

# *Ouvidoria* *Geral do Estado*

---

REVISTA CIENTÍFICA  
DA REDE DE OUVIDORIAS  
DO ESTADO DE PERNAMBUCO







***REVISTA CIENTÍFICA DA REDE DE OUVIDORIAS  
DO ESTADO DE PERNAMBUCO***

Recife, 2010

**GOVERNO DO ESTADO DE PERNAMBUCO**

*GOVERNADOR DO ESTADO*

***Eduardo Henrique Accioly Campos***

*VICE-GOVERNADOR DO ESTADO*

***João Lyra Neto***

*SECRETÁRIO ESPECIAL DE ARTICULAÇÃO SOCIAL DO ESTADO*

***Marcelo Canuto Mendes***

*OUVIDORA-GERAL DO ESTADO*

***Karla Júlia Marcelino***

*A Revista Científica da Rede de Ouvidorias do Estado de Pernambuco teve conteúdo organizado pela Ouvidoria-Geral do Estado, vinculada à Secretaria Especial de Articulação Social.*

**Orientadoras:**

Chussy Karlla Souza Antunes  
Chussely Souza Lima  
Karla Júlia Marcelino

**Revisão dos artigos:**

Karla Júlia Marcelino

***Agradecimentos especiais:***

Anastácia Brandão  
Cardinalle Oliveira de Figueiredo  
Izabela Mendes de Oliveira  
Maria Augusta Pereira Linhares  
Nabuco Lopes Barbosa Filho  
Walter Rodrigues

***Pernambuco – dezembro de 2010***

# SUMÁRIO

Palavra do Secretário .....	5
Palavra da Ouvidora.....	7
Apresentação .....	9
Artigos.....	11
Ouvidoria e Comunicação: A Voz do Cidadão no Tribunal de Contas de Pernambuco .....	13
A Importância da Ouvidoria para a Secretaria de Recursos Hídricos e Energéticos .....	19
Rede de Ouvidores: um Sistema de Interesse Público como Fortalecedor da Cidadania Ativa ..	25
A Ouvidoria e sua Contribuição como Instrumento de Apoio da Gestão .....	33
A Contribuição da Tecnologia de Informação e Comunicação para as Ouvidorias Públicas .....	41
A Gestão por Competências – Resultados da Pesquisa de Satisfação da Rede de Ouvidorias de Pernambuco.....	47
Fator Essencial na Comunicação da Ouvidoria: a Escuta Qualificada .....	59
O Profissional de Psicologia e de Enfermagem como Ouvidores Públicos de Saúde .....	69
Ouvidoria de Polícia e Direitos Humanos .....	75
Perfil de Atuação e Resolução de uma Ouvidoria Universitária .....	85
Ouvidoria: Sintonia Comunicacional para Êxito Institucional .....	93
Ouvidoria Hospitalar: Reflexões sobre a Experiência do HAM .....	99
O Talento e Habilidade do Ouvidor .....	107



## PALAVRA DO SECRETÁRIO

Responsável pela coordenação da Rede de Ouvidorias do Governo de Pernambuco, um complexo sistema hoje formado por 59 ouvidorias a serviço dos cidadãos, a Ouvidoria-Geral do Estado supera, com a publicação desta revista, um desafio e nos dá um exemplo do que é possível quando metas são perseguidas.

De forma pioneira no Brasil, os ouvidores pernambucanos começam a produzir conhecimento sobre Ouvidoria. Um primeiro passo que, de certo, abrirá caminho para novas publicações. O resultado desse esforço coletivo está registrado nas próximas páginas.

Essa publicação soma-se a uma série de outras iniciativas em Ouvidoria postas em prática pelo Governo ao longo dos últimos anos. Considerado estratégico pelo governador Eduardo Campos, uma vez que assegura o canal direto de comunicação com a população, o sistema de ouvidorias registrou saltos evolutivos desde 2007. Passamos de 23 Ouvidorias para 59 unidades que hoje trabalham de forma integrada e gerando resultados concretos.

Mais de cem mil pessoas recorreram à Rede para encaminhar as mais diversas demandas junto ao Governo, entre informações, sugestões, reclamações, denúncias, elogios. E são os próprios usuários, através das pesquisas de satisfação aplicadas, que nos indicam que o trabalho está no caminho certo: 96,65% admitem voltar a usar as Ouvidorias caso necessitem.

Por trás desses percentuais animadores estão profissionais compromissados com o atendimento aos cidadãos. A Rede de Ouvidorias se consolida como política de Estado e legitima a transparência da gestão ao assegurar o diálogo com a população.

**Marcelo Mendes Canuto**  
Secretário Especial de Articulação Social





## PALAVRA DA OUVIDORA

*“A mente que se abre a uma nova ideia jamais volta ao seu tamanho original.”*  
*Albert Einstein*

A evolução do trabalho de estruturação da Rede de Ouvidorias reflete o empenho e o compromisso do atual governo para estabelecer um canal efetivo de comunicação entre os cidadãos usuários dos serviços públicos e a gestão. Esse processo, que teve início em 2007, já apresenta resultados inquestionáveis. A ampliação de 23 para 59 Ouvidorias, o trabalho de parceria entre a Ouvidoria Geral, a Secretaria de Administração, a Agência Estadual de Tecnologia da Informação (ATI), a Secretaria de Planejamento e Gestão, ex-Escola de Governo e o Instituto de Recursos Humanos (IRH) na capacitação das equipes de ouvidores e instalação do sistema de Ouvidoria do Estado possibilitaram a consolidação deste processo e a consequente disseminação do tema “Ouvidoria” junto aos servidores e gestores de Pernambuco.

A ideia do lançamento da revista científica surgiu inicialmente de um sonho que se consolidou como resultado do esforço e compromisso por parte dos ouvidores, no sentido da reflexão teórica acerca de suas práticas institucionais. Neste processo foram realizadas três oficinas de capacitação sobre como escrever artigos científicos, cuja parceria com a professora Anastácia Brandão foi de fundamental importância. Este projeto pioneiro reflete o potencial que essa Rede possui e denota que é possível concretizar um sonho quando se mobilizam esforços para materializá-lo. Os desafios quando são vencidos alicerçam as lições inesquecíveis da crença e perseverança no alcance dos ideais.

A experiência vivenciada pela Rede demonstra, que é possível trabalhar concretamente na perspectiva de que os cidadãos encontrarão nas Ouvidorias o canal legítimo de representação dos interesses e necessidades da sociedade.

Nossos mais sinceros agradecimentos a todos que colaboraram para a realização deste sonho. Em especial, ao secretário de Articulação Social, Marcelo Canuto, e à equipe da Ouvidoria-Geral do Estado.

**Karla Júlia Marcelino**  
Ouvidora-Geral do Estado



# APRESENTAÇÃO

A Ouvidoria-Geral do Estado de Pernambuco tomou a iniciativa de organizar uma revista, em cujo número inicial estão publicados 13 trabalhos de servidores recrutados nas suas unidades. Entre estes, alguns de natureza conceitual, mas, a sua ampla maioria, dedicada ao estudo da dinâmica de funcionamento de unidades da Ouvidoria acima mencionada.

Não restam dúvidas que este é um exemplo a ser – urgentemente, acrescentaria – seguido, pois a literatura sobre esse instituto, de características peculiares, é ainda bastante escassa. Os livros que abordam o assunto se contam nos dedos, e não existem periódicos com a publicação regular de estudos sobre o tema. Dessarte, a publicação deste primeiro número tem, entre outros méritos, o de estimular outras ouvidorias a tomar a iniciativa de também divulgar estudos sobre este nobre instrumento de defesa dos direitos do cidadão.

Almejamos que, ao fazê-lo, deem um passo adiante, abordando temas de interesse, não apenas de seu funcionamento interno, mas, também, de questões que interessem à Nação, como às referentes ao desenho institucional das ouvidorias; às suas atribuições e ao grau de autonomia de que necessitam para funcionar como um autêntico instrumento de controle da sociedade sobre o Estado. Questões que desembocam, necessariamente, no debate sobre a constituição de um sistema nacional de ouvidorias públicas, autônomas e democráticas.

**Rubens Pinto Lyra**

Professor e Doutor em Direito na área de Política



## ARTIGOS



# OUVIDORIA E COMUNICAÇÃO: A VOZ DO CIDADÃO NO TRIBUNAL DE CONTAS DE PERNAMBUCO

Ana Alaíde Mendes Pinheiro\*  
Chussely Souza Lima\*\*

## RESUMO

O presente artigo mostra a importância da Ouvidoria no processo de comunicação das instituições e identifica os canais de comunicação utilizados pelo cidadão para o acesso à Ouvidoria do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco durante os seus dez anos de existência. Devido à globalização, comunicar-se passou a ter um destaque na sociedade e nas organizações que criaram as Ouvidorias com objetivo real de aproximar o cidadão, confirmando a Ouvidoria como canal de comunicação com a sociedade. Através deste trabalho é possível perceber a evolução do meio eletrônico como canal de preferência entre os cidadãos que utilizam os serviços da Ouvidoria do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco.

## ABSTRACT

The present article shows the importance of the Ouvidoria in the process of communication of the institutions and identifies the channels of communication when ten years of existence were used by the citizen for the access to the Ouvidoria of the Court of Accounts of the State of Pernambuco during his ten years. Due to informing of the globalization him it started to have a distinction in the society and in the organizations that created the Ouvidorias with real objective to bring near the citizen, confirming the Ouvidoria like channel of communication with the society. Through this work, it is possible to realize the evolution of the electronic way like channel of preference between the citizens who use the services of the Ouvidoria of the Court of Accounts of the state of Pernambuco.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ouvidoria. Comunicação. Tribunal de Contas.

**KEYWORDS:** Ombudsman. Communication. Court of Accounts.

---

\* Aluna do Curso de pós-graduação *Lato sensu* em Gestão de Ouvidoria da Escola Superior de Relações Públicas – ESURP. Servidora da Ouvidoria do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco. E-mail: [ana.alaide@gmail.com](mailto:ana.alaide@gmail.com).

\*\* Orientadora do artigo. Mestre em Gestão Pública pela UFPE; especialista em Planejamento e Gestão nas Organizações, Gestão da Qualidade em Serviços e Administração de Marketing pela UPE; graduada em Comunicação Social pela UNICAP – Habilitação em Relações Públicas; professora titular, vice-coordenadora do curso de Relações Públicas e professora da pós-graduação no curso de Gestão de Ouvidoria da Escola Superior de Relações Públicas – ESURP; professora do Curso de Implantação e Gestão de Ouvidoria na formação dos ouvidores do Governo do Estado; consultora organizacional. E-mail: [chussely@yahoo.com.br](mailto:chussely@yahoo.com.br)



## 1. INTRODUÇÃO

A necessidade de comunicação é fundamental nos relacionamentos pessoais e organizacionais. A cada dia é necessário aprimorar as ferramentas de comunicação por isso, “o sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo” (KUNSCH, 2003, p. 69).

A comunicação é um processo bilateral que exige transmissão e recepção. Assim quando o receptor interpreta a informação, realiza-se a comunicação e, nesse sentido, a Ouvidoria é um canal de comunicação das organizações. Este trabalho procura identificar as ferramentas de comunicação utilizadas pela Ouvidoria do TCE-PE para acesso do cidadão. Estes canais que a Ouvidoria do Tribunal de Contas do Estado utiliza têm como objetivo a efetivação da comunicação da instituição com o meio externo, na figura do cidadão.

Segundo a Constituição Federal de 1988, os Tribunais de Contas desempenham o papel constitucional de fiscalizar, controlar e orientar a aplicação dos recursos públicos, por isso, é um órgão de fiscalização e controle. Os Tribunais de Contas atualmente apresentam interesses no controle social na relação entre o Estado e a sociedade. Em Pernambuco, atua no controle e na fiscalização da administração pública, sendo o pioneiro no Brasil na criação da Ouvidoria, que é um canal de comunicação favorecendo a aproximação da instituição com a sociedade.

A Ouvidoria do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco foi criada em 2000, mas só foi institucionalizada através da Lei Complementar Estadual nº 36, de 26/11/2001. No ano de 2000 iniciou seus trabalhos oferecendo diversos canais de comunicação para facilitar o acesso do cidadão à instituição.

Este trabalho tem por objetivo compreender como estes canais de comunicação com o cidadão se comportaram ao longo desses dez anos, os mais utilizados e as preferências dos cidadãos para entrar em contato com a Ouvidoria do TCE-PE. Muitas instituições públicas, inclusive Tribunais, ainda não possuem Ouvidorias em suas estruturas e desta forma, este trabalho pode auxiliar na implantação e gestão dessas Ouvidorias, principalmente quando da elaboração do seu planejamento de comunicação, em especial dos canais de acesso.

## 2. DEZ ANOS DE COMUNICAÇÃO NA OUVIDORIA TCE-PE

Neste estudo se pretende conhecer como o TCE-PE dá acesso aos cidadãos com o objetivo de promover este controle da administração pública. Para subsidiar os dados levantados, será realizada uma pesquisa exploratória porque, embora o Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco seja uma instituição com alvo de pesquisa em diversas áreas de investigação, não se verificou a existência de estudos que abordem a identificação das formas de acesso do cidadão à Ouvidoria do TCE-PE. É uma pesquisa exploratória por ser “realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”. Também terá uma investigação documental em relatórios, jornais internos, arquivos do sistema interno da Ouvidoria, SISOUV do TCE-PE, que, segundo Vergara, “é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados” (2006, p.47-88). Os dados amostrais serão coletados do sistema interno da Ouvidoria do Tribunal de Contas do Estado de PE, no período de março de 2000 a março de 2010. Para contextualizar a discussão entre Ouvidoria pública e comunicação será realizada uma pesquisa bibliográfica sobre os temas em questão.



A Ouvidoria no Brasil, para Vismona (2001), atua como representante do cidadão diante do órgão público, um canal importante de comunicação usuário-organização. As principais características são: integridade, transparência, agilidade, independência, autonomia e sigilo das informações obtidas. Ouvidoria é um espaço de participação popular, pois dá voz aos cidadãos e busca os direitos sociais. A Ouvidoria dentro das instituições deve procurar obter informações para responder ao cidadão com qualidade e clareza, pois o cidadão quando busca a Ouvidoria, procura reclamar, sugerir, pedir informação, resolver dúvidas, elogiar ou simplesmente trocar ideias em busca de seus direitos, com emoção e ao mesmo tempo com racionalidade, de forma a garantir resultados satisfatórios e a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade. Segundo João Elias:

Hoje, a ouvidoria brasileira é, sem dúvida, um canal de diálogo com a população; uma porta aberta para a participação popular através do escutar da reivindicação e da reclamação; um celeiro de recomendações para a melhoria do serviço público; um espaço na esfera de respeito ao ser humano. (OLIVEIRA, 2010).

O Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco – TCE-PE criou a Ouvidoria com o objetivo de receber sugestões de aprimoramento, reclamações ou críticas sobre os serviços prestados, além de receber informações relevantes sobre atos de gestão praticados no âmbito da administração direta e indireta, nas esferas estadual e municipal, atuando no controle da gestão pública e estimulando o controle social, que é um importante elo entre o Tribunal e a sociedade.

Assim, fica evidente a importância da Ouvidoria como instrumento de comunicação para fortalecer esta relação, pois é através da comunicação que o cidadão pode conseguir com maior facilidade o que deseja, dentro ou fora de uma instituição, se a mesma conhecer e souber como utilizar melhor as ferramentas nela existentes. Afinal, comunicar é interagir com o outro; é trocar informações na busca do entendimento e da compreensão em busca de proveito de toda a sociedade.

Hoje diversas ferramentas são utilizadas para aproximar cada vez mais o usuário e a instituição. Podemos destacar a Ouvidoria com uma das mais novas e modernas ferramentas de comunicação das organizações. Segundo Iasbeck (2004, p.24), “novas tecnologias de comunicação e informação estão mudando o relacionamento entre as instituições e seus diferentes públicos, sejam eles internos ou externos. Podemos destacar, principalmente, a internet”.

A internet promete, e vem demonstrando ser, uma poderosa ferramenta que proporciona transparência e agilidade nos sistemas de comunicação das instituições. Ela está sendo bastante utilizada nas Ouvidorias. O cidadão usuário de redes de internet utiliza o correio eletrônico, *e-mail* das Ouvidorias em busca da agilidade da informação, evitando a morosidade do atendimento telefônico e as músicas ou mensagens que preenchem o tempo de espera e que causam irritação no interlocutor. A comunicação via *e-mail* constitui um canal rápido e qualificado de resposta tão pessoal como o telefone. Segundo Iasbeck (2004, p.32), a comunicação nas Ouvidorias é um processo contínuo de produção de discursos e formação de imagens, um processo de estímulos perceptivos e respostas afetivas, num processo interativo. Virtual e ininterrupto onde o que conta é o fluxo contínuo de informações colocadas em situação de troca, em busca da satisfação do cidadão.

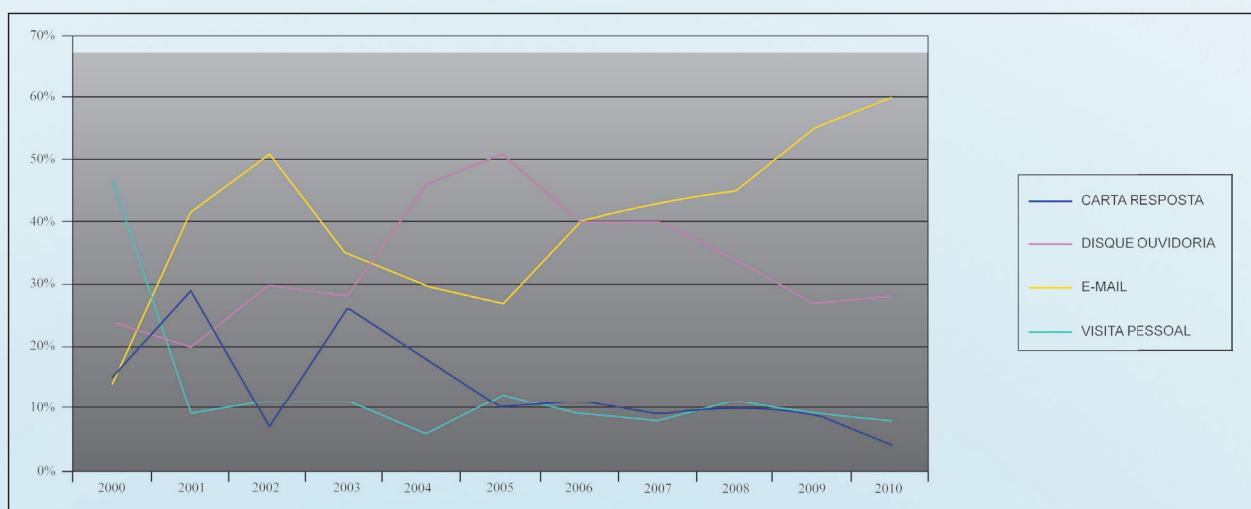
Em dez anos de atuação da Ouvidoria do TCE-PE, o cidadão teve diversas formas de acesso efetivando a sua comunicação com a instituição através da Ouvidoria. Inicialmente sete formas de acesso foram oferecidas ao cidadão com o objetivo de aproximar e aprimorar a comunicação do possível usuário em todo o Estado de Pernambuco. As formas de acesso disponibilizadas a partir do ano de 2000 foram o Disque Ouvidoria – serviço gratuito de telefone (0800 0811027); Cartas Respostas – serviço gratuito oferecido por meio de convênio com a Empresa de Correios; correio eletrônico/mensagem

eletrônica pelo *e-mail*: ouvidoria@tce.pe.gov.br, ou pelo endereço eletrônico [www.tce.pe.gov.br](http://www.tce.pe.gov.br); Expresso Cidadão Quiosque eletrônico – disponível no Expresso Cidadão (agência do Governo do Estado de Pernambuco onde são oferecidos diversos serviços públicos); telefone, serviço oferecido por meio de telefone fixo normal (3181-7775); visita pessoal serviço oferecido na sede do TCE-PE, (Rua da Aurora, 885, Boa Vista, Recife-PE) e fax-serviço oferecido por meio do fax - 3221-7791.

Observou-se que o quiosque eletrônico disponível no Expresso Cidadão (agência do Governo do Estado de Pernambuco onde são oferecidos diversos serviços públicos) apresentou um volume insignificante nos três primeiros anos, somando um percentual em torno de 1% do total de acessos dos cidadãos, e com um custo operacional elevado. Esta forma de acesso foi retirada no ano de 2004. O telefone fixo e o fax também apresentaram percentuais insignificantes tanto nos primeiros anos quanto nos anos atuais. O fax é utilizado para complementação de demandas através da emissão de documento realizado pelo cidadão quando necessário.

Conforme identifica o gráfico-1, foram selecionadas as quatro formas de acesso mais utilizadas pelo cidadão no período de dez anos de atuação da Ouvidoria. Esta forma apresentou percentuais significativos e foram coletados do sistema interno da Ouvidoria TCE- PE (SISOUVI).

**Gráfico 1- Formas de acesso do cidadão à Ouvidoria do TCE – PE em um período de 10 anos**



Fonte Ouvidoria do TCE-PE.

As formas de acesso selecionadas para construção do gráfico-1 foram Carta Resposta, Disque Ouvidoria (0800 0811027), *e-mail* e Visita Pessoal. Podemos observar que o acesso através de Carta Resposta apresentou um elevado percentual nos anos de 2001, 2003 e 2004. Em 2001, a Ouvidoria foi institucionalizada e foi lançado o primeiro material de divulgação (folders, cartazes e carta resposta). A Carta Resposta, com serviço gratuito oferecido por meio de convênio com a Empresa de Correios, foi oferecida por um período de um ano, justificando seu declínio no ano de 2002, e sua ascendência nos anos de 2003 e 2004 quando foi renovado o convênio com a Empresa de Correios para distribuição para todo o estado de Pernambuco. Nos anos seguintes, o contrato de convênio foi modificado em relação à distribuição em todo o estado de Pernambuco, atitudes das agências dos Correios, observou-se um custo muito elevado. A distribuição das cartas resposta passou a ser realizada através da Ouvidoria em eventos externos com a participação da sociedade em geral.

A forma de acesso através do Disque Ouvidoria (0800 0811027), serviço gratuito de telefonia, obteve destaque em 2001, conforme mostra o gráfico-1, devido à institucionalização da Ouvidoria e às campanhas de divulgação de lançamento da Ouvidoria. Entre os anos de 2004 e 2006 ocorreu um crescente número de acessos dos cidadãos através deste meio, ressaltando que neste período ocorreu o lançamento do novo material de divulgação da Ouvidoria, com uma nova logomarca e um maior destaque ao número 0800 0811027 em cartazes, camisas, pastas, cartões e folders.

Em relação ao *e-mail*, observa-se um elevado crescimento no período de 2000 a 2005, apesar desta forma de acesso não ser destaque na divulgação da Ouvidoria nos seus primeiros anos. Nos anos de 2005 a 2007 o gráfico-1 mostrou um período estável, com um percentual em torno de 30% de acesso dos cidadãos à Ouvidoria. Nos anos seguintes sua evolução foi crescente e, em 2010, está sendo considerado o destaque, com cerca de 60% de acessos utilizados pelos cidadãos.

Através de visita pessoal na sede do TCE-PE, (Rua da Aurora, 885, Boa Vista, Recife); o gráfico-1 mostra o destaque no ano de 2000, com a implantação da Ouvidoria, apresentando um percentual em torno de 47% e, em seguida, apresenta um declínio nos anos consecutivos. Este declínio ocorreu devido a divulgação da Ouvidoria ser voltada para todo o estado de Pernambuco e, principalmente, devido a preservação da imagem do cidadão e do seu anonimato.

### 3. CONSIDERAÇÕES

As ferramentas de comunicação para o acesso dos cidadãos à Ouvidoria do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco consistiram na análise dos dados retirados do sistema interno da Ouvidoria do TCE (SISOUV), apresentados e organizados com as quatro formas de acesso mais utilizadas pelos cidadãos: Carta Resposta, E-mail, Disque Ouvidoria e Visita Pessoal. Foi realizada a comparação destes dados, observando que a variação dos números de acessos está diretamente relacionada às ações de divulgação executadas pela gestão desta Ouvidoria, além de estar também ligada ao aumento significativo do uso da internet pela sociedade, no sentido *lato*. Esta relação entre a divulgação e a utilização dos serviços da Ouvidoria indica uma oportunidade de estudo sobre o tema, assim como a ampliação do mesmo estudo em outras Ouvidorias, o que possibilitaria uma análise mais ampla sobre os fatores que impactam nesses resultados.

A forma de acesso através do *e-mail* mostra a internet como grande destaque devido ao tempo tecnológico em que vivemos e o surgimento de uma nova sociedade em rede, mais aberta e interativa, a sociedade da conectividade. Identificou-se que o envio de demandas por *e-mail* cresceu e hoje apresenta um maior número de acessos dos cidadãos à Ouvidoria do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco.

### REFERÊNCIAS

- IASBECK, Luiz Carlos Assis. *Comunicação em Rede: Um conjunto de nós*. In “O espírito do nosso tempo”, Contrera et alii (orgs), Editora Annablume, São Paulo, 2004.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 3ª. ed. São Paulo: Summus, 2003.



MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, João Elias. *Ouvidoria pública brasileira: A evolução de um modelo único*. Disponível em: [www.abonacional.org.br/textos2.asp?vpro=joaoelias2](http://www.abonacional.org.br/textos2.asp?vpro=joaoelias2). Acesso em: 5 ag. 2010.

PEREIRA, Ricardo Martins. *O controle social na gestão pública: as funções de fiscalização de Ouvidoria dos Tribunais de Contas do Brasil*. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissionalizante em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste. UFPE. Recife, 2003.

PERNAMBUCO, Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco. Lei Complementar Estadual Nº 036/2001. Dispõe sobre a Lei Orgânica do TCE-PE e dá outras providências. Disponível em: [www.tce.pe.gov.br](http://www.tce.pe.gov.br). Acesso em: 27 jul. 2010.

TOMASI, Carolina, MEDEIROS, João Bosco. *Comunicação empresarial*. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de pesquisa em administração*. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VISMONA, Edson Luiz. *O ouvidor no Brasil* em: [www.abonacional.org.br/textos2.asp?vpro=joaoelias.2](http://www.abonacional.org.br/textos2.asp?vpro=joaoelias.2). Acesso em: 5 ag. 2010.

# A IMPORTÂNCIA DA OUVIDORIA PARA A SECRETARIA DE RECURSOS HÍDRICOS E ENERGÉTICOS

Charlanne Kelly de Araújo\*  
Karla Júlia Marcelino\*\*

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é destacar a importância da Ouvidoria para a Secretaria de Recursos Hídricos e Energéticos no processo de humanização e busca contínua de melhoria nos processos internos. Assim, vem subsidiar com informações e conceito esse arcabouço considerável de conhecimento que nos dá a real dimensão da contribuição que a Instituição obtém com a implantação de uma Ouvidoria.

## ABSTRACT

The objective is to highlight the importance of the ombudsman for the Department of Water Resources and Energy in the humanization process and continual search for improvement in internal processes. So, it comes with information and support concept this considerable wealth of knowledge that gives us real scale of the contribution that the institution acquires through the implementation of an ombudsman.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ouvidoria. Importância. Público.

**KEYWORDS:** Ombudsman. Importance, Audience.

---

\* Bacharel em Direito pela Universidade Guarulhos – UNG/ São Paulo, atualmente Ouvidora da Secretaria de Recursos Hídricos e Energéticos; membro da Comissão Especial de Licitação da Secretaria de Recursos Hídricos e Energéticos (abril/2009 a abril/2010); membro da Comissão e Apoio ao Jovem Advogado da 57ª Subseção Guarulhos da Ordem dos Advogados do Brasil – Seção de São Paulo (2001); e-mail: [charlannearaujo@hotmail.com](mailto:charlannearaujo@hotmail.com)

\*\* Orientadora do artigo. Graduação em Serviço Social. Atualmente exerce o cargo de Ouvidora Geral do Estado em PE, é instrutora do curso Implantação e Gestão de Ouvidoria no IRH e Gestão de Ouvidoria da Pós-Graduação na ESURP. Tem pós-graduação em Gestão Governamental (Fundação Getúlio Vargas), Gestão Pública e Serviços Sociais (UFPE) e Intervenção Psicossocial à Família no Judiciário (UFPE). Mestranda do Curso Psicologia Social e Organizacional do Instituto Superior de Línguas e Administração – UNISLA-Portugal. Consultora organizacional. E-mail: [karlajuliam@bol.com.br](mailto:karlajuliam@bol.com.br).

## 1. INTRODUÇÃO

A Ouvidoria é um legítimo canal de comunicação e de fundamental importância para a estrutura organizacional como instrumento de aprimoramento e avaliação permanente da instituição no serviço de informação, qualidade e controle eficaz.

É um tema atual, pouco explorado, de inegável relevância na esfera pública e privada, sendo alvo de discussão em vários países. Enfrenta ainda algumas dificuldades em sua implantação, o que é natural, e superadas com esclarecimento e divulgação quanto ao seu papel, funcionalidade e finalidade.

Nessa perspectiva, a Ouvidoria pública 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 coparticipação 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. (Projeto de Implantação de Ouvidoria – SEAS 2007, p. 6).

A Ouvidoria trabalhará as informações obtidas durante o processo de tramitação das manifestações, transformando-as em sugestões para a melhoria do sistema de gestão da qualidade da Instituição, apresentando relatório interno mensal das atividades desenvolvidas, através do qual dará conhecimento às diversas áreas demandadas quanto à resolutividade do seu desempenho.

## 2. EVOLUÇÃO HISTÓRICA

O ombudsman originou-se na Suécia, em meados de 1809, pelo parlamento há mais de 200 anos, como representação do cidadão junto ao governo, vinte anos após a Declaração Francesa dos Direitos do Homem e do Cidadão. A acepção do termo ouvidor é derivada da palavra ombudsman que vem de ombud = representante e man = homem. É pertinente esclarecer que o ouvidor contemporâneo representa o povo, dando a ele a oportunidade de expressar sua opinião, de se fazer ouvido, bem diferente da figura do ouvidor do Brasil Colonial, aquele que se preocupava com o poder e representava o poder, sujeitando o cidadão muitas vezes ao descaso.

A figura do ouvidor no Brasil foi instituída em Curitiba, em 1986, com o ouvidor do município o professor Manuel Eduardo Camargo Gomes. Em sequência, eis que surge o Governo do Estado do Paraná, em 1991, digo na esfera pública, porque na iniciativa privada, o Grupo Pão de Açúcar lançou seu ombudsman, em 1993.

[...] a importância da Ouvidoria e seu papel em uma organização, está sendo gradativamente compreendida, deve ser vista como um processo lento, gradual e que envolve aprendizado e compreensão, principalmente porque permanecem aspectos conflituosos que dificultam o trabalho das ouvidorias. (NACFUR, 2010).

Desde o nascimento da Ouvidoria, o setor público tem demonstrado uma preferência pelo termo ouvidor, delimitando-o como controle interno da administração e, no setor privado, generaliza-se o emprego do nome ombudsman como controle externo. No intuito de fortalecer essa máxima, a Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman – ABO foi fundada em 23 de março de 1995 com um importante

papel de estimular a instituição de novas Ouvidorias. Por meados de 1997, e por iniciativa da Associação Brasileira de Ouvidores – ABO, foi aprovado na Assembleia-Geral Extraordinária, em Fortaleza, o Código de Ética do Ouvidor/Ombudsman com escopo de regulamentar a conduta do Ouvidor.

### 3. LEGISLAÇÃO

A Ouvidoria ganhou com o advento do Código do Consumidor, a Lei nº. 8.078, de 11 de setembro de 1990, uma grande repercussão frente aos direitos do cidadão e amparados à luz da Constituição Federal de 1988. O processo precursor da implantação das Ouvidorias no serviço público do estado de Pernambuco foi fundamentado pela Lei nº. 12.452, de 4 de novembro de 2003, que dispõe sobre a proteção e defesa ao usuário dos serviços públicos prestados pelo Estado de Pernambuco, com o Decreto nº. 25.346, de 2 de abril de 2003, que determina a implantação das ouvidorias e que pretendia nomear, em 24 meses, um ouvidor para cada uma das 40 Instituições, prorrogando a decisão por mais 24 meses, através do Decreto nº. 27.777, de 1º de abril de 2005.

Baseado nesse cenário surge a Ouvidoria Geral do Estado de Pernambuco, através do Decreto nº. 32.476, de 14 de outubro de 2008, “com a finalidade de coordenar a Rede de Ouvidores Públicos através de um sistema integrado, que possibilitará receber reclamações, solicitação, informações, denúncias, sugestões e elogios sobre o desempenho de órgãos e entidades do Poder Executivo, visando contribuir para o fortalecimento da cidadania e a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas instituições”.

A Secretaria de Recursos Hídricos e Energéticos implanta sua Ouvidoria através do Decreto nº. 34.786, artigo 1º, inciso XIII, de 9 de abril de 2010, que aloca e extingue os cargos comissionados e funções gratificadas, e dá outras providências, com a Portaria nº. 42, de 3 de junho de 2010, que resolve implantar a Ouvidoria nesta pasta, e o Decreto nº. 35.294, Artigo 3º, inciso XII, de 7 de julho de 2010, que aprova o regulamento e dá outras providências. Essa Secretaria, através da sua Ouvidoria, estará participando do processo de modernização no serviço público, valorizando a imagem da instituição e potencializando seu canal de comunicação, tornando-a acessível e direta, facilitando a interação com o público, ou seja, estimulando a eficiência, a qualidade no atendimento dos serviços e a satisfação do cidadão. Além do fortalecimento da transparência e do pilar de sustentabilidade da democracia, ela promoverá a melhoria contínua dos serviços e uma repercussão muito positiva para a Secretaria de Recursos Hídricos e Energéticos.

Muitas são as queixas relacionadas à máquina pública. A Ouvidoria vem justamente inovar, somar esforços, promover mudanças e fazer esse liame entre o cidadão e a instituição, reforçando o sentimento de coletividade. É indispensável esse instrumento de democracia, que faz surgir uma sociedade mais atuante e participativa. Ela vem corroborar esse espírito de cidadania com respaldo nas relações de consumo, ou seja, sua implantação proporciona à instituição o aprimoramento, a valorização dos serviços de atendimento ao cidadão, bem como a celeridade dos processos internos e as soluções mais adequadas a cada caso. O ouvidor representa o cidadão perante a instituição propondo a inclusão de novos procedimentos, funcionando como um instrumento de participação social, ou seja, como um mediador dos conflitos que auxilia na busca das soluções, garantindo a defesa de seus direitos. E a missão da Ouvidoria não poderia ser outra, a não ser de:

[...] assegurar o canal de manifestação e representação dos interesses dos cidadãos frente à administração pública, para resolução ágil das questões apresentadas, pro-



movendo a cidadania e a melhoria da gestão pública. (Secretaria de Articulação Social – SEAS 2010).

Acredita-se que pelo fato da Ouvidoria ser uma instituição ainda nova, a visão do público interno seja limitada, talvez, porque as preocupações iniciais da maioria dos órgãos estejam voltadas para sua implantação, gerando assim uma notável ausência de conhecimento quanto ao assunto por parte de alguns gestores.

#### 4. CONSIDERAÇÕES

Sem sombra de dúvidas que a Ouvidoria será o mecanismo do futuro, um instrumento transformador de características próprias, cujo potencial e personalidade trará novos desafios a serem superados, com a promessa de ser um tema sempre atual, alvo de discussão e de uma relevância extraordinária no meio em que atua.

Os benefícios advindos de uma Ouvidoria são muitos; é incontestável sua relevância, onde se aprende mais ouvindo do que falando, sendo a Ouvidoria os ouvidos da própria instituição e de seus usuários. Cabe aos ouvidores atuarem com a transparência que é peculiar, defendendo os interesses da sociedade como um todo, buscando assim zelar pela eficiência organizacional, pelo acesso livre e desburocratizado, bem como dar publicidade a este instrumento democrático para que o cidadão possa compreender o real papel da Ouvidoria.

Com a implantação da Ouvidoria, a Secretaria de Recursos Hídricos e Energéticos está dando um passo promissor no relacionamento instituição-cidadão, tendo como desafio produzir mecanismos diferenciais que o auxilie nas mudanças, na tentativa de minimizar os problemas existentes, indicando possíveis soluções de melhoria dos processos internos desta pasta.

#### REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Rosa; Artigo – *Ombudsman da Tejafron*. Net. São Paulo, 17 Abril. 2007. Seção Ponto de Vista. Disponível em: [http://www.ouvidoria.inicamp.br/textos/Abrindo\\_olhos\\_agucando\\_ouvidos.pdf](http://www.ouvidoria.inicamp.br/textos/Abrindo_olhos_agucando_ouvidos.pdf). Acesso em: 19 de jun. de 2010, às 11h.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DE PERNAMBUCO. Legispe. Legislação Inferior. Lei Ordinária. Lei nº. 12.452 de 4 de novembro de 2003. Disponível em: [www.alepe.pe.gov.br](http://www.alepe.pe.gov.br). Acesso em: 22 de jun. de 2010, às 9h30.

CENTURIÃO, Alberto; Educador, Livro: *Ombudsman, a face da empresa cidadã: como e por que instalar uma ouvidoria*, São Paulo 2003.

Decreto nº. 32.476 de 14 de outubro de 2008. Disponível em: [www.policiacivil.pe.gov.br/index.php/legispcpe/237.html](http://www.policiacivil.pe.gov.br/index.php/legispcpe/237.html). Acesso em: 30 de jun. de 2010.

LACERDA, Ricardo. *Ouvidoria: Portal da Cidadania*. Pernambuco: Livro Rápido, 2009, p. 9-35-37-40.

LUIZ VISMONA; Edson. – Organizador do Livro: *A Ouvidoria brasileira – Ouvidorias Judiciais*, Des. Fernandes Gonçalves; Hermenegildo. São Paulo, 2005, p.83.



MACHADO, José Ambrosio Pinheiro. *A formação das Ouvidorias paulistas*. Artigo publicado pela Revista Governança e Desenvolvimento do CONSAD – Conselho Nacional de Secretários da Administração – Ano 1 – Nº. 2 – Novembro e Dezembro de 2004 – Disponível em: [www.ouvidoria.unicamp.br/textos/A formação ouvidorias paulistas pdf](http://www.ouvidoria.unicamp.br/textos/A%20formação%20ouvidorias%20paulistas.pdf). Acesso em: 19 de jun. de 2010.

NACFUR, Anis. *A realidade de uma Ouvidoria*. Net. São Paulo. Seção Ponto de Vista. Disponível em: [www.ouvidoria.unicamp.br/textos/A realidade de uma Ouvidoria, pdf](http://www.ouvidoria.unicamp.br/textos/A%20realidade%20de%20uma%20Ouvidoria.pdf). Acesso em: 12 de jul. de 2010.

OLIVEIRA, Regis Fernandes de. *O direito de acesso à informação pública*. Disponível em: <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=610>. Acesso em: 16 de jul. de 2010.

PERNAMBUCO, Secretaria Especial de Articulação Social do Estado de. *Projeto de implantação de Ouvidoria Geral do Estado de Pernambuco*. Pesquisa em jun./2010. p. 6.

PERNAMBUCO, Secretaria Especial de Articulação Social do Estado de. Decreto nº. 27.777, de 1º de abril de 2005 - Disponível em: [http://200.238.107.167/cportal/layout?p\\_1\\_id=PUB.13](http://200.238.107.167/cportal/layout?p_1_id=PUB.13) – Acesso em: 10 de jul. de 2010.

PERNAMBUCO, Secretaria Especial de Articulação Social do Estado de Decreto nº. 25.346, de 2 de abril de 2003 – PROGESTÃO. Disponível em: [http://200.238.107.167/cportal/layout?p\\_1\\_id=PUB.13](http://200.238.107.167/cportal/layout?p_1_id=PUB.13). Acesso em: 10 de jul. de 2010.

PERNAMBUCO, Diário Oficial do Estado. Poder Executivo. Decreto nº. 34.786, artigo 1º, inciso XIII, de 9 de abril de 2010, que aloca e extingue os cargos comissionados e funções gratificadas da Secretaria de Recursos Hídricos e Energéticos, do dia 9 de abr. de 2010, p. 04.

PERNAMBUCO, Diário Oficial do Estado. Poder Executivo. Decreto nº. 35.294, Artigo 3º, inciso XII, de 7 de julho de 2010, que aprova o regulamento da Secretaria de Recursos Hídricos e Energéticos, de 8 de jul. de 2010, p. 9.

PERNAMBUCO, Diário Oficial do Estado. Poder Executivo. Portaria nº. 42, de 3 de junho de 2010, que resolve implantar a ouvidoria na Secretaria de Recursos Hídricos e Energéticos, nº. 103, de 3 de junho de 2010, p.11.

PERNAMBUCO, Secretaria Especial de Articulação Social do Estado de. Projeto de Implantação da Ouvidoria Geral do Estado de Pernambuco. Recife abr./2007.

SILVA, José Afonso. *Comentário contextual à Constituição*. 4ª. Ed. São Paulo: Malheiros, 2007.



# REDE DE OUVIDORES: UM SISTEMA DE INTERESSE PÚBLICO COMO FORTALECEDOR DA CIDADANIA ATIVA

Cibele Flávia Santos Lopes\*  
Chussy Karlla Souza Antunes\*\*

## RESUMO

Objetivando o fortalecimento da participação do cidadão usuário e do cidadão servidor junto à administração pública, o Estado contratou consultores para definir o melhor modelo de Ouvidoria a ser implantado. Verificou-se a necessidade de um trabalho em rede de ouvidores através de um sistema de Ouvidoria, especializado no gerenciamento de informações coletadas através dos vários canais de comunicação. Este artigo visa analisar em que medida a criação de um sistema de Rede de Ouvidores pelo estado de Pernambuco fortalece a cidadania ativa. O ouvidor, como porta-voz do cidadão frente à administração pública, deve ser ético, transparente, de alto nível cultural e sua credibilidade afeta o cidadão para utilização e reutilização desse canal de comunicação, exercendo a verdadeira cidadania.

## ABSTRACT

Focusing on strengthening the participation of the user citizen and the server citizen within the public administration, the State hired consultants to define the best model of Ombudsman to be implemented. It was verified a necessity of a collective work of the ombudsmen working through an Ombudsman System specialized on the management of the information collected through various communication channels. This article has as its main objective, the analysis in which ways the creation of an Ombudsman Network System through the State of Pernambuco, strengthens the active sovereignty-citizenship in the State. The Ombudsman as the citizen's spokesman within the public administration shall be ethical, honest, of a high broad cultural level and his credibility affects the citizens to the utilization and reutilization of this communication channel, having the citizens a way of exercising true sovereignty.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ouvidoria em Rede. Cidadania. Democracia.

**KEYWORDS:** Ombudsman collective network. Sovereignty/citizenship. Democracy.

---

\* Advogada; especialista em Direito Público; ouvidora central da Secretaria de Desenvolvimento Social e Direitos Humanos do Estado de Pernambuco; membro da Comissão de Direitos Humanos da Ordem dos Advogados do Estado de Pernambuco. E-mail: *cibeleflavia@hotmail.com*

\*\* Orientadora do artigo. Mestre em Gestão Pública pela UFPE; especialista em Ciência Política Teórica e Prática no Brasil pela Unicap; ouvidora central da Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de Pernambuco. E-mail: *chussysa@gmail.com*

## 1. INTRODUÇÃO

O presente artigo procura responder a indagação: em que medida o sistema de ouvidorias em rede, implantado enquanto meta prioritária pelo Governo do Estado de Pernambuco, contribui para o fortalecimento da cidadania ativa?

As Ouvidorias têm como uma de suas principais funções estimular a cidadania e o controle social através da participação do cidadão exercendo o verdadeiro papel junto a seus representantes. Em face de vários modelos, uma rede de ouvidores busca com conhecimentos e habilidades em comunicação, sensibilizar a população de que é preciso participar, favorecendo o controle social do poder público e o exercício da cidadania.

O ouvidor, de forma humanizada na relação administração-cidadão, como porta-voz e ao assumir sua representação, através das manifestações recebidas, transformará essas demandas em algo público e oficial. Com a publicidade de seus atos, relatórios e respostas apresentadas, torna-se crescente, por parte da população, a credibilidade da instituição Ouvidoria.

Dessa forma, revela-se necessário aprofundar o tema Ouvidoria para melhor compreensão do trabalho das Ouvidorias em sistema de rede, colocadas pela administração a serviço dos cidadãos, verificando se esse canal da Ouvidoria promove a ampliação da participação popular, como fomento à cidadania. Existem outras experiências exitosas vivenciadas em outras unidades da federação, como o sucesso da Rede de Ouvidores do Paraná, que serviu de referência para outros estados e municípios.

O estudo em questão apresenta como tema a representação dos interesses dos cidadãos frente à administração pública, de forma ágil e não burocrática, através de uma rede de ouvidores, como meio de fomento ao exercício da cidadania e do controle social.

Objetivando o fortalecimento da participação do cidadão usuário e do cidadão servidor junto à administração pública, o Estado de Pernambuco contratou consultores para definir o melhor modelo de Ouvidoria a ser implantado. Verificou-se a necessidade de um trabalho em Rede de ouvidores, através de um Sistema de Ouvidoria, especializado no gerenciamento de informações coletadas através dos vários canais de comunicação.

Diante da priorização por parte da atual gestão em implantar Ouvidorias do Poder Executivo em rede, e o ouvidor, por ser a pessoa qualificada para receber as manifestações e apreciá-las como protetor dos direitos, de forma a promover o engajamento dos cidadãos na participação cidadã da administração pública, surge a questão: em que medida essa rede contribui para o fomento da cidadania?

Este artigo pretende analisar como um sistema de Ouvidoria integrada em rede, que une todas as Ouvidorias do Poder Executivo do Estado em um único banco de dados, contribui para a promoção da democracia, fomentando a cidadania. E tem por objetivos específicos: a) analisar a pesquisa de satisfação dos usuários dos serviços da Ouvidoria que buscaram a proteção dos direitos violados, apresentando sua manifestação, através do índice de reutilização dos serviços de Ouvidoria, bem como a satisfação da resposta dada pelas Ouvidorias; e b) elencar estados que optaram por um trabalho em rede, bem como os resultados obtidos como contribuição para o crescimento da participação cidadã na administração pública.

Acredita-se que o trabalho executado em um sistema de Ouvidorias em rede possa contribuir, de forma legítima, mais intensamente como instrumento fortalecedor para a participação do cidadão na gestão.



Para responder esse questionamento e verificar se essa hipótese condiz com a realidade, adotou-se a realização de pesquisa bibliográfica e documental. Documental porque utilizou-se dados já existentes, elaborados pela organização com finalidades diversas. Conforme Gil, as modalidades mais comuns de documentos são:

1. Documentos institucionais mantidos em arquivos de empresas, órgãos públicos e outras organizações; 2. Documentos pessoais, como cartas e diários; 3. Material elaborado para fins de divulgação como folders, catálogos e convites; 4. documentos jurídicos, como certidões, escrituras, testamentos e inventários; 5. Documentos iconográficos, como fotografias, quadros e imagens; e 6. Registros estatísticos. (GIL, 2010, p.31) grifo nosso.

Na pesquisa bibliográfica utilizou-se dados existentes, portanto, diferencia-se da pesquisa documental por fundamentar-se em material elaborado pelos autores com finalidades e públicos específicos, sendo obtidos em bibliotecas ou base de dados. Esta pesquisa bibliográfica envolverá o entendimento presente em livros de autores como o do cientista político Rubens Pinto Lyra, da advogada Eliana Pinto, do historiador e editor Jaime Pinsky, dos doutrinadores jurídicos em direito administrativo Celso Antonio Bandeira de Melo e José dos Santos Carvalho Filho, do advogado Vanderlei Siraque, da psicóloga Milu Vilela e da pedagoga Neide Cruz.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A base teórica do presente estudo encontra fulcro primeiramente no artigo 1º da Constituição Federal de 1988, o qual elenca que a República Federativa do Brasil constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como um de seus fundamentos a cidadania.

Aos princípios constitucionais, destacando o artigo 37, que fala da obediência da administração pública, aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Destacável entre esses, os princípios da impessoalidade e da eficiência.

Segundo Marcelo Alexandrino e Vicente Paulo (2006), a impessoalidade da ação administrativa impede que o ato administrativo seja praticado visando o interesse do agente ou de terceiros, devendo ater-se à vontade da lei.

Para Alexandre de Moraes, constitucionalista de renome, o princípio de eficiência é aquele que

“impõe a Administração Pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia, e sempre em busca da qualidade, primando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para a melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitar desperdício e garantir-se uma maior rentabilidade social.” (2008, p.1).

A criação de Ouvidorias em Pernambuco teve seu marco inicial legal com a publicação do Decreto nº 25.346, de 2 de abril de 2003, em seu artigo 3º, inciso IV, que determina a implantação de unidades de Ouvidorias no serviço público como forma de manter um canal de diálogo e o foco das atenções no cidadão-usuário, alvo das ações do serviço público.

O sistema de Ouvidoria tem como missão “assegurar canal de comunicação e representação dos interesses dos cidadãos frente à administração pública para a resolução ágil das questões apre-

sentadas, promovendo a cidadania e a melhoria da gestão pública” (2008). Na medida em que o cidadão busca esse canal para combater os abusos, erros e omissões do ente público, ele passa a exercer uma verdadeira cidadania ativa.

Segundo Dalmo Dallari:

“A cidadania expressa um conjunto de direitos que dá à pessoa a possibilidade de participar ativamente da vida e do governo de seu povo. Quem não tem cidadania está marginalizado ou excluído da vida social e da tomada de decisões, ficando numa posição de inferioridade dentro do grupo social” (1998, p.6).

Foram produzidas diversas leis para a proteção da cidadania, da qual, destacamos o Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei 8.069/90) e o Código de Defesa do Consumidor (Lei 8.078/90). A defesa da cidadania atualmente não está basicamente no universo normativo e sim na efetiva aplicação das normas existentes.

O trabalho de Ouvidoria desenvolvido pelo estado de Pernambuco vem construindo um marco histórico no modelo nacional de Ouvidoria Pública a partir da definição do modelo conceitual a ser implantado e dos resultados obtidos pela rede através do relatório pesquisa de satisfação, que integra o Sistema de Ouvidoria do Estado (G-COM), cujo *software* foi desenvolvido para a Rede de Ouvidores do Estado de Pernambuco, coordenada pela Ouvidoria Geral do Estado – OGE. Com uma administração gerencial com foco em resultado, com a formação e sistematização de um banco de dados, que ao longo desses três anos e oito meses vem sendo construído, a OGE e a Rede de Ouvidores desempenham papel fundamental para a consolidação de uma sociedade democrática, levando aos gestores questões passíveis de melhorias.

Através da criação do sistema de Ouvidorias, o Governo de Pernambuco abriu mais um caminho para o acesso efetivo e integral da população à administração pública e para uma ordem jurídica/social verdadeiramente justa e cidadã, onde os valores em prol da dignidade da pessoa humana não sejam apenas enfeites retóricos e declarações de boas intenções.

O cientista político Bruno Konder, por sua vez, discorre sobre o papel da criação da Ouvidoria em uma sociedade democrática que “é auxiliar os cidadãos e fazer com que todos observem as leis. [...] As ouvidorias são instituições que incentivam a participação dos cidadãos”. (2009, p.283).

Vale destacar o pensamento de Rubens Pinto Lyra, que é Doutor em Direito, e defendeu a luta dos ouvidores por Ouvidorias autônomas e independentes para torná-las efetivas e reconhecidas, destacando que o ouvidor,

[...] a partir das demandas que lhe são encaminhadas, monta uma verdadeira radiografia da instituição, contribuindo com os administradores na identificação dos problemas sistêmicos, na correção das injustiças e na proposição de novos instrumentos, atuando como agente de mudança. (TAVARES, 1988, apud LYRA, 2004, p.140).

Através da implantação de Ouvidorias públicas amplia-se o mecanismo de controle social, que permite a transparência da gestão, a promoção da democracia e o fortalecimento da cidadania, diz Karla Júlia Marcelino, Ouvidora Geral do Estado de Pernambuco (2008).

A ideia de unidade é que fortalece o trabalho em rede, buscando o amplo gerenciamento através da OGE, possibilitando a emissão de relatórios gerenciais encaminhados mensalmente para o Governador e Secretários de Estado, auxiliando a gestão na tomada de decisões. Além dos relatórios gerenciais, uma das principais funções da OGE é sistematizar informações sobre a atuação dos

órgãos no que se refere às respectivas Ouvidorias, através do monitoramento e avaliação dos seus indicadores de desempenho, como também, no intercâmbio entre as instituições públicas do Estado, no que se refere às ações de Ouvidoria, através de um Sistema integrado em rede.

### 3. ANÁLISES DOS DADOS

Em recente artigo “*A mídia e os desafios de mercado em um mundo globalizado – O sistema de ouvidoria como diferencial no serviço público*”, as autoras Marcelino e Damasceno (2010) afirmaram que:

Em 2007, existiam apenas 23 Ouvidorias públicas no Estado. A Ouvidoria Geral do Estado de Pernambuco foi oficializada em 14.10.2008, através do Decreto de nº 32.476 e tem por finalidade coordenar a rede de ouvidores públicos, através de um sistema integrado em rede, que possibilitará receber manifestações sobre o desempenho de órgãos e entidades do Poder Executivo, visando contribuir para o fortalecimento da cidadania e a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas instituições. Na época de sua oficialização, dentre as 28 Ouvidorias em funcionamento, 27 estavam interligadas pelo sistema de Ouvidoria, contendo um único banco de dados via WEB. Atualmente existem 53 Ouvidorias implantadas no Poder Executivo, dentre as quais 50 estão integradas ao Sistema de Ouvidoria do Estado e padronizadas nos seus principais processos, representando um aumento considerável de 126% de Ouvidorias públicas.

E continuam:

As redes interativas de computadores estão crescendo exponencialmente, criando novas formas e canais de comunicação, moldando a vida e, ao mesmo tempo, sendo moldadas por ela. Medir o grau de satisfação dos usuários dos serviços públicos quanto aos serviços que a atual Rede de Ouvidorias do Poder Executivo realiza é fundamental para o monitoramento e avaliação do nível de eficiência e efetividade desses mesmos serviços.

Conforme as citadas autoras Marcelino e Damasceno (2010), o modelo de Ouvidoria em Rede no Estado criou em seu banco de dados um formulário de Pesquisa de Satisfação em que o cidadão não é obrigado a responder a Pesquisa. A pesquisa de satisfação foi implantada no sistema de Ouvidoria do Estado em junho de 2009 e contém 6 questões do tipo fechada. É possível o cidadão/ usuário respondê-la através de e-mail ou por telefone quando a manifestação é concluída. Nos Relatórios de Pesquisa de Satisfação junto aos usuários dos serviços das Ouvidorias, segundo aquela autora, identifica-se:

- Tipo de usuário dos serviços públicos – se é servidor do Estado ou não.
- A origem da informação a respeito da Ouvidoria: amigos, internet, órgão do governo, mídia ou panfleto.
- Nível de satisfação do manifestante: insatisfatória, parcialmente satisfatória ou satisfatória.
- Papel da Ouvidoria: pouco importante, importante ou muito importante.
- A eficiência da Ouvidoria – demorada, normal ou rápida.
- A reutilização da Ouvidoria – sim ou não.



A pesquisa de satisfação implantada em toda Rede dá ao cidadão a oportunidade de se manifestar em relação aos serviços oferecidos pelas Ouvidorias, onde se pode avaliar a eficiência do serviço, bem como, a satisfação do usuário.

No período de 14.10.2008 a 28.02.2010, foram registradas no Sistema de Ouvidoria do Estado 66.608 manifestações com um percentual de 66,85% de cidadãos que dizem estar satisfeitos com os serviços oferecidos pela Rede e 97,12% afirmam que reutilizariam a Rede de Ouvidores.<sup>1</sup>

Entre os vários estados que optaram por um trabalho em rede, destacamos a Ouvidoria do estado do Paraná que assumiu um papel pioneiro, criando no Brasil a primeira Ouvidoria estadual, hoje com mais de vinte anos de larga experiência, serve de modelo amplamente reproduzido em outros estados. O primeiro estado a adotar o modelo paranaense foi o estado do Ceará, com a criação da Ouvidoria Geral do Ceará, ampliando os serviços e adaptando à realidade local.

Em seguida tivemos a instalação da Ouvidoria Geral da Bahia, que representou, na época, um modelo mais perfeito da Rede de Ouvidores. A criação da Rede de Ouvidorias em Pernambuco veio em 2008, como forma de manter um canal de diálogo e o foco das atenções no cidadão-usuário, alvo das ações do serviço público.

As Ouvidorias públicas têm por principal função receber reclamações, sugestões, solicitações, informações, elogios e denúncias sobre o desempenho de órgãos do Poder Executivo, analisar a veracidade e encaminhá-las aos gestores competentes para as providências que se fizerem necessárias. Essa comunicação tem como objetivo primordial levar a informação à administração, visando a melhoria dos serviços internos das Organizações.

Ouvidoria pública tem como missão a garantia de manifestação do cidadão servidor e usuário sobre os serviços prestados pelo governo de forma ágil e não burocrática, para resolução ágil das questões apresentadas. Na medida em que esse cidadão busca esse canal para combater os abusos, erros e omissões do ente público, ele passa a exercer uma verdadeira cidadania ativa.

O ouvidor e o trabalho da rede de ouvidores desenvolvido pelo estado de Pernambuco é destaque no cenário nacional. Em recente evento realizado em Fortaleza, Karla Júlia Marcelino (2010) salientou que:

O ouvidor precisa gostar do que faz; ser ético e transparente. Deve possuir ótimo nível de cultura e estar atualizado. É importante também que seja prestativo, que saiba ouvir com atenção e humildade o cidadão. Acredito também que ele deva se mostrar sempre criativo e jamais dar motivos para que o cidadão perca a credibilidade na Ouvidoria.

#### 4. CONSIDERAÇÕES

Com a implantação de um Sistema de Ouvidoria pelo Governo do Estado de Pernambuco, reclama-se a participação de toda a sociedade, alavancando transformações no serviço público voltado ao cidadão.

Trata-se de uma instituição recente e inovadora com grande potencial para ajudar a garantir os direitos humanos. Chama o povo a sair da passiva posição de espectador para ativa posição de ator público.

<sup>1</sup> Relatórios Consolidados gerados pela Ouvidoria Geral do Estado.



Estas considerações nos levam a acreditar que um sistema em rede, que dá visibilidade ao ouvidor e aos atos praticados por este, afeta a atenção e credibilidade da população em relação ao sistema, através dos resultados da pesquisa de satisfação em sua reutilização, fomentando a prática da cidadania ativa.

## REFERÊNCIAS

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. São Paulo. Saraiva (2008).

DALLARI, Dalmo. *Elementos de Teoria Geral do Estado*. São Paulo: Saraiva, 1982, p.6.

Decreto Estadual nº 25.346 Estado de Pernambuco, 2003.

FILHO, José dos Santos Carvalho. *Manual de Direito Administrativo* (Lei Nº 8.069, de 13 de julho de 1990). 20ª Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2008.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010, p. 31.

Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. *Estatuto da Criança e do Adolescente*.

Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990. *Código de Defesa do Consumidor*.

LYRA, Rubens Pinto (Org). *Autônomas x obedientes. A Ouvidoria Pública em debate*. João Pessoa: Editora Universitária da Universidade Federal da Paraíba, 2004, p.140.

MARCELINO, Karla Júlia, DAMASCENO, Maria Helena. *A mídia e os desafios de mercado em um mundo globalizado – O sistema de ouvidoria como diferencial no serviço público*. Disponível em: [www.ouvidoria.pe.gov.br](http://www.ouvidoria.pe.gov.br). Acesso: em 30 de ag. 2010.

MORAES, Alexandre de. *Direito Constitucional*. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008,p.1.

OLIVEIRA, João Elias. *Ouvidoria Pública brasileira: A evolução de um modelo único*. In:VISMONA, Edson Luiz (Org.) *A Ouvidoria brasileira*. Dez anos da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo; Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman, 2005.

PINTO, Eliane e LYRA, Rubens Pinto (Orgs.). *Modalidade de Ouvidoria Pública no Brasil*. João Pessoa: Editora Universitária da Universidade Federal da Paraíba, 2009.

Site da Ouvidoria Geral do Estado. Disponível em <http://www.ouvidoria.pe.gov.br>.Link Legislação. Acesso: em 30 de ag. 2010.



# A OUVIDORIA E SUA CONTRIBUIÇÃO COMO INSTRUMENTO DE APOIO DA GESTÃO

Geovanna Carla Silva Prazeres\*

Karla Júlia Marcelino\*\*

## RESUMO

Este artigo aborda a importância da Ouvidoria como processo de instrumento de apoio da gestão de uma organização, através do conhecimento que a alta gestão pode adquirir em relação aos recursos que a Ouvidoria oferece, bem como buscar subsídios e avaliar seus resultados organizacionais. Tem o intuito de identificar quais as dificuldades de entendimento e aceitação que parte dos gestores possui sobre o que é Ouvidoria, e o que dela pode se mensurar em termos de informações estratégicas, e, com isso, atuar na melhoria de ações gerenciais, principalmente no tocante à produção de relatórios gerenciais. Em seguida, apresenta uma proposta de como os gestores podem se relacionar dentro desse contexto, bem como disseminar sua influência no processo de tomada de decisões estratégicas.

## ABSTRACT

This article discusses the importance of the Ombudsman as a process of instrument Management support of an organization, through the knowledge that senior management may acquire in relation to the resources that offers the Ombudsman and seek subsidies and to evaluate its organizational results. Aims to identify the difficulties of understanding and acceptance as part of managers have about what is and what it Ombudsman can measure in terms strategic information and with this act for improving the management actions especially regarding the production of management reports. Then presents a proposal of how managers can relate to in this context and to spread its influence on decision-making strategic.

**PALAVRAS-CHAVE:** Instrumento. Apoio. Gestão. Influência. Decisões.

**KEYWORDS:** Instrument. Support. Management. Influence. Decisions.

---

\* Ouvidora da Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco, graduada em Administração – UPE; pós-graduação em Planejamento e Gestão Organizacional – UPE e formação em Gestão Pública pela Escola de Governo/PE. E-mail: [geovannapraz@yahoo.com.br](mailto:geovannapraz@yahoo.com.br)

\*\* Orientadora do artigo. Graduação em Serviço Social. Atualmente exerce o cargo de Ouvidora Geral do Estado em PE, é instrutora do curso Implantação e Gestão de Ouvidoria no IRH e Gestão de Ouvidoria da Pós-Graduação na ESURP. Tem pós-graduação em Gestão Governamental (Fundação Getúlio Vargas), Gestão Pública e Serviços Sociais (UFPE) e Intervenção Psicossocial à Família no Judiciário (UFPE). Mestranda do Curso Psicologia Social e Organizacional do Instituto Superior de Línguas e Administração – UNISLA – Portugal. Consultora Organizacional. E-mail: [karlajuliam@bol.com.br](mailto:karlajuliam@bol.com.br)

## 1. INTRODUÇÃO

As Ouvidorias estão se tornando ferramentas estratégicas que auxiliam o processo de participação e de controle social justamente por apresentarem características estreitas com o cidadão. Estes, diante da nova dinâmica mundial, de acesso às informações, são estimulados a cada vez mais participarem da vida pública e da possibilidade de acesso dos meios de comunicação, fazendo com que os gestores públicos se otimizem com a nova gestão pública e que se alinhem à nova ordem estabelecida, demandando respostas mais rápidas e que atendam efetivamente às necessidades dos cidadãos.

Conforme afirma HELY LOPES MEIRELLES (2005, p.64) “Numa visão global, a Administração é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização dos serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas”.

Nesse sentido, as Ouvidorias podem representar um instrumento de gestão na medida em que suas informações podem ser utilizadas durante todos os momentos da gestão, desde o planejamento até a formulação de propostas no processo decisório.

A Emenda Constitucional 45, de 8.12.2004, publicada em 31.12.2004, aprovou algumas reformas do Poder Judiciário, criando o Conselho Nacional de Justiça e o Conselho Nacional do Ministério Público, inclusive Ouvidorias, elementos que repercutem no sistema administrativo brasileiro.

Segundo Marcelo Viana<sup>1</sup> para fazer frente aos desafios, o governo vem buscando acentuar o foco nas ações finalísticas e na satisfação dos cidadãos. Várias iniciativas para facilitar a vida do cidadão e das empresas já foram colocadas em prática com sucesso ou estão em fase adiantada de formulação, como é o caso do Decreto Federal nº 6.932 de 11 de agosto de 2009, que dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão. Com isso, evitará que o cidadão, para obter um ou mais serviços que tem direito, precise bater em diversas portas ou fornecer repetidas vezes informações de que a administração pública dispõe. Além disso, esta norma define procedimentos para receber, atender, gerir e responder às sugestões e reclamações.

Hoje a Ouvidoria é atual, apresenta tendências e pontos de vista relevantes dos cidadãos que dela se utilizam. Assim, será muito difícil para os gestores das organizações terem sucesso sem seguirem regras básicas de convívio social, principalmente no mundo globalizado, onde se exige maior relacionamento entre redes sociais.

A Rede de Ouvidorias do Estado de Pernambuco<sup>2</sup> se consolidou como um sistema integrado de gestão que tem como missão “assegurar o canal de comunicação e representação dos interesses dos cidadãos frente à administração pública, para a resolução ágil das questões apresentadas, promovendo a cidadania e a melhoria da gestão pública”.

Diante disso, saber construir e manter estas pontes de relacionamento para com todos os envolvidos, público interno e externo é algo fundamental e conhecer e utilizar os recursos de uma Ouvidoria pode ser o grande diferencial desta nova gestão.

---

<sup>1</sup> Marcelo Viana Estevão de Moraes, desde 2007 ocupa o cargo de secretário de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Especialista em Política Pública e Gestão Governamental desde 1990.

<sup>2</sup> Site da Ouvidoria Geral do Estado de Pernambuco.



## 2. OUVIDORIA X ALTA GESTÃO

O sucesso de um modelo de Ouvidoria na organização depende da adesão da alta gestão. O conhecimento das demandas da Ouvidoria assegura ao gestor uma visão global (holística), permitindo incluir em seu planejamento informações estratégicas a fim de atingir os objetivos da organização. O gestor máximo da organização precisa conhecer profundamente esta inter-relação para as suas tomadas de decisões. É necessário evoluir e quebrar paradigmas de tal forma que as organizações assumam novas práticas junto ao ambiente interno e externo (cidadãos).

Este desafio impõe aos governos e às administrações públicas a necessidade de repensar a questão da governança e do modelo de gestão pública, ao mesmo tempo em que exige mecanismos inovadores de relacionamento com a sociedade. (MATIAS, PEREIRA, 2009, p.1).

A Ouvidoria tornou-se um poderoso instrumento de comunicação e valorização do cidadão, destacando a importância destes e da necessidade de seu *feedback*. Conhecer a organização é algo que facilita a construção de bons relacionamentos. Investir em Ouvidorias pode ser vista como uma atitude atual e positiva que nos ajuda a viver melhor e em sociedade.

Segundo João Elias de Oliveira<sup>3</sup> neste caminho, as Ouvidorias públicas podem configurar-se como ponto através da qual se instaura o diálogo entre cidadãos comuns e servidores públicos. Um diálogo observado e protegido pelos ouvidores, viabilizando, com isto, um razoável equilíbrio entre administrado e administração. Gradativamente as Ouvidorias estão sendo incorporadas à rotina da gestão independente de seu tamanho. Todos precisam administrar suas Ouvidorias como algo que tem que dar certo, pois não só as grandes instituições precisam deste canal, mas todos aqueles que precisam de direcionamento. Aliada a todas as informações que a Ouvidoria dispõe, novas tecnologias, como o software, estão constantemente apoiando os seus trabalhos, possibilitando-lhes oferecer melhores serviços a todos os segmentos da Organização.

As sociedades tendem a prosperar na medida em que existe forte sentimento de interação e de respeito às instituições públicas por parte dos cidadãos. E para que isto ocorra é importante que os governantes estimulem a participação e o senso de comunidade, bem como procurem assegurar que as instituições públicas sejam justas e confiáveis (MATIAS, PEREIRA, 2009, p.18).

O novo modelo, intitulado *New Public Service* (Novo Serviço Público), sustenta que, via atividades de coprodução entre comunidades, órgãos públicos, privados e não governamentais torna-se factível estimular uma maior participação, cidadania e *accountability* na sociedade (MATIAS, PEREIRA, 2009, p.62).

O uso dos recursos da Ouvidoria, enquanto meio de intercâmbio entre os cidadãos e a gestão, possibilita a geração de informações e a proposição de melhorias relacionadas aos processos da organização, permitindo identificar oportunidades e agir preventivamente perante possíveis ameaças. Este comportamento da gestão pode colaborar a fim de eliminar as causas dos problemas potenciais ou reduzir o impacto que estes poderiam acarretar.

<sup>3</sup> João Elias de Oliveira é ex-presidente da Associação Brasileira de Ouvidores e um de seus fundadores.

### 3. O QUE A GESTÃO PODE EXTRAIR DA OUVIDORIA

A gestão pode utilizar as informações da Ouvidoria como uma consulta constante, devido à riqueza de produção de comentários, informações e sugestões que são extraídas das manifestações recebidas dos cidadãos e que podem ser destacadas em relatórios e gráficos gerenciais.

Neste cenário cresce a importância da análise das oportunidades e serviços que a instituição deve priorizar e para os visionários de uma organização, o ambiente ideal para a criatividade das sugestões dos cidadãos e lançamentos de novas informações.

Segundo Humberto Viana,<sup>4</sup> em qualquer organização os resultados, as informações, as descobertas e encaminhamentos das Ouvidorias são de vital importância. Através destas, a direção passa a ter um diagnóstico quanto aos aspectos positivos e negativos, podendo agir com maior rapidez e tranquilidade, tendo a vantagem de contar com um setor capaz de lidar com os anseios e desejos de seus consumidores. A Ouvidoria pode atuar na elaboração de sugestões para a gestão, advindas das manifestações dos cidadãos, e através de uma perspectiva pedagógica, também informar e educar este público. Nesse sentido, para que os gestores possam tomar decisões adequadas, torna-se necessário um sistema de informações como suporte para conhecer quais são as informações e como utilizá-las.

Os objetivos e os limites de mecanismos de informação, consulta e participação ativa durante a elaboração de políticas devem ser definidos desde o princípio. As respectivas funções e responsabilidades dos cidadãos (em contribuir para as discussões) e do governo (em tomar decisões pelas quais possam responder) devem estar claras para todos (OCDE, 2001).

Os relatórios da Ouvidoria podem facilitar o gerenciamento, com nível de detalhamento de um assunto específico, do local e do período, com dados disponíveis para a obtenção de informações específicas e que constam informações relevantes para a tomada de decisões da gestão, pois tanto podem ser vistos para analisar e conferir o reconhecimento de uma ação de sucesso como de situações que possam ser revertidas em oportunidades de melhoria.

Conforme MATHESON (2006), para melhorar o desempenho do governo

Existe uma gama de ferramentas administrativas que podem ser colocadas em prática para que o sistema funcione melhor, como é caso da transparência, das consultas aos cidadãos, da explicitação de missão e visão, de orçamento e relatórios com foco em resultados.

No caso específico da Ouvidoria da Secretaria de Educação/PE foi possível verificar que através dos dados consolidados do relatório do sistema de gestão de Ouvidorias,<sup>5</sup> no período de 1º de janeiro a 31 de julho de 2010 ocorreram um total de 4.186 atendimentos concluídos para o cidadão e segundo aqueles que responderam à pesquisa de satisfação, 96,42% utilizariam os serviços da Ouvidoria novamente, o que torna relevante que a Ouvidoria esteja inserida no contexto atual da Organização e tem uma relação direta com o cidadão. Quanto à pesquisa sobre o papel da Ouvidoria, 67,96%, consideraram muito importante, 30,25% importante, e apenas 1,79% informaram que achavam pouco importante, o que nos faz destacar que os cidadãos têm conhecimento e sabem que este canal é o meio mais eficaz e eficiente de se comunicar e obter *feedback* da gestão.

<sup>4</sup> Humberto Viana Júnior, vice-presidente da ABO Nacional.

<sup>5</sup> Relatório consolidado pela Ouvidoria Geral do Estado, através do Sistema Gestão de Ouvidorias. Dados com base na pesquisa de satisfação.

A divulgação desses relatórios pode ser uma das formas mais objetivas de mostrar o desempenho de uma organização para a alta gestão, atuando com transparência de informações, podendo também inserir neste contexto um quadro de recomendações sugeridas à alta gestão com o objetivo de corrigir problemas detectados ou mesmo de aperfeiçoar os serviços prestados pela instituição.

#### 4. A QUALIDADE DO CONTEÚDO PRODUZIDO PELA OUVIDORIA

Os conteúdos produzidos e recebidos através dos relatos das Ouvidorias funcionam como uma espécie de diagnóstico completo, pois sua finalidade é antes de tudo preventiva, uma vez que quando são diagnosticados precocemente os problemas podem ser mais facilmente resolvidos ou controlados, a fim de não ocasionar possíveis problemas futuros.

O que pode ser analisado é a perspectiva do gestor entender e focalizar a sua atenção sobre o que precisa ser melhorado e modificado, o que faz com que se analise a prática de sua gerência, através do relato descritivo de um cidadão, identificando assim futuras dificuldades e antecipando-se com uma ação preventiva.

No fortalecimento de suas relações com os cidadãos, fica evidenciado que os governos devem assegurar que: a informação seja completa, objetiva, confiável, relevante e de fácil acesso e compreensão; as consultas devem ser objetivas e claras, assim como contemplar a obrigação do governo em prestar contas sobre sua forma de utilizar as contribuições do cidadão e a participação proporcional, tempo e flexibilidade suficientes para permitir a elaboração de novas ideias e propostas pelos cidadãos e de mecanismos para integrá-los nos processos ou formulação das políticas governamentais (OCDE, 2001).

Com a quantidade de informações que a Ouvidoria tem na sua base de dados, torna-se na organização, o único órgão capaz de acompanhar a gestão durante as ações que estão sendo feitas, ou seja, permite a agilidade, o *feedback* no mesmo momento que está acontecendo as ações, é o reflexo das suas decisões, onde a sociedade se manifesta na sua mais pura essência.

Segundo CHIAVENATO (1998, p.491), o ambiente é o meio que envolve o sistema. O sistema e o ambiente encontram-se, pois, inter-relacionados e interdependentes. O sistema recebe influências do ambiente, por meio de suas entradas, e efetua influências sobre o ambiente por meio de suas saídas. Assim, a viabilidade ou sobrevivência de um sistema depende de sua capacidade de adaptar-se, ajustar-se, mudar e responder às exigências e demandas do ambiente externo. O ambiente serve como uma fonte de energia, materiais e informações ao sistema.

Os relatos produzidos pelos cidadãos através deste canal representam um ganho para as organizações, estabelecendo uma relação direta com a alta administração pelos seus comentários e sugestões, fazendo com que depois de analisados possam ser inseridos para análise no processo decisório.

Não há instituição que possa prescindir sem esse canal, pois se as informações forem devidamente trabalhadas, a organização tende a planejar e, conseqüentemente, atuar na melhoria dos serviços essenciais para o cidadão.



## 5. A INFLUÊNCIA DA OUVIDORIA NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO GERENCIAL

Na realidade atual é possível dizer que as organizações cada vez mais terão que incorporar em seu grupo de alta gestão um gestor de Ouvidorias, a fim de atuarem no planejamento das decisões, pois este gestor deve transformar as informações recebidas dos cidadãos em subsídios para a organização, pois tudo vai girar em torno das informações fornecidas pelos mesmos. As redes sociais e as capacidades dos cidadãos são poderosos ativos na geração de novas soluções e na busca de novos cursos de ação visando objetivos sociais, destaca Westley, Zimmerman Patton, apud Bourgon (2010).

De acordo com Klijn, apud Bourgon (2010), “O governo pode alavancar o poder das redes para conectar atores, problemas e soluções como um meio de se alcançar resultados públicos”.

O crescimento é o caminho natural das Ouvidorias, sendo importante avançar na relação com o cidadão, implantando ações que preservem as relações com a sociedade. O que se deseja é uma gestão na qual se harmonizem todos e fortaleça a responsabilidade social.

Conforme aborda OLIVEIRA (1992), a informação auxilia no processo decisório, pois quando devidamente estruturada é de crucial importância para a empresa, associa os diversos subsistemas e capacita a empresa a impetrar seus objetivos. A Ouvidoria dentro da estrutura da Organização amadurece o ponto de vista da mesma, pois passa a se conhecer os pontos fortes e fracos e onde se começa a enxergar as áreas descobertas, a fim de que sejam feitas oportunidades de melhoria.

Para tratar de problemas complexos e da incerteza, os governos precisam melhorar sua capacidade de explorar a inteligência coletiva da sociedade para extrair conhecimento e significado sobre os padrões e tendências emergentes no sistema social. Os cidadãos e outros atores têm informações preciosas e diversas perspectivas que podem fornecer antevisão, moldar decisões e encontrar soluções inovadoras (ATLEE, MALONE) apud BOURGON (2010).

A Ouvidoria é a área de conhecimento que fornecerá o exame dessas questões. Serão mais bem entendidas as organizações que melhor utilizarem e entenderem essa ferramenta gerencial.

## 6. CONSIDERAÇÕES

De posse do conhecimento do que é a Ouvidoria, e do que ela produz em termos de resultados, podemos verificar que muitos gestores têm conhecimento sobre o que a Ouvidoria representa, porém sentem a dificuldade de inserir no seu sistema de processo decisório todas as informações que ela dispõe. Quando se prioriza a implantação de uma Ouvidoria numa gestão, adota-se a transparência e o comportamento ético e responsável pela busca da qualidade nas relações que a Organização desenvolve com seus cidadãos, incorporando assim a sua estratégia organizacional e refletindo em ações de políticas públicas, agregando valor para a sociedade.

Atualmente, diante da sua importância estratégica, a Ouvidoria pode ser considerada como um dos pilares de sustentação da organização, pois quando esta organização se preocupa com o atendimento ao cidadão, tende a atrair mais credibilidade para a gestão. Além disso, fica evidente a sua transparência governamental, isso enfatiza e destaca a eficácia e melhoria contínua dos serviços da organização.



Nesse processo contínuo, a Ouvidoria busca não só tratar de receber e encaminhar as manifestações como também analisá-las e focar nos seus relatórios gerenciais os melhores requisitos para que a gestão possa compreendê-los e utilizar nas suas decisões estratégicas.

Por fim, ressalta-se que as mudanças no ambiente em que vivemos têm sido rápidas. Em face de tais mudanças, a Ouvidoria tem muito a contribuir para a alta gestão e, principalmente, para os cidadãos que dela poderão se utilizar para expressarem suas recomendações e sugestões para a melhoria do serviço público, que é o objetivo de todos nós que fazemos parte dessa nova era de responsabilidade social.

## REFERÊNCIAS

BOURGON, Jocelyne. *Finalidade pública, autoridade governamental e poder coletivo*. Revista do Serviço Público Brasília 61 (1) [www.enap.gov.br/downloads/RSP%2061-1.pdf](http://www.enap.gov.br/downloads/RSP%2061-1.pdf): 5-33 Jan/Mar 2010 disponível em . Acesso em: 18. ag. 2010.

BRASIL. Constituição. 1998. *Emenda Constitucional nº 45*, de 8 de dezembro de 2004, publicada em 31.12.2004. Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102 a 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114 a 115, 125 a 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os artigos. 103-A, 103B, 111-A e 1030-A, e dá outras providências. Disponível em: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm). Acesso em: 2 ag. 2010.

BRASIL. *Decreto nº 6.932 de 11 de agosto de 2009*. Dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma em documentos produzidos no Brasil, institui a “Carta de Serviços ao Cidadão” e dá outras providências. Disponível em: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6932.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6932.htm). Acesso em 20.08.10. Acesso em: 2 ag.2010.

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: 5ª.ed. Makron Books, 1998, p.491.

LYRA, Rubens Pinto. (Org.). *A Ouvidoria na esfera pública brasileira*. João Pessoa: UFPB; Curitiba: UFPR, 2000.

MATHESON, Alex. *Fábrica de líderes*, Revista Fundap, nº 8, Nov. 2006. Disponível em [www.revistafundap.sp.gov.br/revista8/paginas/8-00-entrevista.htm](http://www.revistafundap.sp.gov.br/revista8/paginas/8-00-entrevista.htm)>. Acesso em: 12 de ag. 2010.

MATIAS, José Pereira. *Manual de Gestão Contemporânea*. São Paulo: 2ª.ed., Atlas, 2009, p.1-18-62.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. São Paulo: 30ª. Edição, 2005, p.64.

OCDE. *Cidadãos como parceiros: informação, consulta e participação pública na formulação de políticas públicas*. Paris: OCDE, 2001. Nota de Política nº 10. Disponível em: [www.oecd.org/dataoecd/24/20/2384463.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/24/20/2384463.pdf). Acesso em: 18 ag. 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais*. São Paulo: 8ª.ed. Atlas, 1992.

Relatório consolidado do Sistema Gestão de Ouvidorias. Dados com base na pesquisa de satisfação, 2010. Consultado em 23 de ag. 2010.

Site da Ouvidoria Geral do Estado de Pernambuco, disponível em: [www.ouvidoria.pe.gov.br/web/ouvidoria/missao](http://www.ouvidoria.pe.gov.br/web/ouvidoria/missao). Acesso em: 29 ag. 2010.

VIANA, Marcelo. *Políticas Inovadoras em Gestão no Brasil*, disponível em [www.anesp.org.br/userfiles/file/Arquivos/2009/artigo\\_marcelo\\_viana\\_27jul09.pdf](http://www.anesp.org.br/userfiles/file/Arquivos/2009/artigo_marcelo_viana_27jul09.pdf). Acesso em: 18 jul. 2010.

# A CONTRIBUIÇÃO DA TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO PARA AS OUVIDORIAS PÚBLICAS

Izabela Mendes de Oliveira\*  
Karla Júlia Marcelino\*\*

## RESUMO

O motivo da escolha desse tema foi verificar a importância da Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) para as Ouvidorias públicas. O objetivo principal deste artigo é acompanhar/demonstrar o salto qualitativo após a utilização de um sistema de informações e comunicação nas Ouvidorias públicas. Atualmente, graças à utilização do sistema G-CON (Gestão de Conhecimento) na Ouvidoria Geral do Estado, tornou-se possível a padronização dos procedimentos e otimização dos fluxos, contribuindo com a agilidade no cadastro das manifestações recebidas pelos diversos canais de acesso, possibilitando a resposta em tempo ágil ao cidadão.

## ABSTRACT

The reason for choosing this theme was to assess the importance of Information and Communication Technology-ICT for the Public Ombudsman. The main objective of this paper is to monitor/show the qualitative leap, after the use of a system of information and communication in public Ombudsmen. Nowadays thanks to the use of the G-CON (Knowledge Management) in the Ombudsman's general state, made possible the standardization and optimization of flows, contributing to agility in the register of events received by the different channels of access, enabling quick response time to citizens.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ouvidoria. Tecnologia. Informação. Comunicação.

**KEYWORDS:** Ombudsman. Technology. Information. Communication.

---

\* Graduada em Gestão de *Marketing* pela Faculdade Boa Viagem – FBV; formação em Gestão e Implantação de Ouvidoria pela Escola de Governo/PE; atualmente exerce o cargo de supervisora da Ouvidoria Geral do Estado. E-mail: izabelape@hotmail.com

\*\* Orientadora do artigo. Graduação em Serviço Social. Atualmente exerce o cargo de Ouvidora Geral do Estado em PE, é instrutora do curso Implantação e Gestão de Ouvidoria no IRH e Gestão de Ouvidoria da Pós-Graduação na ESURP. Tem pós-graduação em Gestão Governamental (Fundação Getúlio Vargas), Gestão Pública e Serviços Sociais (UFPE) e Intervenção Psicossocial à Família no Judiciário (UFPE). Mestranda do Curso Psicologia Social e Organizacional do Instituto Superior de Línguas e Administração – UNISLA – Portugal. Consultora organizacional. E-mail: karlajuliam@bol.com.br

## 1. INTRODUÇÃO

No início da implantação das Ouvidorias públicas em Pernambuco (2000), os procedimentos não eram padronizados e as manifestações eram recebidas aleatoriamente; agora são analisados e inseridos no Sistema G-CON de forma ágil e segura. Com a tecnologia aliada à implantação das Ouvidorias foram ampliados os canais de comunicação, desburocratizando o acesso ao serviço. O sistema não surgiu apenas com o intuito de organizar o processo já existente de acolhimento das demandas, mas também como produtor de informações que servem de insumo para que sejam realizadas operações de monitoramento estratégico, através de uma ferramenta que proporcione um novo salto qualitativo, capaz de coletar indicadores sociais sobre o trabalho desenvolvido, aprimorando assim a geração de relatórios periódicos que subsidiem a gestão na tomada de decisões para a melhoria do serviço público.

## 2. O QUE É OUVIDORIA

A Ouvidoria teve início na Suécia, no século 19, mais precisamente em 1809, onde a figura do ombudsman surgiu para fortalecer os direitos do cidadão diante do poder do Estado; sua função era fiscalizar a aplicação das leis por parte dos funcionários públicos, garantindo seus direitos na prática. Depois se estendeu para os presídios representando os presos, para as minorias raciais e, no início de 1990, para os consumidores. Onde começaram a ser registradas as demandas da sociedade com o intuito de aperfeiçoar as ações e os serviços (GIANGRANDE, 1999, p.23).

Na atualidade é percebida a grande proliferação desta prática de proteção ao usuário, garantindo a transparência das atividades desenvolvidas na administração.

Segundo VIANA JÚNIOR (2007, p.4), nas Ouvidorias mais modernas o cidadão é incentivado a fazer uso de todas as oportunidades para desenvolver melhores relacionamentos com o serviço público. Os clientes são levados nesta direção no decorrer de toda a transação e são educados acerca dos novos padrões do relacionamento. No estudo da Ouvidoria, identifica-se que ela passa a ser uma dessas oportunidades e que deve estar acompanhada de uma ação de *marketing* para conscientização e aproximação dos usuários.

Neste contexto, pode-se afirmar que a Ouvidoria tem uma atuação muito mais ampla e precisa ser vista como uma das melhores ferramentas e processos a ser utilizados pelas organizações para atingir seus objetivos perante os seus usuários. A Ouvidoria tem que possuir um fluxo constante de informações dos procedimentos internos e, mais ainda, um profundo conhecimento de toda a organização a qual está inserida, seus setores, produtos e fluxo.

## 3. MEIOS DE COMUNICAÇÃO NA OUVIDORIA

Atualmente as Ouvidorias públicas utilizam diversos canais de comunicação, sendo eles 0800, caixas de sugestões, telefone, fax, carta, e-mail, site, atendimento presencial, entre outros.

Para compilar as informações recebidas nos mais diversos canais, a Ouvidoria precisa contar com um excelente sistema de informação que permita armazenar um banco de dados seguro e confiável.



Que facilite a busca de informações, e que também ofereça um vasto campo de pesquisas, para que as informações possam ser cruzadas e analisadas quantitativa e qualitativamente, possibilitando ampla visão para o ouvidor expor suas proposições de ações e pontos fortes.

Antigamente poucas Ouvidorias podiam contar com a utilização desses sistemas. Era realizado um trabalho manual que dificultava a busca e padronização das manifestações recebidas. As Ouvidorias trabalhavam de maneira individual e manual, o que dificultava a integração com outros setores, aumentando o tempo de espera e resposta ao cidadão. A Ouvidoria que ainda trabalha dessa forma tende a aumentar o nível de insatisfação e gera falta de credibilidade do serviço e da gestão.

Na era da tecnologia é inadmissível deixar o cidadão esperando, enquanto o assistente ou atendente busca em arquivos ou pastas as informações que estão sendo solicitadas pelo cidadão.

#### 4. A IMPORTÂNCIA DE SISTEMAS INFORMATIZADOS NA OUVIDORIA

Desde a década de 60, os termos ‘informação’ e ‘tecnologia’ se aproximaram e, a partir de então, os computadores tornaram-se equipamentos comerciais utilizando aplicações isoladas, sem qualquer preocupação com a existência de redundância de processos e dados. Mais tarde, com o advento da evolução tecnológica, a tendência de compartilhamento de informação e a necessidade de tomada de decisão que ampliasse o potencial competitivo criaram uma necessidade sistemática nas organizações. Surgiu, então, o conceito de Sistemas de Informação.

De maneira mais técnica, Sistemas de Informação podem ser definidos como “qualquer sistema utilizado para prover informações qualquer que seja sua utilização” (POLLONI, 2000, p.30); já sob o ponto de vista processual, “sistemas de informação são processos administrativos que envolvem processos menores que interagem entre si” (MATSUDA, 2010).

Desta forma, pode-se afirmar que Sistemas de Informações são fundamentais para as organizações contemporâneas, justamente por automatizar processos organizacionais ao mesmo tempo em que fornecem apoio ao processo decisório, além de auxiliar na implementação de novas estratégias organizacionais.

Segundo Marcelino (2010), o Sistema de Informações de Ouvidorias de Pernambuco tem quatro funções principais:

Criar base de dados para levantamentos estatísticos; dar tratamento às manifestações dos usuários, controlando prazos; promover o conhecimento sobre o público alvo e o relacionamento com este, medindo satisfação com a solução apresentada; possibilitar a melhoria dos processos organizacionais.

Além das acima citadas funções, a mesma autora salienta que o Sistema de Ouvidoria G-CON também apresenta as seguintes funcionalidades:

- Acompanha de perto o andamento de suas manifestações, através de um painel de controle.
- Rastreia a manifestação desde o seu registro até o envio da resposta para o manifestante com os detalhes da solução adotada.
- Monitora todos os encaminhamentos, despachos e respostas realizados pelas Ouvidorias.

- Envia respostas parciais e despachos de cobrança automaticamente.
- Gera automaticamente os resultados da Pesquisa de Satisfação, por período e Órgãos.
- Dissemina conhecimento entre seus colaboradores, através do banco de conhecimentos.

Segundo PEPPERS, ROGERS e DORF (2001, p.46), o verdadeiro poder de integração reside na capacidade de oferecer atendimento diferenciado conforme cada caso. Portanto, é importante que a Ouvidoria esteja bem-estruturada para que tenha subsídios de articular e integrar-se com as demais Ouvidorias implantadas em outras organizações da esfera pública e com o próprio fluxo interno da organização em que atua. É fundamental a pactuação entre gestores e demais atores envolvidos, de forma a permitir um diálogo que construa condutas, padrões e procedimentos de modo legal e articulado.

Tal tipo de articulação sustenta a concepção de hierarquização das manifestações registradas pelo serviço. Dessa forma as Ouvidorias podem pactuar as informações para que possa atender o cidadão sem desigualdade, unificando e padronizando as informações prestadas, pois uma Ouvidoria que trabalha de forma isolada, burocratiza o serviço e diminui a capacidade resolutiva das manifestações recebidas.

A proposta do sistema de Ouvidoria do Estado tem em vista a integração das diferentes esferas decisórias, na tentativa de superar a relação tradicional do serviço. Na verdade, essa proposta de integração depende da sensibilização dos participantes no processo, procurando apontar a real necessidade de atender bem.

A Ouvidoria Geral do Estado – OGE é um exemplo do quanto a utilização da Tecnologia de Informações e Comunicação pode facilitar o processo de trabalho, visto que é possível avaliar, através do sistema utilizado por esta Ouvidoria, o salto qualitativo que foi dado. A OGE, após o uso da TIC, conseguiu avançar de 23 Ouvidorias descentralizadas e sem integração para 59 Ouvidorias públicas que trabalham de forma integrada em rede, utilizando o sistema G-CON que possibilita a criação de relatórios gerenciais consolidados com todas as informações de uma das maiores redes de Ouvidorias do Nordeste, onde todas as Ouvidorias interligadas podem propor ações e melhorias para o governo de Pernambuco, como também divulgar os pontos fortes. O sistema utilizado pela Rede também possibilita tratar as manifestações, controlando os prazos de resposta, realizar os encaminhamentos aos setores *on-line*, enviar respostas parciais e despachos de cobrança de forma automática, gerar diversos relatórios estatísticos, monitoramento das operações e avaliar o nível de reutilização e eficiência da Ouvidoria, através de um questionário que é enviado via G-CON para o e-mail do manifestante.

Observa-se no relatório consolidado da rede de Ouvidorias, período de 14.10.08 a 31.07.10, o total de 95.878 manifestações registradas, dentre as pesquisas de satisfação respondidas, 96,82% dos usuários voltariam a reutilizar o serviço e 58,88% consideram eficiente o trabalho realizado pelas Ouvidorias da rede do Poder Executivo.

## 5. CONSIDERAÇÕES

O Sistema de Informação é importantíssimo sobre todos os aspectos, visto agilizar os trabalhos em grandes proporções, principalmente nas Ouvidorias, Auditorias e outros serviços os quais

necessitam de um atendimento mais ágil, melhorando a qualidade dos serviços prestados ao cidadão. No que se refere ao âmbito público, é quase impossível pensar na implantação de uma Ouvidoria sem a utilização dos recursos de informação para: promoção de melhorias na agilidade com que as informações chegam ao seu destino e retornam ao seu destinatário, segurança dos dados, na organização dos documentos registrados, arquivos, recebidos ou enviados pelo sistema. Unida a esta técnica, a conexão *on-line* (internet) é outro fator importante ao se pensar tanto na agilidade em que a mensagem é transmitida ou recebida pelos atores envolvidos: cidadão, Ouvidoria e gestor, assim como atuar rapidamente diante das solicitações de intervenções e providências.

Portanto, enfatiza-se a real necessidade de adotar um sistema de informação dentro da organização, valorizando e conseqüentemente adotando um diferencial na maneira de prestar um atendimento com excelência em qualidade aos cidadãos.

Segundo PEPPERS, ROGERS e DORF (2001), a administração pública, a partir da utilização de sistemas informatizados, poderá beneficiar o cidadão e a própria gestão, identificando e diferenciando seus “clientes”, aprendendo mais sobre eles por meio da interatividade constante e construindo relacionamentos de aprendizados sólidos com cada um. Esses dados demandados pelos usuários servem como base para a gestão administrativa aperfeiçoar a condição do atendimento prestado e melhorias internas na organização. Refletindo a preocupação da administração com a excelência do atendimento oferecido.

Diante dos percentuais apresentados no relatório consolidado da OGE, pode-se concluir o quanto é importante e necessário o uso da TIC aliada às Ouvidorias, pois facilita o fluxo das manifestações registradas, padronização dos processos e criação de relatórios gerenciais qualificados. Dessa forma, as Ouvidorias passam a não ser apenas um canal de acesso do cidadão à gestão e sim uma fonte de informações estratégicas das ações desenvolvidas pelo governo.

## REFERÊNCIAS

ANGELO, Cláudio Felisoni; GIANGRANDE, Vera. *Marketing de relacionamento no varejo*. São Paulo: Atlas, 1999, p.23.

JÚNIOR, Humberto Viana, Ouvidoria Geral UNIFACS: *O ombudsman nas instituições particulares de ensino superior*. Disponível em: [www.unisc.br/fnou/artigos/Ombudsman.pdf](http://www.unisc.br/fnou/artigos/Ombudsman.pdf). Acesso em: 25 ag. 2010.

MARCELINO, Karla Júlia. *Importância da estatística na atualidade*. Disponível em: [www.ouvidoria.pe.gov.br](http://www.ouvidoria.pe.gov.br). Acesso: em 30 de ag. 2010.

MATSUDA. *Teoria dos sistemas*. Disponível em: [Site.mpc.com.br/gberaldo/Teoria%20dos%20sistemas.pdf](http://Site.mpc.com.br/gberaldo/Teoria%20dos%20sistemas.pdf). Acesso em: 28 ag. 2010.

OUVIDORIA GERAL DO ESTADO. Disponível em: [www2.ouvidoria.pe.gov.br/web/ouvidoria](http://www2.ouvidoria.pe.gov.br/web/ouvidoria). Acesso em: 30 ago.2010.



PEPPERS, Dom; ROGERS, Martha, Ph. D. e DORF, Bob, Marketing One to One: Ferramentas para implantação de programas de marketing one to one. Tradução: Ernesto Yoshida e Maria Cristina Vondriak. Revisão: Ignês Capozzi. São Paulo: Makron Books, 2001, p.46.

POLLONI, Enrico G. F. *Administrando sistemas de informação*. São Paulo: Editora Futura, 2000, p. 30.

# A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS – RESULTADOS DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO DA REDE DE OUVIDORIAS DE PERNAMBUCO

Karla Júlia Marcelino\*

## RESUMO

Este artigo pretende abordar o tema gestão por competência, fundamentando-se em concepções teóricas atuais, relacionando o tema aos resultados obtidos na Pesquisa de Satisfação pela atual rede de ouvidores do Poder Executivo Estadual de Pernambuco. No período de 14.10.2008 a 31.08.2010, foram registradas **104.186** manifestações no sistema de Ouvidoria do Estado, com **89.792** manifestações concluídas, dentre as quais **13.960** pessoas responderam à pesquisa de satisfação. Nos resultados da pesquisa de satisfação, destaca-se a necessidade de maior divulgação das Ouvidorias junto aos servidores públicos; a internet como o meio de exercício da cidadania *on-line* mais acessado pela população para conhecer esses serviços; considerável nível de satisfação dos usuários em relação aos serviços prestados; reconhecimento elevado quanto ao papel da Ouvidoria e o seu nível de eficiência; bem como elevado nível de reutilização dos serviços das Ouvidorias por parte dos cidadãos e usuários.

## ABSTRACT:

Abstract: This article addresses the issue Competency management, basing on current theoretical concepts, relating the subject to the results can also be in the Survey's satisfaction for the current network of ombudsmen from the Executive Power of Pernambuco. In the period from 14.10.2008 to 31.08.2010, there were 104.186 events in the Ombudsman's State System, with 89.792 events conclude, among which 13.960 people responded to the Satisfaction's Survey. In the Satisfaction's Survey outcome, it is so important spread Ombudsman with civil servants, the internet by means of citizenship online more accessed by the public to learn about these services, considerable level of user satisfaction in respect to services rendered; high recognition of the role of the Ombudsman and its level of efficiency, as well as high level of reuse of Ombudsman services for citizens and users.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão. Competência. Conhecimento. Ouvidoria. Pesquisa de Satisfação.

**KEYWORDS:** Management. Competence. Knowledge. Ombudsman. Satisfaction Survey.

---

\* Graduação em Serviço Social. Atualmente exerce o cargo de Ouvidora Geral do Estado em PE, é instrutora do curso Implantação e Gestão de Ouvidoria no IRH e Gestão de Ouvidoria da Pós-Graduação na ESURP. Tem pós-graduação em Gestão Governamental (Fundação Getúlio Vargas), Gestão Pública e Serviços Sociais (UFPE) e Intervenção Psicossocial à Família no Judiciário (UFPE). Mestranda do Curso Psicologia Social e Organizacional do Instituto Superior de Línguas e Administração – UNISLA - Portugal. Consultora organizacional. E-mail: karlajuliam@bol.com.br

## 1. INTRODUÇÃO

O século 20 sedimentou movimentos significativos no desenvolvimento das ciências, no campo sociocultural, econômico e tecnológico, constituindo-se de três períodos evolutivos, em olhares diferentes: A visão mecânica, a visão econômica e a visão complexa.

A visão mecânica foi predominante até meados do século 17, época onde o comportamento das pessoas nas organizações foi fortemente influenciado pela segunda revolução industrial. A visão mecanicista se desenvolveu a partir dos conhecimentos das ciências exatas e da otimização da produção. Com o fascínio pela comprovação científica, baseada na manutenção, época do revolucionismo, determinismo, linearidade e monocausalidade, significando dizer que a visão do mundo é limitada ao que pode ser medido e comparado.

São pensadores dessa visão de mundo a Ciência de Galileu e Descartes, a Mecânica de Newton e a Geometria de Euclides, além de outras teóricas. Essa visão mecanicista deu início à Administração como Ciências, que surge para atender a necessidade de organização das empresas industriais para o processo de produção, tempos do administrador americano Frederick Taylor, do francês Henri Fayol e do alemão Max Weber.

Com a Revolução Industrial, o olhar econômico passou a ter predominância, o que durou até a segunda metade do século 20, exercendo influência nos dias atuais. Entende-se que a visão econômica é decorrente de propriedade e acumulação de riqueza e está presente na história desde que a humanidade deixou de ser nômade e passou a plantar e a criar. Foi reforçada com a Revolução Industrial, quando o capital passou a ser o mais importante fator de produção, em substituição à terra (recursos naturais) do período agropecuário. Essa visão, mais que predominante, foi hegemônica até a década de 70, quando se verificou o fim do chamado industrialismo, com o advento da globalização e da chamada “Era do Conhecimento”.

As consequências gerais da visão econômica são: o mundo percebido como mercado; a prevalência das relações comerciais sobre as relações sociais; a realidade econômica, como realidade “objetiva” e os modelos de desenvolvimento com foco na demanda de mercado, pensamento linear, decisões de cima para baixo, entre outros mecanismos que resultavam na desumanização dos trabalhadores. Embora já ocorram evidências de um novo marco cultural, com visão complexa da realidade, observa-se que a visão econômica ainda influencia os modelos e práticas das organizações atualmente.

Estamos diante de um mundo globalizado e competitivo, em constantes transformações. As organizações enfrentam desafios de ordem econômico-social, política e financeira, onde os dirigentes, gestores e líderes organizacionais se deparam com novos conceitos e metodologias, inovação tecnológica, numa velocidade acelerada que, quando começam a ser processadas, os paradigmas já se alteraram. A internet facilitou o acesso às informações, o que antes era privilégio de poucos e podemos falar da era virtual vivenciada naturalmente por milhões de criaturas que participam de redes sociais. A concepção de rede, segundo Warren (1993),

implica pensar, desde um ponto de vista epistemológico, na possibilidade de “integração de diversidade”... A análise em termos de redes de movimentos implica buscar as formas de articulação entre o local e o global, entre o particular e o universal, entre o uno e o diverso, nas interconexões das identidades dos atores com o pluralismo.

A revolução tecnológica concentrada na informação está remodelando a base material da sociedade em ritmo acelerado. Economias por todo o mundo passaram a manter interdependência global, apresentando uma nova forma de relação entre a economia, o Estado e a sociedade em um sistema de geometria variável. Além disso, um novo sistema de comunicação que fala cada vez mais uma língua universal digital está promovendo a integração global da produção e distribuição de palavras, sons e imagens de nossa cultura. As novas tecnologias, formas de gestão e aumento de produtividade fizeram com que, num primeiro momento ocorresse uma elevação nos níveis de desemprego, porém, com a volta do crescimento da economia essa tendência está sendo revertida. Na administração pública, se forem avaliadas as oportunidades de contratação de mão de obra, enfrenta-se a exigência de concurso público ou contratação temporária, onde o processo de capacitação e desenvolvimento é uma realidade vivenciada pelos que pertencem ao quadro de servidores do Estado.

Neste contexto, é necessário ter maior clareza de para onde estamos indo e quais são as técnicas e procedimentos de gestão que poderiam ser adotados para garantir a sustentabilidade das empresas e organizações num mercado em processo de mutação contínuo.

Temos como objeto de estudo discorrer sobre o tema gestão por competência, utilizando-se como estudo de caso, os resultados da pesquisa de satisfação da atual Rede de Ouvidores públicos do Estado de Pernambuco, buscando apresentar referências teóricas atuais no estudo de Ouvidoria, sem a pretensão de esgotar o tema, mas com focos conceituais que possibilitem melhor clareza sobre o assunto, relacionando o tema aos resultados obtidos na Pesquisa de Satisfação pela atual Rede de ouvidores do Poder Executivo Estadual de Pernambuco.

## 2. GESTÃO POR COMPETÊNCIA

A discussão do conceito de competência, do ponto de vista do indivíduo, evidenciou-se a partir da publicação do artigo elaborado por MLLAND (1973), intitulado “testando por competência, ao invés de inteligência”. Neste artigo o autor define competência como sendo uma característica ou um atributo subjacente a um indivíduo, que pode ser relacionado com desempenho superior na realização de uma atividade ou em uma situação que exige iniciativa. Conceitua competência como uma característica humana podendo estar relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa, diferenciando de aptidão (talento natural da pessoa), habilidade (demonstração de um talento particular na prática) e de conhecimento (o que uma pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa). (McCLELLAND, 1973 *apud* FLEURY, A.; FLEURY, M., 2006, p. 27) .

O conceito de competência passou a ser debatido com maior vigor nas instâncias acadêmicas e corporativas a partir dos anos 80 do século 20, com a emergência do modelo japonês de produção. O sucesso das empresas japonesas desestabilizou a supremacia de grandes corporações ocidentais. Afonso Fleury e Maria Fleury retratam o pensamento dos autores americanos sobre o tema na década de 80:

O conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém (FLEURY, A.; FLEURY, M., 2006, p. 185).



Com a padronização dos sistemas de gestão, as empresas desenvolveram capacidade suficiente para operar de maneira produtiva nesse processo de gestão por competências, garantindo assim um bom posicionamento no mercado competitivo, agregando valores, pela modernidade e efetividade de seu embasamento técnico, teórico e prático.

Para melhor entendimento sobre Gestão por Competência, é preciso compreender o conceito de gestão e de competência. O gestor é alguém que desenvolve os planos estratégicos e operacionais que julga mais eficazes para atingir os objetivos propostos, concebe as estruturas e estabelece as regras, políticas e procedimentos mais adequados aos planos desenvolvidos e, por fim, implementa e coordena a execução dos planos através de um determinado tipo de comando (ou liderança) e de controle.

Segundo RABAGLIO (2008, p.9), “Gestão é o ato de gerir, de administrar. São os meios através dos quais se gerem uma equipe, uma instituição, um projeto ou uma empresa”.

A gestão por Competência, segundo a mesma autora, está baseada numa tríade conhecida como CHA, compreendendo os conhecimentos, as habilidades e as atitudes de uma pessoa. O conhecimento tem relação com a formação acadêmica, informações recebidas e o investimento na vida profissional. A habilidade está ligada ao prático, à vivência e ao domínio do conhecimento. Já a atitude representa as emoções, os valores e sentimentos das pessoas, que compreende o comportamento humano.

A palavra gestor vem do latim *gestore* e de um modo geral os dicionários convergem para aquele que gere, dirige ou administra bens, negócios ou serviços.

Chiavenato (2007) coloca que para alcançar resultados o gestor precisa desenvolver competências fundamentais: conhecimento, habilidades, julgamento e atitude. E as competências fundamentam-se em habilidades necessárias a um gestor:

Habilidades técnicas consistem em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para a realização de tarefas específicas com base em seus conhecimentos e experiência profissional. [...] As habilidades humanas: consistem na capacidade e no discernimento para trabalhar com pessoas e, por intermédio delas, saber comunicar, compreender suas atitudes, motivações e desenvolver uma liderança eficaz. [...] As habilidades conceituais: consistem na capacidade de lidar com ideias e conceitos abstratos. Essa habilidade permite que o administrador faça abstrações e desenvolva filosofias, valores e princípios de ação. (CHIAVENATO, 2007, p. 69).

Para o mesmo autor, “as competências pessoais transformam pessoas em talentos” (CHIAVENATO, 2007, p. 388).

Nesta era atual, o conhecimento torna-se uma vantagem competitiva, considerando-se que conhecimento é informação com significado e que na sua volatilidade, necessita ser reavaliado e ampliado continuamente, aliando-se às novidades tecnológicas. Segundo Peter Drucker, com a velocidade das transformações, surge um novo trabalhador chamado “o trabalhador do conhecimento”. Um ambiente de trabalho torna-se atrativo não apenas pelos salários e benefícios que oferece, mas, sobretudo, quando proporciona um aprendizado contínuo do trabalhador.

Ainda segundo FLEURY (2001, p.187) “a noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica”.

A Gestão por Competências é um modelo que propõe alinhar o capital intelectual de uma organização com sua estratégia de negócios, facilitando simultaneamente o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores. Entende-se que cada organização tem sua especificidade, com competências estratégicas diferentes. Por esta razão, o Modelo de Competências deve estabelecer-se em função dos requisitos e perfis que os funcionários devem possuir para seguir a estratégia organizacional, partindo da filosofia da missão e visão organizacional.

Na última década, a Gestão por Competências mostrou-se a forma mais útil e eficiente de obter um alto rendimento e desempenho nas organizações. Entretanto, é importante ter ponderação, para não “cair na tentação” de querer desenvolver o modelo de competência de maneira improvisada, sem a suficiente preparação e conhecimento das modalidades de aplicações e seus impactos. Não podemos esquecer que as organizações são formadas por pessoas.

Na visão do prof. MUSSAK (2003, p.56), a Metacompetência

Trata-se de um acréscimo que vem atender à evolução dos fatos relativos ao trabalho, à produtividade, às exigências mercadológicas, à concorrência crescente e, por que não, à satisfação pessoal de aproximar o homem cada vez mais da qualidade, do trabalho cujo resultado principal é o de sua realização perfeita [...].

Atualmente as empresas estão despertando para a seleção de colaboradores com sólida formação técnica, mas com evidentes qualidades humanas, do que trata a Metacompetência, com embasamento técnico, prático, ético e estético. O estudo, os conhecimentos e o aperfeiçoamento profissional são necessários, assim como as habilidades humanas nas relações interpessoais para o alcance dos resultados organizacionais.

Neste cenário, as Ouvidorias surgem como fato inovador no processo de formulação e implementação de políticas públicas, sendo ferramenta estratégica de gestão, com fins de escuta estruturada para atender as demandas dos cidadãos.

A Ouvidoria fundamenta-se no tripé: qualidade, informação e controle, sendo um canal legítimo para coparticipação do cidadão na gestão da administração pública.

Quais seriam as competências necessárias ao ouvidor? Conhecimentos específicos sobre as origens e os modelos de Ouvidorias existentes no Brasil, seus principais processos, indicadores, sistema de informações em Ouvidoria, monitoramento e avaliação dos resultados dentre outros são imprescindíveis ao ouvidor. Porém, o conhecimento técnico ainda não é suficiente. Dentre as competências necessárias ao Ouvidor, as habilidades humanas são fundamentais para o desempenho de suas funções. Algumas qualidades no exercício desta função são imprescindíveis, tais como flexibilidade, responsabilidade, ética, empreendedorismo, ter autonomia, motivação, ser confiável, ter bom senso, a capacidade de se comunicar, de compreender o comportamento humano e desenvolver uma liderança eficaz. No cotidiano do Ouvidor, ele lida com situações de angústias e conflitos, exercitando-se na arte de ouvir as pessoas e, sobretudo, na condição de vivenciar a empatia. Empatia é a capacidade de se colocar no lugar da outra pessoa, de entender o seu estado de espírito.

No exercício de suas funções, o Ouvidor deverá exercitar os princípios éticos e morais que constam no Código de Ética do Ouvidor/Ombudsman, aprovado na Assembleia Geral Extraordinária da Associação Brasileira, em 19 de Dezembro de 1997.

1. Preservar e respeitar os princípios da “Declaração Universal dos Direitos Humanos, da Constituição Federal e das Constituições Estaduais”.

2. Estabelecer canais de comunicação de forma aberta, honesta e objetiva, procurando sempre facilitar e agilizar as informações.
3. Agir com transparência, integridade e respeito.
4. Atuar com agilidade e precisão.
5. Respeitar toda e qualquer pessoa, preservando sua dignidade e identidade.
6. Reconhecer a diversidade de opiniões, preservando o direito de livre expressão e julgamento de cada pessoa.
7. Exercer suas atividades com independência e autonomia.
8. Ouvir seu representado com paciência, compreensão, ausência de prejulgamento e de todo e qualquer preconceito.
9. Resguardar o sigilo das informações.
10. Facilitar o acesso à Ouvidoria, simplificando seus procedimentos, agindo com imparcialidade e justiça.
11. Responder ao representado no menor prazo possível, com clareza e objetividade.
12. Atender com cortesia e respeito às pessoas.
13. Buscar a constante melhoria das suas práticas, utilizando eficaz e eficientemente os recursos colocados à sua disposição.
14. Atuar de modo diligente e fiel no exercício de seus deveres e responsabilidades.
15. Promover a reparação do erro cometido contra o seu representado.
16. Buscar a correção dos procedimentos errados, evitando a sua repetição, estimulando persistentemente, a melhoria da qualidade na administração em que estiver atuando.
17. Promover a justiça e a defesa dos interesses legítimos dos cidadãos.
18. Jamais utilizar a função de Ouvidor para atividades de natureza político partidária ou auferir vantagens pessoais e/ou econômicas.
19. Respeitar e fazer cumprir as disposições constantes no “Código de Ética”.

Saber ouvir os reclamos dos cidadãos ainda não é suficiente. Além dos princípios acima citados, torna-se necessário ao ouvidor ter uma visão ampla da organização onde se insere, alinhando a sua atuação à missão institucional, além de uma atuação intersetorializada junto às demais áreas estratégicas.

Segundo o autor LYRA (2009, p.83),

Uma das principais – quiçá a mais importante – atribuições do ouvidor, diz respeito à sua atuação crítica e propositiva, voltada para a avaliação das orientações básicas que norteiam a instituição em que atua. Desse ponto de vista o ouvidor desfruta, sabidamente, de uma posição privilegiada.



Nessa perspectiva, ELIAS (2005, p.48) salienta:

E quais são as razões que explicam o protagonismo da ouvidoria? Ora, o constitucional princípio da eficiência é a cultura da reclamação, razão de ser da ouvidoria, consolidou uma aspiração social traduzida por uma nova postura cidadã, que exige o predomínio da gestão eficaz do bem público com a transparência e honestidade dos administradores e a colocação da administração a serviço do cidadão, através da criação de canais de comunicação que propiciem a ampliação da participação popular. Daí vem a legitimação do papel da ouvidoria que, ao operar com celeridade e eficácia, exercendo a real função de controle interno de uma instituição, permite reforçar a sua relação com a sociedade e especificamente com o cidadão que carece de direitos. Consequentemente, ao instituir uma ouvidoria, os organismos públicos ou privados demonstram essencial vontade de agir com eficiência contra as ações de má administração; contra os comportamentos abusivos e irracionais da burocracia; estimulando a transparência e a qualidade no atendimento e promovendo o adequado respeito ao cidadão.

Avaliar o impacto das demandas oriundas da população junto aos órgãos públicos, através da proposição de ações de melhoria para os gestores, constitui atualmente, uma das maiores atribuições das Ouvidorias públicas. Neste sentido, o ouvidor tem um desafio a superar no seu cotidiano profissional: interpretar fidedignamente os anseios dos cidadãos, mediar e conciliar os conflitos e cobrar das áreas responsáveis, as possíveis soluções para o atendimento dessas demandas. A sistematização das informações e sua análise qualitativa, através de relatórios gerenciais, possibilitará à Ouvidoria, enquanto instrumento de gestão, dar visibilidade quanto às medidas corretivas necessárias para que não haja reincidência sistemática de assuntos relativos à ineficiência da prestação de serviços, do atendimento realizado pela instituição ou mesmo de irregularidades cometidas por gestores, servidores e/ou o atendimento e serviços que lhes foram prestados.

Em 2007, existiam apenas 23 Ouvidorias públicas no Estado. Na atual gestão, a Ouvidoria pública tornou-se uma meta prioritária de governo. Neste sentido, a Ouvidoria Geral do Estado de Pernambuco foi oficializada em 14.10.2008, através do Decreto de nº. 32.476 e tem por finalidade coordenar a Rede de ouvidores públicos, através de um Sistema integrado em Rede G-CON (Gestão do conhecimento), interligando todas as Ouvidorias num único banco de dados, que possibilitará receber manifestações sobre o desempenho de órgãos e entidades do Poder Executivo, visando contribuir para o fortalecimento da cidadania e a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas instituições. Na época de sua oficialização, dentre as 28 Ouvidorias em funcionamento, 27 estavam interligadas pelo Sistema de Ouvidoria, contendo um único banco de dados via WEB. Atualmente existem 59 Ouvidorias implantadas no Poder Executivo, as quais estão integradas ao Sistema de Ouvidoria do Estado G-CON e padronizadas nos seus principais processos, representando um aumento considerável de Ouvidorias públicas.

O uso sistemático de um ou vários instrumento(s) e/ou técnica(s), concomitantemente com outros elementos (pessoas e processos), é o que coleta, transforma e dissemina informações em uma organização. A esse conjunto damos o nome de Sistema de Informações.

Entende-se por Sistema como sendo o conjunto de elementos ou componentes que interagem para o cumprimento de uma meta, recebendo insumos e produzindo resultados em um processo organizado de transformação.

O Sistema de Informações de Ouvidorias tem quatro funções principais, conforme a autora Marcelino (2010):



Criar base de dados para levantamentos estatísticos; dar tratamento às manifestações dos usuários, controlando prazos; promover o conhecimento sobre o público alvo e o relacionamento com este, medindo satisfação com a solução apresentada; possibilitar a melhoria dos processos organizacionais.

Ainda segundo a mesma autora, além das acima citadas funções, o Sistema de Ouvidoria G-CON também apresenta as seguintes funcionalidades:

- Acompanha de perto o andamento de suas manifestações, através de um painel de controle.
- Rastreia a manifestação desde o seu registro até o envio da resposta para o manifestante com os detalhes da solução adotada.
- Monitora todos os encaminhamentos, despachos e respostas realizados pelas Ouvidorias.
- Envia respostas parciais e despachos de cobrança automaticamente.
- Gera automaticamente os resultados da Pesquisa de Satisfação, por período e Órgãos.
- Dissemina conhecimento entre seus colaboradores, através do banco de conhecimentos.

Medir o grau de satisfação dos usuários dos serviços públicos quanto aos serviços que a atual Rede de Ouvidorias do Poder Executivo realiza é fundamental para o monitoramento e avaliação do nível de eficiência e efetividade desses mesmos serviços.

### **3. A PESQUISA DE SATISFAÇÃO DAS OUVIDORIAS DO ESTADO DE PERNAMBUCO**

A Pesquisa de Satisfação foi implantada no Sistema de Ouvidoria do Estado em junho de 2009 e contém 6 questões do tipo fechada. É possível o cidadão/usuário respondê-la, através de e-mail, atendimento presencial ou por telefone, quando a manifestação é concluída. Nos Relatórios de Pesquisa de Satisfação junto aos usuários dos serviços das Ouvidorias, gerados pela Ouvidoria Geral do Estado, através do Sistema G-CON (Gestão do Conhecimento), identifica-se:

- Tipo de usuário dos serviços públicos – se é servidor do Estado ou não.
- A origem de informação a respeito da Ouvidoria: amigos, internet, órgão do governo, mídia ou panfleto.
- Nível de satisfação do manifestante: insatisfatória, parcialmente satisfatória ou satisfatória.
- Papel da Ouvidoria: pouco importante, importante ou muito importante.
- A eficiência da Ouvidoria – demorado, normal ou rápido.
- A reutilização da Ouvidoria – sim ou não.

No período de 14.10.2008 a 31.08.2010, foram registradas 104.186 manifestações no Sistema de Ouvidoria do Estado, com 89.792 manifestações concluídas, dentre as quais 13.960 cidadãos responderam à Pesquisa de Satisfação, com os seguintes resultados:

• **ESTATÍSTICA DE TIPO DE USUÁRIO:**

- Cidadão - 73,24%
- Servidor - 26,76%

• **ORIGEM DE INFORMAÇÃO A RESPEITO DA OUVIDORIA:**

- Amigos - 12,97%
- Internet - 43,72%
- Órgãos do Governo - 20,64%
- Mídia - 8,12%
- Panfletos - 14,54%

• **SATISFAÇÃO DO MANIFESTANTE:**

- Insatisfatória - 10,32%
- Parcialmente satisfatória - 24,94%
- Satisfatória - 64,74%

• **PAPEL DA OUVIDORIA:**

- Importante - 36,05%
- Muito importante - 62,44%
- Pouco importante - 1,51%

• **EFICIÊNCIA DA OUVIDORIA:**

- Demorado - 14,15%
- Normal - 27,56%
- Rápido - 58,29%

• **REUTILIZAÇÃO DA OUVIDORIA**

- Sim - 96,69%
- Não - 3,31%

Esses resultados da Pesquisa refletem o nível de satisfação dos usuários quanto ao funcionamento da Rede de Ouvidorias atualmente existente em Pernambuco. As Ouvidorias se constituem num instrumento de gestão, à medida que se tornam os intérpretes dos anseios e necessidades dos cidadãos em relação ao serviço público, identificando e propondo ações de melhoria na organização, com base nas manifestações recebidas e desburocratizando o acesso às informações, por parte da população.

Diante dos resultados obtidos na Pesquisa de Satisfação, destaca-se: a necessidade de maior divulgação das Ouvidorias junto aos servidores públicos; a internet como o meio de exercício da cidadania *on-line* mais acessado pela população para conhecer esses serviços; considerável nível de satisfação dos usuários em relação aos serviços prestados; reconhecimento elevado quanto ao papel da Ouvidoria e o seu nível de eficiência; bem como elevado nível de reutilização dos serviços das Ouvidorias por parte dos cidadãos e usuários.

#### 4. CONSIDERAÇÕES

No fim do segundo milênio da era cristã, vários acontecimentos de importância histórica têm transformado o cenário social da vida humana. A revolução tecnológica concentrada na informação está remodelando a base material da sociedade em ritmo acelerado. O próprio capitalismo passa por um processo de profunda reestruturação caracterizado por maior flexibilidade, conforme texto Teorizando a Transição de Harvey David (1996). Em consequência dessa revisão geral, ainda em curso, do sistema capitalista, testemunhamos a integração global dos mercados financeiros, a incorporação de preciosos segmentos de economias do mundo inteiro em um sistema interdependente que funciona como uma unidade em tempo real.

Através das definições de diversos autores acerca da “gestão por competência”, compreende-se que são necessários ao profissional conhecimentos, habilidades humanas e técnicas, ter visão estratégica, motivação, liderança, saber agir e interagir para contribuir no alcance dos resultados organizacionais esperados. A perspectiva do aprendizado contínuo possibilitará ao profissional o seu crescimento pessoal, com visão mais abrangente de conhecimentos e habilidades importantes ao seu desempenho, numa inter-relação entre objetivos pessoais e organizacionais.

Houve um avanço considerável no Estado de Pernambuco, com relação à implantação e estruturação da Rede de Ouvidorias. O trabalho de disseminação da cultura da Ouvidoria possibilitou a ampliação de 23 para 59 Ouvidorias nas Secretarias e Órgãos do Poder Executivo Estadual, interligadas por um único banco de dados por meio de um sistema que possibilita gerar *on-line* informações sobre o desempenho dessas Ouvidorias e averiguar o nível de satisfação dos usuários desses serviços, através da Pesquisa de Satisfação.

Sem informações precisas e confiáveis, não seria possível ao Estado de Pernambuco, dimensionar o nível de satisfação quanto aos serviços que presta, bem como registrar todas as manifestações recebidas pelas Ouvidorias, as quais poderão subsidiar o próprio monitoramento e avaliação do desempenho dos Órgãos e Secretarias, bem como na formulação e implementação de políticas públicas, através dos seus relatórios gerenciais. Com a consolidação da Rede de Ouvidores em Pernambuco, torna-se mais eficaz o processo de intercâmbio e comunicação entre os cidadãos usuários e o Estado, possibilitando uma maior transparência e prestação de contas dos seus resultados e devida avaliação quanto ao nível de satisfação desses usuários em relação à gestão pública.

Disseminar a cultura da Ouvidoria no âmbito estadual constitui-se em poderoso instrumento para a transformação institucional permanente, favorecendo mudanças e ajustes em suas atividades e processos, em sintonia com as demandas da sociedade, ou seja, um caminho efetivo na busca da qualidade, transparência e da cidadania.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. 4. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007, p.69 e 388.

FLEURY, A.; FLEURY, M. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2006, p.185.

HARVEY, David. *Condição pós-moderna*. 6º Ed. Loyola, São Paulo Brasil, 1996.

LYRA, Rubens Pinto. *Modalidades de ouvidoria pública no Brasil* (org. e coautor) João Pessoa: Ed. UFPB, 2009.

LYRA, Rubens Pinto. *Participação e Segurança Pública no Brasil: teoria e prática*. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2009, 83.

MARCELINO, Karla Júlia. *Importância da estatística na atualidade*. Disponível em <http://www.ouvidoria.pe.gov.br>. Acesso: em 8 de set. 2010.

MUSSAK, Eugenio. *Metacompetência: Uma nova visão do trabalho e da realização pessoal*, São Paulo: 8ª Ed..Gente, 2003, p.56.

NUNES, Edson. *Poder local, descentralização e democratização: um encontro difícil*. In: São Paulo em Perspectiva. São Paulo: Fundação SEADE, vol. 10, número 3. Julho/Setembro, 1996.

OLIVEIRA, João Elias. *Ouvidoria Pública brasileira: A evolução de um modelo único*. In: VISMONA, Edson Luiz (Org.). *A ouvidoria brasileira: Dez anos da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman*. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo; Associação Brasileira de Ouvidores / Ombudsman, 2005, p.48.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. *Cadernos MARE da Reforma do Estado*. Brasília- DF, 1997.

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

RABAGLIO, Maria Odete. *Gestão por competência: ferramentas para atração e captação de talentos humanos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008 p.9.

Relatórios consolidados da Ouvidoria Geral do Estado, período de outubro/2008 a ago. 2010.

WARREN, Ilse Scherer. *Redes de movimentos sociais*. São Paulo: Edição Loyola, Brasil, 1993.





# FATOR ESSENCIAL NA COMUNICAÇÃO DA OUVIDORIA: A ESCUTA QUALIFICADA

Adriana Alves Ribeiro Duarte\*  
Alcione Alves Ribeiro Duarte Lima\*\*  
Lucenilda Maria da Silva Marques\*\*\*  
Chussy Karlla Souza Antunes\*\*\*\*

## RESUMO

Sendo a Ouvidoria um espaço de escuta qualificada, possibilita manter a qualidade da comunicação entre o usuário e a instituição. Atua como um canal de comunicação, evitando os ruídos que prejudicam o entendimento da demanda, sendo o ouvidor o profissional capacitado para selecionar pontos de relevância para obtenção do objetivo. Para responder nosso questionamento, quais os fatores que dificultam o entendimento da necessidade do usuário-cidadão pelos servidores públicos, realizamos uma pesquisa de campo, com aplicação de questionários junto aos funcionários e usuários de três hospitais da rede pública estadual de Pernambuco. O questionário foi aplicado com usuários que passaram por pelo menos dois setores antes de procurar o serviço de Ouvidoria, que se disponibilizaram a responder a pesquisa, bem como com funcionários dos setores mencionados pelos usuários. Com a pesquisa ficou constatado que não basta ouvir. É necessário haver seletividade em ambos os lados para que ocorra o processo de troca entre o emissor e o receptor que deve estar atento e em ambiente favorável à transmissão. Desta forma, ficou constatado que o atendimento em ambiente não adequado pode gerar a falta de qualidade na escuta. Os resultados demonstraram uma avaliação crítica dos usuários e funcionários, revelando uma semelhança no atendimento das três unidades pesquisadas. A avaliação positiva em relação ao trabalho do ouvidor traz otimismo sobre as possibilidades na melhoria do atendimento ao cidadão através da escuta qualificada, porém, os demais resultados evidenciam que a falta de capacitação para o atendimento relativo à informação necessita ser atualizada de forma sistematizada.

## ABSTRACT

Since the ombudsman a listening space qualified, allows maintaining the quality of communication between the user and the institution. Acts as a communication channel, avoiding noises that hinder the understanding of demand, and the listener able to select the professional points of relevance to

---

\* Gestora hospitalar; capacitada em Gestão e implantação de Ouvidoria – Centro de Formação do Servidor Público do Estado de PE – CEFOSPE; capacitada em tipificação de demandas OuvidorSUS/ Ministério da Saúde. Atualmente é ouvidora do Hospital Otávio de Freitas /SES-PE.

\*\* Especialista em Ouvidoria/Ombudsman – FADEPE; capacitada em Gestão e implantação de Ouvidoria – CEFOSPE; capacitada em tipificação de demandas OuvidorSUS/Ministério da Saúde. Atualmente é ouvidora do Hospital da Restauração.

\*\*\* Especialista em Gestão de Políticas Públicas – FAFIRE; graduada em Serviço Social – UFPE; capacitada em Gestão e implantação de Ouvidoria – CEFOSPE; capacitada em tipificação de demandas OuvidorSUS/ Ministério da Saúde. Atualmente é ouvidora do Hospital Getúlio Vargas/SES – PE. *E-mail: lucenilda\_marques@yahoo.com.br*

\*\*\*\* Orientadora do artigo. Mestre em Gestão Pública – UFPE; atualmente ouvidora Central da Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de Pernambuco; especialista em Ciência Política Teórica e Prática no Brasil – UNICAP; especialista em Planejamento Educacional e Administração Escolar – UFPE. *E-mail: chussy@gmail.com*

achieving the goal. To answer our questions we conducted a field survey, with questionnaires for officials and users of the three public hospitals statewide, in order to detect the factors that hinder the understanding of the need for the user. The questionnaire was administered to users who have had at least two sectors before seeking service ombudsman, who agreed to take the survey as well as with officials from the sectors mentioned by users. Through research it was found that not just listen. There needs to be selective on both sides to allow for the exchange process between the sender and receiver must be aware and supportive environment in the transmission. Thus it was found that health care in an environment not suitable, you can generate a lack of quality listening. The results demonstrated a critical assessment of users and employees, revealing a similarity in the care of the three units surveyed. The positive evaluation in relation to the work of the ombudsman brings optimism about the possibilities in improving services for citizens through the qualified hearing, but the other results, show that the lack of training for care on the information needs to be updated systematically.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ouvidoria na Saúde. Comunicação. Escuta qualificada.

**KEYWORDS:** Ombudsman for Health. Communication. Listening qualified.

## 1. INTRODUÇÃO

A Ouvidoria é um serviço que busca manter a qualidade da comunicação entre o cidadão e a instituição com ações que visam, em tempo integral, à manutenção do atendimento de forma ágil. Atua como um canal de comunicação com escuta qualificada objetivando manter um diálogo entre o cidadão, a unidade de saúde e a comunidade na qual está inserida.

Atualmente os usuários que buscam atendimento nas unidades de saúde se deparam com demora na resposta da sua manifestação. Acredita-se que esse problema é gerado pela falta de uma escuta qualificada, por parte dos funcionários, tendo o cidadão que percorrer diversos setores para ter sua necessidade atendida, ou ainda, sem êxito buscar os serviços da Ouvidoria para intermediar essa resolução.

Para confirmar nossa hipótese, realizamos uma pesquisa exploratória de campo, com aplicação de questionários aplicados aos usuários e funcionários de três unidades de saúde em Pernambuco – Hospital da Restauração, Hospital Otávio de Freitas e Hospital Getúlio Vargas. Nosso objetivo foi identificar os fatores que prejudicam o entendimento das demandas dos cidadãos por parte dos servidores públicos e verificar se há ausência da escuta qualificada durante atendimento nos setores e comparar com o atendimento na Ouvidoria: – além de identificar os fatores que dificultaram o atendimento ao cidadão. Para manutenção da qualidade no atendimento consideramos ser de fundamental importância a comunicação entre os atores envolvidos.

## 2. COMUNICAÇÃO

Considerando que a comunicação é fator importante na Ouvidoria, tomamos como base o seguinte conceito:

[...] processo de troca de significados entre indivíduos por meio de um código comum (signos, sinais, símbolos, linguagem falada ou escrita). Envolve a transmissão de mensagem entre uma fonte e um destinatário. Implica, portanto, dois pólos: um transmissor ou emissor (fonte) e um receptor (destinatário), em um processo que ocorre através de um meio denominado canal. Este pode ser natural, como o aparelho fonador, ou industrialmente concebido, como a imprensa, o rádio, a televisão etc. (BARSA v.18 p.320).

De acordo com Teles (2009), a Ouvidoria é um canal de comunicação direta entre o cidadão e o Poder. Sendo um canal de comunicação, podemos considerá-lo como uma prática cultural e política da instituição cabendo a ela refletir como se relaciona com as questões da cidadania, da identidade e do humanismo em um mundo globalizado. Considerando a Ouvidoria como uma ferramenta utilizada para intermediar o processo comunicativo entre uma entidade e a sociedade, deve-se implementar ações que produzam elementos que conduzam a um verdadeiro *feedback*<sup>1</sup> com os personagens envolvidos, evitando desta forma ruídos que dificultem o entendimento e a resolutividade das demandas. Onde a “comunicação assume uma complexa rede de significados e significantes” (MARCHIORE, 2010, p.244).

### 3. ESCUTA QUALIFICADA

Nos últimos anos está havendo um aumento considerável de Ouvidorias no sistema público brasileiro. O ouvidor é um profissional qualificado para ouvir. Para tanto, é necessário escutar, que de acordo com Rocha (2000, p.247), significa: “prestar atenção para ouvir; dar atenção a;”. Desta forma, consideramos que a atenção para ouvir fará o diferencial numa Ouvidoria onde acreditamos que a habilidade de saber ouvir é fundamental no cotidiano profissional do ouvidor.

### 4. OUVIDORIA

Acreditamos que Ouvidoria é a demonstração do compromisso público da instituição com o cidadão. E de acordo com Marcelino (2010) é um

Canal legítimo para a população sugerir, denunciar, reclamar, elogiar e solicitar informações sobre os serviços que o governo presta aos cidadãos... tem como missão assegurar o canal de manifestação e representação dos interesses dos cidadãos frente à administração pública, para a resolução ágil das questões apresentadas, promovendo a cidadania e a melhoria sustentada da gestão pública.

Conforme conceito da Agência de Fomento do Rio Grande do Norte (AGN), a Ouvidoria se apresenta como um instrumento de democracia. Desta forma, podemos considerá-la como um canal de acesso do cidadão ao serviço público que

[...] promove a transparência, cria canais de comunicação próprios e competentes entre a administração e o cidadão, bem como promove a melhoria da prestação de serviços públicos, (...) contemplam essencialmente, o atendimento e correto tratamento da manifestação do cidadão, e a produção de informações gerenciais para a tomada de decisão pela Instituição. (AGN, 2010).

<sup>1</sup> Feedback: Retorno comunicacional efetivo.



## 4.1. OUVIDORIA GERAL DO SUS

Com o avanço das tecnologias, sabemos que: “é tendência a acessibilidade do cidadão aos meios de comunicação. No entanto, quando se refere às questões mais particulares e voltadas a saúde, o cidadão comum muitas vezes tem que aguardar horas” para obtê-la. (MARQUES, 2008, p.40)

De acordo com o Departamento de Ouvidoria Geral do SUS – DOGES, a mesma foi criada em 2003, pelo Decreto nº 4.726, de 9 de junho daquele ano, e compõe a estrutura do Ministério da Saúde como parte integrante da Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa (SGEP).

A Ouvidoria Geral do SUS é um canal democrático de estímulo à participação comunitária, de disseminação de informações em saúde, de mediação entre o cidadão e os gestores dos serviços de saúde; além disso, atua como ferramenta de gestão, contribuindo para definição de ações que resultem em melhorias no Sistema Único de Saúde.

## 4.2. OUVIDORIA DO HOSPITAL DA RESTAURAÇÃO (HR)

A Ouvidoria do HR está localizada na recepção da Emergência Pediátrica, atende no horário das 7h às 17h, conta com uma equipe de quatro pessoas capacitadas pela Escola de Governo. O HR, que está vinculado à Secretaria de Saúde Estado de Pernambuco, tem como missão ser um hospital de referência em neurocirurgia, neurologia, queimaduras, intoxicações e em atendimento de emergência aos politraumatizados; prestar assistência de alta complexidade nas especialidades de clínica médica, cirurgia geral, pediatria, clínica e cirurgia, traumatismo-ortopedia e cirurgia vascular; ser centro formador de recursos humanos para o setor saúde.

## 4.3. OUVIDORIA DO HOSPITAL OTÁVIO DE FREITAS (HOF)

A Ouvidoria do HOF está em fase de implementação, porém já faz atendimento aos usuários. Conta com duas ouvidoras capacitadas pelo Ministério da Saúde para o Sistema OuvidorSUS<sup>2</sup>, além de capacitação contínua através da Ouvidoria Geral do Estado, Ouvidoria da Secretaria Estadual de Saúde e Escola de Governo de Pernambuco. Para tanto, atuam na disseminação de informações e recebem manifestações dos cidadãos, como reclamações, denúncias, sugestões, elogios, e solicitações.

É na mediação e busca de equilíbrio entre os envolvidos, que a Ouvidoria atua com o encaminhamento, a orientação, o acompanhamento da demanda e o retorno ao usuário. Seu objetivo é propiciar uma resolução adequada aos problemas apresentados, de acordo com os princípios e diretrizes do Sistema Único de Saúde (SUS). Utiliza para o trâmite das demandas registradas atendimento por meio presencial, telefone, ou no site do OuvidorSUS.

## 4.4. OUVIDORIA DO HOSPITAL GETÚLIO VARGAS (HGV)

A Ouvidoria do HGV desenvolve suas atividades há dois anos, possui uma equipe com três funcionários comprometida com a qualidade do atendimento. Foram capacitados pela Escola de Governo

<sup>2</sup> OuvidorSUS: A Ouvidoria Geral do SUS é um canal democrático de estímulo à participação comunitária no Sistema Único de Saúde.

de Pernambuco/Ouvidoria Geral do Estado e orientadores quanto ao Sistema OuvidorSUS, além de capacitação contínua através da Ouvidoria Geral do Estado de Pernambuco e Ouvidoria da Secretaria Estadual de Saúde. Atende mensalmente um quantitativo de aproximadamente sessenta usuários através de caixas de sugestões, atendimento presencial ou meio eletrônico.

Ao longo dos anos, a Ouvidoria trabalha para consolidar e ampliar o desenvolvimento de uma política pública que amplia a comunicação e busca melhorar o atendimento ao cidadão. Seu funcionamento é de segunda a sexta-feira, no horário diurno. Está localizada no ambulatório e atendimento de pacientes das Enfermarias, Emergência e Ambulatório. Além do atendimento, encaminha as demandas aos gestores das áreas pertinentes para resoluções. Ao obter a resposta dos gestores, responde ao cidadão demandante. Atualmente, a cada trimestre realiza relatório gerencial das demandas depositadas nas caixas de sugestões e encaminha-os à diretoria do hospital, visando à melhoria da qualidade do atendimento.

## 5. METODOLOGIA DE PESQUISA

A realização desta pesquisa constou em um estudo de caso que, de acordo com Tenório (2002, p.51), “é um método de pesquisa social empírica que investiga um fenômeno atual da vida real(...)”. Consistiu na aplicação de questionários de cunho quantitativo, contendo cinco questões fechadas e duas abertas. Foram aplicados junto a usuários e profissionais envolvidos nos atendimentos nas unidades do HGV, HR e HOF, no turno diurno durante os meses de julho e agosto 2010. A amostra constou de usuários que buscaram resolução em mais de um setor, mas sem sucesso procuraram a Ouvidoria; e com profissionais de atendimento relacionados aos respectivos setores.

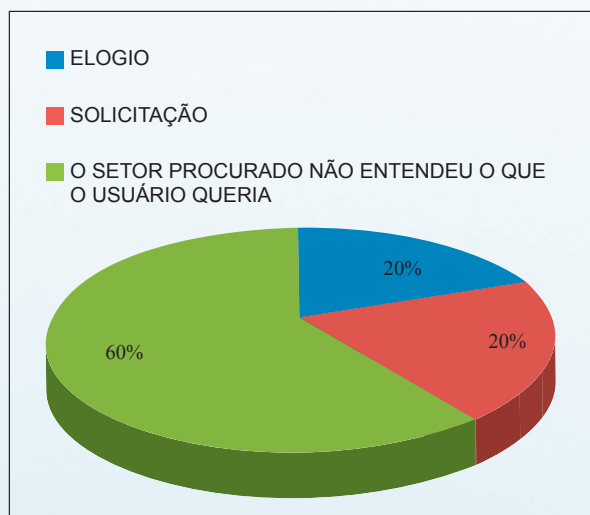
Também foi utilizada a pesquisa bibliográfica para fundamentação dos temas relacionados. Cervo e Bervian (2005, p.65) afirmam que [...] “pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa (...), busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema”.

O objetivo foi recolher informações e conhecimento acerca do problema para o qual buscamos resposta para subsidiar nossa hipótese de que os servidores públicos não entendem as demandas dos cidadãos porque não há uma escuta qualificada como na Ouvidoria.

## 6. ANÁLISE DOS DADOS

Com a aplicação dos questionários buscamos identificar os fatores que prejudicam o atendimento das demandas dos cidadãos com os funcionários, bem como a escuta qualificada e efetiva das necessidades de demandantes do serviço de saúde além de identificar os fatores que prejudicam o entendimento das demandas dos cidadãos com os setores envolvidos.

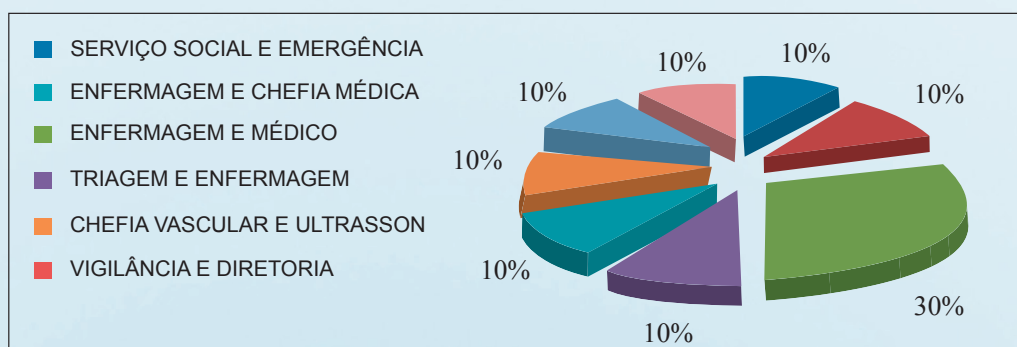
**Gráfico 01: Motivo da ida do usuário à Ouvidoria**



Fonte: questionários aplicados aos usuários

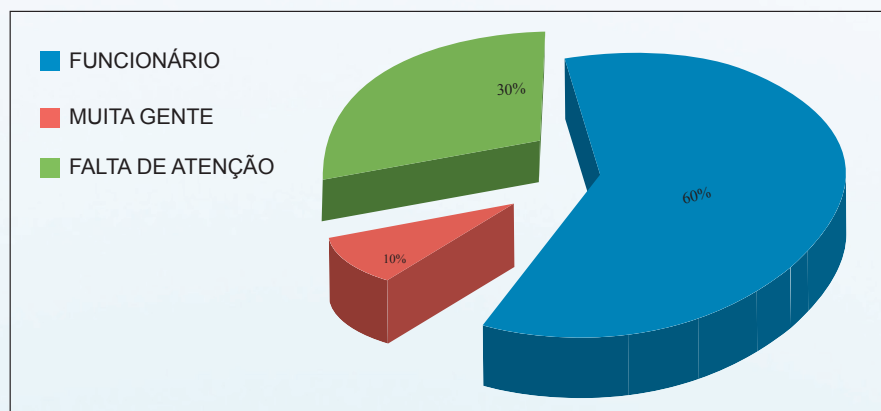
Analisando os dados apresentados, no gráfico 01 compreende-se que há uma necessidade de comunicação adequada para o entendimento entre os atores envolvidos no processo, uma vez que 60% dos entrevistados afirmaram que o setor procurado não entendeu o que eles queriam.

**Gráfico 02: Setores procurados pelo usuário, antes de ir à Ouvidoria**



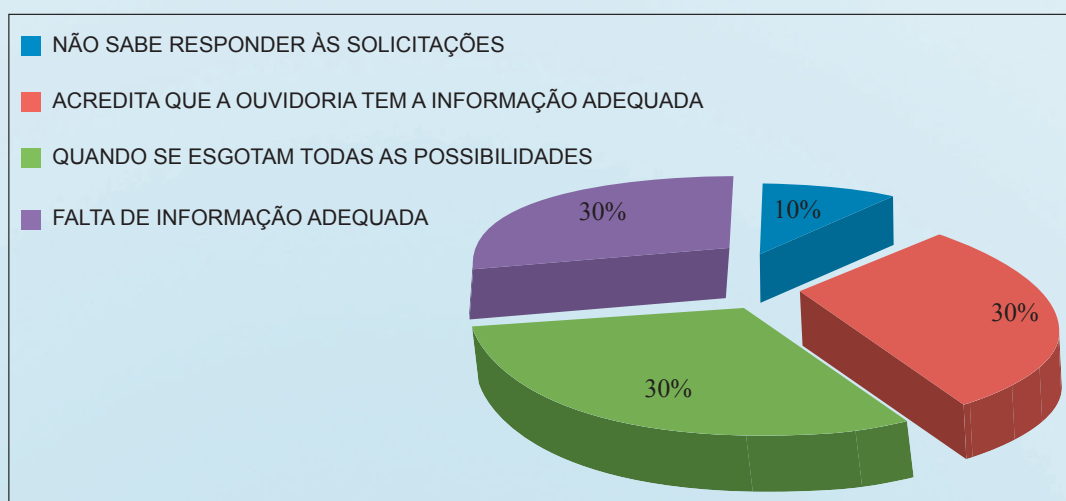
Fonte: questionários aplicados aos usuários

Nas questões apresentadas no gráfico 02, podemos perceber que existe uma falta de compreensão em relação à necessidade do usuário, que gera a não resolutividade da solicitação do mesmo, que por sua vez busca informações através de outras instâncias, até chegar ao serviço de Ouvidoria.

**Gráfico 03: Fatores que prejudicaram o entendimento de sua necessidade**

Fonte: questionários aplicados aos usuários

No gráfico 03, o total de 60% dos entrevistados afirmou que o fator prejudicial refere-se ao funcionário. Realizando um comparativo com o gráfico 04, com as respostas dos funcionários, podemos perceber que os mesmos encaminham o usuário para a Ouvidoria quando se esgotam todas as possibilidades de respostas. Podemos observar que é por falta de informação adequada, como se confirma no mesmo gráfico e também em uma das falas de profissional de um dos hospitais, diz: “Recebemos informações desatualizadas. Muitas vezes o usuário cobra uma informação que ele tomou conhecimento através da mídia, em relação a um serviço ofertado em nossa unidade. Quando vamos verificar, ele está certo; a instituição, não divulga a informação adequada”.

**Gráfico 04: Quando o funcionário encaminha o usuário para o serviço de Ouvidoria**

Fonte: questionários aplicados aos usuários

Analisando as questões apresentadas no gráfico 04, referentes às respostas dos funcionários, observa-se o que há um empenho no atendimento ao cidadão. Apenas 10% não sabem atender à solicitação, o que pode ser motivado pela falta de informação atualizada, como descrevemos no depoimento acima, e os 90% buscam resolução, sem êxito, por falta de elementos para subsidiar seu trabalho.



## 7. CONSIDERAÇÕES

O serviço de Ouvidoria dos hospitais HGV, HR e HOF atuam de forma a garantir a qualidade e transparência dos serviços ofertados aos seus usuários de forma a torná-los sujeitos ativos na busca da resolução, no sentido de que os mesmos percebam que podem exercer com plenitude seu direito no acesso à informação, como interlocutor no processo de comunicação, sendo ouvido com dignidade em espaço restrito, com ética e responsabilidade.

Neste sentido, o atendimento presencial é realizado nas dependências das Ouvidorias das três unidades, com cuidados específicos tal como informar ao cidadão que sua manifestação será tratada de forma criteriosa, podendo ser sigilosa caso solicite. Na ocasião, outras informações são repassadas onde tomará conhecimento que a Ouvidoria é responsável pelo encaminhamento da sua manifestação para resolução junto aos gerentes responsáveis pelo assunto e que, por ocasião da resposta, será informado.

Desta forma, fica claro que a Ouvidoria atua como mediador entre o cidadão e os gestores. Além destes fatores, há o cuidado de deixar que o cidadão expresse sua necessidade para que se sinta à vontade e confiante na competência e profissionalismo de quem realiza sua escuta na Ouvidoria. Para manter a qualidade é de fundamental importância que o ouvidor seja capacitado constantemente, uma vez que seu desconhecimento pode gerar dificuldades no processo de escuta qualificada, que é fator fundamental para o sucesso de uma Ouvidoria.

Como dizia o sábio Salomão, no livro Eclesiastes, capítulo V, versículo 1: “inclina-te para ouvir”; e na Epístola de Tiago, capítulo 1, versículo 19, encontramos: “mas todo homem, seja pronto para ouvir”. Esse ouvir não só deve ser realizado com a parte física do ouvido, o qual espera por sinais sonoros. “O escutar é que é importante”. Ouvir é escutar com atenção.

## REFERÊNCIAS

Agência de Fomento do Rio Grande do Norte (AGN) Disponível em: [www.agnrn.com.br/ouvidoria\\_conceitos.asp](http://www.agnrn.com.br/ouvidoria_conceitos.asp). Acesso em 3, set. 2010.

BÍBLIA. Português. *Bíblia sagrada*. Tradução de João Ferreira de Almeida. São Paulo: Sociedade Bíblica do Brasil, 1998, p.963, 1728. Edição Revista e atualizada.

CERVO, Amado; BERVIAN, Pedro – *Metodologia científica*. 5ª. ed, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005, p.65.

MARCELINO, Karla Júlia – Artigo: *Ouvidoria Pública, instrumento de Gestão*. Disponível em: [www.ouvidoria.pe.gov.br](http://www.ouvidoria.pe.gov.br). Acesso em 2 set. 2010.

MARCHIORE, Marlene et al – *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão Editora, 2010, p. 244 (série comunicação Organizacional).

MARQUES, Lucenilda Silva. *Estudo da participação e comunicação dos usuários em relação aos serviços ofertados no Hospital Getúlio Vargas*. Recife, 2008, p.40 Monografia de Especialização da FAFIRE /Recife/ Pernambuco.

NOVA ENCICLOPÉDIA BARSA. – São Paulo: Barsa Consultoria, Editorial Ltda., 2001 v.4.

ROCHA, Ruth – Minidicionário enciclopédico escolar – São Paulo: Scipione, 2000, p. 247.

TELES, Joice; CARVALHO, Brito. 1. *Gestão da qualidade*. 2. Ouvidoria. 3. Serviço público. Monografia (graduação) – Instituto de Educação Superior Unyahna de Salvador, 2009. Disponível em: [http://anop.com.br/docs/mono\\_joice.pdf](http://anop.com.br/docs/mono_joice.pdf). Acesso em 3 set. 2010.

TENÓRIO, Fernando. *Gestão social: metodologias e casos*. Rio de Janeiro: 3ª ed., Editora FGV. 2002, p. 51.



# O PROFISSIONAL DE PSICOLOGIA E DE ENFERMAGEM COMO OUVIDORES PÚBLICOS DE SAÚDE

Maria Odília Costa Barros\*

Luciano Oliveira de Melo\*\*

Karla Júlia Marcelino\*\*\*

## RESUMO

O grande avanço democrático da participação popular na administração pública direta e indireta obedeceu à criação gradativa de instrumentos capazes de transformar a intenção do cidadão em ações concretas de viabilidade de suas necessidades. Como tal, a criação de Ouvidorias públicas tornou possível a contínua comunicação direta entre as gestões públicas efetivas e o povo. Dentre estes instrumentos, encontram-se as Ouvidorias Públicas de Saúde incorporadas à estrutura dos nosocômios. Veículos de comunicação destinados a servir aos cidadãos usuários e aos cidadãos servidores, as Ouvidorias de Saúde têm o papel não só de comunicação, mas de amenizar as angústias dos que dela se utilizam. Neste sentido, o presente artigo tem por objetivo avaliar a relevância dos profissionais de psicologia e de enfermagem atuando como ouvidores de serviço público de saúde.

## ABSTRACT

The democratic breakthrough of popular participation in government direct and indirect obeyed the gradual creation of instruments capable of making the citizen's intent into concrete feasibility of their needs. As such, the creation of Public Ombudsman has made it possible to continue direct communication between effective public administrations and the people. Among these instruments, the Ombudsmen are Public Health built the structure of another hospital. The media destined to serve the public users and the public servants, the Health Ombudsman has the role not only communication, but to ease the anxiety of those who make use of it. This sense, this paper aims to examine the relevance of professional psychology and nursing staff acting as ombudsmen for public health services.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cidadania. Comportamento. Comunicação. Psicologia. Enfermagem.

**KEYWORDS:** Citizenship. Behavior. Communication. Psychology. Nursing.

---

\* Psicóloga, funcionária pública, ouvidora do Hospital Universitário Oswaldo Cruz.

\*\* Técnico de enfermagem, funcionário público, ouvidor-adjunto do Hospital Universitário Oswaldo Cruz.

\*\*\* Orientadora do artigo. Graduação em Serviço Social, atualmente exerce o cargo de ouvidora-geral do Estado em PE; é instrutora do IRH e tem Pós-Graduação na ESURP. Mestranda do Curso Psicologia Social e Organizacional do Instituto Superior de Línguas e Administração – UNISLA-Portugal. Consultora organizacional. *E-mail:* karlajuliam@bol.com.br



## 1. INTRODUÇÃO

O processo de reforma pública administrativa, gradativamente ocorrido no país nas últimas décadas, trouxe, além da participação do cidadão, a necessidade constante de mecanismos em que este possa ser inserido na sua atuação. Fundamentalmente, a partir da Emenda Constitucional 19<sup>1</sup> em seu artigo 37, § 3º, de 4 de junho de 1998, as instituições públicas foram obrigadas a garantir um veículo permanente de comunicação com o cidadão, levando em consideração as diversas manifestações trazidas pelos mesmos à funcionalidade do serviço público prestado. Nessa abordagem inserem-se as Ouvidorias públicas, instrumentos participativos da gestão e condutores das necessidades do cidadão na busca de melhores resultados do atendimento governamental.

O artigo apresentado tem como principal objetivo avaliar a relevância dos profissionais de psicologia e de enfermagem atuando como ouvidores de serviço público de saúde e como, baseados nas diversas vivências de suas atuações, podem contribuir para uma melhor tradução das buscas do cidadão por um serviço público atuante e de qualidade.

## 2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Levantamento dos dados apresentados pelo Sistema Informatizado G-CON da Ouvidoria do Hospital Universitário Oswaldo Cruz – Universidade de Pernambuco (UPE) pertencente à Rede Ouvidorias do Estado de Pernambuco. Dados referentes ao período de 1/1/2010 a 31/8/2010 (os dados referem-se ao total de 153 manifestações catalogadas nesse período distribuídas em: denúncias 11,76%; elogio 1,96%; reclamação 74,51%; solicitação 9,80% e sugestão 1,96%, totalizando 100% de manifestações).

## 3. ATUAÇÃO CIDADÃ

De acordo com Oliveira (2010), “hoje em dia surge em cena um cidadão muito mais exigente, com vocação participativa, ansioso por melhor qualidade de vida, cioso de seus direitos e com uma crescente consciência do seu papel no jogo do poder”. É possível identificar essas características cada vez mais em evidência quando se percebe a busca dos usuários dos serviços de saúde pública na exigência do cumprimento dos direitos garantidos por lei, visto que os usuários do SUS, ao se utilizarem dos diferentes recursos que evidenciam as suas dificuldades, como a imprensa, querem, na realidade, se fazer ouvir. Com a divulgação dos serviços de Ouvidorias implantados dentro dos hospitais, observou-se o crescente aumento da busca do cidadão, seja ele usuário do serviço de saúde, seja ele cidadão funcionário desse mesmo serviço, para que direitos comuns ou até mesmo problemas de relacionamento, fossem intermediados pela Ouvidoria. Surge, dessa forma, uma nova confiabilidade na possível intervenção da gestão pública quanto ao interesse na melhor qualidade de atendimento. Essa atuação possibilita a exigência de melhorias estruturais e de pessoal para concretização das diretrizes magnas inseridas no Art. 196 (CF. 1988).

### 3.1 A ESCUTA PSICOLÓGICA

A escuta psicológica tem como principal norteador o sigilo, base da ética profissional em saúde. Como ações do psicólogo atuando como ouvidor da Saúde, as informações apresentadas pelo cidadão a este profissional muda pelo fato do próprio cidadão escolher a forma que a sua demanda será dirigida àqueles responsáveis pelas mudanças que esperam. O sigilo ou a exposição de dados do cidadão dependem, exclusivamente, de sua própria decisão e do teor de sua manifestação. Além disso, o papel desenvolvido pelo psicólogo mostra as possíveis tendências do sentimento trazido pelo outro, este outro, que muitas vezes busca a Ouvidoria como último recurso, deseja acima de tudo ser ouvido e não apenas escutado e pode ser naquele momento a transmissão do molde de novas atitudes na construção/desconstrução dos desejos do indivíduo. Dessa forma, define Mitchell (2010), no entender da escuta que:

Pelo fato de aprendermos a nos tornar uma pessoa através das interações com diferentes outros e através de diferentes formas de interações com o mesmo outro, nossa experiência de self (si-mesmo) é descontínua, composta de diferentes configurações, diferentes selves, com diferentes outros.

O psicólogo, na escuta como ouvidor público de saúde, norteia o cidadão no percurso que sua manifestação fará, possibilitando dessa forma se antepor às possíveis ações do manifestante, pois além da informação comum de sua atividade como ouvidor, consegue visualizar os verdadeiros desejos de cidadania que o cidadão transmite. Mas há a busca comum do que se houve e o que se quer ou pode dizer; para isso, como descreve Amatuzzi (1990): “penso que existem três dimensões na fala (enquanto dizer). Uma semântica: a que se refere ao significado. Outra política: que se refere ao tipo de relação de poder que esta fala realiza ou propõe. E outra, a semiológica: que se refere àquilo que a fala indica ou sinaliza para além de seu significado”.

Essa singularidade da escuta propõe uma maior concentração do ouvir já que esse será sempre o primeiro caminho para o dizer, pois precisa do equilíbrio entre o que se ouviu, o que o outro (cidadão) quer ouvir e o que será dito de forma real. Esse equilíbrio ocorre quando se abandona o pensamento, pois este dá margem a interpretações irreais dos fatos. Ao desvincular o pensamento da fala é possível ouvir sem esta camuflagem e, desse modo, tornar as ações que se esperam possíveis de serem executadas.

### 4. A INTERPRETAÇÃO DA ENFERMAGEM

Dentre a diversidade de atuação do profissional de enfermagem, o contato direto com o cidadão, onde há a possibilidade não só do olhar técnico, mas do âmbito do ser completo, indivisível, constituído de mente, corpo e espírito, baseia-se a essencialidade da assistência direta em saúde. Não só a atuação funcional, como também o ouvir está contido no atendimento assistencial do corpo de enfermagem em qualquer que seja o local de suas atividades.

O cidadão, usuário do serviço público de saúde, espera ser entendido e compreendido em suas angústias e indagações visto que este, por sua vez, depara-se com o desconhecido, ansioso por respostas aos seus sentimentos derivados dos problemas de saúde que o acometem ou que acometem seu ente querido ou sob sua responsabilidade. Dessa forma, aplicando-se à própria prática da atuação do profissional dessa área na funcionalidade do serviço de Ouvidoria, é possível entender que a sua compreensão do estado do cidadão permeia as habilidades e capacidades cognitivas “e

afetivas (emoções, sentimentos e valores), além de conhecimento e perícia no uso das técnicas de resolução de problemas e liderança na implantação do plano de intervenção” (Kron & Gray, 1994) visto que este cidadão usuário, e participante direto da intervenção das ações públicas, deseja muitas vezes, se fazer ouvir e nessa necessidade afloram suas emoções, sentimentos e valores sobre sua posição e importância dentro da sociedade. Esse processo, contido na troca da observação dos lados – o cidadão e o profissional – requer a sensibilidade característica daqueles que agem profissionalmente nas ações ditas de ajuda, pois

A sensibilidade moral e o julgamento ético na interação com a clientela permeiam o processo em sua inteireza. As dimensões do pensar, do sentir e do agir articulam-se, portanto, no processo de enfermagem de forma indissociável. (DANIEL, 1987; GORDON, 1994; *in* Sistematização da Assistência de Enfermagem).

No âmbito das ações em Ouvidoria pública é certo que esta sensibilidade moral e este julgamento ético permeiam a busca de uma solução clara à necessidade que o cidadão apresenta. Em muitas vezes, apenas a explicação concisa de um receituário ou de determinado exame que, devido à ortografia obscura apresenta-se incompreendida ao próprio cidadão, verdadeiro interessado em seu diagnóstico e procedimentos, já se torna suficiente para o reconhecimento por parte deste da importância do profissional em saúde nas informações prestadas pela Ouvidoria.

Na visibilidade das partes, quando do conflito entre os diferentes agentes que compõem o corpo funcional do nosocômio, permite-se esse julgamento ético capaz de trazer o equilíbrio comum e necessário para continuidade das atividades destinadas à sociedade. Por ser a Ouvidoria o canal de comunicação pertinente a todo e qualquer cidadão, seja este usuário ou funcionário, é natural que o ouvidor seja solicitado para avaliar o teor das manifestações, sobretudo por ser este profissional detentor da confiança desse julgamento ético pertencente à própria forma do cuidar indivisível à assistência em saúde. Essa amplitude pertencente às ações de saúde pública, ainda se depara com a pouca participação no que se refere às sugestões que deveriam ser trazidas pelos próprios utilizadores dos serviços de Ouvidoria e, por isso mesmo, acaba sendo vista apenas como local onde se faz reclamações. Afinal, “os sistemas de ouvidoria são indispensáveis numa sociedade democrática, mas não se desenvolvem apenas por decretos” (BAPTISTA, 2002).

## 5. CONSIDERAÇÕES

Ao avaliar as ações dos profissionais de psicologia e de enfermagem atuando como ouvidores de Serviço Público de Saúde é possível identificar o equilíbrio que envolve o enfoque psicológico e o de cuidar na busca da harmonização e soluções aos diversos casos que se apresentam no espaço da Ouvidoria. Essas duas práticas conseguem elaborar uma maior amplitude do contexto apresentado pelo cidadão, seja ele usuário ou funcionário, que se utiliza dos serviços da Ouvidoria para manifestar suas dúvidas, incertezas, emoções e necessidades. A ideia de “ouvir”, se fazer “ouvir”, elaborada quando da necessidade de chegar até a Ouvidoria, já traz consigo a sensação do acolhimento tão necessário àqueles profissionais ditos de “ajuda” quanto daqueles que precisam ser ajudados, os usuários do Serviço de Saúde Pública.

Outros profissionais que trabalham em diferentes áreas provavelmente têm outras contribuições na atuação em Ouvidoria e a visão particular acadêmica amplia a visualização das resoluções.



## REFERÊNCIAS

BRASIL. Emenda Constitucional nº 19. Disponível em: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm). Acesso em 1º de set. de 2010.

GARCIA, T. R.; NÓBREGA, M. M. L. *Sistematização da assistência de enfermagem: reflexões sobre o processo*. In: 52º Congresso Brasileiro de Enfermagem. Apresentado na Mesa Redonda “A sistematização da assistência de enfermagem: o processo e a experiência”. Recife/Olinda – PE, 2000.

OLIVEIRA, João Elias de; Advogado. Ex-presidente da Associação Brasileira de Ouvidores e ex-Ouvidor Geral do Estado do Paraná, 2010. Disponível em: [www.abonacional.org.br/textos2.asp](http://www.abonacional.org.br/textos2.asp).

BAPTISTA, Renato Dias. Professor do curso de Administração de Empresas e Gestão de Recursos Humanos das Faculdades Integradas de Bauru. Especialista em Gestão Pública e Gerência de Cidades (UNESP). *A ouvidoria como um sistema de fomentação da cidadania*. Disponível em: [http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:29Unm-Sn4FMJ:www.fibbauru.br/files/A%2520OUVIDORIA%2520COMO%2520UM%2520SISTEMA%2520DE%2520FOMENTA%25C3%2587%25C3%2583O%2520DA%2520CIDADANIA.pdf+amplitude+da+ouvidoria&hl=pt-BR&gl=br&pid=bl&srcid=ADGEESi-B1xRqh5tE-415\\_plNoWD6vDlzvAYD8R0kjjOE\\_jML-zgJMv9RJmZkE5UwCgrVTrUV4WJjMi2RPuidFL6-bnJBcQvp32FakrBMCz7DloasPFb\\_8Xs-gG1mLU6xPT8a38-sGJdV6&sig=AHIEtbQOah2xD5dqaabG7Ro\\_dJjYjPStww](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:29Unm-Sn4FMJ:www.fibbauru.br/files/A%2520OUVIDORIA%2520COMO%2520UM%2520SISTEMA%2520DE%2520FOMENTA%25C3%2587%25C3%2583O%2520DA%2520CIDADANIA.pdf+amplitude+da+ouvidoria&hl=pt-BR&gl=br&pid=bl&srcid=ADGEESi-B1xRqh5tE-415_plNoWD6vDlzvAYD8R0kjjOE_jML-zgJMv9RJmZkE5UwCgrVTrUV4WJjMi2RPuidFL6-bnJBcQvp32FakrBMCz7DloasPFb_8Xs-gG1mLU6xPT8a38-sGJdV6&sig=AHIEtbQOah2xD5dqaabG7Ro_dJjYjPStww).





# OUVIDORIA DE POLÍCIA E DIREITOS HUMANOS

Ricardo Lacerda\*  
Karla Júlia Marcelino\*\*

## RESUMO

Este artigo aborda a atuação do ouvidor e o seu papel de receber denúncias e reclamações dos cidadãos relativas a casos de violação dos direitos humanos, por parte de policiais civis e militares. Alerta os gestores da área de Defesa Social para o cumprimento das convenções internacionais sobre direitos humanos. Trata do sigilo e segurança da informação, da preservação da identidade do denunciante e aborda aspectos socioeconômicos que levam o cidadão a cometer delitos. Conclui com referências ao comportamento da polícia diante da escalada da violência nas grandes cidades e propõe diretrizes para que a política de segurança pública seja discutida amplamente com a sociedade.

## ABSTRACT

This article discusses the role of the ombudsman and the role of receiving complaints and protests from citizens relating to cases of human rights violations by the military and civil police. Alert the managers in the area of Social Defence for compliance against international conventions on human rights. This confidentiality and information security, preserving the identity of the complainant and addresses socio-economic factors that lead citizens to commit crimes. It concludes with references to police behavior in the face of growing violence in big cities and proposes guidelines for the public safety policy is discussed widely with society.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ouvidoria. Direitos Humanos. Cidadania. Segurança Pública. Violência Policial.

**KEYWORDS:** Ombudsman. Human Rights. Citizenship. Public safety. Police violence.

---

\* Economista, especialista em Ouvidoria & Ombudsman e autor do livro Ouvidoria: Portal da cidadania. [rilacerda@sad.pe.gov.br](mailto:rilacerda@sad.pe.gov.br)

\*\* Orientadora do artigo. Graduação em Serviço Social. Atualmente exerce o cargo de Ouvidora Geral do Estado em PE, é instrutora do curso Implantação e Gestão de Ouvidoria no IRH e Gestão de Ouvidoria da Pós-Graduação na ESURP. Tem pós-graduação em Gestão Governamental (Fundação Getúlio Vargas), Gestão Pública e Serviços Sociais (UFPE) e Intervenção Psicossocial à Família no Judiciário (UFPE). Mestranda do Curso Psicologia Social e Organizacional do Instituto Superior de Línguas e Administração – UNISLA-Portugal. Consultora organizacional. E-mail: [karlajuliam@bol.com.br](mailto:karlajuliam@bol.com.br)

## 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho enfatiza o papel do ouvidor de polícia como defensor dos direitos humanos procurando identificar os aspectos em que as instituições policiais extrapolam o limite da ação policial usando da violência e os motivos socioeconômicos que levam um segmento da população a violar as normas de conduta estabelecidas para uma convivência pacífica e harmoniosa.

No Brasil, o estado de São Paulo, onde a violência policial já levou o país a ser alvo de noticiário internacional pela truculência de suas investidas, é uma referência em Ouvidoria que deve ser seguida por quem se interessa pela área, tendo o primeiro ouvidor, Benedito Mariano, conseguido ter aprovadas recomendações que instituíram seguro de vida especial para o policial civil ou militar, criou a disciplina permanente sobre direitos humanos na Academia da Polícia Civil e alterou o regulamento disciplinar da Polícia Militar, que extinguiu transgressões leves e criou outras que desestimularam ações violentas.

É bom frisar que o objetivo da Ouvidoria de polícia não é fiscalizar ou punir policiais, para isto existem as corregedorias de polícia. O ouvidor de polícia é antes de tudo um proponente de recomendações que venham a melhor estruturar as polícias. O objetivo do ouvidor é alertar os gestores das instituições públicas para que as convenções internacionais sobre direitos humanos sejam respeitadas evitando que o Estado brasileiro seja alvo de sanções por violação de direitos humanos e que as denúncias sejam gradativamente reduzidas elevando o conceito do país junto às outras nações.

É preocupante que a Corte Interamericana de Direitos Humanos da OEA venha recebendo denúncias por violações como cita o professor Bruno Konder Comparato, ao realizar um estudo denominado *As ouvidorias de polícia no Brasil: balanço de uma década e meia* (2009). As denúncias atingem não somente o cidadão comum, vítima da ação policial repressiva, mas integrantes de instituições de direitos humanos, embora não se tenha notícia de vítimas entre ouvidores.

Cabe uma ressalva quanto à formação dos policiais, tanto militares quanto civis, recrutados em concursos públicos que exigem um nível de escolaridade sempre superado pelos aprovados, muitos cursando universidades, o que por si só já demonstra uma tendência ao aperfeiçoamento das polícias.

O objetivo deste artigo é ampliar o debate sobre as Ouvidorias de polícia, conscientizando os gestores para a necessidade de voltar a capacitação das polícias, ao respeito pelo cidadão e fazer com que os ouvidores cumpram as normas internacionais sobre direitos humanos.

## 2. OUVIDORIAS DE POLÍCIA

A Ouvidoria de polícia deve ser um órgão independente, não se misturando às instâncias policiais, devendo o ouvidor ter um corpo próprio de funcionários, não seja policial civil ou militar da ativa ou da reserva, e que não tenha subordinação hierárquica com a Polícia e o Governo, condições difíceis de serem encontradas no quadro institucional ainda precário para o ouvidor no Brasil. Como afirma Bernadete Toneto, “mesmo com todas as dificuldades, é significativo o número de pessoas que procuram a Ouvidoria de Polícia desde sua implantação, e está comprovado que a maioria das punições não teria ocorrido se a ouvidoria não existisse” (2000 p.211).

O professor Comparato, em artigo sobre as Ouvidorias de polícia, cita:

Todo o cuidado é pouco quando se trata de controlar a polícia pois a atividade policial pressupõe uma dose razoável de arbítrio. Diante da impossibilidade de verificar todas as infrações possíveis às leis, o policial na rua tem um papel decisivo na escolha dos comportamentos a serem monitorados. Uma instituição policial democrática deve prestar contas a vários atores, que podem ser o governador e o secretário de segurança pública, o legislativo, o judiciário, o ministério público, os cidadãos que buscam a sua ajuda e a sociedade como um todo, através da imprensa e de organizações da sociedade civil (2009, p. 283).

Ainda de acordo com o professor Comparato, a primeira Ouvidoria de polícia do país foi implantada em 1995 e atualmente dezessete estados contam com Ouvidorias de polícia localizadas dentre aqueles mais ricos e populosos, onde são mais frequentes os casos rumorosos de violência policial com repercussão internacional. Assim, observa-se que os governos estaduais estão imprimindo uma grande velocidade na implantação das Ouvidorias, pressionados pela sociedade civil, através das OAB's, Conselhos de Defesa da Pessoa Humana, Comissões de Direitos Humanos e Pastorais religiosas.

Uma importante contribuição da Ouvidoria de polícia para a redução das mortes imputadas à Polícia Militar foi citada por Bernadete Toneto, a partir do conceito de tiro preventivo desenvolvido pela guarda metropolitana de São Paulo:

Normalmente, as estantes de tiros, têm figuras da cintura para cima, forçando o policial a acertar as partes letais do corpo: coração e cabeça. A Ouvidoria propôs uma silhueta de corpo inteiro, a partir da qual ganha mais pontos nas provas de tiro o policial que acerte braços, pernas e ombros (2000, p.212).

Benedito Mariano afirmava que o Brasil tem uma tradição de polícia autoritária oriunda, em grande parte, dos 400 anos de escravidão e dos períodos ditatoriais. Em sua gestão como ouvidor de polícia, conforme relata o professor Bruno Comparato (2009), ele fazia uso frequente da mídia para promover e tornar conhecidas as ações da Ouvidoria. Vale enfatizar que o uso correto da mídia é um importante instrumento de aproximação com o cidadão e a visibilidade do ouvidor aumenta a credibilidade que a população dedica a este órgão, o que se traduz por um maior número de denúncias. As más condições de trabalho, como a transferência de servidores e falta de equipamentos, também podem causar uma queda brusca na quantidade de denúncias, ficando o ouvidor sujeito à boa vontade do gestor maior, principalmente quando o ouvidor não tem mandato nem autonomia e ocupa cargo comissionado. Há casos em que por sua natureza de apontar falhas, o ouvidor desagrada a alta administração que, em represália, relega a Ouvidoria ao isolamento e falta de recursos, impedindo-a de executar seu papel institucional. Assim, a característica de autonomia e independência na prática fica comprometida, além de não ter orçamento próprio, causa uma dependência do ouvidor em relação ao governo para poder viabilizar os seus projetos.

### **3. RUI BARBOSA E JOSÉ SARAMAGO: PERFIS DE OUVIDOR EM DIREITOS HUMANOS**

O perfil clássico de um ouvidor já é por demais conhecido daqueles que lidam com a atividade. No entanto, nem sempre se costuma encontrar comparações entre personalidades marcantes e Ouvidoria. Certamente o grande Rui Barbosa, que no dizer de Graça Aranha, com Machado de Assis e Joaquim Nabuco, formou a Santíssima Trindade da inteligência brasileira, ainda não foi associado a um ouvidor, mas ele definiu a si mesmo como um zelador da Nação, um dos seus olhos, um dos seus ouvidos (MELO, 2010, p.17).



Um bom prenúncio dos tempos violentos em que vivemos foi a citação, há quase cem anos, em discurso social que Rui Barbosa pronunciara na campanha presidencial de 1919, quando se voltava para os menos favorecidos da sorte, apelando para que se escutassem as suas angústias, antes que se ouvissem os seus gritos de violência e desespero (MELO, 2010, p.12).

Como se não bastassem essas citações, o acadêmico Murilo Melo Filho relata em sua obra, um derradeiro comentário digno da atenção especial dos que militam na Ouvidoria, notadamente nas Ouvidorias de polícia como se vê a seguir:

Rui Barbosa foi um ilustre brasileiro que amou a justiça, viveu no trabalho e não perdeu o ideal. Que bom exemplo nos deixou o grande Rui que apoiava os fracos, os oprimidos, os humildes, os perseguidos, os desgraçados, os excluídos, os presos, os desterrados, os sedentos de fome e justiça (2010, p. 232).

Rui, sem perder a ternura e o bom humor, certo dia, quando acabou de escrever um exaustivo texto e visivelmente cansado, exclamou: “Terminei. Agora pode chamar a ambulância”.

José Saramago, Nobel de Literatura recentemente falecido, também fez suas incursões em defesa dos direitos humanos, principalmente defendendo a causa da infância e da juventude, dos direitos dos povos nativos da América Latina e o combate à violência doméstica. Ele afirmava: “Falamos muito ao longo destes últimos anos dos direitos humanos; simplesmente deixamos de falar de uma coisa muito simples, que são os deveres humanos, que são sempre deveres em relação aos outros, sobretudo”. Em suas palestras ao redor do mundo, afirmava sempre que: “A prioridade absoluta tem de ser o ser humano. Acima dessa não reconheço nenhuma outra prioridade”. Esses exemplos motivam o ouvidor a persistir em defesa daqueles a quem não têm a quem recorrer senão ao ouvidor.

#### 4. SIGILO E SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

Embora o sigilo seja inerente à atividade do ouvidor, mais necessário se faz quando o assunto é polícia e violência policial. Não é fácil convencer o cidadão comum de que sua identidade será mantida em sigilo quando as próprias Ouvidorias de polícia costumam funcionar nas dependências das secretarias de defesa social e segurança pública, embora meios como a internet, o telefone e cartas facilitem a não exposição do denunciante. O anonimato deve ser cercado de cuidados especiais e as informações detalhadas para que sejam apuradas com rigor mas sem que se cometam injustiças.

A questão da segurança da informação deve ser observada em qualquer Ouvidoria, mantendo arquivos de segurança, normalmente guardados em banco de dados cujas senhas devem ficar em poder apenas de pessoas autorizadas. Ao sair da sala os equipamentos devem ser desligados, caso em que no horário de almoço, por exemplo, as salas ficam abertas e com os computadores ligados, expostos ao acesso de pessoas estranhas. Cestos de papel também são uma fonte de vazamento de informação e, é claro, que as pessoas que trabalham nas Ouvidorias devem ter uma formação moral bastante sólida e estarem conscientes da gravidade das informações a que têm acesso.

Bruno Comparato faz um preciso comentário a respeito do sigilo que deve prevalecer nas Ouvidorias de polícia ao afirmar:

Quando as ouvidorias da polícia são ligadas administrativamente às secretarias de segurança pública, há, ainda, outro problema sério a ser considerado, pois além de se comprometer a independência do ouvidor, coloca-se em risco também a se-

gurança das informações confiadas à equipe da ouvidoria. Quando as instalações materiais da ouvidoria se situam em prédios da secretaria de segurança pública, que também cede grande parte do contingente de funcionários para a ouvidoria, não é fácil convencer o público de que o devido sigilo da identidade do informante será mantido quando solicitado. Faz-se necessário ressaltar que, em muitos casos, para entrar nos prédios da secretaria de segurança pública, o visitante é obrigado a se identificar. Mesmo que ele solicite fazer uma denúncia anônima, a sua presença nas dependências da ouvidoria naquele dia pode muito bem ser registrada na portaria (2009, p. 290).

## 5. ASPECTOS SOCIOECONÔMICOS DA CRIMINALIDADE E OUVIDORIA

Para entender um pouco do motivo pelo qual o homem é levado a cometer atos de violência contra os mais fracos ou indefesos, vale lembrar Hobbes quando afirmava que os homens viviam, nos tempos primitivos, não em paz com os seus semelhantes, mas em estado de guerra permanente. O homem é, pois, por natureza, o lobo do homem.

Não é sem justificativa que hoje em dia as pessoas ficam atemorizadas ao menor sinal de aproximação de estranhos, com medo de que o “outro” seja seu inimigo. O professor Luiz Eduardo Soares foi muito feliz em citar Hobbes, que ao tratar da gênese da ordem social afirmou: “O temor do outro implica em medidas defensivas que se confundem com reações hostis antecipadas, as quais terminam por produzir o efeito temido” (2009, p. 100).

O ouvidor de polícia deve exercer sua magistratura com elevada dose de isenção. Este aspecto é por demais relevante quando a sociedade, de um modo geral, é bastante preconceituosa em relação aos que cometem delitos. A origem dos delitos também está intrinsecamente vinculada às questões sociais e econômicas. Vale citar o presidente Lula, quando em discurso por ocasião do lançamento do primeiro navio do Estaleiro Atlântico Sul, no Porto de Suape Pernambuco, afirmou:

A gente vai acabar com bandido neste país é na hora em que a gente oferecer oportunidades para que as pessoas pobres da periferia tenham um emprego, um salário, para cuidar da sua família. Se a gente não oferecer isso, o crime organizado oferece. É uma disputa cotidiana que nós temos que fazer (*Diário de Pernambuco*, 8 maio 2010, p. A3).

É neste cenário que o ouvidor vai conviver e exercer a magistratura da persuasão para a qual ele deve estar preparado e qualificado, procurando a melhor alternativa para atender aqueles que o procuram, propondo soluções que não firam o direito do cidadão, e que possam servir de parâmetro para melhoria da instituição onde exerce seu mandato.

## 6. O COMPORTAMENTO DA POLÍCIA FRENTE À ESCALADA DA VIOLÊNCIA

O ouvidor de polícia tem pela frente uma missão por demais espinhosa e perigosa. Não é fácil lidar com a categoria, investigar policiais policiáveis, bater de frente com quem acha que bater é a solução para conter a criminalidade é bater forte, ser intolerante e alardear o lema do ex-prefeito de Nova Iorque, Rudolf Giuliani, “Tolerância Zero”.

Recentemente, a *Revista Isto É* fez chamada de capa para a matéria “A PM que mata”. O que faz a polícia de São Paulo ser tão violenta. Vale a transcrição do início da matéria:

Sob a justificativa de conter a criminalidade, a polícia paulista mata cada vez mais. Relatos sobre abusos policiais e casos de inocentes assassinados por engano por PM's aumentaram de modo alarmante este ano, chocando a população e até as autoridades do Estado. Em 2009, a Polícia Militar matou 523 pessoas em supostos confrontos em São Paulo, 33,7% a mais do que em 2008 (2010, p.37).

O experimentado ouvidor de polícia Luiz Gonzaga Dantas, consultado pelas repórteres que redigiram a matéria, sentenciou: “Não podemos ter uma polícia que mata primeiro para perguntar depois” (2010).

Muito bem resumiu o criminalista e ex-secretário de Segurança Pública, Antônio Cláudio Mariz de Oliveira, quando fechou a matéria da *Isto É* com muita propriedade dizendo: “Eles deveriam ter acompanhamento periódico e permanente, pois exercem uma atividade que exige autocontrole e equilíbrio muito fortes”.

Não é fácil para a polícia ser tolerante e moderada quando se depara com criminosos violentos, mas cabe refletir sobre uma frase citada pelo jornalista Antônio Carlos Prado e pronunciada pelo secretário de Justiça e da Administração Penitenciária, Belisário dos Santos Jr. “Hediondo pode ser o crime, nunca o ser humano que o comete”. Disciplina da Polícia Militar, que extinguiu transgressões leves e criou outras que desestimularam ações violentas.

Como afirma o professor Luiz Eduardo Soares, necessário se faz que os milhares de policiais honestos, competentes e dedicados, que arriscam diariamente suas vidas, e têm trabalhado em condições técnicas e organizacionais precárias, recebam o reconhecimento e a valorização que merecem.

## 7. UMA PROPOSTA PARA O ESTADO DE PERNAMBUCO

Pela própria natureza da função que exerce, o ouvidor tem o dever de propor soluções para os problemas que venham a surgir no curso de sua prática profissional. Com esta visão, observando-se o que ocorre na sociedade, não somente a partir do exercício da escuta, mas através da leitura de periódicos, livros técnicos e participação em congressos e seminários, o ouvidor se credencia para propor aos escalões superiores linhas de ação que venham ao encontro dos anseios da sociedade.

Especificamente na questão da política de segurança pública, o Doutor em Ciência Política pela UFPE, José Maria Nóbrega Júnior, teve artigo publicado no jornal *Diario de Pernambuco*, intitulado “Estado de Guerra” e tornou-se um estudioso da área de segurança pública. Suas recomendações devem ser levadas em consideração pelos responsáveis pela política de segurança do Estado. O estado de guerra por ele citado, é uma referência ao estado de guerra hobbesiano, um conflito social onde o aparato coercitivo estatal não se mostra relevante. Em outras palavras, o professor quer fazer ver que de pouco adianta a contratação de efetivos policiais, frota moderna e bem equipada, se a sociedade está doente e procura fazer justiça com as próprias mãos. Ele cita expressamente:

Perguntando ao cidadão comum se é justo matar alguém acusado de estuprar e matar uma criança, a resposta é sim! Sem pensar que este tipo de justiça (do olho por olho, dente por dente), não condiz com a democracia, onde deve imperar a Constituição e seu componente liberal: configurado nas liberdades civis (dentre elas o direito ao julgamento rápido pelos seus pares). Ou seja, todos temos o direito ao contraditório e a um julgamento justo e célere, inclusive aquele acusado de crime tão cruel (*Diario de Pernambuco*, 2010, p. E11).



Mais além ele conclui: “Os municípios nordestinos, da região metropolitana e das mais diversas regiões, precisam focar na inteligência e discutir quais as políticas mais adequadas para sanar esta doença social”.

Coincidentemente, o também professor e pós-doutor em Filosofia Política pela Universidade de Virgínia, Luiz Eduardo Soares (2009), em artigo científico denominado Segurança Municipal no Brasil – sugestões para uma agenda mínima, faz referência a: “Manutenção da ordem, com respeito às leis e aos direitos humanos, reparações jurídicas compatíveis com o estado democrático de direito e redução da impunidade”. Ele afirma:

Essa política de segurança municipal se caracterizaria pelo investimento simultâneo em projetos preventivos, de natureza social, e em ações preventivas e de controle sob rigoroso acompanhamento da sociedade e por meios democráticos, legais e em estrito respeito aos direitos humanos, realizados pelas Guardas Municipais (Soares, 2009, p. 100).

No artigo “Propostas para mudar a Polícia”, Benedito Mariano (2000, p.221) enfatiza que:

A ouvidoria, como um órgão de fiscalização autônomo e independente da atividade policial tem o dever de mostrar ao governo e, em particular, à sociedade que, além de encaminhar denúncias e acompanhá-las com rigor, também prioriza propor alternativas para diminuir deficiências estruturais.

As propostas formuladas por Mariano no artigo acima citado podem ser condensadas nas sugestões abaixo para alertar os formuladores da política de segurança pública:

1. Rever o Regulamento Disciplinar da PM eliminando as transgressões que não se coadunem com o Estado Democrático de Direito.
2. Indenizar as vítimas de violência policial, acelerando os processos dos casos em que comprovadamente tenha havido violência policial.
3. Manter disciplina permanente de direitos humanos nas academias de polícia.
4. Descaracterizar parte da frota dos carros da Polícia Civil e fortalecer a investigação científica.
5. Não utilizar armas de fogo em eventos com multidões.
6. Implementar o Programa de Saúde Mental da PM, com grupos de psicólogos, psiquiatras e assistentes sociais nos batalhões.

É com esta visão que o Governo do Estado de Pernambuco deve direcionar sua política de segurança pública, construindo novas relações com as comunidades locais, investindo em projetos preventivos e de natureza social.

## **8. QUANDO BANDIDO E POLÍCIA SÃO FARINHA DO MESMO SACO**

Este título foi tomado emprestado ao professor Rubens Lyra (2009, p.87), autor do artigo Ouvidorias públicas e privadas: farinha do mesmo saco? Pode parecer tendencioso, mas vale como um alerta ao ouvidor de polícia que deve estar sempre voltado para a atuação independente e livre de pressões ou preconceitos e preparado tecnicamente para a função, agindo com rigor técnico, procurando estudar os casos com profundidade para não cair na armadilha de encontrar soluções



fáceis para problemas complexos. Tal qual um magistrado que procura ler todo o conteúdo dos processos que julga, o ouvidor de polícia também deve conhecer o lado do demandante e do demandado para não propor soluções sem forte fundamentação.

A corrupção na polícia, se bem que não seja endêmica, macula a imagem da corporação que também é integrada por policiais sérios, mas, às vezes, são os próprios gestores que, no afã de conseguir a ordem a qualquer preço, fecham os olhos aos casos de violência e arbitrariedade na tropa. O professor Luiz Eduardo Soares é incisivo:

Quando se conferem aos policiais da ponta liberdade para julgar os suspeitos, ditar a sentença e proceder à execução sumária, se lhes dá, tacitamente, a liberdade para negociar a vida e a liberdade. Por isso, enganam-se os que acreditam que tornarão as polícias mais eficientes, autorizando-as a matar e a agir com brutalidade.[...] Quem tem liberdade para matar pode aproveitar o poder para vender a vida. Depois de negociar a vida e a liberdade, é fácil produzir acordos para intermediação de drogas e armas ou para proteção de outras atividades criminosas. Nada pior do que uma polícia sócia do crime. (Soares, 2009, p. 105).

Ao tratar com policiais e bandidos é bom que conheça o *modus operandi* de cada uma das partes, para não se deixar levar nem por um lado nem por outro. Em linhas gerais, o ouvidor pode ter como campo de atuação a reclamação de um perigoso e dissimulado transgressor que venha a enganá-lo. Também poderá se defrontar com policiais torturadores que agem fora da lei. O jornalista Antonio Carlos Prado, cita o caso de uma jovem de 28 anos de idade, que agia como sequestradora relâmpago. Sua atuação era rápida e carregada de violência quando o sequestrado não colaborava de imediato e fornecia as senhas. Mutilava as vítimas, cortando-lhes o dedo, a orelha ou a língua. Presa e condenada a quarenta e oito anos de prisão, afirmou:

Adoro sequestrar. É a minha adrenalina. É fazer o que eu gosto, correr riscos, saber que a vida é curta e tem de ser vivida de um jeito excitante. É ser fria, não sentir culpa nem arrependimento. Fico enraivecida se a vítima berra, detesto berro. Eu nunca berrei quando fui torturada na polícia. Uma vez me deixaram trancada numa sala com água até a cintura. Os policiais jogaram na água muito fios elétricos e eu fiquei tomando choque uma noite inteira. Sequer chorei. E vem gente gritar nos meus ouvidos só porque estou cortando o seu dedo? Saindo da prisão quero fazer tudo de novo (Prado, 2003, p. 37).

É para encarar esta e outras situações que o ouvidor tem que estar preparado. Por um lado a frieza do transgressor, por outro a violência da polícia. Como agir com imparcialidade diante de uma situação crítica? Como evitar ser enganado por quaisquer das partes?

## 9. CONSIDERAÇÕES

Como defensor dos direitos humanos, o ouvidor deve se manter firme, íntegro e imparcial, para não se deixar levar por uma primeira impressão. Exercendo a magistratura da persuasão, (como a ela tão bem se refere o professor Rubens Lyra), procurando ser proativo e propositivo visando o bem-estar da sociedade.

James Hunter cita um faraó egípcio chamado Ptahhotep, que diz:

Aqueles que precisam ouvir os apelos e gritos de seu povo devem fazê-lo com paciência. Porque as pessoas querem muito mais atenção para o que dizem do que para o atendimento de suas reivindicações (Hunter, 2004, p. 83).

Cabe ao ouvidor de polícia ter sensibilidade ao apurar os casos de violação dos direitos humanos que têm levado o Brasil a uma situação delicada junto a organismos internacionais, com reflexos econômicos no momento em que, por exemplo, em 2014 o país sediará uma copa mundial de futebol, atraindo visitantes do mundo inteiro, pois além de estádios modernos e uma estrutura hoteleira bem dimensionada, o turista, para se sentir seguro no país, deverá ser informado das ações voltadas para a segurança pública e, para tanto, o governo deverá se utilizar da mídia para divulgar as ações desenvolvidas neste sentido.

O governo de Pernambuco vem obtendo sucesso em sua política de segurança, com fortes investimentos em viaturas e equipamentos, contratação de policiais e política de combate ao tráfico. Não é sem razão que a imprensa tem noticiado a redução dos índices de criminalidade e de homicídios.

Como afirmou o professor Luiz Eduardo Soares, a política de segurança deve ser conduzida em parceria com a sociedade civil, combatendo a injustiça social, a desigualdade, a exclusão da cidadania e a degradação das condições de vida. Ele também recomenda o combate à violência doméstica, a intensificação das oportunidades de lazer, práticas esportivas e atividades culturais, ampliando as condições de acolhimento oferecidas aos meninos e meninas nas escolas. Enfim, utilizando as palavras do professor Soares, o governo deve tecer uma nova aliança com a sociedade, aberta e pluralista, funcional e eficaz para o processo de construção da paz.

Ampliar a discussão com a sociedade, ouvir acadêmicos e estudiosos da área como bem recomendou o prof. José Maria Nóbrega quando afirma: “Os municípios precisam focar na inteligência e discutir quais as políticas mais adequadas para sanar esta doença social”.

Um longo caminho ainda tem de ser percorrido para que o Brasil não fique exposto ao descumprimento das recomendações de organismos internacionais que tratam do sistema de segurança pública.

## REFERÊNCIA

COMPARATO, Bruno. *As ouvidorias de polícia no Brasil: balanço de uma década e meia*. In: LYRA, Rubens Pinto; PINTO, Eliana (Org.). *Modalidades de Ouvidoria Pública no Brasil*. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2009.

FILHO, Murilo Melo. *O brasileiro Rui Barbosa*. João Pessoa. A União, 2010, p.12,17, 232.

HUNTER, James C. *O monge e o executivo*. Rio de Janeiro, Sextante, 2004, p.83.

JÚNIOR, José Maria Nóbrega. *Jornal Diario de Pernambuco*, Recife, 29 maio 2010, Opinião, p. E11.

LYRA, Rubens. *Ouvidorias públicas e privadas: farinha do mesmo saco?* In: LYRA, Rubens Pinto (Org.); PINTO, Eliana (Org.). *Modalidades de Ouvidoria pública no Brasil*. João Pessoa: Ed. Universitária da UFPB, 2009.

MARIANO, Benedito Domingos. *Propostas para mudar a polícia*, In: LYRA, Rubens Pinto (Org.). *A ouvidoria na esfera pública brasileira*. Curitiba: Editora UFPR, 2000, p.221.

PRADO, Antonio Carlos. *Cela forte mulher*. São Paulo. Labortexto, 2003, p.37.

*Revista Isto É*, edição de 19 de maio de 2010, p.37.

SILVA, Luis Inácio Lula da. *Jornal Diario de Pernambuco*, Recife, 8 maio 2010, Últimas, p. A3 .

SOARES, Luiz Eduardo, *Segurança Municipal no Brasil: sugestões para uma agenda mínima*, In LYRA, Rubens Pinto (Org). *Participação e segurança pública no Brasil: teoria e prática*. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2009, p.100 - 105.

TONETO, Bernadete, *A Ouvidoria de Polícia de São Paulo e o Fórum Nacional dos ouvidores de Polícia*, In LYRA, Rubens Pinto (Org.). *A Ouvidoria na Esfera Pública brasileira*. Curitiba: Editora UFPR, 2000, p.211- 212.

# PERFIL DE ATUAÇÃO E RESOLUÇÃO DE UMA OUVIDORIA UNIVERSITÁRIA

Maria do Rosário Lapenda\*  
Clóvis Romildo\*\*  
Karla Júlia Marcelino\*\*\*

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar o perfil de atuação de uma Ouvidoria universitária. Estudar qualitativa e quantitativamente as manifestações nas diversas áreas de atuação de uma universidade *multicampi*. De um total de 578 manifestações registradas através do Sistema ATI, no Sistema G-Con (Gestão de Conhecimento), os dados mais significativos foram 339 manifestações inerentes às naturezas informação e solicitação, perfazendo um percentual de 58,86%; seguindo-se das manifestações de caráter de reclamação, 159, com percentual de 27,51%; as denúncias com um resultado de 57, com percentual de 9,86%; elogios e sugestões somam 23, perfazendo um percentual de 3,97%. O percentual de 58,86% relativo à natureza das manifestações de caráter de informação e solicitação reflete a dinâmica do sistema de Ouvidorias Universitárias. Na análise dos resultados, a maior demanda de manifestações das naturezas informativas, solicitativas e reclamativas demonstra a necessidade da população em relação ao uso de uma Ouvidoria Universitária.

## ABSTRACT

This paper is aimed at analyzing the performance profile of the University of Pernambuco Ombudsman Office by studying issues of different nature in several campuses of that University both qualitatively and quantitatively. Of a total of 578 issues recorded by ATI System with the help of System G-Con (Knowledge Management), the most significant were those dealing with information and claim, making up 339 (58.86%). This was followed by 159 complaints (27.51%), 57 reports (9.86%) and 23 compliments and suggestions (3.97%). The percentage of 58.86% regarding information and claim issues reflects the dynamics of the working system of the Office of the University Ombudsman. In analyzing the results, the higher demand on information, claim and complaint issues shows how the ombudsman service can help to meet the need of the University community.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ouvidoria Universitária. Manifestações. G-CON (Gestão de Conhecimento).

**KEYWORDS:** University. Ombdsman. Office. Issues. G- CON (Knowledge Management).

---

\* Especialista em Psicologia do Trabalho pelo CRP e especialista em Saúde Pública pela UPE. E-mail: [mrlapenda2@hotmail.com](mailto:mrlapenda2@hotmail.com).

\*\* Graduado em Gestão de Empreendedorismo Comercial pela Faculdade de Ciência da Administração de Pernambuco/FCAP. E-mail: [clovismomildo@hotmail.com](mailto:clovismomildo@hotmail.com)

\*\*\* Orientadora do artigo. Graduação em Serviço Social. Atualmente exerce o cargo de Ouvidora Geral do Estado em PE, é instrutora do curso Implantação e Gestão de Ouvidoria no IRH e Gestão de Ouvidoria da Pós-Graduação na ESURP. Tem pós-graduação em Gestão Governamental (Fundação Getúlio Vargas), Gestão Pública e Serviços Sociais (UFPE) e Intervenção Psicossocial à Família no Judiciário pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Mestranda do Curso Psicologia Social e Organizacional do Instituto Superior de Línguas e Administração – UNISLA-Portugal. Consultora Organizacional. E-mail: [karlaquilam@bol.com.br](mailto:karlaquilam@bol.com.br)



## 1. INTRODUÇÃO

A primeira Ouvidoria universitária do mundo ocidental constituída pelo setor público foi criada em 1965, na Universidad Simón Fraser, no Canadá, como ente real, de caráter social, político e administrativo voltada à aferição da qualidade de serviços prestados à população. Nos Estados Unidos, dois serviços de Ouvidoria universitária foram inaugurados no ano de 1967: o da Universidade Estadual de Nova York e da Universidade de Berkeley. De caráter institucional, tinham em comum a busca pelo aperfeiçoamento das relações internas, bem como a democratização de acesso às informações institucionais requeridas pelo público. Entretanto, foi somente em 1985 que surgiu a Ouvidoria da Universidade Autônoma do México (UAM) como o primeiro serviço de Ouvidoria universitária das Américas. No antigo continente, as Ouvidorias das universidades de Granada e Complutense de Madrid, na Espanha, emergiram logo a seguir.

No ambiente universitário, a presença do *ombudsman*/ouvidor tem sua origem na década de 80, inicialmente nos Estados Unidos e Canadá.

No Brasil, as pioneiras na implantação dos serviços de Ouvidoria universitária foram as universidades Federal do Espírito Santo (UFES), em 1992; de Brasília (UNB), em 1993, e a Estadual de Londrina (UEL), em 1994.

De acordo com Lyra (2000, p.638/99),

Na metade dos anos 1990 muitas universidades brasileiras anunciaram a criação de ouvidorias, no entanto, poucas efetivamente confirmaram sua implantação. Houve ainda a desativação, em 1997, da ouvidoria da UNB e da UEL, ambas por motivos não claramente explicitados, embora, em relação à Universidade Federal de Londrina, a sua direção tenha justificado a medida pela necessidade de contenção de gastos.

O ouvidor universitário se situa, em nosso entender, no contexto das chamadas democracias participativas, ainda que a virtual inexistência de estudos de Ciências Políticas sobre as Ouvidorias não tenha permitido análises em profundidade sobre esse prisma. Consideramos, com efeito, que o exercício da democracia participativa se materializa em institutos como o referendo e o plebiscito, mas também em órgãos colegiados ou unipessoais que ensejam a participação semidireta da comunidade no controle social da administração pública ou na sua própria gestão.

A Ouvidoria Geral do Estado de Pernambuco foi criada através do Decreto N.º 34.476 (14 de 10.2008) como prioridade de governo, considerando a necessidade de dotar o Estado com um canal de comunicação democrático com a sociedade, visando prestar um serviço de qualidade ao usuário.<sup>1</sup>

O objetivo da Ouvidoria Geral do Estado de Pernambuco é coordenar a rede de ouvidores públicos através de um sistema integrado, o que possibilita receber reclamações, elogios, denúncias, informações, solicitações e sugestões sobre o desempenho de Secretarias e Órgãos do Poder Executivo, contribuindo para o fortalecimento da cidadania e a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas instituições. A Ouvidoria Geral tem atribuições, missão, princípios e legislação.<sup>2</sup>

A Ouvidoria central da Universidade de Pernambuco/UPE foi implantada no dia 15.12.2008, através da Portaria N.º 1017/2008, do Magnífico Reitor, com publicação no dia 8.1.2009. A Ouvidoria

<sup>1</sup> Site da Ouvidoria Geral do Estado de Pernambuco.

<sup>2</sup> Site da Ouvidoria Geral do Estado de Pernambuco.

central da Universidade de Pernambuco/UPE é composta por Ouvidorias setoriais situadas nas unidades de saúde e unidade de ensino e saúde. Nas unidades de saúde funcionam as Ouvidorias setoriais do Centro Integrado de Saúde Amaury de Medeiros (CISAM), do Hospital Universitário Oswaldo Cruz (HUOC) e do Pronto Socorro Cardiológico de Pernambuco (PROCAPE). Nas unidades de ensino e saúde funcionam as Ouvidorias setoriais da Escola Politécnica de Pernambuco (POLI), da Faculdade de Ciências da Administração de Pernambuco (FCAP) e da Faculdade de Odontologia de Pernambuco (FOP). Ressaltamos que o Hospital Universitário Oswaldo Cruz (HUOC) foi precursor na implantação de Ouvidoria no estado de Pernambuco, em 1997.

A criação da Rede de Ouvidoria da Universidade de Pernambuco/UPE, como sistema público, funciona como canal de comunicação na coparticipação do cidadão para elevar, continuamente, os padrões de transparência, prestação e segurança nas atividades desenvolvidas pela instituição e o fortalecimento da interlocução com cidadania.

Este artigo tem como objetivo analisar o perfil de atuação de uma Ouvidoria universitária e a resolutividade das manifestações recebidas pela Ouvidoria central da UPE, caracterizando-se, principalmente, o cunho de demandas de uma Ouvidoria Universitária, considerando-se o universo total da abrangência de suas unidades de ensino e saúde na interligação dos problemas inerentes a uma Universidade Pública.

## 2. MÉTODOS

A análise foi delineada através de dados colhidos no sistema de Ouvidoria do Estado, G-CON, no período de 1º de janeiro de 2009 a 31 de julho de 2010. O sistema foi criado através da Ouvidoria Geral do Estado para registrar manifestações caracterizadas, como: denúncia, informação, reclamação, solicitação, sugestão e elogio.

O sistema gera automaticamente resultados quantitativos e qualitativos retroalimentados mensalmente e enviados à Ouvidoria Geral do Estado. As manifestações são caracterizadas como: abertas no prazo, abertas fora do prazo, concluídas no prazo e concluídas fora do prazo. Gerando, ainda, uma pesquisa de satisfação aos usuários do sistema.

As manifestações são catalogadas também por área e assunto que foram parametrizadas no sistema de acordo com a dinâmica e operacionalização de atuação do sistema UPE como: pró-reitorias, coordenadorias, gerências, comissões, programas e projetos que compõem a Instituição.

Nosso estudo foca ainda dados quantitativos das Ouvidorias setoriais da Universidade, quando encaminhadas diretamente à Ouvidoria Central, ou através do encaminhamento via Ouvidoria Geral do Estado de Pernambuco. A Ouvidoria Central da UPE acompanha os encaminhamentos setoriais, pois existe acesso de navegação ao sistema delas.

A Universidade de Pernambuco tem como missão contribuir para o desenvolvimento sustentável de Pernambuco, através do ensino, pesquisa e extensão. Sua visão é ser reconhecida pela sociedade e por diversas instâncias de governo, devido à sua contribuição para o desenvolvimento sustentável em todas as regiões do Estado, em razão da excelência no ensino, na pesquisa e na extensão universitária, assumindo-se, definitivamente, como universidade estatal, pública e gratuita. *Multi-campi* atuando nos *Campus* I – Santo Amaro: Faculdade de Ciência Médicas (FCM), Faculdade de

Enfermagem Nossa Senhora das Graças (FENSG), Escola Superior de Educação Física (ESEF), Instituto de Ciências Biológicas (ICB), Hospital Universitário Oswaldo Cruz (HUOC), Centro Integrado de Saúde Amaury de Medeiros (CISAM) e Pronto Socorro Cardiológico de Pernambuco (PROCAPE); *campus* II – Benfica: Escola Politécnica de Pernambuco (Poli), Faculdade de Ciências da Administração de Pernambuco (FCAP); *campus* III – Camaragibe: Faculdade de Odontologia de Pernambuco (FOP); *campus* IV – Nazaré da Mata; *campus* V – Garanhuns: Faculdade de Ciências, Educação e Tecnologia de Garanhuns (FACETEG); *campus* VI – Caruaru: Faculdade de Ciência e Tecnologia de Caruaru; *campus* VII – Salgueiro: Faculdade de Ciência e Tecnologia de Salgueiro (FACITES); *campus* VIII – Petrolina: UPE *Campus* Petrolina. As demandas das manifestações atingiram todo o sistema UPE.

### 3. RESULTADOS

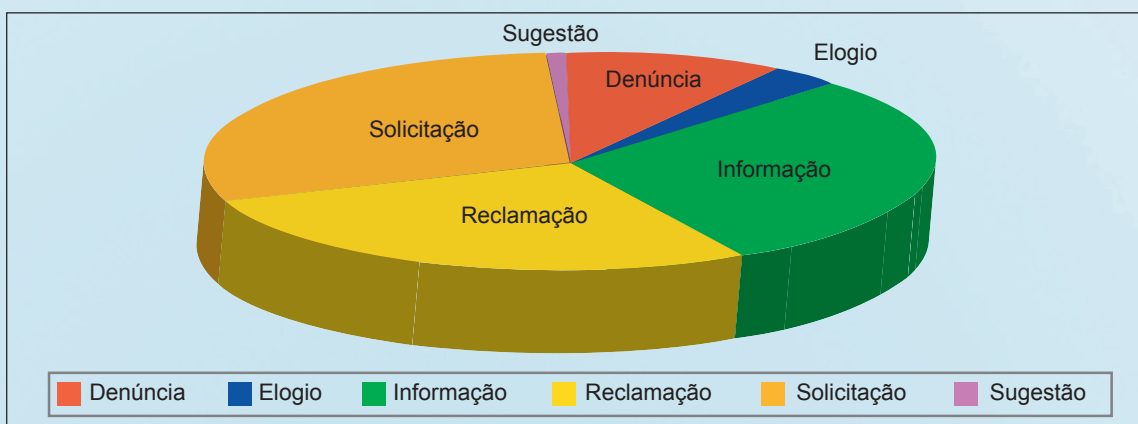
No período da análise foi observado um total de 578 demandas, entre denúncias, elogios, reclamações, solicitações e sugestões. A distribuição dessas manifestações não se deu de maneira uniforme (Tabela 1).

**Tabela 1 – Distribuição do número de manifestações e percentual no período de 1º de janeiro de 2009 a 31 de julho de 2010.**

Natureza	Número Absoluto	Percentual
Denúncia	57	9,86
Elogio	18	3,11
Informação	170	29,41
Reclamação	159	27,51
Solicitação	169	29,24
Sugestão	5	0,87
<b>Total</b>	<b>578</b>	<b>100%</b>

Fonte: Sistema G - CON (Gestão de Conhecimento).

**Gráfico 1 – Percentual da Natureza das Manifestações, no período de 1º de janeiro de 2009 a 31 de julho de 2010.**  
Estatística por natureza de manifestação

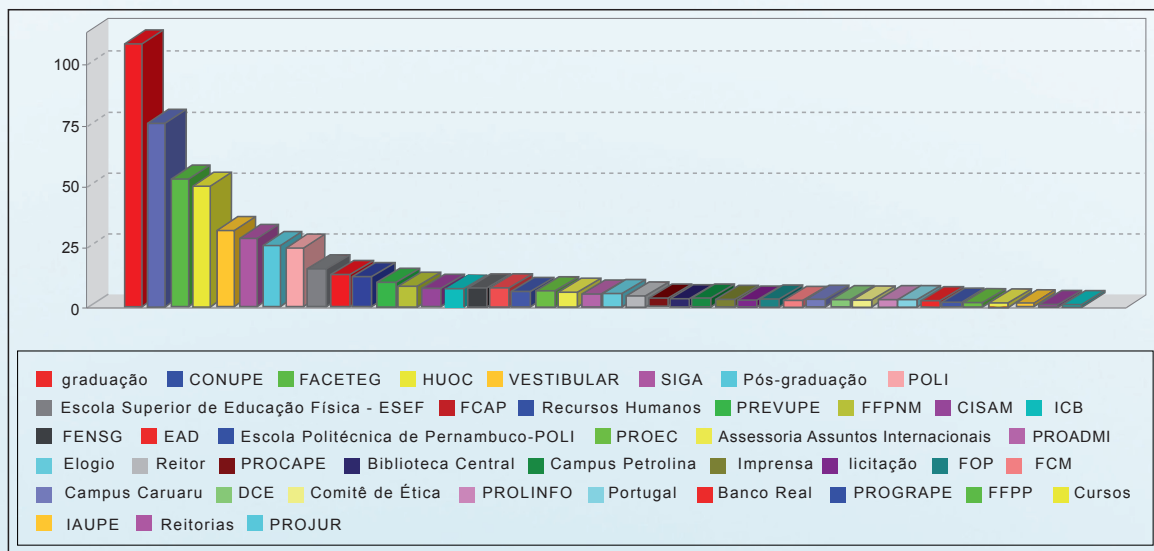


Fonte: Sistema G-CON (Gestão de Conhecimento).



Observamos um maior percentual de manifestação no âmbito da natureza informação, totalizando em número absoluto de 170 e um percentual de 29,41%, e solicitação, em número absoluto de 169 e um percentual de 29,24%. Em seguida vieram as reclamações, no total em número absoluto de 159 e um percentual de 27,51%. As denúncias totalizaram um número absoluto de 57, perfazendo um percentual de 9,86%. Elogios num total em número absoluto de 18 e um percentual de 3,11%. As sugestões totalizaram em números absolutos de cinco, com um percentual de 0,87%. As manifestações de natureza de informação e solicitação totalizaram um quantitativo de 339, com percentual da ordem de 58,86%, representando mais da metade das manifestações (Gráfico 1).

**Gráfico 2 – Percentual das Manifestações por Área, no período de 1º de janeiro de 2009 a 31 de julho de 2010.**



Fonte: Sistema G-CON (Gestão do Conhecimento).

Ao analisar os dados quantitativos e qualitativos das manifestações da Ouvidoria central no período de 1º de janeiro de 2009 a 31 de julho de 2010, no item Atendimento por assunto, o maior índice de demanda foi no tema Graduação, comprovando-se o perfil característico de uma Ouvidoria universitária. Seguindo-se de manifestações direcionadas à Comissão Permanente de Concursos (Conu-pe), observa-se no *ranking* manifestações inerentes ao vestibular que foram atribuídas ao Conu-pe, como também à Pró-Reitoria de Graduação. Seguindo-se, o Campus de Garanhuns (FACETEG), que absorve as unidades de Garanhuns, Caruaru, Salgueiro e Arcoverde. O Hospital Universitário Oswaldo Cruz (HUOC) estatisticamente ocupa o quarto lugar. As demais manifestações por natureza e assunto foram relacionadas às Unidades de Ensino e Unidades de Ensino e Saúde, Projetos da Universidade (PREVUPE e PROLINFO), cursos, órgãos suplementares, pró-reitorias, Sistema de Informação (SIGA) etc. Receberam-se, também, manifestações acadêmicas oriundas de Portugal, Itália, Espanha, Chile e Canadá, além de manifestações acadêmicas e de naturezas variadas de diversas partes do Brasil.



**Quadro 1 – Percentual do indicador de resolutividade no período de 1º de janeiro de 2009 a 31 de julho de 2010.**

<b>TOTAL GERAL DE MANIFESTAÇÕES</b>	<b>Qtd.</b>	<b>%</b>
Manifestações concluídas	427	73,88
Manifestações não concluídas	151	26,12
Manifestações abertas fora do prazo	150	29,95
Manifestações abertas no prazo	01	0,17%
Manifestações concluídas fora do prazo	232	40,14%
Manifestações concluídas no prazo	195	33,74%

Fonte: Sistema G-CON (Gestão de Conhecimento)

**Quadro 1.1. Percentual de indicadores da Pesquisa de Satisfação no período de 1º de janeiro de 2009 a 31 de julho de 2010.**

<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>Qtd.</b>	<b>%</b>
Usuários que responderam Pesquisa de Satisfação	48	8,30
<b>Estatística da Origem da informação:</b>		
Cidadão Usuário	578	77,08
Servidor Público		22,99
<b>Origem da informação</b>		
Amigos		12,50
Internet		58,33
Mídia	578	2,08
Órgão do Governo		10,42
Cartazes/Panfletos		16,67
<b>Satisfação Usuário</b>		
Satisfeito	578	43,75
Parcialmente Satisfeito		37,50
Insatisfeito		18,75
<b>Papel da Ouvidoria</b>		
Muito Importante	578	77,09
Importante		20,83
Pouco importante		2,08
<b>Reutilização</b>		
Sim	578	95,83
Não		4,17

Fonte: Sistema G-CON (Gestão de Conhecimento)

Com o objetivo de verificar a resolutividade, tipo de usuários, origem da informação do usuário ao sistema para demanda das manifestações, satisfação do usuário, papel do ouvidor e reutilização do sistema de Ouvidorias, o sistema dispara dados numéricos transformados em percentuais, com o objetivo de diagnosticar aspectos importantes no mapeamento das informações (Quadro 1).

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O percentual de 58,86%, no total absoluto das 339 manifestações de natureza informação e solicitação reflete, talvez, a mesma realidade de outros sistemas de Ouvidorias Universitárias não pesquisadas, tanto no setor público, quanto no setor privado.

Verifica-se que no período de 1º de janeiro de 2009 a 31 de julho de 2010 um total de 578 manifestações enviadas à Ouvidoria Central da Universidade de Pernambuco, incluindo algumas manifestações encaminhadas através das Ouvidorias setoriais desta Universidade, a maior concentração das demandas foi da natureza informação, solicitação, reclamação e denúncia. Por área, houve o predomínio no assunto graduação, Conupe e Hospital Universitário Oswaldo Cruz (Houc).

Conclui-se que o índice de predomínio no assunto graduação tipifica caracteristicamente o teor de uma Ouvidoria Universitária, inclusive em algumas demandas das Ouvidorias setoriais na área de Ensino e Ensino e Saúde, na qual o ouvidor deve apresentar uma participação atuante, proativa, desburocratizada, com tramitação e conhecimento macro e sistêmico na Instituição Universitária, agindo com imparcialidade, credibilidade, confidencialidade, atendendo e auxiliando nas análises e soluções dos anseios, tentando garantir respostas com rapidez e eficiência às manifestações.

O trabalho do ouvidor não é fácil em função da resistência apresentada por gestores, mas o ouvidor realiza a radiografia da Instituição que auxiliará os gestores na forma de suas resoluções e quebras de paradigmas.

#### REFERÊNCIAS

GLÜER, Laura Maria. Bacharel em Comunicação Social – Jornalismo (UFRGS), Especialista em Comunicação Organizacional (PUCRS), Mestre em Comunicação Social (PUCRS), Docente Centro Universitário Metodista IPA – Porto Alegre/RS.

GLÜER, Laura Maria. Docente no Centro Universitário Metodista (IPA), Docente do Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios (IBGEN), Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação (PUC/RS).

LYRA, Rubens Pinto. *O papel do Ouvidor Universitário*. Disponível em: [www.ufpb/home/ouvidoria/artigos/ouvuniv.3.htm](http://www.ufpb/home/ouvidoria/artigos/ouvuniv.3.htm) Acesso em: 1º de set. 2010.

Homepage Ouvidoria-Geral do Estado de Pernambuco. Link Legislação. disponível em: [www.ouvidoria.pe.gov.br/web/ouvidoria/missao](http://www.ouvidoria.pe.gov.br/web/ouvidoria/missao)



# OUVIDORIA: SINTONIA COMUNICACIONAL PARA ÊXITO INSTITUCIONAL

Tânia Santos Cavalcante Santana\*  
Chussy Karlla Souza Antunes\*\*

## RESUMO

Sendo a Ouvidoria um instrumento de transparência indispensável à garantia de impessoalidade e qualidade no exercício da função pública e que auxilia o cidadão em suas relações com o controle de qualidade do serviço público, é muito importante o entendimento por parte do público interno da instituição sobre o papel desenvolvido pela mesma. Nesse contexto, surge a indagação: os funcionários das organizações que têm Ouvidoria sabem do papel da Ouvidoria e de sua relação para com ela? Com o intuito de responder esse questionamento foi desenvolvida uma pesquisa de campo destinada aos gestores da Ouvidoria do CISAM, com a finalidade de mensurar o grau de conhecimento do trabalho desempenhado pela Ouvidoria. A pesquisa constou de um questionário composto de sete perguntas, através do qual foi percebido que os pesquisados têm conhecimento da função da Ouvidoria, o que os torna mais determinados e comprometidos com o papel que cada um tem a exercer dentro desta instituição.

## ABSTRACT

Since the ombudsman a transparency tool, essential to ensuring impartiality and quality in the exercise of public office, and that helps the citizen in his relations with the quality control of public service is very important to the understanding by the public institution's internal about the role played by it. In this context the question: Employees of organizations that have know ombudsman ombudsman's role and its relationship to her? Aiming to answer this question, we developed a field research aimed to the managers of the Ombudsman CISAM, with the purpose of measuring the degree of knowledge of work performed by the ombudsman. The survey consisted of a questionnaire consisting of seven questions, whereby it was realized that the respondents are aware of the role of ombudsman, which makes them more determined and committed to the role each has to perform within this institution.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ouvidoria. Comunicação. Público Interno.

**KEYWORDS:** Ombudsman. Communication. Internal Audience.

---

\* Aluna do Curso de Pós-Graduação em Ouvidoria pela Escola Superior de Relações Públicas (ESURP); graduada em Estudos Sociais pela Faculdade de Formação de Professores de BELO JARDIM-PE – FABEJA; ouvidora setorial do Centro Integrado de Saúde Amaury de Medeiros (CISAM). E-mail: [tanciasantosupe@hotmail.com](mailto:tanciasantosupe@hotmail.com).

\*\* Orientadora do artigo. Mestre em Gestão Pública pelo Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste (MPANE) da UFPE; ouvidora central da Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de Pernambuco; especialista em Ciência Política Teórica e Prática no Brasil – UNICAP; especialista em Planejamento Educacional e Administração Escolar – UFPE. E-mail: [chussysa@gmail.com](mailto:chussysa@gmail.com)



## 1. INTRODUÇÃO

A Ouvidoria busca estreitar o relacionamento com o cidadão através de um canal oficial e direto de comunicação, atuando como um agente facilitador com o objetivo de zelar para que o órgão atue com eficiência perante a sociedade na qual está inserida. Nesse sentido, a importância de medir o grau de conhecimento do público interno do Centro Integrado de Saúde Amaury de Medeiros – CISAM sobre o papel desempenhado pela Ouvidoria visa mensurar como este público compreende as atividades desenvolvidas por ela e ainda conscientizá-los, se necessário, que a falta de informação sobre a missão da Ouvidoria gera falta de compromisso com os direitos e interesses dos usuários, comprometendo assim as ações desenvolvidas pelo órgão.

## 2. COMUNICAÇÃO CORPORATIVA PARA BOM DESEMPENHO DA OUVIDORIA

Considerada a maior maternidade de Pernambuco em número de atendimentos, de conformidade com os levantamentos estatísticos pela direção do CISAM, sendo referência no Estado na assistência à gestante de alto risco e na capacitação de profissionais na área de assistência integral à mulher.

Fundado em janeiro de 1947, o CISAM teve sua origem na Maternidade da Encruzilhada e no Centro de Saúde Amaury de Medeiros<sup>1</sup>, ambos pertencentes à Secretaria de Saúde de Pernambuco.

Em 1973, a antiga Fundação de Ensino Superior de Pernambuco (FESP), hoje Universidade de Pernambuco – UPE, assumiu a administração dessas instituições, incorporando-as como hospital de ensino.

Ao longo dos anos 90, novas políticas gerenciais foram implantadas no Brasil por alguns hospitais públicos, resultando na criação de serviços de Ouvidoria. Verificou-se que as Ouvidorias hospitalares foram implantadas com a finalidade de ouvir os dizeres sobre a qualidade de seu atendimento. Constituíam-se, portanto, em modalidades institucionais para verificar as suas falhas. Essas falhas indicavam problemas estruturais e de funcionamento. Hirschman (1973) reforça esse posicionamento quando afirma que os hospitais se deparavam com problemas de racionalidade, de ética ou de comportamento funcional.

A Ouvidoria do CISAM está relacionada em rede, quanto aos seus procedimentos operacionais, à Ouvidoria Central da UPE (Universidade de Pernambuco), que, por sua vez, está ligada à Ouvidoria Geral do Estado e, hierarquicamente, se relaciona com a administração do CISAM, o que causa influência sobre a importância da mesma junto a seus colaboradores. Há uma necessidade que o público da Ouvidoria esteja sensibilizado, não apenas pela força de poder hierárquico da instituição, mas diante da importância de seu papel.

Esse ponto de vista é reforçado por Margarida Kunsch (2003, p.93) quando afirma que “um público pode facilitar ou impedir a capacidade de uma empresa para atingir seus objetivos”.

Centurião (2003, p.61) descreve como missão primordial do ouvidor a preservação da imagem da organização quando afirma que:

---

<sup>1</sup> Amaury de Medeiros: Médico Sanitarista, nasceu no Recife, no dia 7 de dezembro de 1893, no bairro de Parnamirim. Foi aluno do Ginásio Pernambucano no curso secundário e bacharelou-se em Medicina pela Faculdade do Rio de Janeiro. Morreu no dia 3 de dezembro de 1928, às vésperas de completar 36 anos, vítima de um acidente no Rio de Janeiro.

Preservar a imagem da organização, evitando – através de sua intervenção rápida e eficaz – que determinados episódios decorrentes de falhas internas ou mal-entendidas alastrem-se na opinião pública é missão primordial do ouvidor/ombudsman.

Para tanto, é importante que todos façam a sua parte e estejam afinados quanto à importância da Ouvidoria para que seja possível a sua atuação.

Perrusato (2000) confirma isso quando afirma que o grande desafio, nesta época em que prestar serviço é essencial, é fazer com que as pessoas da organização se integrem à nova sistemática e modifiquem os seus comportamentos, que deverão estar orientados para agregação contínua de valores para o cliente. Paulo Nassar (2004, p.10) concorda com esta informação quando menciona que um agregador é a “comunicação corporativa tão importante que não pode ficar nas mãos só dos comunicadores”, mas de todos os envolvidos.

Tomando como pressuposto essas informações, desenvolveu-se este estudo de caso, a fim de entender o grau de conhecimento do público interno do CISAM sobre o papel da Ouvidoria, pois se entende que a sintonia comunicacional é indispensável para se obter êxito perante a Instituição e os seus públicos.

### 3. METODOLOGIA

A realização desta pesquisa consistiu na aplicação de questionários padronizados de cunho quantitativo e constou de seis questões fechadas e uma aberta. A pesquisa foi aplicada no ambiente interno do CISAM, no turno diurno, durante o mês de setembro de 2009. A amostra foi de colaboradores previamente escolhidos, com perfil de formadores de opinião<sup>2</sup>, critério este determinado pela pesquisadora. Utilizou-se a técnica *Survey*, de acordo com os ensinamentos de Hoppen (1998). Os *Surveys* são semelhantes a censos, mas deles se diferenciam porque examinam somente uma amostra da população (enquanto o censo geralmente implica uma enumeração da população toda). São muito utilizados em pesquisas de opinião pública. Babbie (1999, p.519) esclarece que:

Pesquisa de *Survey* se refere a um tipo particular de pesquisa social empírica, mas há muitos tipos de *Survey*. O termo pode incluir censos demográficos, *pesquisas de opinião pública*, pesquisas de mercado sobre preferências do consumidor, estudos acadêmicos sobre preconceito, estudos epidemiológicos etc. *Surveys* podem diferir em termos de objetivos, custos, tempo e escopo. (grifo nosso).

Também foi utilizada a pesquisa bibliográfica, que de acordo com Cervo & Bervian (2005, p.65)

Procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

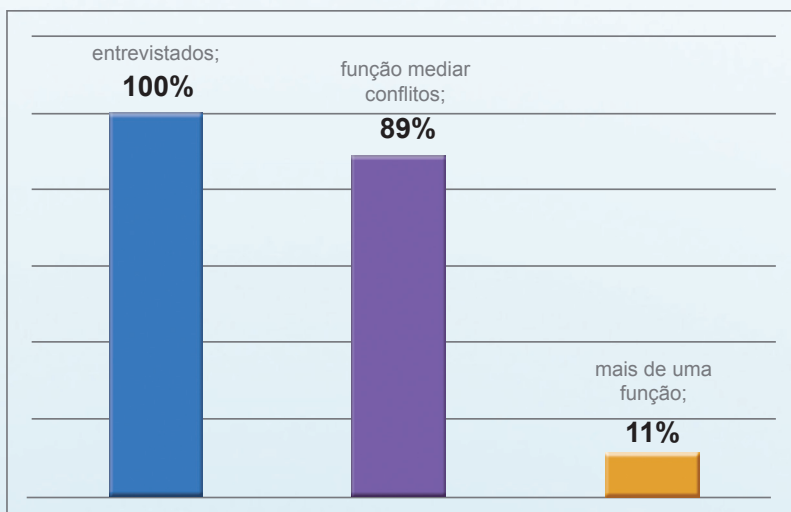
Este tipo de pesquisa constitui parte da pesquisa descritiva ou experimental, quando objetiva recolher informações e conhecimento prévio acerca de um problema para o qual se procura resposta ou acerca de uma hipótese que se quer experimentar.

<sup>2</sup> Entende-se por formadores de opinião pessoas que devido ao seu conhecimento e capacidade de comunicação, conseguem influenciar no modo de analisar e estabelecer um raciocínio lógico acerca de determinado assunto, ou seja, são pessoas que têm a capacidade de influenciar um número de pessoas a ter uma determinada conduta ou opinião.

## 4. ANÁLISE DOS DADOS

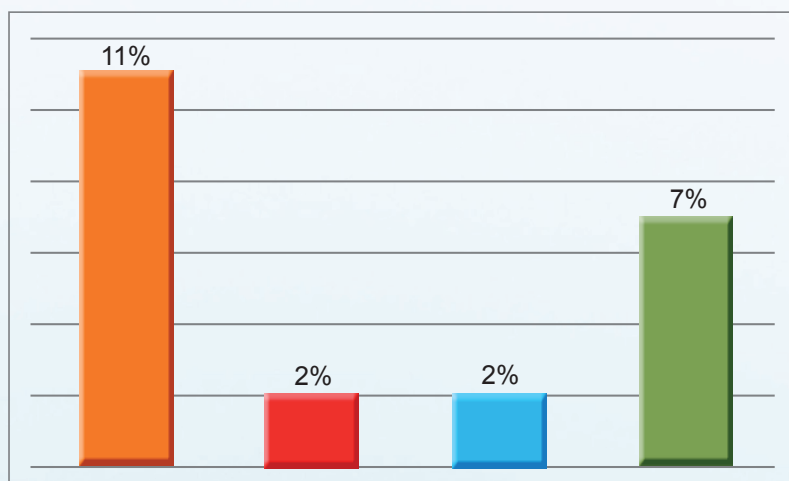
De acordo com a pesquisa aplicada aos gerentes do CISAM, no período de 22 a 30 de setembro de 2009, para obterem dados acerca de seu conhecimento sobre a existência dos serviços de Ouvidoria e qual seu papel, compreende-se que existe conhecimento da existência da Ouvidoria.

**Gráfico 01: Entendimento dos gestores sobre o papel da Ouvidoria**



Fonte Ouvidoria do CISAM

Analizando os questionários aplicados aos gerentes do CISAM que participaram desta pesquisa, percebe-se que os mesmos estão entusiasmados, comprometidos e confiantes com o trabalho desenvolvido pela Ouvidoria, pois como consta no Gráfico 01 em anexo, dos 100% entrevistados, 37 (89%) compreende que a Ouvidoria tem o múltiplo papel de mediar conflitos, contribuir nos processos internos e melhorar a imagem da instituição. Este quadro nos mostra o compromisso dos mesmos para a melhoria dos serviços e imagem da Organização, enquanto 11% do total apontaram que a Ouvidoria é apenas um destes três pontos vistos acima, o que reflete que precisamos identificar e analisar as principais dificuldades dos setores para que a Ouvidoria possa desenvolver práticas que vão ao encontro das necessidades dos colaboradores, contendo o objetivo principal da pesquisa que é medir o grau de conhecimento do público interno.

**Gráfico 02: Funções exercidas pela Ouvidoria**

Fonte: Ouvidoria do CISAM

Sobre as funções exercidas pela Ouvidoria (gráfico 02), alguns gerentes (11%) tiveram as seguintes posições e estão divididos da seguinte forma: 2% entendem que a função é mediar conflitos; 2% acham que apenas contribuem nos processos internos; 7% compreendem que melhoram a imagem do CISAM. Isto significa que o público interno entende a Ouvidoria como instrumento facilitador na comunicação formal entre o usuário e a instituição.

Diante do exposto, conclui-se que os gestores, sujeitos à pesquisa, confirmam que entendem o papel da Ouvidoria na Instituição e tornam-se cada vez mais comprometidos com as solicitações advindas da mesma, influenciando, desta forma, para que os serviços prestados possuam a eficiência e eficácia exigida pelo usuário. Neste sentido, o entendimento sobre o papel da Ouvidoria é determinante para preservar a imagem da organização e obter êxito perante a própria instituição e os seus clientes.

## 5. CONSIDERAÇÕES

A Ouvidoria CISAM atua na tentativa de garantir a transparência da Instituição junto aos usuários, para que estes possam exercer com plenitude o seu direito de acesso à informação e participação. O funcionamento da Ouvidoria ocorre por meio do recebimento de demandas dos usuários e funcionários da Instituição, que constam de elogios e/ou reclamações.

Neste sentido, manifesta-se Edson Vismona (2005, p.107) afirmando que, “[...] é o cidadão quem mostra ao Estado suas possíveis falhas e o Estado é quem escuta o cidadão e reage ao que lhe é dito na forma de ações concretas e objetivas”.

A partir da manifestação do usuário, a Ouvidoria entra em contato com os setores responsáveis pelo assunto, para que estes tomem as providências cabíveis. Portanto, como se percebe, a Ouvidoria é um instrumento que facilita a comunicação dos usuários com o órgão público e que necessita trabalhar em total sintonia comunicacional com todos os setores da Instituição, uma vez que é necessário um posicionamento destes setores para a finalização do atendimento pela Ouvidoria. O ouvidor não resolve, nem responde sobre o problema, apenas o acompanha até sua resolução.



Por este motivo, é de extrema importância o conhecimento do trabalho da Ouvidoria pelo público interno da instituição, uma vez que o seu desconhecimento pode gerar dificuldades no funcionamento da mesma. Uma resistência dos setores às ações da Ouvidoria pode atrapalhar seu desempenho, para tanto a comunicação é um instrumento diferencial no processo.

Para vencer esta dificuldade, além da comunicação, torna-se necessário que os funcionários/gestores estejam sensibilizados para a importância do trabalho realizado pela Ouvidoria.

## REFERÊNCIAS

BABBIE, Earl. *Métodos de Pesquisa Survey*. Tradução de Guilherme Cezarino. BH: Editora UFMG, 1999, p. 519 (Coleção Aprender).

CENTURIÃO, Alberto. *Ombudsman: a face da empresa cidadã*. São Paulo: Educador, 2003, p.61.

CERVO, Amado Luiz & BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia Científica*. 5ª. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005, p. 65.

HIRSCHMAN, Albert. *Saída, voz e lealdade*. São Paulo: Ed. Perspectiva, 1973.

HOPPEN, Norberto *et al.* *Avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação: proposta de um guia*. In: Anais do XXI ENANPAD. Rio das Pedras: ANPAD, 1998.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus 2003, p.93.

NASSAR, Paulo. *Viva a mestiçagem*. Revista Meio & Mensagem. São Paulo: Meio & Mensagem, ano XXVI, nº 1133, 8 de nov. de 2004, p.10. Especial Comunicação Corporativa.

PERRUSATO, Carla Michele. *A Atividade de Relações Públicas na busca da lucratividade empresarial*. São Paulo: 2000. Universidade de Caxias do Sul.

VISMONA, Edson Luiz. *A Ouvidoria brasileira: Dez anos da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman*. São Paulo: Imprensa Oficial, 2005, p. 107.

# OUVIDORIA HOSPITALAR: REFLEXÕES SOBRE A EXPERIÊNCIA DO HAM

Tereza Christina Brasileiro Lyra\*  
Chussely Souza Lima\*\*

## RESUMO

O trabalho relata a experiência da Ouvidoria num hospital geral e busca avaliar a sua contribuição para a melhoria dos serviços prestados. Parte da compreensão que é necessária à construção de novas formas de relacionamento e de processos de trabalho com os usuários e trabalhadores da saúde. Uma análise das manifestações recebidas ao longo dos três anos da Ouvidoria avalia que propostas de ações de melhorias, feitas através dos relatórios gerenciais foram implementadas. Considera-se que apesar das resistências existentes, algumas mudanças relevantes foram possíveis a partir do tratamento das demandas recebidas na Ouvidoria.

## ABSTRACT

The paper reports the experience of the ombudsman in a general hospital and tries to assess their contribution to improve services. Part of understanding that is necessary to build new forms of relationships and processes to work with users and health workers. An analysis of events received over the three years that the ombudsman evaluates proposals for action of improvements made through the management reports were implemented. It is considered that despite the existing resistance, some changes were made possible from the processing of claims received in the ombudsman.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ouvidoria. Usuário. Manifestação. Ações de melhorias.

**KEYWORDS:** Ombudsman. User. Manifestation. Actions of improvement.

---

\*Especialista em Psicologia clínica e hospitalar. Pós-graduada em Violência Doméstica contra Crianças e Adolescentes pelo LACRI/ USP; Graduada em Psicologia pela UNICAP e ouvidora do Hospital Agamenon Magalhães. *E-mail:* tcblyra@yahoo.com.br

\*\* Orientadora do artigo. Mestra em Gestão Pública pela UFPE; especialista em Planejamento e Gestão nas Organizações, Gestão da Qualidade em Serviços e Administração de Marketing pela UPE; graduada em Comunicação Social pela UNICAP – Habilitação em Relações Públicas; professora titular; vice-coordenadora do curso de Relações Públicas e professora da pós-graduação no curso de Gestão de Ouvidoria da Escola Superior de Relações Públicas – ESURP; professora do Curso de Implantação e Gestão de Ouvidoria na formação dos ouvidores do Governo do Estado; Consultora organizacional. *E-mail:* chussely@yahoo.com.br

## 1. INTRODUÇÃO

No processo da redemocratização brasileira, a participação da sociedade foi essencial e determinante para a criação do Sistema Único de Saúde (SUS). A Constituição Federal de 1988 introduziu grandes inovações como a universalidade do acesso, a integralidade e a equidade da atenção, a descentralização na gestão e na execução das ações de saúde.

As Leis Orgânicas da Saúde – a Lei 8.080, de 19/9/1990 e a 8142, de 28/12/1990, detalham o processo de construção do SUS que definiu entre outros pontos, os mecanismos de participação popular e controle social, pautados pela corresponsabilização do governo e da sociedade. A integralidade do cuidado à saúde e a humanização no SUS representam campos nos quais é possível a construção da autonomia das pessoas como cidadãos. As Ouvidorias e os conselhos gestores e de saúde são espaços para representação do cidadão na construção desse novo modelo, possibilitando a participação coletiva na gestão, favorecendo o protagonismo dos sujeitos e o estabelecimento de vínculos solidários ratificados nos princípios da Política Nacional de Humanização (PNH).

Tendo em vista a necessidade de promover mudanças de atitude em todas as práticas de atenção e gestão que fortaleçam a autonomia e o direito do cidadão, o Ministério da Saúde, através da Portaria GM/MS 675 de 30 de março de 2006, aprovou a carta dos direitos e deveres do exercício da cidadania na saúde em todo o país. Assim, é importante viabilizar uma nova forma de gerenciamento nos serviços de saúde, onde a participação dos usuários e trabalhadores possa estar garantida, não só formal e constitucionalmente através dos conselhos gestores e de saúde, mas de forma que novos arranjos possibilitem a produção de outra cultura de atendimento.

As Ouvidorias configuram-se como canais democráticos de comunicação destinados a receber manifestações dos cidadãos apontando para a necessidade de uma nova cultura no mundo da saúde, pautada na valorização não só da dimensão biológica, mas também das dimensões subjetiva e social, fortalecendo o compromisso com os direitos da cidadania.

Analisar a contribuição da Ouvidoria do Hospital Agamenon Magalhães – HAM – para a melhoria dos serviços prestados na unidade hospitalar constituiu-se o foco do presente trabalho.

## 2. DESAFIOS DE UMA PRÁTICA

A ação do ouvidor num hospital geral tem características específicas, uma vez que a maior parte dos atendimentos é feita de forma presencial e é representada por situações permeadas, por vezes, de sofrimento que não encontrou acolhida em outros espaços. Evidencia, na grande maioria, a vulnerabilidade da instituição e dos serviços de saúde. Para Ribeiro (apud, SIMONETTI, 2004) o hospital anula a individualidade do sujeito que perde o direito de escolher e decidir se quer ou não o tratamento, como faz quando é atendido em consultório. Sua vontade e seu desejo não são considerados, sua intimidade é invadida e é distanciado do seu mundo de relações. Deixa de ser sujeito e passa a ser objeto da prática médico-hospitalar. A lógica vigente na assistência à saúde é a do “procedimento”, não a do cuidado.

O ouvidor tem, assim, o complexo desafio de representar os interesses dos usuários como portadores de direitos civis, políticos e sociais, numa instituição que, muitas vezes, ainda não percebeu a necessidade de construir novas formas de relacionamento e de organização dos processos de trabalho. Segundo Lima,



Apesar da dificuldade de alguns em perceber o Estado como prestador de serviços públicos ao cidadão, as mudanças ocorridas da conscientização que emergiu do processo de democratização, lhe deram maior habilidade nesta cobrança. (2010, p.210).

Cabe ao ouvidor, portanto, uma ação crítica e propositiva, voltada para a avaliação das orientações básicas que norteiam a instituição em que atua. Para Lyra (2009, p.43), “deve-se interrogar até que ponto os mecanismos institucionais e as práticas dominantes reproduzem o clientelismo, o corporativismo, a passividade do servidor público, a formalidade e a lentidão administrativa”.

O contato com o usuário deve ser, como afirma Lima, um momento em que ele percebe a seriedade da organização e se sinta seguro quanto aos rumos que vai tomar a sua solicitação. Para isso, é necessário ao ouvidor mais do que conhecimento técnico. É preciso habilidade de relacionamento humano (LIMA, 2010).

A atenção, o cuidado e o respeito ao outro precisam permear a prática na Ouvidoria. Luiz Cláudio Figueiredo afirma: “Muitas vezes, cuidar é, basicamente, ser capaz de prestar atenção e reconhecer o objeto dos cuidados no que ele tem de próprio e singular, dando disso testemunho e, se possível, levando de volta ao sujeito sua própria imagem” (FIGUEIREDO, 2009, p.138).

A procura de um lugar para falar é um movimento de resgate da dignidade, de busca de reconhecimento para o seu apelo. As demandas são aspirações ou necessidades que precisam ser acolhidas, mesmo que se expressem de forma desorganizada ou inadequada. O compromisso do ouvidor deve ser com a defesa dos direitos humanos, a busca da promoção da justiça e da inclusão social, que devem sempre pautar as suas ações, como afirma LYRA (2009, p.43).

### 3. OUVIDORIA DO HAM

O Hospital Agamenon Magalhães – HAM, fundado em 1953, é um estabelecimento de atenção à saúde de grande porte, integrante da Rede do SUS em Pernambuco, credenciado pelos Ministérios da Educação e da Saúde como hospital de ensino e pesquisa. É referência no atendimento: cardiologia-clínica, cirúrgica e pesquisa com células-tronco, clínica médica, cirurgia geral para tratamento de obesidade mórbida, endocrinologia, saúde auditiva, maternidade de alto risco com abortamento legal e serviço de apoio à mulher vítima de violência. É também Hospital Amigo da Criança por incentivar o aleitamento materno<sup>1</sup>.

A Ouvidoria do HAM, implantada em julho de 2007, a partir da Lei Estadual nº. 12.452, de 05/11/2003, tem por objetivo garantir ao cidadão usuário ou servidor a legítima representação dos seus interesses junto aos gestores, assegurando uma maior participação social, contribuindo para a melhoria dos serviços prestados e o exercício da cidadania. Está vinculada à Ouvidoria da Secretaria de Saúde e interligada à Rede Estadual de Ouvidorias<sup>2</sup>. Utiliza um sistema integrado de informações do Ministério da Saúde – OuvidorSus<sup>3</sup> – que possibilita o controle e monitoramento das ações.

<sup>1</sup> Hospital Amigo da Criança – Titulação da UNICEF dada em 1995.

<sup>2</sup> Rede Estadual de Ouvidorias, Articulação de todas as Ouvidorias do Poder Executivo do Estado de Pernambuco coordenada pela Ouvidoria Geral do Estado.

<sup>3</sup> OuvidorSUS – Sistema de informações do Departamento de Ouvidoria Geral da SUS para o recebimento, tratamento e monitoramento das manifestações dos cidadãos, além da disseminação de informações em saúde.



A equipe é formada por duas ouvidoras e uma secretária. Uma das ouvidoras é assistente social e a outra, psicóloga. Ambas foram indicadas pelo gestor a partir do interesse e capacitação na área, através de curso de Gestão de Ouvidoria, da Escola de Governo. Não há portaria interna e nem remuneração específica para o cargo, ainda inexistente no organograma da Instituição.

O acesso do cidadão se dá através do atendimento presencial, de urnas de mensagem, cartas, e-mail e telefone. O registro do atendimento é feito no sistema de informações no qual o cidadão recebe o número do protocolo para acompanhamento da demanda. As etapas seguintes são: a classificação/tipificação, análise e encaminhamento para as áreas/instâncias. Todo processo é monitorado e as respostas são encaminhadas ao manifestante.

A obtenção de respostas para as demandas ainda é um desafio para a Ouvidoria do HAM, uma vez que, apesar do avanço efetivo, ainda não existe uma cultura institucionalizada do papel do ouvidor como colaborador da gestão, como comenta Lima sobre a realidade das Ouvidorias públicas.

Posicionamentos contraditórios sobre as demandas são frequentes, principalmente entre o ouvidor, como representante do cliente e cidadão, e os líderes responsáveis por responder às manifestações. Ainda é lugar comum a percepção distorcida de gestores em enxergar a ouvidoria como o “dedo-duro” ou aquela área que vai expor os defeitos da sua área. (LIMA, 2010, 157).

Esta questão e o volume de atribuições num hospital interferem no cumprimento dos prazos para as respostas das manifestações. Entretanto, há respostas ao cidadão, com esclarecimentos sobre procedimentos, medicação, serviços, atendimentos, providências tomadas em relação às situações apresentadas e até pedidos de desculpas. Considera-se ser esta uma nova prática que vem se mostrando muito importante para a garantia dos direitos e exercício da cidadania.

Para verificar se houve melhorias nos serviços do HAM serão analisadas e agrupadas as manifestações de acordo com a classificação em: reclamações, solicitações, elogios, denúncias, sugestões e informações. E também de acordo com os assuntos, sendo avaliadas quais propostas foram implementadas.

Segundo a classificação de Vergara (2006), será um estudo de caso, por detalhar a Ouvidoria da unidade hospitalar. Quanto aos fins, será do tipo exploratória em função de não haver estudo semelhante.

Também será descritiva, uma vez que visa descrever o perfil das manifestações no período estudado, de como elas foram traduzidas em melhorias, além da percepção da ouvidora sobre o processo de trabalho da Ouvidoria. O universo da pesquisa consistirá das manifestações recebidas pela Ouvidoria no período de 1/8/2007 a 31/7/2010 e a amostra, do tipo não probabilística, definida por tipicidade, a partir do tratamento dado as mesmas e que consistirá em identificar efetivas melhorias para os usuários. Não serão consideradas como melhorias ações pontuais que trataram individualmente de um caso num dado momento, ou as que foram instituídas temporariamente e suspensas em seguida ou ainda aquelas que apesar de investimentos feitos, não conseguiram obter sucesso quanto à finalidade.

Ainda de acordo com Vergara (2006), quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica, no sentido de encontrar fundamentação teórica para a relação entre Ouvidoria, direito do cidadão e melhoria do atendimento, apesar da escassez de dados bibliográficos. A investigação também será documental, pois buscarão nos arquivos físicos e eletrônicos, os registros das manifestações para relacionar os assuntos e tipos. Foram utilizados os *softwares* G-CON (Gestão de Conhecimento) e o Ouvidor

SUS e também os relatórios gerenciais como base da pesquisa. Como os dados serão coletados na Ouvidoria do HAM, será também pesquisa de campo.

#### 4. O QUE DIZEM OS NÚMEROS

As manifestações referentes ao período de agosto/2007 a julho/2010 foram analisadas de acordo com a classificação/natureza e assuntos. De 2007 a janeiro de 2010, foi utilizado o G-CON que é comum a toda a Rede de Ouvidoria do Estado de Pernambuco. A partir de fevereiro de 2010, passou-se a utilizar o sistema OuvidorSUS, do Ministério da Saúde, após definição da Ouvidoria da Secretaria Estadual de Saúde, da qual o HAM é sub-rede.

No período citado, foram registradas um total de 2593 manifestações, representadas na Tabela I, distribuídas de acordo com a classificação e o ano/período. Nos três anos de funcionamento, fica destacado o elevado número de reclamações, o que se compreende em função da grande demanda por serviços de saúde. As reclamações representam 71,81% do total e as solicitações, 13,34%, seguidas dos elogios, com 9,6 %.

**Tabela I – Atendimento por Classificação/Ano**  
**Período: 1/8/2007 a 31/7/2010.<sup>4</sup>**

<b>Classificação/Ano</b>	<b>1ºano</b>	<b>2ºano</b>	<b>3ºano</b>	<b>Total</b>	<b>Percentual</b>
Reclamação	619	699	544	1862	71,81
Solicitação	58	88	200	346	13,34
Elogio	40	166	43	249	9,6
Denúncia	7	19	11	37	1,42
Sugestão	26	39	15	80	3,1
Informação	7	5	7	19	0,73
Total	757	1016	820	2593	100,00

Fonte: Ouvidoria/HAM

Dentre os assuntos das manifestações, conforme a Tabela II, destacam-se a necessidade de humanização no atendimento, com 34,15% e a dificuldade para marcação de consulta/exame (presencial ou através do 0800), com 24,56%, sinalizando para a necessidade de implementar ações efetivas e minorar tais problemas. A satisfação no atendimento corresponde a 10,43%, denotando o reconhecimento dos bons serviços prestados. Os demais assuntos alternaram-se na ocorrência em diferentes momentos, tendo sido alvo de proposições de ações de melhorias por parte da Ouvidoria e de soluções pontuais pelos gerentes.

<sup>4</sup> 1º ano: 1º/8/2007 a 31/7/2008

2º ano: 1º/8/2008 a 31/7/2009

3º ano: 1º/8/2009 a 31/7/2010

**Tabela II – Assunto das manifestações**  
**Período: 1/8/2007 a 31/3/2010.<sup>5</sup>**

<b>Assunto</b>	<b>Total</b>	<b>Percentual</b>
Necessidade de humanização	766	34,15
Dificuldade marcação consulta/exame	551	24,56
Satisfação atendimento	234	10,43
Ambiência/área externa	101	4,5
Comunicação/Informação	76	3,39
Perda/extravio prontuários	38	1,7
Suspensão de cirurgias	33	1,47
Outros	444	19,8
<b>Total</b>	<b>2243</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Ouvidoria/HAM

A gestão das informações tem por compromisso a transparência e publicidade, sendo realizada através da elaboração de relatórios gerenciais com propostas de ações de melhorias. Esses relatórios retratam a realidade da instituição dando visibilidade aos seus pontos fortes e fracos, possibilitando uma análise sistemática das ocorrências e problemas, além de subsidiar para a busca de soluções.

A sinalização para a necessidade de humanização no atendimento e para as dificuldades de marcação de consultas/exames reflete a importância da implementação de efetivas medidas gerenciais.

Uma das primeiras proposições que se converteu em melhoria foi a remarcação de consultas e exames quando o profissional falta ou alguma situação da instituição que inviabilize o atendimento. Anteriormente era preciso esperar um novo período de marcação, podendo inclusive não conseguir remarcar, em virtude da grande demanda, o que gerava muita insatisfação. Essa melhoria teve um grande impacto, uma vez que um dos maiores problemas é a necessidade de humanização, como foi visto na Tabela II.

Considerando a grande dificuldade para marcar consultas e/ou exames através do 0800, usuários que têm familiares com problemas mais graves de saúde e impossibilidade de vir ao hospital, foram autorizados a marcar suas consultas presencialmente no dia da marcação. São pacientes crônicos, sequelados, amputados, portadores de transtorno mental. O caso deve ser avaliado pela gerência do Setor de Marcação de Consultas que autoriza o familiar a agendar a consulta, o que antes não era permitido.

A remarcação das consultas e a autorização para os familiares representarem pacientes impossibilitados, apesar de parecerem ações insignificantes, foram, para os usuários, um grande avanço. A importância pode ser avaliada pelo depoimento de uma usuária que há meses solicitava autorização para marcar consultas para sua mãe, que tem as duas pernas amputadas: “Eu estou me achando gente. Antes não lutava pelos meus direitos”. (sic)<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> O período considerado na análise dos assuntos foi diferente do da classificação em virtude de ainda não terem sido disponibilizados pela Ouvidoria da SES os assuntos relativos ao período de 1/4/2010 a 31/7/2010.

<sup>6</sup> Depoimento de familiar. Nome mantido em sigilo.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Refletir sobre a prática da Ouvidoria num hospital geral foi o motivo desse trabalho. Os questionamentos sobre a possibilidade de contribuir para mudanças advindas das demandas recebidas e as melhorias possíveis de serem implementadas estiveram sempre presentes.

A partir dos resultados obtidos e da análise feita, observa-se que, apesar da lógica da assistência à saúde ainda ser centralizada com concentração de poder, passos vêm sendo dados para a construção de uma maior participação dos usuários e novas práticas vão aos poucos se fazendo presentes, interferindo na melhora do serviço prestado pelo Estado.

A respeito das dificuldades identificadas, entende-se que a Ouvidoria pode contribuir para a melhoria dos serviços prestados pelo hospital, devendo ter uma atuação transformadora no seu cotidiano, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

O avanço democrático que vem sendo construído, precisa favorecer a criação de uma nova cultura institucional que possibilite o controle social e o pleno exercício da cidadania. Este é o compromisso que a Ouvidoria do HAM busca promover através do seu atendimento.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. Ministério da Saúde. *Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa*. Brasília, Editora do Ministério da Saúde, 2008, p.7 a 9.
- CARDOSO, Antônio Semeraro Rito e VIEIRA, Paulo Reis. *Ouvidor: leva-e-traz ou mediador-gestor*. Disponível em <http://www.clientesa.com.br>. Acesso em nov. 2010.
- CARDOSO, Antônio Semeraro Rito. *Ouvidoria x mediação: reflexões sobre um conflito*. Disponível em: [www.clientesa.com.br](http://www.clientesa.com.br). Acesso em jul.2010.
- FIGUEIREDO, Luiz Cláudio. *As diversas faces do cuidar*. São Paulo, Editora Escuta, 2009, p.138.
- LIMA, Chussely Souza. *Ouvidor-gestor: a necessidade da ouvidoria moderna*. Revista Gestão Pública: Práticas e Desafios Recife. Vol.I, fev, 2010, p.210.
- LIMA, Chussely Souza. *Gestão de relacionamento com líderes: desafio para o ouvidor*. Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Ano 7. Nº. 12 – São Paulo: Gestcorp-ECA-USP, Abracorp 2010 p. 212.
- LYRA, Rubens Pinto (Org.), PINTO, Eliana (Org). *Modalidades de Ouvidoria Pública no Brasil*. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2009, p.43.
- Trabalho de conclusão de curso – *Ouvidoria do Hospital das Clínicas da UNICAMP – Dilemas e Possibilidades*. Disponível em <http://www.fcm.unicamp.br>. Acesso em: 30 de ag. 2010.
- SIMONETTI, Alfredo. *Manual de Psicologia Hospitalar – O mapa da doença*. São Paulo. Casa do Psicólogo, 2004, p.97- 98.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. Editora Atlas: São Paulo, 2006, p.46 a 52.





# O TALENTO E HABILIDADE DO OUVIDOR

Zélia Galvão Martiniano Lins\*  
Karla Júlia Marcelino\*\*

## RESUMO

Os ouvidores compõem uma ampla diversidade de cargos. Vão desde aqueles com considerável autoridade e responsabilidade pessoais até aqueles de simples assessoria. Compõem-se de: bacharéis, assistentes sociais, psicólogas, médicos, magistrados até profissionais de nível médio. É um profissional comprometido com o desenvolvimento e a realização de sua função, fazendo pleno uso de seus recursos intelectuais para alcançar seus objetivos. Entretanto, este profissional necessita de estímulo, determinação e autoconfiança para superar os obstáculos e para não se perder em sua caminhada. O talento do ouvidor perpassa pela qualidade emocional que desfruta em ter plenitude de consciência saudável. O ouvidor talentoso é alguém bem dotado intelectualmente, com capacidade para dirigir os esforços de outros, autoestimulado para as ações, confiante e luta por uma posição para se realizar plenamente. A valorização adequada de seu trabalho manterá a Instituição em equilíbrio e os cidadãos atuando conjuntamente em benefício da sociedade como o todo.

## ABSTRACT

The Ombudsmen position comprises a wide variety of functions ranging from those with considerable authority and responsibility to those of the simple role of advisor. The position requires a minimum of a B.A. degree, and personnel with backgrounds in social work, psychology, medicine, magistrates and mid-level professionals work in this capacity. The Ombudsmen is a professional committed to the development and implementation of the office's function making full use of their intellectual resources to achieve their goals. This professional, however, needs encouragement, determination and confidence to overcome obstacles and to avoid becoming lost in process. The Ombudsmen must have the emotional quality of being well balanced emotionally and with healthy self-awareness. The ombudsman is someone talented, intellectually gifted, able to direct the efforts of others, a person who takes the initiative, self-confident and one who fights for a position to be fully achieved. The proper evaluation of your work will keep the institution in balance and the citizenry working together for the benefit society as a whole.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ouvidor. Talento. Valorização adequada.

**KEYWORDS:** Ombudsman. Capacity. Proper evaluation.

---

\* Funcionária pública da Universidade de Pernambuco (UPE); ouvidora do Pronto Socorro Cardiológico de Pernambuco (PROCAPE), implantou a Ouvidoria do Hospital Universitário Oswaldo Cruz (HUOC) há 16 anos. É Assistente Social e Bacharel em Direito pela Universidade Católica de PE.

\*\* Orientadora do artigo. Graduação em Serviço Social. Atualmente exerce o cargo de Ouvidora Geral do Estado em PE, é instrutora do curso Implantação e Gestão de Ouvidoria no IRH e Gestão de Ouvidoria da Pós-Graduação na ESURP. Tem pós-graduação em Gestão Governamental (Fundação Getúlio Vargas), Gestão Pública e Serviços Sociais (UFPE) e Intervenção Psicossocial à Família no Judiciário (UFPE). Mestranda do Curso Psicologia Social e Organizacional do Instituto Superior de Línguas e Administração – UNISLA-Portugal. Consultora Organizacional. E-mail: karlajuliam@bol.com.br

## 1. INTRODUÇÃO

O presente artigo analisa o talento e habilidade do ouvidor. Objetiva-se demonstrar que uma vez escolhido o ouvidor para o exercício da função, é de suma importância se exigir maior qualificação, mesmo que não constitua carreira na instituição. Justifica-se que ninguém nasce sabendo. Porém, não importa qual seja sua profissão ou o seu grau de inteligência, deve se especializar porque a pessoa só aprende na proporção em que se aplicou. Um profissional necessita de estímulo, determinação e autoconfiança para superar os obstáculos e para não se perder em sua caminhada. É um profissional comprometido com o desenvolvimento e a realização de sua função, fazendo pleno uso de seus recursos intelectuais para alcançar seus objetivos.

O estudo baseia-se na metodologia descritiva, de método dedutivo e bibliográfico, fundamentando-se nas referências buscadas em livros, artigo *on-line*, revistas e jornal local.

Demonstra-se que os ouvidores compõem uma ampla diversidade de cargos. Vão desde aqueles com considerável autoridade e responsabilidades pessoais até aqueles de simples assessoria. Compõem-se de: bacharéis, assistentes sociais, psicólogas, médicos, magistrados até profissionais de nível médio. A experiência profissional ainda não é exigida em algumas situações, apenas recebe-se treinamento e daí passam à execução da função, numa diversidade de formação.

A mudança de cargo faz parte da característica de um ouvidor. Não é uma promoção, dá-se através de suas habilidades e qualificações profissionais, tendo capacidade de executar o posto que lhe é confiado e não somente porque desempenha bem uma determinada profissão, mas pela adaptabilidade de mudar, de passar de uma atividade para outra muito diferente e se mantém com criatividade e autorrealização. O talento do ouvidor é considerado pelos seus dotes e estimativas pessoais ou subjetivas que o levarão ao índice adequado para realização e sucesso na função.

## 2. PERFIL DO OUVIDOR

Um gestor que desconhece a habilidade do profissional que está indicando para o exercício da função de ouvidor, está arriscando a prodigalidade em casos que haja probabilidade no exercício da função, com menos eficiência do que deveria ter. Deve, portanto, conhecer a potencialidade, o talento e habilidade do escolhido, para evitar a inadequação à função, a insatisfação para um trabalho revestido de sentimentos. Nenhum gestor quer trabalhar com pessoas se queixando de tudo e criticando tudo que tiver que fazer. A prática recomenda que os candidatos a ouvidor devem ser selecionados, de modo que sejam não só úteis mas também felizes, para o contentamento geral, tanto por parte do gestor como dos que dele venham a necessitar.

Existem muitas análises aos traços psicológicos referentes aos talentos, entretanto, demonstram-se apenas os pontos observados na prática, com características descritas e encontradas para esta finalidade. Descreve-se a postura profissional do ouvidor, sua atitude e comportamento, sua habilidade excepcional, seu talento e sua capacidade para conduzir situações diversas no decorrer de sua atuação.

Ser ouvidor requer amplitude de conhecimentos nas diversas áreas como: Jurídica, Psicologia, Sociologia, Filosofia, Política e estar bem preparado. Assimilar conhecimentos técnicos, improvisar para obter resultados, portanto, ser adaptável, versátil e dinâmico, com disponibilidade suficiente

para intervir sempre que solicitado. O ouvidor deve atender com educação, respeito, determinação e justiça, características próprias do profissional na função, com atenção dedicada pelo seu trabalho, procurando em seu desempenho ouvir os dois lados questionados.

### 3. FUNÇÃO DO OUVIDOR

Quando se inicia a trajetória na função de ouvidor, logo percebe-se que esse profissional “não poderia ser qualquer um”. Cita-se este fato no projeto experimental, quando da implantação da Ouvidoria do Hospital Universitário Oswaldo Cruz (HUOC) em 1994 e em várias palestras expondo as experiências dizendo que: “a formação do ouvidor teria que compor um amplo conhecimento, um profissional polivalente – com valores e possibilidades várias – e não um “quebra galho” ou um “faz de conta”, apenas mais um frente aos espectadores, dito ainda por Antônio Semeraro Rito Cardoso (IPEA, 2010): “não dá para improvisar, tem que saber”, concorda-se plenamente com o descrito pelo nobre colega, que descreve ainda: “O ouvidor [...] possui dimensão muito mais ampla do que se imagina, ser ouvidor implica em reunir habilidade e capacitação múltiplas [...]”.<sup>1</sup> Dessa forma, está permanentemente diante de uma infinidade de pessoas diferentes, com interesses diversos, que requerem informações, respostas e tem-se que estar muito bem preparados para arrazoar.

O ouvidor talentoso é um especialista. A capacidade de interagir e os sentimentos ressaltam a qualidade do profissional de Ouvidoria. A tomada de consciência direta dos fatos por meio dos sentimentos é um processo lógico, de apreciação e avaliação de situações, que lhes confere com valor pessoal e subjetivo, por conseguinte, capaz de grande independência e autonomia. Outro aspecto a ser observado compreende a extensão em que se considera para tratar os problemas que se lhes afigura. Desenvolve seu trabalho cuidadosamente, criteriosamente, de forma ponderada e solícita e gosta de relações interpessoais. A falta de certa independência em sua atuação é seu maior problema, além da falta de iniciativa daqueles com os quais se relaciona na execução de tarefas (GHISELLI, 1971, p. 191-203).

O ouvidor talentoso é alguém bem dotado intelectualmente, com capacidade para dirigir os esforços de outros, autoestimulado para as ações, confiante e luta por uma posição para se realizar plenamente. A valorização adequada de seu trabalho manterá a Instituição em equilíbrio e os cidadãos atuando conjuntamente em benefício da sociedade como o todo. Esses profissionais são considerados sensatos e capazes de enfrentar qualquer situação. São prudentes e têm a oportunidade de usar a sua habilidade ao máximo, de agir independentemente e de se realizarem como pessoas. A autorrealização e autonomia são mais importantes do que o prestígio, as satisfações sociais e até mesmo a segurança.

Conforme nos diz Cavalcante (2010, p.27),

As ouvidorias necessitam de um ectoplasma, uma membrana resistente, que as proteja do vírus do autoritarismo e corporativismo [...] é sinônimo de liberdade em favor do cidadão, [...] sua trajetória é atrelada às batalhas pela democracia.

O talento do ouvidor perpassa pela qualidade emocional que desfruta em ter plenitude de consciência saudável. Segundo Silva (2008, p. 23),

<sup>1</sup> Idem, Ibidem.



Consciência é a voz secreta da alma, que habita em nosso interior e que nos orienta para o caminho do bem. É impulso de realizar, fazer o que se deve ser feito prontamente, no momento oportuno, está alicerçada aos sentimentos mais profundos de amor, proteção em relação ao outro, colocando-nos no lugar do outro.

É sentir a emoção na pele e desejar que outro possa desfrutar da emoção e fazer o melhor de forma exemplar. Ainda segundo a mesma autora: “E, assim, a consciência nos abraça e conduz pela vida afora, porque está em plena comunhão com o mais poderoso combustível afetivo: o amor”.<sup>2</sup>

Ao contrário, pode-se deparar com profissionais desprovidos de sentimentos, com raciocínio frio e calculista, incapazes de tratar as outras pessoas como seres humanos verdadeiros. “Predadores sociais” que não têm sentimentos, pessoas de má índole que não se compadecem, não participam da dor dos outros e não desprendem nenhum esforço para o bem, simplesmente destroem por onde passam se baseiam no poder e na autopromoção, são indiferentes aos sentimentos, verdadeiros psicopatas. Não existe o sentimento de ser, somente de ter.

O ouvidor vai exercitar sua potencialidade diante dos fatos para atender satisfatoriamente as expectativas daquele que está à sua frente e, para isso, deverá ter uma habilidade fantástica, porque terá que dar explicações coerentes e convincentes para satisfação dos autores envolvidos.

John F. Kennedy (1971, p.123), em tão poucas palavras diz que: “[...] um só homem pode fazer uma grande diferença e que todo homem deve tentá-lo [...]”.

Para tentar é preciso ter talento, aptidão, competência, habilidade, capacidade inteligível do homem ou o que quer que seja o nome que se dê àquelas qualidades que permitem a algumas pessoas executarem mais rápido ou com mais intensidade algumas ações ou explicações do que outras. Conforme descreve o João Elias de Oliveira, ex-Ouvidor Geral do Estado do Paraná e ex-presidente da Associação Brasileira de Ouvidores:

A eficiência da ouvidoria dependerá exclusivamente das condições e competência profissional de quem a dirige e que tenha a habilidade de aparentar e demonstrar independência, personalidade e comprometimento, além de ter boa exposição pública através da mídia, razoável cumplicidade positiva e relacionamento com a comunidade e o necessário talento para o diálogo e o trânsito político (2010).

Filósofos, psicólogos e educadores têm discutido características da inteligência, em que o QI não pode ser subestimado e neste contexto é dito “no final das contas, o que vale não é quanto a pessoa é inteligente, mas o que a pessoa realiza”, é quando se põe uma pessoa no lugar certo no tempo certo, que pode ajudar a explicar o sucesso de um e o fracasso de outro.

Se formos buscar explicações no comportamento temos que mergulhar na essência do homem, cujas origens remontam à Grécia antiga, sobre a ética, que é definida como a ciência da conduta humana, a ciência do comportamento moral do homem em sociedade. Neste sentido, nos deparamos com diversas teorias filosóficas: a existencialista de São Tomás de Aquino, “o homem, uma essência derivada da Essência Absoluta de Deus”; do ateísmo de Sartre e de outras existencialistas que afirmaram que deve haver algo transcendente ao qual nós devemos apegar, não através da lógica racionalista, mas através de experiências totalizadoras como a fidelidade, a esperança e o amor. É a filosofia de Sócrates nossa base, como uma forma mais eficaz de se conhecer e conviver eticamente em sociedade. A ética para o aperfeiçoamento do nosso interior, do nosso “eu”, como

---

<sup>2</sup> Idem, Ibidem.

por exemplo: o conhecimento, a coragem ou fortaleza, a temperança ou prudência, o autodomínio e a justiça são características que fazem parte do agir do ouvidor.

Para Sócrates (2003, p.3), o homem age eticamente à medida que se aproxima da sua essência, do conhecimento, de um objetivo de vida, “uma vida sem busca, não é digna de ser vivida”. Sócrates é um exemplo que deve ser seguido por todos aqueles que aspiram à justiça. Entre os seus pensamentos éticos destaca-se a virtude como maior riqueza. Assim, também deve ser a sabedoria do ouvidor, baseado em valores para descobrir e chegar à verdade naqueles que buscam a justiça executando um trabalho sério, pautado nos preceitos éticos. Temos que fazer o melhor como dito por John Gardner, em busca da excelência. O ouvidor não poderá ser arbitrário, intempestivo, prepotente. Essas características não podem fazer parte do caráter do ouvidor. Consideram-se vários os fatores significativos para se ter habilidade, entre os quais o próprio interesse e habilidade para efetiva participação numa complexa sociedade tecnológica (GARDNER, 1971).

É necessário que haja cultura e educação para todos, segundo sua capacidade, afirma Herbert J. Muller (p.XXIII): “o ideal mais razoável em uma sociedade democrática”. A função de ouvir exige indivíduos dotados com capacidade ímpar, conscientes de sua função ética e com potencialidades que vão enriquecer a atividade.

É mais do que evidente que esse profissional de Ouvidoria vai se distinguir nesta função que, necessariamente, não é mais inteligente do que outro, mas que usa e tem habilidade de modo diferente, por uma série de fatores implícitos que explicam diferenças na habilidade humana. Para ser ouvidor, é necessária formação ampla, desenvolver adequadamente esse talento para que a sociedade não venha a perdê-lo.

Se ao ouvidor no Brasil fossem dadas as prerrogativas, condições e garantias conforme as oferecidas aos ombudsmen de outros países, logicamente nosso ouvidor deveria ter competência e qualificação para o exercício da função. Em nosso país, foram criadas, diversas Ouvidorias para atender a demanda, um canal voltado para a resolução dos problemas apresentados pela população junto às instituições públicas e privadas, entretanto, que este trabalho alcance eficácia e agilidade (AMARAL, 1993).

#### 4. CONSIDERAÇÕES

O ouvidor talentoso realiza um trabalho importante pela sua abrangência e qualificação. Deve-se executar o trabalho investido na dignidade que a função exige, buscando a correção dos procedimentos errados, evitando a sua repetição, estimulando persistentemente a melhoria da qualidade na administração em que estão atuando. O ouvidor deve defender intransigentemente os direitos inerentes à pessoa humana, balizado em ações por princípios éticos, morais e constitucionais.

O método utilizado pelo ouvidor será o mais eclético possível, em sua postura de profissional zeloso e consciente. Cada manifestação resolvida será um passo há mais no horizonte institucional, firmando a importância do profissional.

A base para alcançar tamanha capacidade é o estímulo, além do conhecimento da realidade funcional e institucional, sem a qual seria impossível o exercício do seu trabalho e utilização de sua habilidade criadora e prática, para delinear algumas considerações importantes referentes à necessária habilidade do ouvidor.

O papel do ouvidor no Brasil é legítimo enquanto instrumento de controle social. O cidadão participa desse processo e encontra na Ouvidoria o canal para o exercício de sua cidadania. O gestor despertou e saiu na frente quando implantou sua Ouvidoria há 16 anos.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, Marcos J. T. do. *O ombudsman e o controle da administração*. São Paulo: EDUSP, 1993. v.2.

BEZERRA, Marcelo Rocha. A ética em Sócrates. *Jornal Diario de Pernambuco*. Caderno, A3, Recife, fev. 2003.

CARDOSO, Antonio Semeraro Rito. *Ouvidoria e mediação: reflexões sobre um conflito*. Publ. 2006. Disponível em: <http://www.clientesa.com.br>. Acesso em: 16 jul. 2010.

CAVALCANTE, Luiz Otávio. Flor de aço. *Revista Algomais*. São Paulo: Edição 51. 4. jun, 2010, p. 27.

GARDNER, John *apud* Terman, Lewis M. A descoberta e o estímulo do talento excepcional. In: Wolfle, Dael. *A descoberta do talento: Estudos sobre o desenvolvimento excepcional das habilidades e capacidades humanas*. Trad. Edilson Alkmin. Rio de Janeiro: Lidaador, 1971. p.XXII.

GHISELLI, Edwin E. O talento administrativo. In: Wolfle, Dael. *A descoberta do talento: Estudos sobre o desenvolvimento excepcional das habilidades e capacidades humanas*. Trad. Edilson Alkmin. Rio de Janeiro: Lidaador, 1971. p.191-203.

KENNEDY, John F. *apud* Wolfle, Dael. Diversidade do talento. In: Wolfle, Dael. *A descoberta do talento: Estudos sobre o desenvolvimento excepcional das habilidades e capacidades humanas*. Trad. Edilson Alkmin. Rio de Janeiro: Lidaador, 1971. p.123.

MULLER, Herbert J. *apud* Terman, Lewis M. Ibidem. P. XXIII.

OLIVEIRA, João Elias de. *Ouvidoria pública brasileira: a evolução de um modelo único*. Texto ABO. Disponível em: [www.abonacional.org.br/textos2.asp?vpro=joaoelias2](http://www.abonacional.org.br/textos2.asp?vpro=joaoelias2). Acesso em: 17 jul. 2010.

SOCRATES, *apud* BEZERRA, Marcelo Rocha. A ética em Sócrates. *Jornal Diario de Pernambuco*. Caderno, A3, Recife, fev., 2003. p.3.

SILVA, Ana Beatriz Barbosa. *Mentes perigosas: O psicopata mora ao lado*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2008.

TERMAN, Lewis M. A descoberta e o estímulo do talento excepcional. In: Wolfle, Dael. *A descoberta do talento: Estudos sobre o desenvolvimento excepcional das habilidades e capacidades humanas*. Trad. Edilson Alkmin. Rio de Janeiro: Lidaador, 1971. p.XXII.

WOLFLE, Dael. Diversidade do talento. In: Wolfle, Dael. *A descoberta do talento: Estudos sobre o desenvolvimento excepcional das habilidades e capacidades humanas*. Trad. Edilson Alkmin. Rio de Janeiro: Lidaador, 1971.







O TRABALHO ACONTECE,  
O RESULTADO APARECE.

SECRETARIA ESPECIAL  
DE ARTICULAÇÃO  
SOCIAL

