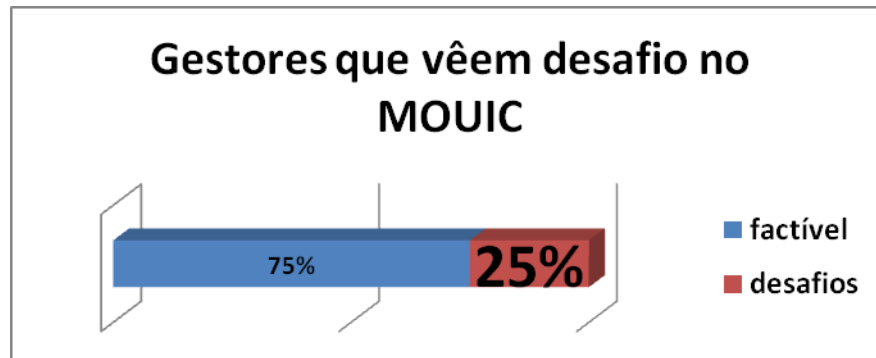
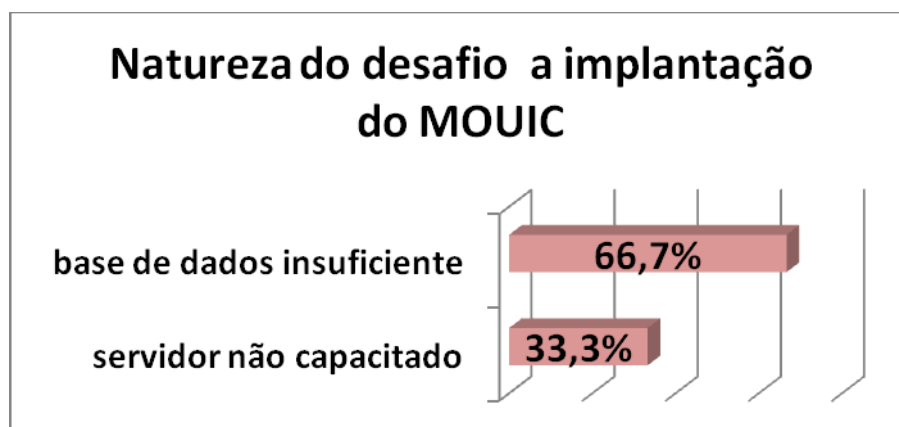


Gráfico 04



Pode-se dizer que o Sr Ricardo Dantas, Secretário da Controladoria Geral do Estado, um gestor público que usa BI em seu processo decisório e que também foi indagado sobre o MOUIC sintetiza em uma visão geral e consolidada dos gestores sobre a viabilidade do modelo quando afirma que

*Não só viável como fundamental para se dar um salto de qualidade na análise daquilo que extrapolaria a análise feita normalmente pelas ouvidorias hoje que é o tratamento individualizado de cada uma das manifestações.*

*Com uma ferramenta de BI, por exemplo, se identificaria que área da gestão está sendo mais demandada pela ouvidoria dentro daquela área, que tipo de ação é mais requerida pelas pessoas que se manifestam ali, o que permitiria uma análise mais macro, olhar o todo da instituição a partir daquelas manifestações que são feitas via a ouvidoria e que hoje não se tem isso porque se olha individualmente cada manifestação. Então acho que o grande benefício de uma ferramenta de BI é não só para uma ouvidoria, mas para a gestão é esse poder de análise que ela agrega e esse feedback que ela vai poder dar olhando o todo do ponto de vista qualitativo e não só mais*

*aquela análise de cumprimento de prazos de quem atendeu a demanda, quem não atendeu, respondeu, respondeu parcial, está atrasado, não está atrasado, a gente agregaria uma questão mais qualitativa do ponto de vista da gestão que esta sendo requerida pela ouvidoria, através da ouvidoria.*

## **CAPÍTULO 4**

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com o modelo democrático esgotado e o surgimento do gerencial, a mudança de uma lógica de planejamento para a lógica da estratégia, os gestores públicos verificaram a importância de perceber as mudanças que estavam acontecendo no meio sócio-político-ambiental, a ouvir o cidadão, seu principal cliente, e a partir daí, traçar uma gestão pública com resultados para a sociedade.

Para isso, assim como todas as empresas, a administração pública utilizou-se de inovações tecnológicas e ferramentas para melhoria de seu relacionamento e atendimento a sociedade. É o caso da rede de ouvidorias com sistemas específicos para atendimento ao cidadão

No início a ouvidoria foi vista como uma ferramenta que ajudava na luta contra a burocracia na gestão, ou seja, por persuasão das demandas sociais findava protegendo o povo da má administração e melhorando-a em seus procedimentos tornando-os mais transparentes a sociedade.

Seu papel na gestão pública vem se ampliando, utilizar a ouvidoria, não só como canal para uma melhor relação com a sociedade, mas como um instrumento de gestão, ainda é um desafio. Não basta estar legítima e instituída, há necessidade que a administração promova mudanças na cultura gerencial e interligá-la aos processos internos do órgão.

Para se ter um retorno positivo da ouvidoria como instrumento de gestão, torna-se necessário o gestor acreditar nesse modelo de gestão, que é um processo lento de introspecção; ter ouvidores gestores entendedores do negócio público onde a ouvidoria está inserida; além de domínio e uso das ferramentas tecnológicas. Uma relação de interdependência de tecnologia, conhecimento do negócio e competência profissional da área ouvidoria, abastecidas de reuniões periódicas com os dirigentes para discutir, avaliar os pedidos emanados e dessas análises, a um efetivo suporte ao processo decisório, planejamento e avaliação da organização.

A ouvidoria pública pode estar ligada a gestão, mas deve confundir-se a ela quando servir de apoio a gestão, é preciso manter uma certa distância para

representar cumprir também seu papel de defender os interesses dos cidadãos e servidores. Essa atuação não impede que faça parte de um processo de modernização da gestão pública. No contexto de um movimento de democratização e participação popular, a ouvidoria pode introduzir uma transformação cultural na administração e serviços públicos, através de seus dados como suporte a geração de informações estratégicas para a gestão.

Pode contribuir para a organização, modificando seus processos de trabalho, qualificando seu quadro funcional, mudando sua cultura gerencial através das análises estatística de seus dados em informações gerenciais analisadas aos seus gestores públicos.

Um modelo de ouvidoria integrada e em rede, com um banco de dados único, gerenciado por gestores públicos, conhecedores do negócio onde estão inseridos pode trazer um diferencial competitivo ao órgão, ao governo, e benefício social. Principalmente se nesse banco de dados estiver o capital social, a opinião do principal interessado, o cidadão. É preciso interpretá-lo. Se o gestor possui uma ferramenta analítica de grande abrangência de dados que ajuda na produção de relatórios qualitativos com esse capital disponível na ouvidoria diminuirá o percentual de erro na gestão das ações públicas.

Está no ponto de interseção entre o controle interno e controle social, a ouvidoria como mecanismo para uma gestão preventiva a riscos e possibilitando a alta administração, no seu gerenciamento, conduzir a resultados efetivos, dentro do mercado e da sociedade que são dinâmicos. Um meio de aumentar o valor de confiabilidade da organização pública perante a sociedade pela participação direta da sociedade na gestão, com o uso desse capital social.

O *feedback* informacional da sociedade é uma importante peça estratégica para a ação gerencial. Com sua análise, a ouvidoria como unidade de inteligência competitiva, nessa bifunção, pode proporcionar uma vantagem competitiva a gestão pública

Mesmo com o formato político-estrutural das ouvidorias analisadas, ela faz parte de um processo novo, a gestão pública gerencial. Será cada vez mais utilizada e valorizada, mesmo que num processo lento. Com a incorporação da IC no sentido de propiciar insumos sociais, analisados e com qualidade, aos gestores. Hoje é um canal de comunicação social, amanhã com IC poderá ser uma ferramenta de

efetivação da gestão com a participação cidadã, em um papel estratégico nas decisões públicas.

Entende que a gestão tem a função de proteger os ativos da empresa e que a obtenção de informações adequadas, e se possível antecipada, tanto interna como externa a organização, podem ser utilizadas para esse fim. O desafio estava em como consegui-las. Através das entrevista com os gestores públicos verificou-se que ouvidoria como unidade de inteligência competitiva pode ajudar nesse sentido.

Ela pode fornecer informações, que permitam a mensuração e monitoração das atividades para embasamento das medidas a serem tomadas. Nos conceitos abordados, relativo a controle social e controle interno, e da opinião dos gestores, chega-se ao entendimento que as ouvidorias como UIC, nesse caso, é uma identificadora de oportunidades de melhoria à gestão, prospectará cenários. O modelo funcional poderá atuar como uma ferramenta de apoio gerencial, ou seja, como mecanismo de apoio gerencial, ao tempo que instrumentaliza o controle social. Potencializando o capital social, direcionando-o como suporte a uma unidade de inteligência competitiva.

A essência do planejamento estratégico está na avaliação precisa do que está acontecendo em seu ambiente, tanto interno, como externo, ou seja, atentar para as tendências importantes que podem afetar suas operações. Com o produto gerado pela ouvidoria o planejamento estratégico poderá ajustar a organização ao seu ambiente, tentando resolver os seus problemas, contornando as suas limitações, capitalizando as vantagens herdadas aproveitando as principais oportunidades cenarizadas.

A utilização de sistemas de IC mostra que muitas informações já se encontravam na empresa, necessitando apenas da montagem de sistemas capazes de capturá-las e gerenciá-las. A ouvidoria como UIC na rede de ouvidores pode permitir a efetividade da gestão, isto por que considera a formulação de cenários prospectivos, com ferramentas de análise de grande volume de dados e sistemas, apropriados para definição de estratégias nesse ambiente dinâmico. Pode analisar informações, gerenciar sua transformação em cenários prospectivos, subsidiando o processo decisório em longo prazo.

O desafio está na constituição e uso do sistema, dos elementos, que combinados, podem gerar resultados. O Estado , assim como qualquer instituição,

sente dificuldades em processos de mudanças, sejam tecnológicas, culturais ou estruturais. Esse modelo meche nessas três faces.

Não basta ter a tecnologia se não há pessoal capacidade para o uso dela. O Estado passa por uma grande necessidade: pessoal qualificado. Há necessidade de gestores, mas gestores públicos, que entendam a dinamicidade e particularidade da gestão pública.

Percebe-se que quando encontra-se profissional com essa habilidade, ou seja, um gestor público entendedor da coisa pública, da relação social, e do lado político, esse não se relaciona bem com a tecnologia e vice-versa. O gestor que não tem resistência a tecnologia não possui maturidade suficiente para as particularidades da gestão pública. Nesse impasse, e mesmo com os grandes esforços de programas de capacitação aos funcionários públicos, não se forma rápido um gestor, é necessário tempo. No caso de concursos para aquisição de profissional capacitado, também há necessidade de tempo, pois a formação externa não é direcionada a natureza pública. É um gestor para o mercado, e não para a sociedade.

É preciso ter em vista, que não basta a empresa possuir tecnologia; É necessário ter a frente do processo pessoas que compreendam as tendências do negócio para a extração das informações certas e interpretá-las, e assim, atender às expectativas esperadas de uma UIC, levando a informação para o momento da decisão de estratégias ou das ações a serem tomadas.

Responder a pergunta inicial parece fácil diante da opinião dos gestores entrevistados. A resposta não está na dimensão de como pode ser modelada a ouvidoria como unidade de inteligência competitiva, mas no contexto cultural onde está inserida. Acredita-se que é possível falar de inteligência competitiva, com uso do capital social, do *feedback* social na rede de ouvidores, mas para isso as informações deverão ser tratadas, valoradas e geridas por gestores públicos capacitados para esse fim.

Espera-se que esta pesquisa enriqueça a literatura sobre o tema, principalmente por estruturar um modelo de ouvidoria com inteligência competitiva, e venha a servir como referencial teórico na elaboração e implementação de ouvidorias para organizações pública de natureza meio.

Entende-se como limitação desse trabalho o fato do modelo não ter sido implementado na organização estudada, mas foi mostrado interesse dos gestores em aplicar o modelo desenvolvido através das opiniões geradas nas entrevistas

Aos que se interessaram pelo tema, acredita-se ser possível desenvolver a partir dessa pesquisa, estudos para a formação necessária ao ouvidor a partir dessa realidade - apoio a gestão.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti, **Auditoria: Um moderno Curso e Completo**. 5. ed., São Paulo:Atlas, 1996.

ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DE PERNAMBUCO. Legispe. Legislação Inferior.Decretos. **Decreto nº 25.346, de 02 de abril de 2003**. Disponível em: <<http://www.alepe.pe.gov.br/> > Acesso em: 22 de março de 2008, às 08:36>

ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DE PERNAMBUCO. Legispe. Legislação Inferior.Lei Ordinária. **Lei nº 12.452, de 04 de novembro de 2003**. Disponível em: <<http://www.alepe.pe.gov.br/> > Acesso em: 22 de março de 2008, às 08:45>

ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DE PERNAMBUCO. Legispe. Legislação Inferior. Decreto. **Decreto n 30.220, de 15 de fevereiro de 2007**.Disponível em <[HTTP://legis.alepe.pe.gov.br/legis\\_inferior\\_norma.aspx?=de30220](http://legis.alepe.pe.gov.br/legis_inferior_norma.aspx?=de30220) >Acesso em :06/05/2009 às 09:00.

ATTIE, William. **Auditoria: Conceitos e Aplicações**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 1998.

AXON TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E GESTÃO. **Produto nº 01 – Modelo Conceitual de Ouvidoria**. Referente aos Serviços de Consultoria para conceber um Plano de Organização e Funcionamento da Ouvidoria do Poder Público. Pernambuco, set. 2006.

BATISTA, Emerson de O. **Sistemas de Informação: o uso consciente da tecnologia para o Gerenciamento**.São Paulo :Saraiva, 2006

BERGAMINI, Sebastião (Junior).**Controles Internos como um Instrumento de Governança Corporativa** Revista do BNDES, Rio de Janeiro, V. 12, N. 24, pp. 149-188, dez.. 2005.

BOURDIEU, Pierre. (1980), “Le capital social: notes provisoires”. In **Actes de la recherche en sciences sociales**, volume 31, pp. 2-3

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**: Texto constitucional promulgado em 05 de outubro de 1988, com alterações adotadas pela Emendas Constitucionais nº 1/92 a 46/2005 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão nº 1 a 6/94. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2005, p. 43.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **A Reforma do Estado dos anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle**. Cadernos MARE da Reforma do Estado nº 1, Brasília, MARE, 1997, p. 46.

CAMPOS, Anna Maria. **Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português?** Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, FGV, v. 24, n.2, fev/abr. 1990, p. 33.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a administração geral**. São Paulo: Makron Books, 2000.

CORBARI, Ely Célia. **Accountability e Controle Social: Desafio à Construção da Cidadania**. Cadernos da Escola de Negócios da UniBrasil, Jan/Jun 2004, pp.. 99-111. Disponível em: <<http://www.unibrasil.com.br/publicacoes/negocios/2/f.pdf>>. Acesso em: 14 jul. 2007.

CUNHA, Luciana Gross . **As ouvidorias: mecanismos de controle democrático**. In: XXIV Encontro Anual da ANPOCS - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais, 2000, Petrópolis. XXIV Encontro Anual da Apocs, 2000. Disponível em <<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/anpocs00/gt12/00gt1234.doc>>. Acesso em 31 jul. 2007.

CUNHA, Sheila Santos. **O controle social e seus instrumentos**.(relatório de pesquisa). Salvador- fevereiro de 2003. in MILANI, CARLOS. Capital Social, Participação Política e Desenvolvimento Local na Bahia: atores da sociedade civil e políticas de desenvolvimento local na Bahia. Universidade Federal da Bahia - Escola de Administração. NEPOL – Núcleo de Estudos sobre Poder e Organização Locais PDGS – Programa de Desenvolvimento e Gestão Social. 2003. Disponível em: <<http://www.adm.ufba.br/capitalsocial/>>. Acesso em 11 ago. 2007.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L.. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DE MARIO, Camila Gonçalves.**Ouvidorias Públicas Municipais No Brasil**. Campinas-SP. Dissertação (mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Centro de Ciências Exatas, Ambientais e Tecnológicas. Urbanismo. 2006. p.48.

DEPARTAMENTO DE TESOUREIRO NACIONAL. **Instrução Normativa nº 16**: 20.12.91. Disponível em: < <http://www2.mre.gov.br/ciset/in16.htm>>. Acesso em 10 ago.2007.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Cidadão e sua defesa. A “Res pública” e sua defesa**. Trabalho apresentado no Seminário Internacional – Sociedade e a Reforma do Estado, São Paulo, 26 a 28 de março, 1998. Disponível em: <[http://www.mp.gov.br/arquivos\\_down/seges/publicacoes/reforma/seminario/PIETRO.PDF](http://www.mp.gov.br/arquivos_down/seges/publicacoes/reforma/seminario/PIETRO.PDF)> Acesso em 31 jul. 2007.

DURSTON ,John. **¿Qué es el capital social comunitario?** Revista de la CEPAL. Serie Políticas Sociales, Nº 38. División de Desarrollo Social. Santiago de Chile, julio de 2000.

FIGUEIREDO, Carlos Maurício. **Ética na gestão pública e exercício da cidadania: o papel dos tribunais de contas brasileiros como agências de accountability. O caso do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco**. VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002.

FONSECA, Francisco; ANTUNES, Fernando; SANCHES, Oscar. Controle interno in SPEC, Bruno Wilhelm (org.) **Caminhos da Transparência**. São Paulo: Editora da Universidade Estadual de Campinas. 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Manoel Eduardo Camargo e. **Do instituto do Ombudsman à construção das Ouvidorias públicas no Brasil**. In: LYRA, Rubens Pinto (Org.). A Ouvidoria na Esfera Pública Brasileira. João Pessoa – Curitiba: Editora Universitária da UFPB e Editora Universitária da UFPR, 2000.

GRUMBACH, Raul J. **Prospectiva a chave para o planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Cetau, 1997.

GUILLÉN, Víctor Fairén. **El defensor del pueblo: ombudsman**. Tomo I. Madrid: Centro de Estudios Constitucionales, 1982.

JACOBI, Pedro R; MONTEIRO, Fernando ; EDUARTE, Marina; CASTELLANO, Maria ; ROMAGNOLI, Reynaldo ; NOVAES Ricardo **Capital social e desempenho institucional** – reflexões teórico-metodológicas sobre estudos no comitê de bacia hidrográfica do Alto Tietê, S.P.. Disponível em <[http://www.baciasirmas.org.br/doc/gestao\\_r-hidricos.pdf](http://www.baciasirmas.org.br/doc/gestao_r-hidricos.pdf)>, 13/04/2007, às 12:43 hs

LYRA, Rubens. **Ouvidor: o defensor dos direitos na administração pública brasileira**. In: Autônomas x Obedientes. A Ouvidoria Pública em debate. Rubens Pinto Lyra, João Pessoa: UFPB, 2004.

MARCIAL, Elaine C, COSTA, Alfredo José L. **O uso de cenários prospectivos na estratégia empresarial: vidência especulativa ou Inteligência Competitiva?** Anais do 25º Encontro da ANPAD, Campinas, set. 2001. Disponível em < <http://docentes.puc-campinas.edu.br/ceatec/davidb/abertura/SISCOM/uso%20de%20cenarios%20prosp%20activos%20na%20estratg%20empri.pdf> >, 13/04/2007 às 04:25hs.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 1 ed. 2. reimp. São Paulo: Atlas, 2008

MILANI, Carlos. **Teorias do capital social e desenvolvimento local: lições a partir da experiência de Pintadas (Bahia, Brasil)**. Salvador, BA: UFBA 2002. Disponível em <<http://www.adm.ufba.br/capitalsocial>>, 13/04/2007 às 04:25hs.

O'DONNELL, Guillermo. **Accountability horizontal e novas poliarquias**. Lua Nova: Revista de cultura e política. n.44. São Paulo: CEDEC, 1998, p.27

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: Conceito, Metodologia, Práticas**. 20.ed. rev.ampl. p. 222. São Paulo: Atlas, 2004.

PASSIANI, Enio. Imposturas intelectuais: a sociologia (auto)crítica de Pierre Bourdieu. **Novos estud. - CEBRAP**., São Paulo, n. 74, 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-33002006000100014&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-33002006000100014&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 08 04 2007, às 00:45hs.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser, 1934 -**A Reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle** / Luiz Carlos Bresser Pereira. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997.

PEREIRA, Ricardo Martins. **O controle social na gestão pública: as funções de fiscalização e de ouvidoria dos Tribunais de Contas do Brasil**. Recife-PE.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2003.

PEREIRA, Antonio Nunes **A Importância do Controle Interno para a Gestão das Empresas**. 1º Congresso USP Iniciação Científica em Contabilidade . 07 a 08 de 2004. Disponível em:

<[http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos12004/an\\_resumo.asp?pagina=2](http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos12004/an_resumo.asp?pagina=2)>

Acesso em 30 ago. 2007.

PERNAMBUCO, Secretaria Especial de Articulação Social do Estado de. **Projeto de Implantação da Ouvidoria Geral do Estado de Pernambuco**. Pernambuco, abr. 2007, p. 6.

PERNAMBUCO. Secretaria Especial de Articulação Social. **Projeto de Implantação da Ouvidoria Geral do Estado de Pernambuco**. Recife. Abr. 2007.

PORTER, Alejandro (2000), **Capital social: Origens e Aplicações na Sociologia Contemporânea**. [Tradução de Frederico Ágoas. Revisão técnica por Rui Santos e Maria Margarida Marques]. Sociologia, Problemas e Práticas, nº 33, pp 133-158

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 7.ed. Rio de Janeiro : Campus, 1992.

PROGRAMA DE GOVERNO. **Frente Popular de Pernambuco**. Out. 2006

REZENDE, Suely Marques de; FÁVERO, Hamílto Luiz. **A importância do controle interno dentro das organizações**. Revista de administração Nobel, nº 03, p 33-44. jan/jun. 2004.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

SALOMÃO, Luiz. **Avaliação de Políticas Públicas**. In: Fiscalização de gastos públicos no Brasil – ciclos especiais de palestras sobre controle e fiscalização. Brasília, Tribunal de Contas da União, Instituto Serzedello Corrêa, 1999, p. 77.

SECRETARIA ESPECIAL DE ARTICULAÇÃO SOCIAL DO ESTADO DE PERNAMBUCO. **Projeto de Implantação da Ouvidoria Geral do Estado de Pernambuco**. Pernambuco, abr. 2007, p. 6.

SILVA, Francisco Carlos da Cruz. **Controle Social: Reformando a Administração para Sociedade** ; VALLE, Vanice Regina Lírio do. **Controle Social: Promovendo a aproximação entre Administração Pública e a Cidadania**; OLIVEIRA, Arildo da Silva. **Controle Social: Perspectivas para a Fiscalização Popular da Administração Pública no Brasil**; SANTOS, Luiz Alberto dos. **Controle Social e a Transparência da Administração Pública**; MENEZES, Erivaldo Gonçalves de. **Apontamentos sobre o Controle Social e a Transparência dos Atos da Administração Pública Brasileira**. In: Publicação Prêmio Serzedello Corrêa, 2001, Monografias Vencedoras: Perspectivas para o Controle Social e a Transparência da Administração Pública. Tribunal de Contas da União. Brasília, TCU, Instituto Serzedello Corrêa, 2002. Disponível em: <[http://www2.tcu.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/TCU/PUBLICACOES/LISTAPUBLICACOES/PSC2001\\_CONTROLESOCIAL.PDF](http://www2.tcu.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/TCU/PUBLICACOES/LISTAPUBLICACOES/PSC2001_CONTROLESOCIAL.PDF)>. Acesso em 15 jul. 2007.

SILVA, Solange Fernandes de. **A importância do controle interno como suporte operacional à auditoria externa**. João Pessoa, 2004. 64p. Orientadora: Renata Paes de Barros Câmara. Monografia (Especialização): UFPB/CCSA/DFC.

TAVARES, Gisele Machado. **A Importância do Capital Social**, em <[http://www.atlassocialjf.pjf.mg.gov.br/doc/capitulo\\_3/3.1\\_a\\_importancia\\_do\\_capital\\_social.doc](http://www.atlassocialjf.pjf.mg.gov.br/doc/capitulo_3/3.1_a_importancia_do_capital_social.doc)>, Acesso em 02.04.07 às 00:31 hs

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto **Pierre Bourdieu: a teoria na prática** Rev. Adm. Pública vol.40 no.1 Rio de Janeiro Jan./Feb. 2006 pp 27-55. p 31.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em Educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VAITSMAN, H. **Inteligência Empresarial**. Rio de Janeiro: Interciência, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGOTINI, Giuseppe. **Ombudsman**. In: BOBBIO, Noberto, MATTEUCI, Nicola e PASQUITO, Gianfranco. Dicionário de Política, 6ª ed. Brasília-DF: Editora Universidade de Brasília, 1994.

## **ANEXOS**

## **ANEXO A**

Projeto de Implantação da Ouvidoria na Secretaria de Desenvolvimento Econômico  
do Estado de Pernambuco



**SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO**

**PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DA OUVIDORIA NA  
SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO  
ECONÔMICO - SDEC**

**Chussy Karlla Souza Antunes**

**Setembro/2007**

## 1. APRESENTAÇÃO

No Programa de Governo da atual gestão a idéia-força é “integrar para desenvolver” e conta com quatro eixos para atividades governamentais: a) Democratização do Estado, b) Transposição do conhecimento, c) Desenvolvimento econômico para todos e d) Infra-estrutura para o desenvolvimento e auto sustentabilidade hídrica.

Fica claro em seu primeiro eixo o compromisso do Governo em assegurar o respeito às regras democráticas e a transparência, pois:

*[...]se coloca a favor da utilização de formas, mecanismo e práticas de gestão dos organismos estaduais que visam a universalização de políticas públicas de modo a evitar a apropriação por clientela de recursos públicos*  
(PROGRAMA DE GOVERNO DA FRENTE POPULAR, 2006, p 14)

Expõe que as tarefas a serem realizadas pelo aparato institucional do Governo assumirão uma dimensão especial e pretende um desempenho com foco principal na direção de desenvolvimento com inclusão social.

Respaldados nas intenções governamentais este projeto tem por objetivo subsidiar de forma sistemática a implantação da Ouvidoria da SDEC, tendo como base o Modelo Conceitual repassados pela SAS – Secretaria especial de Articulação Social do Estado, onde se localiza a Ouvidoria Geral do Estado de Pernambuco.

As Ouvidorias dos diversos Órgãos estaduais terão como principal função receber críticas, sugestões, denúncias, e elogios sobre o desempenho dos órgãos públicos do Poder Executivos, contribuindo, além do fortalecimento da cidadania, na melhoria da qualidade dos serviços prestados, tratando-se, portanto, de uma nova forma de atuação da administração Pública.

## 2. JUSTIFICATIVA

O Governo do Estado, em busca de uma gestão democrática, vê que para sustentabilidade do sistema não basta regras formais legitimadoras. O desafio está na possibilidade de promover a estabilidade em longo prazo de seus princípios e fundamentos.

Nesse sentido dirige-se para a construção de um aparato estatal com, o qual dá prioridade a mecanismos de gestão comprometidos com o interesse público, quando afirma que “A sociedade [...] precisa ser fortalecida por meio da **construção de novos espaços de negociação entre atores sociais**” (idem, 2006, p 66), grifo nosso.

O Governo baseia-se em três eixos de ação para essa tarefa democrática: “o da organização gerencial, o da democratização da relação com servidores públicos e o de **sistema de controle das funções gerenciais**” (idem, 2006, p 66), grifo nosso.

Por isso, em sua gestão, os mecanismos estarão voltados diretamente para as questões de atendimento dos déficits sociais e promoção do desenvolvimento econômico sustentável; em sua relação com o cidadão, voltada à transparência, ao uso do planejamento estratégico participativo, a facilidade de acesso dos cidadãos aos bens e serviços do estado e no estabelecimento de um canal direto para democratizar; a ouvidoria entra como mais um instrumento para garantir a responsabilização pública.

Bergamini aponta a importância de um adequado sistema de controles interno como instrumento de governança, na relação existente entre os temas gerenciamento de riscos, controle interno e governança corporativa, expõe que na Teoria Econômica Tradicional:

*Avalia os instrumentos para superar o ‘conflito de agência’, presente a partir da separação entre propriedade e administração da empresa. Essa situação **demand a criação de mecanismos eficientes**, a fim de assegurar o alinhamento da atuação do administrador aos interesses do proprietário (2005, p 152) grifo nosso.*

Ele foca dois pontos importantes: o acesso, pela alta administração, a informações relevantes e o papel das entidades e dos mecanismos de governança para assegurar tal acesso. Se um risco inerente à organização pressupõe a tomada de medidas ou de controle por parte da organização visando reduzi-lo, para isso, os instrumentos e mecanismos existentes devem ser adequados ao contexto.

Há uma necessidade mais ampla de controles internos, considerando todos outros controles existentes utilizados nos processos de gestão. É nessa direção que é vista a ouvidoria, uma instituição que reforça o controle externo da sociedade e o controle interno nas instituições políticas, garantindo a efetividade democrática.

As Ouvidorias da forma como vêm sendo implementadas, recebendo denúncias dos cidadãos e produzindo informações estratégicas ao funcionamento das instituições, se configura como um novo mecanismo de suporte à administração em seu processo decisório munido de *accountability*<sup>44</sup>

O Estado considerando experiências de sucesso em outros Estados, no que se refere a Rede de Ouvidorias, e embasado no trabalho desenvolvido pela consultoria AXOM<sup>45</sup>, na atual gestão, está implantando a Ouvidoria Geral do Estado na Secretaria Especial de Articulação Social – SAS, para estabelecer a política de articulação com a sociedade. Nesse contexto, justifica-se a criação de uma Ouvidoria, na Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado – SDEC, como Órgão da administração direta do Estado a qual será parte integrante da Rede de Ouvidores Estaduais, ao tempo que coordenará, no processo, o Sistema de Ouvidorias SDEC<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Termo de difícil tradução para o português, tem a ver com os mecanismos de controle, vertical e horizontal, das instituições do Estado dentro da democracia.

<sup>45</sup> O Governo de Pernambuco contratou empréstimo com o Banco Mundial para financiar o Programa Educação de Qualidade, tendo como um dos seus componentes a Modernização do Sistema de Educação e, dentro deste, o sub-componente Apoio à Reforma do Estado, visando este último desenvolver e implantar processo de reforma e modernização administrativa e gerencial no âmbito da Secretaria de Educação e Cultura, utilizando essa experiência como base para desenvolver e disseminar novas tecnologias de gestão pela administração pública estadual como um todo. Nesse contexto foi gerado o Modelo Conceitual Geral de Ouvidoria, referente aos serviços de consultoria para conceber um plano de organização e funcionamento de Ouvidoria no Poder Público (Ouvidoria como Instrumento de Gestão), contratados à AXON Tecnologia da Informação e Gestão pelo EDUQ, através do Contrato 0018/2006.

<sup>46</sup> Ad-Diper, Jucepe, Copergás, Suape . Porto de Petrolina e Porto do Recife.

### **3. OBJETIVO GERAL**

Implantar a Ouvidoria da SDEC, integrada ao sistema de Rede de Ouvidorias do Estado de Pernambuco, que possibilitará receber críticas, denúncia, sugestões e elogios sobre o desempenho do Órgão, contribuindo para melhoria dos serviços prestados e fortalecimento da cidadania, meta de governo da atual gestão.

### **4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Intermediar a relação entre cidadão e administração da SDEC, através do recebimento de críticas, denúncias, sugestões e elogios sobre o desempenho do Órgão;

Contribuir com a gestão institucional no suportes informacional quanto às demandas sociais realizadas através da Ouvidoria;

Coordenar as Ouvidorias do Sistema SDEC, subsidiando o processo de consolidação das Ouvidorias no Estado;

Sistematizar informações sobre a atuação das Ouvidorias do Sistema SDEC, através do monitoramento e avaliação de seus indicadores de desempenho;

Promover o intercâmbio entre as vinculadas da SDEC, no que se refere às ações de Ouvidoria;

Compor a Rede de Ouvidorias Pública do Poder Executivo Estadual;

Prover a Ouvidoria Geral do Estado de informações sobre a atuação das Ouvidorias do Sistema SDEC.

## 5. CONCEITO DE OUVIDORIA PÚBLICA EM PERNAMBUCO

Nesse projeto adotamos o mesmo conceito de Ouvidoria Pública da Secretaria Especial de Articulação Social<sup>47</sup>, pois está em consonância ao Governo do Estado que é:

*um serviço que auxilia o cidadão em suas relações com o Estado, possibilitando-lhe exercer o controle de qualidade do serviço público. Fundamenta-se a Ouvidoria no tripé: qualidade, informação e controle, sendo, portanto, um canal legítimo para co-participação do cidadão na gestão da administração pública. A Ouvidoria tem por objetivo manter e aprimorar o canal de diálogo e o foco das atenções no cidadão-usuário. O princípio fundamental da Ouvidoria é a existência de um Ouvidor, que funciona como representante dos clientes externos e internos da organização. (2007, p 6)*

Conforme Oliveira<sup>48</sup> a implantação de ouvidorias no serviço público brasileiro teve início em 1986 na cidade de Curitiba e vem se expandindo com a evolução da democracia na gestão pública.

Apesar de ter inspiração no modelo *Ombudsman* sueco, a Ouvidoria na administração pública brasileira possui características próprias e diferenciadas. Enquanto o primeiro é um agente externo à organização o segundo tem prevalecido como um serviço da administração, vinculado ao principal dirigente da organização para o acesso cidadão.

Constitui um canal de comunicação social que colabora na solução de questões de forma ágil, não burocrática, com vistas à melhoria continuada dos processos de gestão dos Órgãos. Essa estrutura, mesmo tendo recebido críticas em relação a sua origem – *Ombudsman*, tem tido sucesso quando valorizada pela administração. Constitui um recurso de gestão pública eficaz, eficiente e efetivo ao assumir o interesse do cidadão no cumprimento de seu papel, fornece informações que oportuniza a gestão se alertar as questões problemas e como resolve-las antes de outras reações sociais como denúncias a imprensa, ou mesmo aos Órgãos competentes<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> Consta em seu Projeto de Implantação da Ouvidoria Geral do Estado

<sup>48</sup> OLIVEIRA, João Elias, **Ouvidoria Pública Brasileira: A evolução de um modelo único disponível em <[www.abonacional.org.br](http://www.abonacional.org.br)>**, acessado em 20/07/07, “as 11:45 h

<sup>49</sup> Corregedoria, MP, Justiça.

Um desafio em constituir a ouvidoria, como canal que proporcione uma melhor relação com os cidadãos ao tempo que seja um instrumento de gestão, está no fato de que ela

não se basta estar legítima, há necessidade que a administração promova mudanças para tratar e resolver as questões apresentadas, ou seja, precisa estar interligada aos processos interno do órgão.

Boas práticas de ouvidoria têm demonstrado uma excelente contribuição para melhoria dos serviços e imagem da organização, principalmente da análise, crítica e sugestões embasadas numa visão sistêmica das questões apresentadas e suas prováveis causas e soluções.

Para se ter um retorno positivo da ouvidoria como instrumento de gestão, torna-se necessárias reuniões periódicas do dirigente e sua ouvidoria para discutir e avaliar os pedidos emanados e servirem de suporte decisório, planejamento e avaliação da organização.

Nota-se, que fique claro, a ouvidoria deve estar ligada a gestão, mas não pode se confundir a ela, ter uma distância para representar os interesses dos cidadãos e servidores. Ela é parte de um processo de modernização da gestão pública ao tempo que está incumbida de atenção e respeito ao cidadão. Na assimetria de poder que se tenta modificar, inverter uma relação histórica de Estado poderoso e cidadão fraco, no contexto de um movimento de democratização e participação popular, tenta introduzir uma transformação cultural na administração e serviços públicos, exigindo *accountability*.

É natural que enfrente dificuldades em sua implantação, principalmente por parte dos gestores e servidores com receio de invasão em seu espaço. Pode ser evitado com uma efetiva ação de divulgação e esclarecimentos quanto a seu papel, função e finalidade. Uma clara compreensão de seu papel e finalidade pelos gestores, a escolha de profissionais com perfis e competências desenvolvidas – através de treinamentos, além de recursos mínimos para seu funcionamento são indispensáveis em seu sucesso.

A Ouvidoria não pode ser vista como *resolvedoria*, as demandas são encaminhadas às áreas competentes para isso, acompanhando e assegurando que estas questões estão sendo trabalhadas, para informar ao demandante a solução adotada.

Fica claro que seu fim , conforme Modelo conceitual de Ouvidoria adotado no Estado de Pernambuco(2006) <sup>50</sup>quer

*Contribuir para que a organização aprenda com os problemas, modificando seus processos de trabalho, treinando e qualificando seu pessoal, mudando a cultura de serviço e atendimento tendo como foco a satisfação dos cidadãos, a partir das estatísticas, análises e recomendações geradas por suas atividades(2006, p. 10)*

Com isso pretende-se, através desse instrumento intra-orgânico, uma redução de custos, aumento da qualidade de serviços e atendimento da organização aos anseios sociais.

Seu propósito é um leque que contempla a constituição de um canal de fácil acesso aos cidadãos, a garantia que suas queixas ou elogios serão efetivamente tratados pela gestão pública, aos direcionamentos das manifestações para às áreas mais indicadas, a intervenção positiva em relações conflituosas entre cidadão-gestão pública, além de extrair das demandas contribuições para melhoria organizacional e contribuição para a modernização da gestão pública, através da análise dos dados e informações, encaminhando proposições à administração para melhorias em sua estrutura, processos, atuação gerencial e servidores à uma gestão de qualidade.

---

<sup>50</sup> Referente aos serviços de consultoria da AXION Tecnologia da Informação e Gestão para conceber um Plano de Organização e Financiamento da Ouvidoria do Poder Público de Pernambuco , em setembro de 2006

## 6. LEGISLAÇÃO

A importância de se instituir ouvidorias em órgãos públicos pode ser percebida na Legislação Federal e Estadual com a Constituição Federal, o Decreto Estadual nº 25.346 de 02/04/2007, a Lei Estadual nº 12.452 de 05/11/2003 e o Programa de governo da atual gestão de Pernambuco.

Na Constituição brasileira de 05/10/1988 o seu Art. 5º diz :

*“Todos são iguais perante a Lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:*

*...*

*XXXII - o Estado **promoverá**, na forma da lei, a **defesa do consumidor**;*

*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;”* (grifo nosso)

O que situa o cidadão como consumidor dos serviços estaduais no inciso XXXII e como proprietário no XXXIII, nesse contexto a ouvidoria torna-se um canal de viabilidade legal para essa promoção.

Ainda na Constituição, no Art. 37, referente à administração pública direta, onde está incluso o princípio da eficiência na gestão pública, em seu § 3, introduzido pela emenda nº 19 de 04/06/1998, expõe que:

*§ 3 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.*

Também reforçando sua legalidade.

Podemos situar a ouvidoria ainda na legislação estadual de Pernambuco no Decreto nº 25.346 de 02/04/2003, onde pontua sobre atuação do Programa de Modernização da Gestão Pública que:

*Art. 3º Deverão ser alcançados pela execução do programa os seguintes resultados, ao longo de seu prazo de realização:*

...

***IV - ouvidoria: implantação de unidades de ouvidoria no serviço público em todas as 40 (quarenta) instituições, como forma de manter o canal de diálogo e o foco das atenções no cidadão-usuário, alvo das ações do serviço público;***<sup>51</sup> (grifo nosso)

E na Lei nº 12.452 de 04/11/2003, que dispõe sobre a defesa do usuário dos serviços públicos prestados pelo Estado de Pernambuco, direto e indiretamente, diz que:

*Art. 8º O usuário tem direito ao controle adequado do serviço.*

***§1º Para assegurar o direito a que se refere este artigo, fica autorizada a instituição em todos os órgãos e entidades prestadores de serviços públicos no Estado de Pernambuco de:***

***I - Ouvidorias;***<sup>52</sup> (grifo nosso).

Que nos torna claro sua institucionalização no Estado, além de, no Programa de Governo, ao abordar os sistemas de controle, referindo-se ao controle social é afirmado que:

*[...] será preciso viabilizar a implantação de um canal direto com os órgãos reguladores: Tribunal de Contas e Ministério Público, com o objetivo de subsidiar a implantação de instrumentos de controle que favoreçam a análise de processos e contábil. De outro lado, no controle social, mecanismos inovadores precisam ser criados por meio do Programa de Gestão Participativa [...]*(grifo nosso)  
(2006,p. 69)

Deixando-nos claro, que a ouvidoria estaria contemplada entre esses mecanismos inovadores.

---

<sup>51</sup> PERNAMBUCO. Assembléia Legislativa do Estado de Pernambuco. Disponível em < [www.alepe.pe.gov.br](http://www.alepe.pe.gov.br) > acessado em 08/08/2007 às 09:43h

<sup>52</sup> Ibidem.

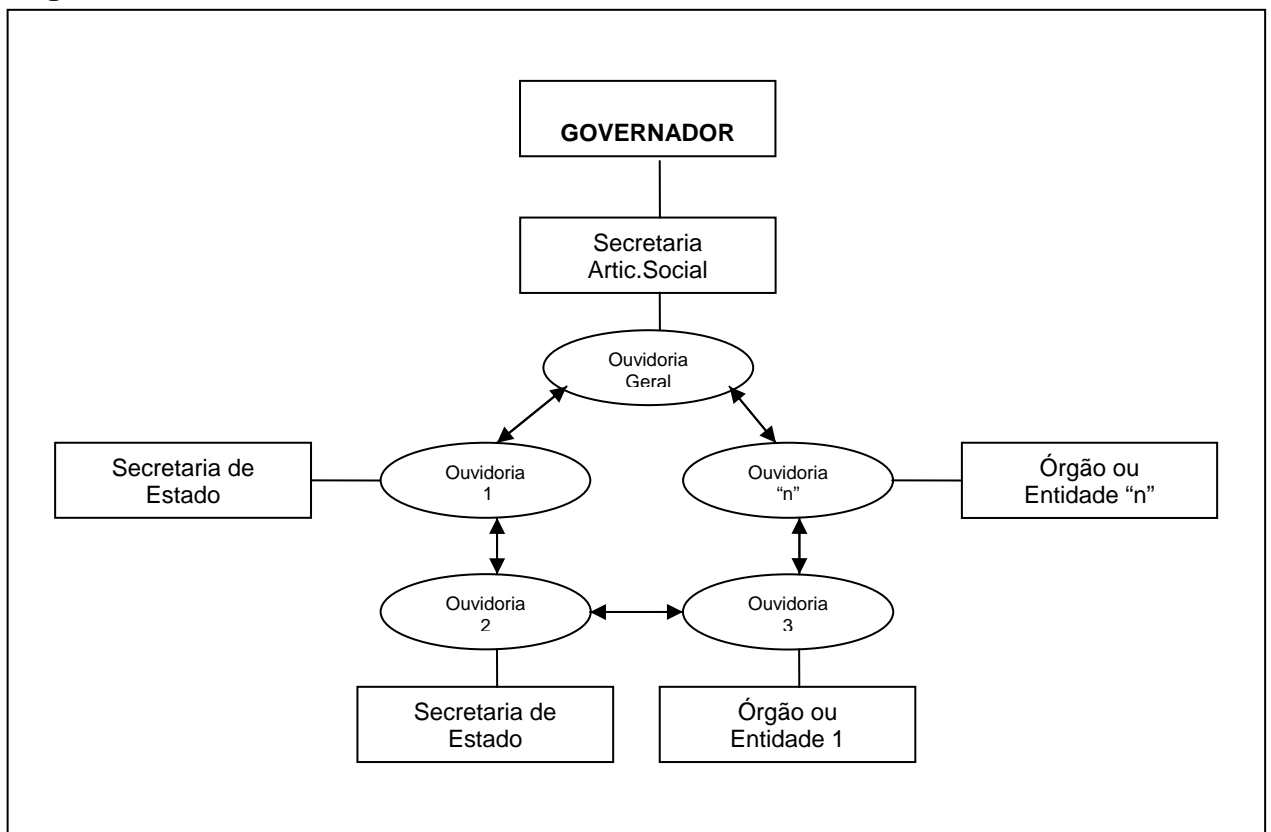
## 7. MODELO DE FUNCIONAMENTO DA OUVIDORIA GERAL NO ESTADO

A atual gestão adotou um modelo de funcionamento de Ouvidoria no Estado que segue:

**Ouvidoria Geral ⇔ Ouvidorias nas Secretarias ⇔ Ouvidorias nas Vinculadas**

O sistema de Ouvidorias funcionará de forma integrada e em rede. Serão disponibilizadas as informações, **em nível de consulta**, das Ouvidorias das Instituições para as Ouvidorias das Secretarias e para a Ouvidoria Geral. Também serão disponibilizadas as informações da Ouvidoria na própria instituição - oferecendo respaldo à gestão. O desenho do sistema integrado em rede proposto, como modelo organizacional para as Ouvidorias Públicas assumirá a configuração representada na Figura 01.

**Figura 01:** Modelo Funcional da Ouvidoria Geral no Estado

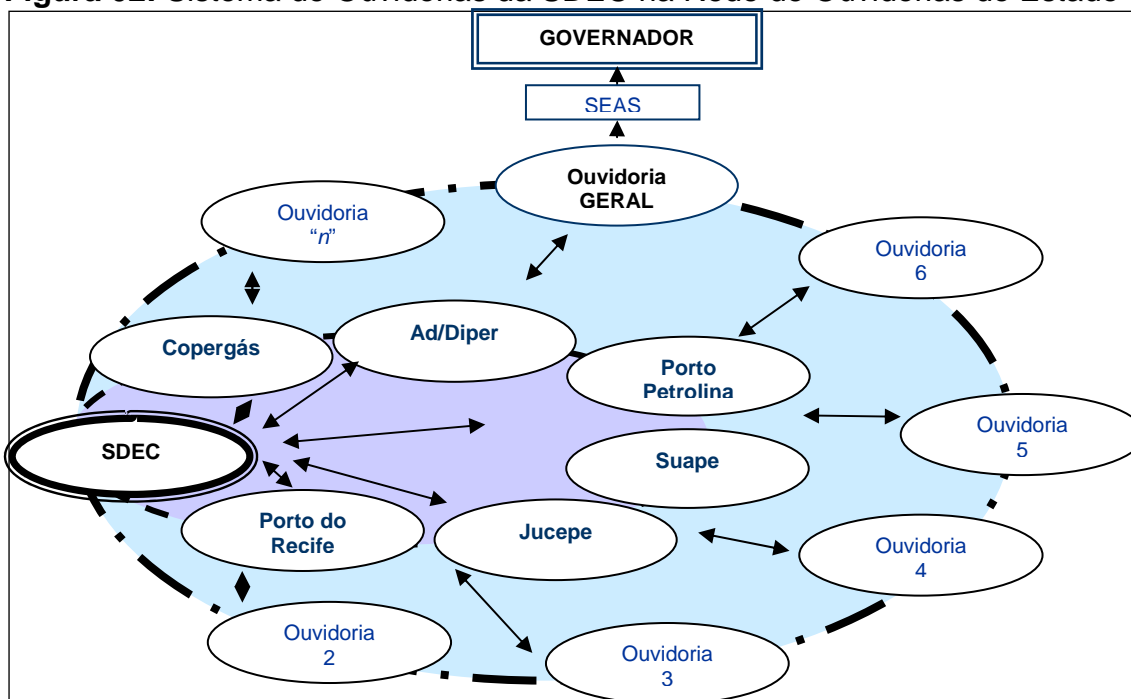


Fonte: Projeto de implantação da Ouvidoria Geral do Estado, abril de 2007

## 8. MODELO DE FUNCIONAMENTO DA OUVIDORIA DA SDEC

A hipótese adotada na configuração da figura 01 é a de que participariam da rede de Ouvidoria Estadual todas as Ouvidorias atuantes na administração pública estadual. O funcionamento do sistema, segundo o modelo de organização integrada em rede, pressupõe o uso de recurso informático, que permita o intercâmbio de dados e transações entre os participantes, incluindo uso de uma base de dados em comum. Ou seja, mesmo em casos, como o da SDEC, em que se formem redes de Ouvidorias numa determinada secretaria, todas participariam da Rede Integrada de Ouvidorias do Estado. Isto não quer dizer, que o conceito de **Redes Setoriais de Ouvidorias por secretaria**, não deva ser exercitado como uma forma de integração desses conjuntos, como é o caso da Secretaria de Educação do Estado já implantada. O que se propõe adotar neste Órgão, como modelo organizacional, expõe-se na figura 02.

**Figura 02:** Sistema de Ouvidorias da SDEC na Rede de Ouvidorias do Estado



A adoção desse modelo trará vantagens como o mapeamento das informações dos sistemas de Ouvidorias; estudo comparativo com base nos indicadores de desempenho pré-estabelecidos e transparência.

Diante do exposto os serviços de Ouvidoria na SDEC seriam:

- Coordenar o sistema de Ouvidorias SDEC;
- Representar o papel de Ouvidor frente à Sociedade;
- Distribuir as demandas de Ouvidoria pelas representações dos serviços nos órgãos Vinculados, bem como a coordenação das respostas a essas demandas junto aos usuários dos serviços;
- Sistematizar e fornecer relatórios gerenciais a gestão do Órgão;
- Monitorar e avaliar as ações das Ouvidorias das Secretarias e suas vinculadas;
- Defesa dos direitos do cidadão em relação aos serviços públicos prestados;
- Receber e proceder aos encaminhamentos necessários quanto às denúncias e reclamações sobre as atividades, apurando-as junto aos setores competentes com brevidade;
- Proceder a recomendações, quanto às medidas destinadas a prevenir e fazer cessar as irregularidades detectadas;
- Analisar e emitir pareceres sobre assuntos que lhe forem encaminhados;
- Prestar esclarecimentos ao cidadão, resguardando a boa gestão do setor público;
- Providenciar a comunicação, por escrito, ao reclamante ou denunciante, a respeito das medidas corretivas a serem adotadas às questões apresentadas;
- Outras atividades correlatas.

- a) *Recebimento e Registro da Demanda:* compreende nas atividades de acolhimento das manifestações dos cidadãos (usuários e servidores) por via presencial e remota e no seu registro para fins de controle e acompanhamento. No recebimento das manifestações, presencial ou por meio de contato direto – telefone, on-line, outros - deve-se aprofundar a investigação dos fatos permitindo o máximo de informações, para ajudar na compreensão e tratamento das questões encaminhadas. Os cidadãos poderão optar pelo anonimato, confidência (ser identificado apenas pela Ouvidoria para fins realimentação) ou informar sua identidade sem restrições de uso.

- b) *Tratamento Preliminar da Demanda:* com os dados do processo anterior, a Ouvidoria realiza uma análise preliminar, categorizando-as em queixa, reclamação, sugestão, elogio ou denúncia, conforme a natureza da questão, como na verificação de tratamentos dados a situações similares anteriores, na base de dados existentes. Em casos de resolução imediata da questão, por parte da Ouvidoria (dúvidas e orientações), ou por contato rápido com a área da organização responsável e sua pronta resolução.
- c) *Encaminhamento da Demanda para Solução:* definição da área da organização competente para lidar e resolver com a manifestação recebida e seu encaminhamento, pelo Ouvidor, para as providências. O Ouvidor poderá agregar informações ou mesmo sugestões, com base na experiência e aprendizado com manifestações assemelhadas ou de mesma natureza. O tratamento considerará sempre a categoria da manifestação, tendo-se especial cuidado com as denúncias, pois sua natureza envolve a possibilidade de ilícito. Situações referentes a queixa direta sobre pessoas também deve ser vista de forma criteriosa. Os encaminhamentos das demandas serão feitos por meios formais, incluindo o uso dos recursos de sistema informático, de modo a caracterizar seu destinatário, confirmar o recebimento e data em que ocorreu.
- d) *Acompanhamento da Demanda e Solução:* as resoluções das manifestações cabem exclusivamente à administração. Nesse processo, a ouvidoria, acompanhará o andamento na área à qual foi feito o encaminhamento, terá o propósito de garantir o cumprimento dos prazos de resposta pelas áreas, devendo o processo servir para fazer cobranças no vencimento desses prazos e comunicações de extrapolação de prazo aos níveis superiores da administração. Cabe à administração manter informada a Ouvidoria do andamento das questões, solicitando, de modo fundamentado, ampliação dos prazos quando for necessário para a resolução da questão apresentada. O resultado desse processo permitirá, a qualquer tempo, informações sobre a situação e local em que se encontra o tratamento da manifestação, para atender pedidos de informações do manifestante ou de instituições com poder para fazê-lo.
- e) *Análise da Solução Proposta:* após o tratamento e resolução da questão pela administração e informado a Ouvidoria sua solução, haverá análise do Ouvidor sobre a solução, avaliando o grau de atendimento do cidadão, usuário ou servidor manifestante. Se considerada insatisfatória ou insuficiente a solução apresentada ou as informações para sua comunicação ao demandante, poderá retornar à administração fazendo sugestões ou novas solicitações, julgando-a adequada, a solução continuará o processo.
- f) *Comunicação da Solução ao Demandante:* comunica ao demandante, quando identificado ou possuir meio de contatá-lo, a solução dada à manifestação com as informações que justifiquem. A solução dada não implica necessariamente o atendimento da demanda formulada, mas as providências adotadas frente à questão pela administração, fundamentada em argumentos e fatos plausíveis. Ao manifestante sempre será assegurado o direito de reconsideração, caso o processo seja reinstalado.

- g) *Acompanhamento de Pendências*: voltado para o registro e posterior verificação do cumprimento de promessas que constituíram a solução dada à questão originalmente apresentada. Exemplo: Em uma manifestação de reclamação sobre o estado de conservação (pintura) de uma escola, cuja resposta/solução apresentada foi a de “está programada a pintura para o próximo período de férias”. Resolvida estará a manifestação, mas não a questão, justificando a conveniência de acompanhar a *pendência*, pois se cumprida no prazo prometido não constituirá de fato uma pendência.
- h) *Monitoramento da Operação*: registra e acompanha o desenvolvimento dos diversos processos de Ouvidoria, fornecendo informações para acompanhamento de suas métricas, identificação e tratamento de desvios, entre outras medidas gerenciais pertinentes.
- i) *Análise Estatística das Manifestações e Soluções*: promove a gestão do conhecimento sobre a prática da Ouvidoria, através do tratamento estatístico dos dados e informações sobre as manifestações e soluções dadas, além de outras análises e investigações decorrentes, levando à identificação de áreas e questões críticas que definam a necessidade de intervenções para sua resolução em caráter estrutural.
- j) *Apresentação de Informações e Propostas*: com os resultados dos dois últimos processos serão produzidos relatórios e apresentação de propostas a serem encaminhadas à administração ou ainda de informações para divulgação. No caso dos relatórios e propostas encaminhadas à administração, trata-se da atividade do Ouvidor voltado para alimentar os processos de avaliação e análise organizacional, a partir das informações da Ouvidoria e/ou proposições concretas para melhoria da estrutura, processos de trabalho da organização ou treinamento e qualificação do pessoal, voltadas para uma melhoria sustentada do atendimento e prestação dos serviços.
- k) *Apoio à Rede de Ouvidores*: trata do conjunto de atividades para o apoio e suporte ao funcionamento da Rede Setorial de Ouvidores da SDEC, envolvendo a programação de eventos e reuniões da Rede de Ouvidores do Estado, a convocação dos participantes, o registro dos assuntos tratados e deliberados, a disseminação de dados, informações e material produzido de interesse às redes, entre outras atividades requeridas.

## 10. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO NA OUVIDORIA - M & A

As atividades de monitoramento e avaliação serão desenvolvidas através de relatórios de acompanhamento, avaliação dos indicadores de desempenhos pré-estabelecidos e das pesquisas de satisfação ao cliente atendido.

#### a) Relatórios

As informações obtidas e trabalhadas na ouvidoria serão transformadas em sugestões para a melhoria do sistema de gestão da qualidade da SDEC, através de relatório interno mensal aos setores competentes, constando de:

- Relatório de acompanhamento de pendências;
- Relatório geral das atividades (quantitativo de atendimentos, tipos de atendimento, análise de desempenho, outros.);
- Divulgação dos resultados obtidos.

#### b) Pesquisa de satisfação do cliente

Haverá avaliação do nível de satisfação do usuário atendido. Periodicamente serão emitidos relatórios contendo os processos concluídos. Esses servirão de base para o levantamento do grau de satisfação dos clientes que utilizaram os serviços da Ouvidoria, questionando-os acerca dos seguintes aspectos:

- Qualidade do atendimento prestado pela Ouvidoria;
- Prazo de solução da reclamação;
- Canais utilizados para contatos com a Ouvidoria;
- Grau de abrangência da informação disponibilizada;
- Grau de satisfação do cliente ante a solução apresentada.

#### c) Desempenho da ouvidoria

Em consonância com a Ouvidoria Geral do Estado serão propostos indicadores que avaliarão o desempenho das ouvidorias do Estado, como:

- Nº de atendimentos registrados;
- Nº de atendimentos solucionados;
- Índice de satisfação do cliente-usuário com as soluções disponibilizadas;
- Tempo médio de solução das manifestações;
- Percentual de manifestações atendidas no prazo previsto;
- Número de atendimentos registrados por Instituição;
- Número de atendimentos por tipo de problema.

## 11. RECURSOS PARA IMPLANTAÇÃO DA OUVIDORIA NA SDEC

Considerando os serviços a serem prestados, a disponibilidade de recursos (humanos, técnicos e materiais) e as especificidades da SDEC, são previstos para implantação da Ouvidoria os seguintes recursos:

### a) Humanos

A equipe proposta, para as atividades a serem desenvolvidas, será composta de uma estrutura mínima de um ouvidor, um assistente e um estagiário.

O ouvidor, além de formação específica para a área, deverá preencher os seguintes critérios em seu perfil profissional:

- Agir com autonomia
- Proceder eticamente
- Buscar credibilidade e confiabilidade
- Executar suas tarefas com transparência
- Respeitar sigilo profissional
- Ter postura pedagógica
- Saber negociar para administrar conflitos
- Possuir boa comunicação
- Ter bom senso
- Estar qualificado dentro dos novos padrões técnicos da rede de ouvidores de Pernambuco conforme modelo conceitual

### b) Técnicos

Para um bom funcionamento da ouvidoria é recomendado a estruturação de um sistema<sup>53</sup> informacional que pode ser composto de link direto na *home-page* da SDEC, caixas de coleta de manifestações escritas, telefone-fax, software<sup>54</sup> e sala para ouvidoria sem os quais fica difícil realizar um atendimento adequado e acompanhar a trajetória das demandas.

---

<sup>53</sup> Entendido como um conjunto de elementos ou componentes que interagem para o cumprimento de uma meta, recebendo insumos e produzindo resultados em um processo organizado de transformação.

<sup>54</sup> Sugerimos a adoção do mesmo utilizado na Rede de Ouvidores Estaduais e disponível na ATI-Agência da Tecnologia da Informação do Estado de PE.

c) **Materiais**

Os materiais necessários podem ser classificados da seguinte forma:

<b>Classificação</b>	<b>Materiais</b>
Escritório	Formulários, envelopes, lápis, grampeador, cartuchos, papel, outros
Equipamento	Computador, impressoras, fone-fax, outros
Móveis	Mesas, cadeiras, armários, quadro de aviso, outros
Divulgação	Urnas coletoras, panfletos, cartazes, outros.

Vale ressaltar a necessidade da boa performance dos computadores, conexões em rede, acesso a internet e endereço eletrônico próprio (e-mail da ouvidoria), viabilizando o registro das demandas, assim como o processo de elaboração de determinados relatórios gerenciais no uso específico do software a ser adotado<sup>55</sup>.

---

<sup>55</sup> O mesmo adotado na Rede de Ouvidores do Estado de Pernambuco

## **12. REGULAMENTAÇÃO DA OUVIDORIA**

Embora a ouvidoria também seja parte integrante do sistema de controle interno, é importante reconhecê-la em sua *binfunção*, ou seja, também como instrumentalização ao controle social. Nesse caso sua legitimidade e regulação contribuem para o seu correto funcionamento.

Os instrumentos utilizados para regulamentação das ouvidorias no Estado de Pernambuco são variados conforme estruturação do Órgão criador. Podem ser realizado através de Lei, Decreto ou na Estruturação do Órgão, conforme exemplos nos anexos I, II e III respectivamente.

## REFERÊNCIAS

AXON Tecnologia da Informação e Gestão. **Produto nº. 1 - Modelo Conceitual de Ouvidoria**. Recife. Set. 2006

BERGAMINE, Sebastião (Jr.). **Controle interno como um instrumento de governança corporativa**. Revista do BNDES. Rio de Janeiro. Vol. 12, nº. 24, pp. 149-188. Dez. 2005

BRASIL. Emenda Constitucional nº. 19, de 04 de julho de 1998. Disponível em [www.planalto.gov.br/ccivil03/constituicao/emendas](http://www.planalto.gov.br/ccivil03/constituicao/emendas) acessado em 15/08/2007 às 10:07h.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em [www.senado.gov.br/sf/legislacao/const](http://www.senado.gov.br/sf/legislacao/const) acessado em 08/08/2007 às 09:22h.

PERNAMBUCO. Secretaria Especial de Articulação Social. **Projeto de Implantação da Ouvidoria Geral do Estado de Pernambuco**. Recife. Abr. 2007.

PROGRAMA DE GOVERNO. Frente Popular de Pernambuco. Out. 2006

## **ANEXO I – Lei**

**LEI Nº 12.600, DE 14 DE JUNHO DE 2004.**

Dispõe sobre a Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco.

O GOVERNADOR DO ESTADO DE PERNAMBUCO:

...

#### Seção IV

##### Do Processo de Auditoria Especial

Art. 40. O processo de Auditoria Especial será instaurado de ofício ou por solicitação de autoridade competente, desde que aprovado em Deliberação do Pleno.

Parágrafo único. O Processo de Auditoria Especial será instaurado para:

d) viabilizar o julgamento de irregularidades pela prática de atos de gestão, quando informados a Ouvidoria e verificada a sua procedência.

...

Art. 98. Compete ao Conselheiro Ouvidor:

I - representar a Ouvidoria nos eventos em que participar;

II - visar os relatórios trimestrais elaborados pelo Coordenador;

III - planejar e definir estratégias, através de programa de trabalho anual;

IV - orientar e integrar os serviços relativos às atividades desempenhadas pela Ouvidoria, assegurando a uniformização, eficiência, coerência, zelando pelo controle de qualidade dos serviços executados;

V - realizar intercâmbio de informações e procedimentos com os demais Tribunais de Contas do país.

Parágrafo único. O Conselheiro Ouvidor em seus impedimentos será substituído pelo Conselheiro mais antigo.

...

Art. 100. O Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco se estrutura em:

I- Órgãos de Competência Originária – Pleno e Câmaras;

II- Órgãos Superiores – Corregedoria Geral, Escola de Contas Públicas Professor Barreto Guimarães e Ouvidoria;

III- Órgãos Especiais – Ministério Público de Contas – Auditoria Geral – Procuradoria Consultiva;

IV - Órgãos Auxiliares – Segmentos Administrativos.

## Da Ouvidoria

Art. 111. O Tribunal de Contas manterá uma Ouvidoria com o objetivo de receber sugestões de aprimoramento, críticas e reclamações sobre os serviços prestados.

Parágrafo único. Caberá, ainda, à Ouvidoria receber informações relevantes sobre a prática de atos de gestão exercidos no âmbito da Administração Direta e Indireta nas esferas Estadual e Municipal, de forma a subsidiar os programas de auditoria no exercício do controle externo, sem prejuízo da garantia constitucional de formulação de Processo regular de Denúncia junto ao Tribunal de Contas.

Art. 112. A Sistemática de funcionamento e os procedimentos internos da Ouvidoria serão definidos em regulamento próprio.

...

Art. 126. Compete à Procuradoria Consultiva as seguintes atribuições:

VI - prestar, quando solicitada, assessoria jurídica ao Presidente e Conselheiros, bem como à Corregedoria Geral, Escola de Contas Professor Barreto Guimarães e Ouvidoria deste Tribunal de Contas;

...

## ANEXO ÚNICO

### CARGOS:

VIII – Chefe da Ouvidoria, Símbolo TC-FGG-1, de provimento exclusivo por servidor do grupo ocupacional de controle externo;

## **ANEXO II – Decreto**

## **DECRETO Nº 22.537, DE 04 DE AGOSTO DE 2000**

Dispõe sobre a criação da Ouvidoria da Secretaria da Fazenda, e dá outras providências.

O GOVERNADOR DO ESTADO DE PERNAMBUCO, no uso de suas atribuições conferidas pelo art. 37, incisos II e IV, da Constituição Estadual, CONSIDERANDO a necessidade de dotar a Secretaria da Fazenda de canal de comunicação com a sociedade, que vise à melhoria contínua dos serviços fazendários,

DECRETA:

Art. 1º Fica criada a Ouvidoria da Secretaria da Fazenda, estruturada como unidade administrativa, diretamente subordinada ao Gabinete do Secretário da Fazenda, nos termos deste Decreto.

Parágrafo único. A Ouvidoria da Secretaria da Fazenda tem por finalidade atuar no sentido de garantir a qualidade e a eficiência dos serviços prestados pela Secretaria da Fazenda à sociedade.

Art. 2º Compete à Ouvidoria da Secretaria da Fazenda exercer, em especial, as seguintes atribuições:

I - zelar pela legalidade, legitimidade, impessoalidade, moralidade, economicidade, publicidade e eficiência dos atos praticados pela Administração Fazendária;

II - receber e apurar todas as reclamações, denúncias, sugestões e demais manifestações que lhe forem dirigidas ou colhidas em veículos de comunicação formais e informais, notificando os órgãos envolvidos para os esclarecimentos necessários;

III - realizar inspeções para averiguar fatos relacionados às manifestações registradas;

IV - recomendar a anulação ou a correção de atos contrários à legislação ou a procedimentos administrativos, representando, quando necessário, aos órgãos superiores competentes, em articulação com a Corregedoria Fazendária - CORREFAZ, da Secretaria da Fazenda;

V - garantir, a todos que a procurarem, o retorno das providências adotadas a partir de sua intervenção e dos resultados alcançados;

VI - garantir, a todos os demandantes, caráter de sigilo, discricção e de fidedignidade ao que lhe for transmitido;

VII - sugerir medidas de aprimoramento da prestação dos serviços fazendários, com base nas reclamações, denúncias, sugestões e demais manifestações recebidas, visando garantir que os problemas detectados não se tornem repetições contínuas;

VIII - criar processo permanente de divulgação do serviço por ela prestado perante a sociedade, para conhecimento, utilização continuada e ciência dos resultados alcançados;

IX - organizar e manter atualizado arquivo da documentação relativa às reclamações, denúncias, sugestões e demais manifestações recebidas;

X - encaminhar, ao Secretário da Fazenda, relatório trimestral das atividades desenvolvidas no trimestre anterior;

XI - desenvolver outras atividades correlatas.

Parágrafo único. As questões pendentes de decisão judicial não serão objeto de apreciação por parte da Ouvidoria da Secretaria da Fazenda.

Art. 3º Os servidores em exercício na Secretaria da Fazenda deverão prestar apoio e informação à Ouvidoria, em caráter prioritário e em regime de urgência, desde que formalmente demandados.

Art. 4º A Ouvidoria da Secretaria da Fazenda deverá, em especial, promover o atendimento externo, destinado a todo e qualquer cidadão que a procure, considerando, em seu mérito, independentemente da forma, todas as manifestações que lhe forem dirigidas.

Art. 5º A Ouvidoria da Secretaria da Fazenda será constituída por 01 (um) Ouvidor Fazendário, com direito à percepção da Função Gerencial Gratificada, símbolo FGG-1, e por pessoal de apoio técnico e administrativo.

Parágrafo único. Para os efeitos deste artigo, fica remanejada 01 (uma) Função Gerencial Gratificada, símbolo FGG-1, atribuída a Supervisor Técnico do Gabinete do Secretário da Fazenda, para a Ouvidoria da Secretaria da Fazenda.

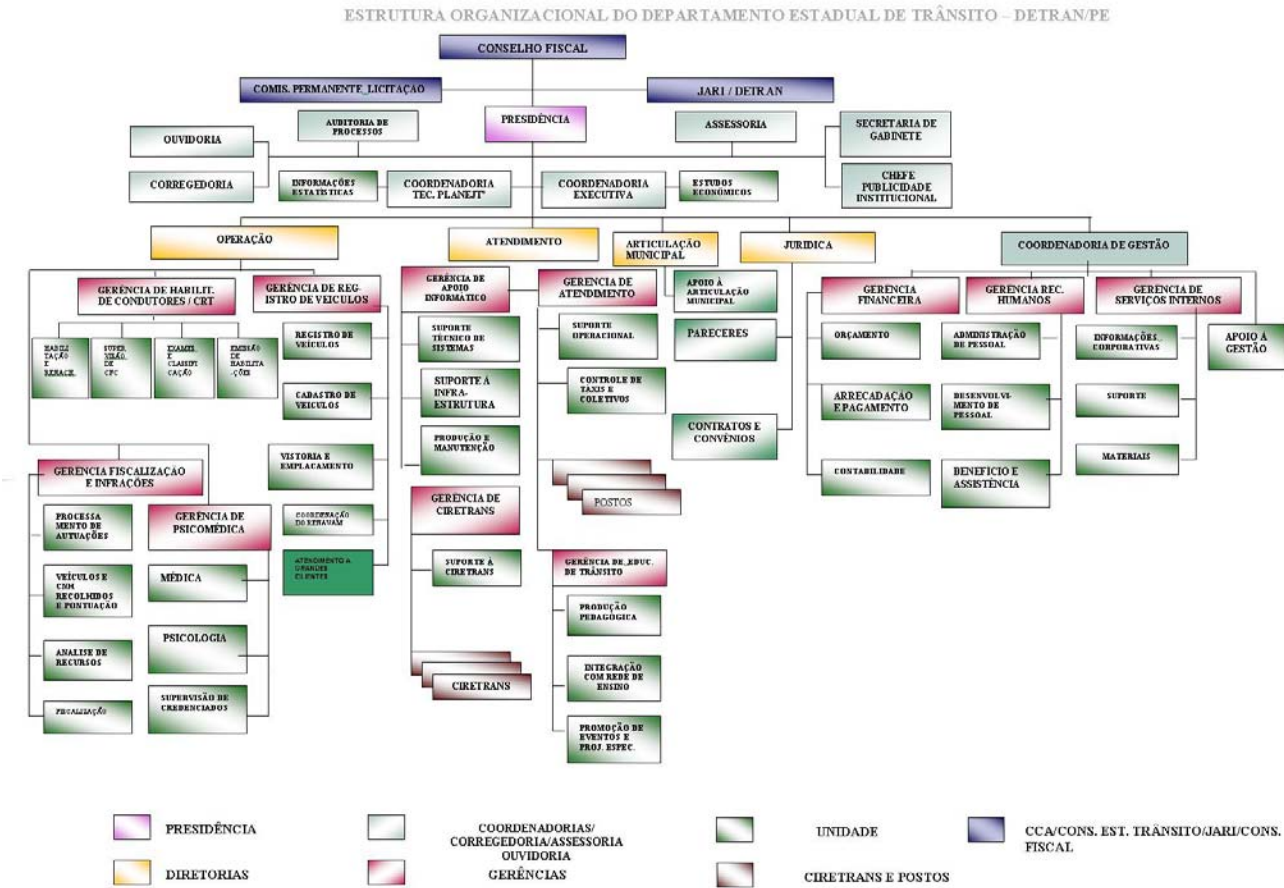
Art. 6º Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 7º Revogam-se as disposições em contrário.

PALÁCIO DO CAMPO DAS PRINCESAS, em 04 de agosto de 2000.

## **ANEXO III – Estrutura do Órgão**

# ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO – DETRAN-PE



## **ANEXO B**

Formalização do processo de implantação da Ouvidoria Central da SDEC

OFÍCIO SDEC Nº 860 /2008

Recife, 17 de dezembro de 2008.

**Sr. Waldemar Borges**  
Secretário Especial de Articulação Social  
Rua Vigário Tenório, 213 – Térreo  
Recife/PE

**Assunto: Implantação de Ouvidorias Central e Setorial**

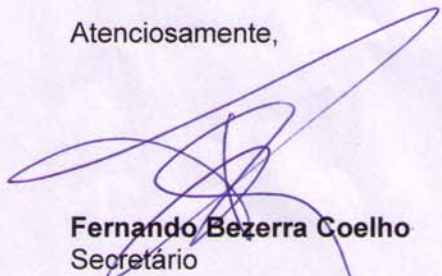
Senhor Secretário,

Considerando a meta de Governo, em implantar Ouvidorias em todos os Órgãos do Poder Executivo do Estado, e a institucionalização da Rede de Ouvidores do Estado de Pernambuco, informamos que a partir de janeiro de 2009, teremos a Ouvidora Chussy Karlla Souza Antunes na condução do processo de implantação da Ouvidoria Central da Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado - SDEC.

A Ouvidora também apoiará, em conformidade com a Ouvidoria Geral do Estado, o processo de implantação das Ouvidorias Setoriais das Entidades Vinculadas da SDEC: AD-Diper, Corpegás, SUAPE, JUCEPE e Porto do Recife.

Esse passo marca o esforço da SDEC no sentido de facilitar a interação entre a sociedade e o Governo com os órgãos fomentadores do desenvolvimento econômico do Estado.

Atenciosamente,

  
**Fernando Bezerra Coelho**  
Secretário

<b>GOVERNO DE PERNAMBUCO</b>
SEC ESPECIAL DE ARTICULAÇÃO SOCIAL - SEAS
<b>RECEBI O ORIGINAL</b>
Em, <u>24/12/08</u> às <u>08:45</u> hs
<u>3ª SGT RDM PEDRO</u>
Responsável

## **APÊNDICES**

## **APÊNDICE A**

Transcrição das Entrevistas  
(Ednéia Araújo)

**ENTREVISTA 1****13/04/2009 – 15:00h – SUAPE-Ipojuca/PE****Sidney José Aires da Silva****Vice-presidente Executivo de Porto de SUAPE -PE****Pergunta**

Sidney, você já está sabendo dessa proposta do modelo de ouvidoria como unidade de inteligência competitiva então diante dessa apresentação e da realidade de gestão do seu negócio gostaríamos de saber se esse modelo de unidade de inteligência competitiva é factível para sua realidade de gestão, quais são as vantagens e se ele apresenta alguma desvantagem ou desafio na sua implementação?

**Resposta**

Acho que tudo que você vier agregar em termo de tecnologia, como é o caso desse processo de ouvidoria, que é de coletar as informações que chegam das demandas, para que você saia com algum melhoramento no seu processo.

O que vier a facilitar para análise final, ou seja, não só tratar o relatório de forma fria, de forma estática, mas tentar juntar aquelas informações e sair um produto para você melhorar o processo, então eu acho importante toda a ferramenta de tecnologia, em relação aos desafios, acho que esse processo vai ajudar muito. São duas variáveis que nos preocupa nós temos algumas variáveis que temos um certo domínio.

Suape como é um complexo industrial não só portuário estamos disponibilizando uma área para atrair grandes empreendimentos, isso vai desde a refinaria, ao estaleiro e outros empreendimentos de menor porte.

Nós como Governo do Estado em Suape assinamos um contrato onde a empresa se compromete a investir, a implantar o empreendimento, mas o Governo também assume alguns compromissos, que é dar a estrutura necessária para que esses empreendimentos, quando entrar em operação, esteja em condições de funcionalidade.

Então já há um contrato, pré-contrato para esse objetivo, tem um certo domínio em sua execução, nós prestamos contas mensalmente ao governador, ao secretário, dos modelos de gestão.

Mas há outras variáveis, que são difíceis de domínio: uma é o meio ambiente, por mais que temos uma equipe de profissional, um pessoal muito dedicado, experiente, ela sempre nos trás preocupação porque você está tratando do ambiente físico então de acordo com os empreendimentos que estão sendo implantados, sua fase de implantação de obras, podem ter alguma consequência no meio ambiente e isso pode nos trazer algumas surpresas não muito boas, como envolve o meio ambiente, uma legislação muito dura de crime, então há preocupação do gestor, como eu, e o pessoal de engenharia, como o próprio secretário do governador está sempre com muito cuidado nessa área. Mas como existe uma variável muito grande que você não domina, então eu digo que essa ferramenta de estar sempre ouvindo a comunidade de forma rápida, para que ajude na decisão, é importante você agir antes que a coisa aconteça porque quando acontece o remédio é mais caro e aí o crime já aconteceu ao meio ambiente, então graças a Deus aqui não tem nenhum problema de meio ambiente.

Mas é um desafio, porque Suape é uma área muito grande, apesar de ter sido ambientalmente já licenciada, já tem todo um projeto de longo prazo, mas com o passar do tempo o crescimento das indústrias, a ocupação vai aumentando, você vai começando a trazer novas consequências, tem que estar sempre de alguma forma vigiando e acompanhando esse processo. E um grande aliado, sobretudo os moradores da região que conhecem a região, que nasceram no local, viveram grande parte de suas vidas, eles tem uma noção até mais rápido que o engenheiro, do que o técnico de meio ambiente, de forma empírica, mas que dá certo, as vezes eles dizem “isso aqui não vai dar certo” e ouvimos a opinião deles.

Nesse ponto eu acho que esse tipo de ferramenta de tentar colocar num ambiente só toda a demanda para ir tirando algumas coisas importantes sobre as variáveis do meio ambiente, vai nos ajudar sim é uma decisão rápida antes que a coisa aconteça. Na área social também, porque aí você trata com pessoas, o lado social é muito subjetivo e aí além das questões sociais, desemprego, famílias pouco estruturadas, nível de instrução, educação, até o fator político, isso tudo criou uma variável de muito difícil controle.

Também esse retorno, esse de coletar as informações das pessoas que estão vivendo isso na comunidade, sair um produto, também é interessante pra gente, para que agente comece a ajustar o rumo, temos um rumo sim, como temos as obras de seguir uma linha de meio ambiente, porque a legislação, a parte social, é o plano de governo, é atender as pessoas, cuidar das pessoas, mas essas variáveis que vão aparecer no decorrer desse caminho elas podem atrapalhar muito o processo, a execução, então acho que essa ferramenta, esses dois pontos, eu acredito que vai ajudar muito, sem contar os outros, que faz parte, mas essas duas em minha opinião acho que seriam os pontos críticos e com certeza o tratamento dessas informações de forma inteligente para mostrar o produto, cenários indicativos de forma rápida vai nos ajudar muito aqui no nosso dia a dia.

Só para dar um exemplo hoje nós temos em Suape 27 comunidades, que estamos concluindo o último recenseamento agora. Mais de 30 mil pessoas morando aqui no complexo. Isso é um problema social. As pessoas vão ter que sair daqui em 10 anos. E aí o que é que eu faço? Ouvir. A Itatuoca, como falamos no início, é um projeto piloto nosso. A Itatuoca é uma área perto do porto, uma área isolada, uma ilha e lá onde está sendo construído os estaleiros, um novo empreendimento com geração de emprego .

Não dar para conviver as pessoas lá com esses empreendimentos porque originalmente as pessoas que estava lá usavam muito para subsistência a pesca, com o estaleiro fica inviável essa atividade, o estaleiro em si é uma operação muito dinâmica, muita gente trabalhando, o fluxo de veículo, e aí nós estamos com o projeto piloto para deslocar são 55 famílias, você coloca aí 5 membros por cada família, são 255 pessoas, Vamos ter que deslocar de forma total não dar para ficar metade. Esse pessoal vai ter que sair. Para isso estamos construindo a Nova Itatuoca, que é uma vila, urbanizada com escolas, uma coisa bem melhor do que eles tem hoje, aqui perto dentro de Suape, perto de Gaibu, até para manter o mesmo sistema verde, praia, não pode mudar muito não, o pessoal que está vivendo num ambiente daquele, tirar para longe do mangue, longe da praia vai causar vários transtornos.

E nesse processo todo já vai um ano e meio nós estamos aí já na fase de construção do empreendimento, então estendemos que há muito desgaste, muitas reuniões, muitas informações que chegam que essa variável aí que você não domina ela. Se eu tivesse há um ano atrás uma ferramenta dessa, ouvindo,

atendendo, de forma anônima, alguém dando uma dica: olha o caminho não é esse não, vocês tem que tomar mais cuidado, então você consegue de forma rápida corrigir. Corrigimos através do tempo em que estamos implantando o empreendimento, mas apanhamos muito, marcar reunião, ter audiência pública, reunir, às vezes não é a melhor forma, a melhor forma é você mesmo que de forma desorganizada, mas na hora que você junta ela, e ordena estatisticamente através do sistema inteligente, exatamente isso a estatística arruma de uma forma que você tem o produto já, o caminho é esse. Você está tendo muita demanda. Está alguma coisa errada aqui, as pessoas estão pensando isso, estão pensando aquilo, não vai dar certo não, ou você muda o que as pessoas estão pensando ou você não explicou bem o que você está pensando. Está havendo algum ruído aí de comunicação aí nesse ponto que estamos vivendo. Se esse sistema já estivesse sido implantado há um ano atrás aqui nesse processo que está terminando agora, teria nos ajudado. Esse foi o primeiro, vamos ter mais 26 comunidades, essa é a primeira em 27 então vamos ter mais 26 que vão passar ao longo do tempo pelo mesmo processo: conversar, audiência pública, reunir...Com a ouvidoria nós acreditamos que vai nos ajudar muito nesse processo de inteligência no tratamento das informações.

**ENTREVISTA 2****14/04/2009 – 10:00h – SDEC - Recife/PE****Fernando Bezerra Coelho****Secretário de Desenvolvimento Econômico do Estado de Pernambuco****Pergunta**

Dr. Fernando o senhor já está ciente da Ouvidoria e nós apresentamos o modelo de ouvidoria comunidade de inteligência competitiva, estamos aqui para colher sua opinião se esse modelo é factível na sua gestão, se ele trás vantagens ou desvantagens se há desafios para implantar esse modelo.

**Resposta**

Com certeza, eu acho que nós estamos dando um passo adiante, na verdade a ouvidoria que foi implantada como uma ferramenta para medir o desempenho das unidades administrativas do seu Governo, ela num primeiro momento lidava com a estatística das declarações, sugestões, das contribuições agora se busca uma colaboração no ponto de vista qualitativo no sentido de que a gestão possa ser acompanhada via on-line, através das pernas da ouvidoria com todos os softwares que serão colocados a disposição desse novo instrumento de gestão, e sobretudo com uma unidade de inteligência de negócios que vai fornecer uma ferramenta importantíssima para que o Governador, que é o nosso líder possa estar recebendo, o sentimento, o humor da população em relação as metas, as estratégias que estão sendo afixadas e definidas para que se dêem ao mesmo tempo.o planejamento, a verificação do alcance dessas metas e a qualidade como essas metas estão sendo alcançadas porque muitas vezes uma meta é alcançada mas não atende as expectativas da população, é preciso rever as metas, definir novos parâmetros novos objetivos.

Então acredito que a Ouvidoria vai ganhar muito mais dinâmica, porque em vez de tratar do passado ela vai trata do presente e vai ajudar a construção do futuro.

**ENTREVISTA 3****14/04/2009 – 12:00h – SDEC - Recife/PE****Alberto Sabino Santiago Galvão****Secretário Executivo de Articulação e Desenvolvimento de Negócios da  
Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de Pernambuco****Pergunta:**

Já foi apresentada anteriormente a proposta de um modelo de ouvidoria e comunidade de inteligência competitiva, estamos aqui querendo saber sua opinião se esse modelo é factível, é exequível para sua gestão, ou se ele apresenta algumas desvantagens, limitações, gostaríamos de saber sua opinião.

**Resposta**

Eu vejo que ele é perfeitamente exequível para nossa gestão até porque a nossa atuação em termos de governo de estado, em termo de estado, ela tem uma abrangência muito grande e envolve vários atores ligados a administrações municipais, a outras unidades administrativas do Estado e principalmente as associações e entidades representativas de classe.

Então na medida em que nós temos a oportunidade de receber feedback, receber questionamento, receber considerações sobre a nossa atuação eu acho que com isso a gente fortalece a nossa atuação e as possíveis necessidades de correção de rumo eu

Acho que é um instrumento factível, é um instrumento bom, é um instrumento que só vem a somar a administração que hoje nós fazemos aqui no Estado de Pernambuco.

**Pergunta:** Não teria nenhuma dificuldade de implantá-lo aqui na Secretaria?

Não, de forma nenhuma, eu acho que vai ser muito bom, inclusive no modelo anterior, logo no início da implantação do processo de ouvidoria aqui na Secretaria de Desenvolvimento Econômico eu tive oportunidade até de responder alguns

questionamentos e foi uma excelente oportunidade para que nós esclarecêssemos para alguns segmentos da sociedade o que nós fazemos, o que o estado de Pernambuco está fazendo, e recebemos opiniões, sugestões e isso foi muito bom porque isso engrandece, fortalece a nossa atuação como gestores do Desenvolvimento Econômico do Estado de Pernambuco.

**ENTREVISTA 4****14/04/2009 – 11:00h – ADDIPER - Recife/PE****Jenner Guimaraes do Rêgo****Presidente da Agencia de Desenvolvimento Econômico de Pernambuco****Pergunta**

Jenner você já sabe do modelo de ouvidoria que era aprovado pelo Estado e nós trazemos para você uma proposta de um modelo de ouvidoria com comunidade de inteligência competitiva, diante desse modelo gostaria de saber se ele é factível para tua gestão, se ele apresenta alguma vantagem ou ele não é factível e apresenta desafios e desvantagens.

**Resposta**

Eu acho que esse modelo é um modelo importante para ajudar a gente até no planejamento e na correção também de algumas atividades. Hoje uma das grandes limitações do poder público estadual ainda é na gestão da tecnologia, a gente dispõe de poucos softwares que dêem um suporte gerencial adequado as diversas de nossas ações mais isso é uma coisa que gradativamente com o novo modelo que está sendo implantado pelo Governo do Estado será resolvido gradativamente à medida que esses processos vão sendo desenhados e os pontos críticos identificados para que a gente tenha relatórios gerenciais com melhor qualidade.

Sem sombra de dúvidas a ouvidoria ela pode nós ajudar bastante com o trabalho qualitativo no sentido de que todas as demandas que são geradas através da ouvidoria sejam devidamente analisadas para que a gente possa redirecionar nossos esforços e fazer pelo menos um planejamento mais adequado do que agente pretende fazer em relação a determinados segmentos objetivando suprir as necessidades da população de um modo geral.

Agente pode pegar inúmeros exemplos que onde eles teriam uma boa aplicabilidade por ser um software específico e independente até da disponibilidade ou não de outro software dentro empresa eu acredito que ele seria perfeitamente factível podendo ajudar a gente até a identificar, por exemplo, quais são as principais queixas e dificuldades que os artesãos encontram, por exemplo, para o seu processo de inscrição na Fennearte, sua participação na Fennearte e até mesmo

para que agente possa, com base nas informações que nos forem repassadas em função das queixas, sugestões e informações que são requeridas através da ouvidoria agente poder montar uma estratégia de divulgação mais adequada, a gente poder redimensionar até alguns aspectos da feira para que agente possa dar uma amplitude maior e atender no máximo possível a demanda do público em geral que não só participa da Fennearte na condição de artesão mais sobretudo o cidadão pernambucano que também frequenta a Fennearte como interessado no artesanato com o objetivo de conhecer e também de comprar os produtos que lá são divulgados.

Sem contar também que em outras atividades ela pode vir a ser muito importante a gente tem um trabalho aqui de estratégia de captação de novos investimentos e eu diria que existem portas de entrada através da própria internet, através dos contatos telefônicos, mas não resta dúvida que a divulgação de um número específico ou de um e-mail específico onde essas demandas também possam ser canalizadas sobre a forma de questionamentos pode servir também para que a gente perceba, por exemplo, uma movimentação de um determinado setor de uma atividade específica que tem procurado bastante informações sobre as vantagens competitivas do estado de Pernambuco e de repente informações como essas podem fazer com que agente desperte para necessidade de montar uma estratégia específica para que esse segmento analisando com mais cuidado o que está acontecendo, o que está levando essas pessoas e representantes desses setores a procurarem o governo do estado de Pernambuco em buscas de informações para os seus negócios.

E de repente ser uma coisa até que agente não estava despertando, mais que possam gerar bons negócios e boas oportunidades para o governo do estado.

Eu não tenho dúvida de que toda a ferramenta que seja capaz de agregar novas informações e dar o tratamento qualitativo que essas informações merecem para embasar o planejamento da empresa e do governo do estado é sem sombra de dúvida um canal que venha a somar bastante no nosso trabalho em prol da própria comunidade e da população do estado de Pernambuco.

### **Pergunta**

Então você acha que para um gestor a frente de um órgão como esse é viável a implantação da ouvidoria?

## Resposta

Eu não tenho dúvida de que é viável a implantação da ouvidoria, ela é justificável, mas também não tenho dúvida de que a parte mais importante, talvez o passo mais importante nesse processo é justamente essa análise qualitativa que a gente pode obter do trabalho da ouvidoria porque a implantação inicial de uma unidade como essa, ela em princípio, ela é determinada, mas comprar essa idéia realmente é uma coisa que em princípio para os dirigentes das empresas até para os órgãos de governo e acredito que até na iniciativa privada também, ela se apresenta de uma forma como se fosse atendida por uma determinação da entidade maior que tomou a decisão, mas se for olhar a ouvidoria somente como um canal para reclamações que você trata pontualmente cada problema que surge essa idéia pode ser implementada mas de fato não é comprada pelos gestores porque para atendimento ao público de um modo geral os próprios canais existentes o contato do dia a dia das empresas com os órgãos de governo podem resolver um problema da mesma forma então alguém tem alguma reclamação, alguém tem alguma demanda, alguém tem alguma queixa, procura o órgão competente trata do problema e no relacionamento direto isso se resolve tanto quanto poderia ser resolvido através do canal da ouvidoria então eu acho que o trabalho qualitativo é que vai diferenciar isso é que uma coisa é atender o público em geral no dia a dia e você está conversando, interagindo, trocando essas informações mas você não tem, pelo próprio volume de atividades que você desenvolve, um relatório consubstanciado que possa te mostrar efetivamente o quanto de energia você está desprendendo como determinado assunto que mereceria um tratamento digamos assim mais corporativo. E essa ferramenta da ouvidoria pode lhe propiciar isso a partir de uma análise qualitativa que seja feita das demandas e dos problemas que foram levantados através da ouvidoria.

É o fato de você ter um software que dar suporte a isso, que vai lhe oferecer um relatório onde você vai perceber o volume, a quantidade e a qualidade daquilo que está sendo tratado e pelo tipo de problema e a frequência que vier ocorrendo você pode traçar estratégias específicas para resolver problemas que talvez você não tivesse sequer a percepção de que eles estariam acontecendo e repercutindo lá fora na imagem da própria empresa.

Eu penso que a ouvidoria, ela é importante, mas ela é muito mais importante para que os executivos comprem essa idéia como uma ferramenta importante de

gerenciamento do que propriamente apenas como mais com mais um canal para que o seguimento da atividade econômica, as empresas, as entidades, as pessoas físicas procurem canalizar suas reclamações e queixas através de um canal específico quando na verdade elas teriam na prática diversas formas de chegar até essas entidades, seja diretamente, seja por um contato telefônico, com os próprios órgãos e entidades, seja através de uma correspondência então nesse aspecto a ouvidoria seja apenas mais um, mas na hora que a ouvidoria, ela se prepara para um passo mais importante que é essa análise qualitativa da atuação desses dados para oferecer opções de encaminhamento para os gestores e principalmente para os gestores públicos eu acho que ela tem uma dimensão muito maior e passa a ser digamos assim comprada como um projeto importante para mim, então ela sai de uma obrigação estabelecida por uma decisão superior para ser uma ferramenta que todos precisam ter para fazer um gerenciamento adequado e mais do que isso um planejamento adequado das suas atividades futuras.

**ENTREVISTA 5****14/04/2009 – 15:00h – SDEC - Recife/PE****Iran Padilha Modesto****Secretário Executivo de Planejamento e Gestão da SDEC****Pergunta:**

Na realidade nós só vamos fazer uma pergunta para você, depois de explicarmos o projeto

Nós apresentamos a você um modelo de ouvidoria que funcionaria como unidade de inteligência competitiva, nós queremos saber a sua sugestão como gestor na Secretaria se esse modelo é factível a tua gestão, e caso contrário quais seriam os desafios para esse modelo em tua gestão.

**Resposta**

Eu acho que é de grande valia essa nova proposta de ouvidoria que vem agregar mais um elemento, não obstante o que a ouvidoria já tem desempenhado. É meta do governador Eduardo Campos primeiramente de tornar a gestão transparente. Desde o início da gestão o governador tomou a iniciativa de colocar para a população os gastos do seu governo através do portal da transparência e a ouvidoria vem se complementando com essas ações do governo para dar espaço para que a população possa manifestar os seus anseios, suas reclamações, para que o governo possa se aprimorar no modelo de gestão planejada e essa proposta que você traz agora eu acho de grande valia porque ela vai aprimorar mais ainda, é importante que o papel da ouvidoria se torne mais, com maior penetração, é um grande avanço institucionalizar as ouvidorias em toda secretaria isto é uma meta muito importante do Governador Eduardo Campos mas eu acho que seria de grande valia que tivesse dados e viessem a fundamentar a questão do planejamento no Governo do estado.

**ENTREVISTA 6****15/04/2009 – 09:00h – JUCEPE - Recife/PE****Carlos Alberto Silva Miranda****Presidente da Junta Comercial do Estado de Pernambuco.****Pergunta:**

Nós apresentamos anteriormente um modelo de ouvidoria embasado na inteligência competitiva e que esse modelo junta software e hardware gostaríamos de saber se esse modelo apresentado através da inteligência competitiva é factível a gestão do órgão público que você esta a frente e se ele apresenta algumas desvantagens ou desafios a serem enfrentados.

**Resposta**

Eu entendo que ele é perfeitamente factível, não vejo desvantagem agora vejo desafios. No caso da Junta Comercial, por exemplo, nos temos uma carência tremenda de servidores, para você ter uma idéia nós temos hoje efetivamente trabalhando cinquenta e poucos funcionários para todo o Estado de Pernambuco.

Nós estamos cuidando disso, solicitamos ao Secretário de Administração, Dr, Paulo Câmara autorização para nós fazermos um concurso público, em isso sendo feito nós vamos ter o quadro da junta restabelecido, porque uma das coisas que acho importante nesse concurso público é que nós vamos preservar a memória da Junta Comercial porque com os servidores que nós temos muitos deles já têm condições de se aposentar e com isso vai levar para casa a memória da Junta sem transmitir para os novos que estão chegando.

Portanto, é factível, concordo com isso aí, gostaria de implantar de imediato, mas o desafio, não é nenhum obstáculo, mas um desafio que nós temos para concretizarmos isso é quanto ao servidor capacitado para trabalhar nesse setor.

**ENTREVISTA 7****15/04/2009 – 16:00h – COPERGÁS - Recife/PE****Aldo Guedes Álvaro****Presidente da Companhia Pernambucana de Gás - Copergás**

Estou aqui me colocando a respeito de um novo sistema da ouvidoria e queria dizer a vocês que eu acho correto esse sistema se é um sistema que vem para agregar, para melhorar, eu acho que ele deveria ser colocado, principalmente no início da implantação de um projeto do qual nós vamos ter uma melhoria de qualidade de consulta muito mais rápida.

**Pergunta**

Diante de tua gestão você acha que encontraria alguma dificuldade na implantação desse modelo, se ele viesse a ser implantado?

**Resposta**

Não, se ele viesse a ser implantado como eu coloquei, eu acho que é uma ferramenta que vem a melhorar e tudo que vem a melhorar do início eu acho que isso vai agregar do que nós começamos um produto e lá na frente agente ter que colocar e resgatar tudo para lançar, vai ficar mais complicado, também só acho que isso aí só vai funcionar se for com todos os órgãos ao mesmo tempo ou com cem por cento dos órgãos ou com cinquenta, trinta, quarenta não vai funcionar.

**ENTREVISTA 8****17/04/2009 – 09:00h – PORTO DO RECIFE - Recife/PE****Alexandre de Oliveira Catão****Presidente da do Porto do Recife S.A.****Pergunta**

Nós já apresentamos anteriormente um modelo de ouvidoria que está sendo utilizado para o estado, e apresentamos para o senhor um modelo de ouvidoria que agrega inteligência competitiva e nós estamos querendo saber esse novo modelo que agrega a inteligência competitiva se ele é viável diante da gestão da qual o senhor está à frente, se a sua gestão enfrentaria algum desafio ou não?

**Resposta**

Primeiro a decisão da ouvidoria é uma decisão de governo de estado, então essa implementação de todos os órgãos do governo eu vejo de forma muito positiva e eu acho que tem que haver um trabalho dos gestores no sentido de acelerar esse processo para o mais rápido possível nós termos um feedback através da ouvidoria das ações que os gestores estão tomando ao longo das suas atividades.

Quanto ao modelo de gestão, a implementação da inteligência competitiva na ouvidoria eu vejo ela como um instrumento a mais que vai agregar valor qualitativo na ouvidoria e poderá trazer para o gestor melhores condições de avaliação e melhores condições para implementar alguma alteração ou avaliar melhor a sua gestão. Agora eu gostaria de frisar que por ser uma implementação nova, ela carece que a ouvidoria tenha é ... um banco de dados maior, do que hoje praticamente não temos nenhum ainda, mas na hora que nos tivermos um banco de dados suficiente, e nós começarmos a implementar a inteligência competitiva ela poderá ser melhor avaliada, mas eu vejo que em princípio de uma forma muito positiva, eu vejo que ela pode dar instrumentos positivos para o gestor fazer, tomar decisões em função dessa implementação.

**ENTREVISTA 9****17/04/2009 – 16:00h – SECGE - Recife/PE****José Ricardo Wanderley Dantas****Secretário Especial da Controladoria Geral do Estado de Pernambuco****Pergunta**

Ricardo nós temos conhecimento do teu trabalho de gestão, e sabemos que em teu trabalho de gestão você utiliza uma ferramenta de BI chamada SAGENT, gostaríamos de saber do uso da ferramenta para tua gestão e da viabilidade dela nos processos decisórios.

**Resposta**

Agente usa a ferramenta do diário não só para um processo decisório da Secretaria especificamente mais no apoio ao núcleo de decisão do governo do estado de Pernambuco. Do ponto de vista interno onde é que a gente usa a ferramenta do BI Agente usa no planejamento das ações onde se retiram amostras para fazer auditorias, para fazer análise de prestação de contas e se decidir aonde vai ser o objeto de controle da equipe que faz auditoria, da equipe que faz análise de prestação de contas. Do ponto de vista externo à secretaria mais para o núcleo de decisão do governo se usa a ferramenta de BI em duas vertentes: a primeira no acompanhamento de alguns processos críticos; do ponto de vista da gestão estadual, vou citar dois exemplos: o primeiro o cumprimento dos vinte e cinco por cento constitucionais de recursos próprios com a educação, o estado tem essa obrigação constitucional e nós a partir da ferramenta SAGENT monitoramos esse cumprimento, o cumprimento dos doze por centos da receita corrente líquida com a saúde, então agente faz esse monitoramento informa mensalmente ao Secretário de Saúde, e ao Secretário de Educação e também ao Governador, isso permite que a gente não precise chegar no fim do ano para saber se vai cumprir, se não vai cumprir, então isso nos dá a prerrogativa de corrigir os rumos durante o exercício e de traçar cenários se está faltando recursos ou se estamos gastando recursos demais, agente pode redirecionar.

Também em função da arrecadação, esse ano principalmente 2009 que é o ano onde os repasses federais diminuíram bastante, em torno de cinco por cento a menos em termos nominais que 2008 o orçamento está maior do que a arrecadação, então o estado tem que contingenciar e a partir disso nós fazemos o outro lado aí do apoio ao núcleo de gestão do governo que é traçar cenários, então agente traça cenários em função da arrecadação e qual é a disponibilidade que cada gestor pode e deve ter, isso serve inclusive não só para nós Poder Executivo mas serve, inclusive, e essa semana entregamos um trabalho para os outros poderes, porque os Poderes trabalham com duodécimo e eles estão a todo vapor gastando como se fossem receber cem por cento do orçamento e hoje com a arrecadação atual a projeção e o cenário que nos traçamos é que isso não vai acontecer então informamos também aos poderes traçando cenários de que eles também tem que contingenciar suas despesas porque a receita não vai se utilizada na mesma medida que está no orçamento.

Então essa utilização do BI como ferramenta de monitoramento, como ferramenta de projeção de cenários, ela na verdade não projeta cenários mais ela nos dá a base para que agente possa projetar esses cenários, e acho que inclusive, depois que trabalhamos com essa ferramenta as auditorias também tiveram um ganho muito grande porque você deixa de trabalhar só com amostras e passa a trabalhar basicamente com o universo todo, temos grandes repercussões por exemplo em auditoria de folha de pagamento; quem fazia auditoria do passado trabalhava com: vamos fazer uma amostra para testar se estão cumprindo o teto do Poder Executivo que hoje é de dezoito mil reais. E aí se fazia uma amostra de X pessoas que representavam normalmente em torno de dez por cento do contingente de uma determinada Secretaria.

Com a ferramenta de BI como a que nós temos hoje agente testa em menos de um minuto todo o universo do poder executivo quem está cumprindo o teto e quem não está, então é um poder de análise, um poder de concentrar informações muito grande e hoje agente trabalha tanto na execução orçamentária financeira que é o datamart como agente chama o E-fisco e nos anos anteriores, agente trabalha sempre com cinco anos para trás, o SIAFEN que era o sistema de execução anterior e trabalhamos também com o SADRH que é que o datamart que olha a folha de

pagamento, esse são assim um resumo, bem resumido, aonde agente hoje aplica essa ferramenta.

Agente está em vias de adquirir uma outra ferramenta, função da consultoria que foi contratada, nos contratamos a FGV, para fazer uma auditoria, não uma auditoria mas um apoio no sistema da folha e eles trabalham com o ACL que é uma outra ferramenta de extração e análise de dados e que provavelmente nos vamos esta adquirindo essa ferramenta para poder dar continuidade ao que agente está chamando de auditoria permanente de folha que vai ser desenvolvida pela Fundação Getulio Vargas

### **Pergunta**

Foi apresentada a você uma proposta de agregar um modelo de ouvidoria adotada no estado de inteligência competitiva e um dos componentes é o BI, gostaríamos de você como gestor que já tem experiência com análise da ferramenta se você acha viável a ouvidoria agregando uma inteligência competitiva.

### **Resposta**

Não só viável como fundamental para se dar um salto de qualidade na análise daquilo que extrapolaria a análise feita normalmente pelas ouvidorias hoje que é o tratamento individualizado de cada uma das manifestações.

Uma ferramenta de BI, por exemplo, se identificaria que área da gestão está sendo mais demandada pela ouvidoria dentro daquela área, que tipo de ação é mais requerida pelas pessoas que se manifestam ali, o que permitiria uma análise mais macro, olhar o todo da instituição a partir daquelas manifestações que são feitas via a ouvidoria e que hoje não se tem isso porque se olha individualmente cada manifestação. Então acho que o grande benefício de uma ferramenta de BI é não só para uma ouvidoria, mas para a gestão é esse poder de análise que ela agrega e esse feedback que ela vai poder dar olhando o todo do ponto de vista qualitativo e não só mais aquela análise de cumprimento de prazos de quem atendeu a demanda, quem não atendeu, respondeu, respondeu parcial, está atrasado, não está atrasado, a gente agregaria uma questão mais qualitativa do ponto de vista da gestão que esta sendo requerida pela ouvidoria, através da ouvidoria.

### **Pergunta:**

Então ela poderia ser uma ferramenta de gestão em tua gestão pública?

**Resposta:**

Com certeza.