



## **REVISTA CIENTÍFICA DA REDE DE OUVIDORIA DO ESTADO DE PERNAMBUCO**

2<sup>a</sup> Edição

Recife, 2013



Secretaria  
da Controladoria  
Geral do Estado



# **REVISTA CIENTÍFICA DA REDE DE OUVIDORIA DO ESTADO DE PERNAMBUCO**

**2<sup>a</sup> Edição**

**Recife, 2013**

R. Cient. Rede Ouvid. Est. PE	Recife	2 <sup>a</sup> Edição	n.1	p.1-266	2013
----------------------------------	--------	-----------------------	-----	---------	------

# GOVERNO DO ESTADO DE PERNAMBUCO

GOVERNADOR DO ESTADO

**Eduardo Henrique Accioly Campos**

VICE-GOVERNADOR DO ESTADO

**João Lyra Neto**

SECRETÁRIO DA CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO

**Djalmo de Oliveira Leão**

GERENTE DA OUVIDORIA DO ESTADO

**Karla Júlia Marcelino**

A Revista Científica da Rede de Ouvidoria do Estado de Pernambuco teve conteúdo organizado pela Ouvidoria do Estado, vinculada à Secretaria da Controladoria Geral do Estado.

Orientadoras:

**Chussely Souza Lima**

**Karla Júlia Marcelino**

Revisão dos artigos:

**Karla Júlia Marcelino**

Tradução de alguns artigos:

**Thyrza Vilela**

Agradecimentos especiais:

**Anastácia Brandão**

**Chussely Souza Lima**

**Pernambuco - Outubro de 2013**

REVISTA CIENTÍFICA DA REDE DE OUVIDORIA DO ESTADO  
DE PERNAMBUCO. 2. ed. revista e ampliada. Recife: Ouvidoria  
do Estado, a.1, n.1, 2013. 265p.

1. OUVIDORES – PERNAMBUCO. 2. OUVIDORIA – PERNAM-  
BUCO – SERVIÇOS AO CLIENTE. 3. COMUNICAÇÃO DIGITAL. 4.  
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO. 5. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
– SERVIÇOS AO CLIENTE.

CDU 352  
CDD 352.002

# SUMÁRIO

<b>Palavra do Secretário.....</b>	<b>7</b>
<b>Palavra da Ouvidora.....</b>	<b>9</b>
<b>Apresentação .....</b>	<b>11</b>
<b>Artigos.....</b>	<b>13</b>
<b>O processo de consolidação da Rede de Ouvidorias de Pernambuco.....</b> Karla Júlia Marcelino	<b>15</b>
<b>A utilização de uma solução de business intelligence como apoio ao trabalho de monitoramento e avaliação das Ouvidorias.....</b> Jairo Almeida	<b>47</b>
<b>Ouvidoria do Detran/PE - Mais Um Canal Facilitador de Atendimento Externo e Interno.....</b> Hosana Maria de S. Cabral, Maria de Fátima B. R. Costa, Wilma Lúcia Pereira	<b>59</b>
<b>Ouvidoria Como Ferramenta de Gestão para a Saúde Pública: A Experiência do Hospital Barão de Lucena.....</b> Ednair Marina Alves e Lucenilda Maria da Silva Marques	<b>69</b>
<b>Como a Mediação com a Escuta Qualificada Contribui para Auto-estima dos Usuários da Ouvidoria.....</b> Alcione Lima, Adriana Duarte e Adilson Ribeiro Duarte	<b>81</b>
<b>Ouvidorias das Agências Reguladoras Estaduais: Contexto e Realidade.....</b> Maria das Graças Reis Rodrigues da Silva	<b>97</b>
<b>Marketing como Instrumento para Ouvidorias Públicas.....</b> Izabela Mendes de Oliveira	<b>119</b>
<b>A Efetividade da Ouvidoria impactando na comunicação e na Gestão Organizacional</b> Ana Alaíde Mendes Pinheiro e Marise Vila Nova de Moraes	<b>127</b>
<b>A Função Institucional da Ouvidoria e a Autonomia.....</b> Zélia Galvão M. Lins..	<b>137</b>
<b>Ouvidoria Pública: um instrumento de fortalecimento da cidadania das mulheres....</b> Lumi Margarida Seriama	<b>143</b>
<b>Ouvidoria Universitária: A Experiência da Ouvidoria Geral da Univasp .....</b> Aline da Costa Constantino e Marcelo Domingues de Farias	<b>153</b>
<b>As teorias organizacionais e a Ouvidoria: influências sobre o modelo brasileiro.....</b> Flávio Spíndola	<b>159</b>
<b>Ouvidoria: Desafio e Prazer – Déa Sales .....</b>	<b>171</b>

<b>A figura do ouvidor como mediador para garantia da qualidade dos serviços públicos</b> Pierre Teodósio Félix e Jacinta Carlos Jacinto	<b>181</b>
<b>Ouvidoria fazendária nove anos de existência, lutas e conquistas.....</b> Pierre Teodósio Félix e Maria do Rosário de Fátima Caminha Loureiro Alves	<b>189</b>
<b>Ouvidoria Para a Copa 2014 – Ricardo Lacerda.....</b>	<b>201</b>
<b>Ouvidoria: Um Instrumento de Responsabilidade Social.....</b> Germana de Melo Alves	<b>215</b>
<b>Ouvidoria: instrumento legítimo e eficaz da democracia na valorização da voz do cidadão para a melhoria do serviço público.....</b> Eli Barbosa Colaço	<b>221</b>
<b>Gestão de Conflitos em Ouvidoria – Maria das Graças Estevam.....</b>	<b>237</b>
<b>Ouvidorias em Agências Reguladoras: Um espaço para a concretização de direitos fundamentais sob o píão de um novo direito administrativo.....</b> Maria Clementina Guedes Alcoforado	<b>247</b>
<b>Perfil dos ouvidores públicos no Poder Executivo de Pernambuco.....</b> Maria Zélia César Correia de Medeiros	<b>253</b>
<b>Depoimentos.....</b>	<b>263</b>

# PALAVRA DO SECRETÁRIO

Pernambuco vem se destacando no cenário nacional, a partir de 2007, na atual gestão do Governador Eduardo Campos, pela determinação quanto à transparência de sua gestão pública e o firme propósito de estabelecer um canal direto com a população para reclamações, sugestões, denúncias, elogios e solicitação de informações quanto aos serviços públicos prestados. Diante dessa premissa, já no início da gestão, o Governo desenvolveu o Portal da Transparência, publicado na rede mundial de computadores em março de 2007 e, no ano seguinte, em outubro de 2008, implantou a Rede de Ouvidoria do Estado.

Todos os esforços foram envidados para fortalecer a Rede de Ouvidoria e ampliar, cada vez mais, o acesso do cidadão à gestão do Estado. Como resultado, foi ampliado o número de unidades de Ouvidoria de 23 (vinte e três), existentes em 2007, para as atuais 64 (sessenta e quatro), abrangendo praticamente todo o Poder Executivo Estadual. Ao mesmo tempo, foi desenvolvido um sistema integrando todos os órgãos, com uma coordenação central, hoje sob o comando da Secretaria da Controladoria Geral do Estado.

Com o advento da Lei de Acesso à Informação – LAI, do Poder Executivo de Pernambuco (Lei Estadual n.º 14.804/2012), que ampliou a obrigatoriedade da disponibilização de dados e informações públicas, a Rede de Ouvidoria passou a exercer um papel ainda mais importante, por assumir as atribuições de atendimento ao cidadão nos termos daquele dispositivo legal.

Desde 2007, temos contabilizado mais de 421 mil manifestações no Sistema de Ouvidoria do Estado, o que denota uma efetiva participação da população nas perspectivas do controle social da gestão pública, e permite, também, uma atuação integrada e direcionada do controle interno.

Pesquisa de Satisfação demonstrou que os usuários aprovam em 95% os atendimentos realizados pela Ouvidoria, afirmando que voltariam a utilizar esse instrumento em futuras manifestações de interesse público, resultado inquestionável quanto à qualidade dos serviços prestados.

Neste contexto, a Revista Científica da Rede de Ouvidoria de Pernambuco representa o esforço empreendido pelos Ouvidores do Estado em sistematizarem suas experiências práticas à luz da teoria, ação pioneira em âmbito nacional.

Parabenizamos o compromisso e a perseverança dos Ouvidores na segunda edição desta Revista Científica, orientada e sistematizada pela Gerência de Ouvidoria do Estado, e esperamos que os artigos ora publicados contribuam para uma reflexão sobre os desafios do exercício da função de Ouvidor.

**Djalmo de Oliveira Leão**  
**Secretário da Controladoria Geral do Estado**



# PALAVRA DA OUVIDORA

**“A simplicidade é o último degrau da sabedoria”**

**Kahlil Gibran**

Refletir sobre os desafios inerentes à função do ouvidor na esfera pública é uma necessidade premente para todos os que labutam nesta área. Servir ao público com a qualidade e o respeito que o cidadão merece requer o compromisso e a permanente atualização dos referenciais teóricos que fundamentam a prática profissional. Neste sentido, as ações que a Ouvidoria do Estado realiza junto à Rede de Ouvidorias do Poder Executivo Estadual têm como premissa fundamental a qualificação dos serviços prestados aos cidadãos usuários e a permanente especialização da Rede. Não há qualidade técnica sem reflexão quanto aos limites e possibilidades da atuação na esfera pública. A superação dos limites só é possível àqueles que se autodeterminam a enfrentar os desafios diários. Os grandes projetos se concretizam pela perseverança, por ideais que norteiam as ações diárias e pelo aprimoramento contínuo. Sem os ideais que são alimentados por uma visão do que poderemos alcançar e vir a ser, não conseguiríamos evoluir nos diversos ramos de atuação. Esse sopro renovador da esperança nos retroalimenta, ensejando-nos um futuro no qual já possamos atestar avanços e resultados desta “obstinação”.

O segundo exemplar desta revista científica, que tem por público-alvo ouvidores, equipes de Ouvidorias, gestores, servidores públicos e pessoas interessadas no tema, atesta o compromisso daqueles que trabalham na área. Entre Ouvidores e convidados, encontraremos contribuições valiosas através de 21 artigos que possibilitarão o compartilhamento de experiências e a reflexão teórica tão imprescindível às ações da Ouvidoria. Sem a pretensão de esgotar o tema, pretende-se através desta publicação, fomentar o processo da práxis ação-reflexão-ação, ensejando aos leitores, experiências concretas vivenciadas no Estado.

Agradecemos a todos os que vêm contribuindo direta ou indiretamente com o processo de consolidação da Rede de Ouvidorias de Pernambuco, especialmente ao Governador Eduardo Campos, a Secretaria da Controladoria Geral do Estado, com destaque para a equipe da Ouvidoria do Estado, à CEPE por viabilizar a publicação desta Revista.

**Karla Júlia Marcelino**

**Gerente da Ouvidoria**



# APRESENTAÇÃO

Há dezesseis anos, com a criação da ABO – Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman foi identificada a necessidade de despertar consciências sobre a importância de se valorizar o cidadão, de ampliar o espaço de respeito aos direitos do usuário do serviço público e do consumidor.

No final do século XX se constatava que para o próximo século, o Brasil não poderia limitar-se a incentivar unicamente o desenvolvimento econômico, mas também fortalecer o desenvolvimento social e a defesa dos direitos humanos.

Nesse contexto, a participação do cidadão deveria ser estimulada, superando largos períodos de esquecimento. Em uma democracia forte a participação é essencial.

Para estimular a participação, a proposta de ter foco no cidadão - no atendimento de suas demandas individuais, com reflexos na ação coletiva - encontrou um campo fértil e se constatou que a Ouvidoria seria um caminho apropriado.

Desbravando esse caminho, a Ouvidoria Brasileira cresceu e se ampliou por todo o Brasil, em todos os níveis de governo e poderes.

Nesse caminhar é com muita satisfação que conheci a Revista Científica da Rede de Ouvidorias do Estado de Pernambuco, criada pela Ouvidoria Geral e que chega à segunda edição. Um exemplo corajoso de procurar na experiência dos ouvidores do Estado configurar um trabalho mais refinado, de contornos científicos, explorando essa rica seara de estímulo à cidadania, em um País onde os cidadãos ainda estão sedentos por reconhecimento.

Hoje, para os dirigentes mais conscientes, fica claro que um governo não se limita às obras de aço e concreto, mas deve envolver a qualidade dos serviços prestados, privilegiando a gestão, otimizando os recursos econômicos e humanos.

Com esse contexto, valorizar o cidadão como usuário do serviço público e fortalecer os meios para viabilizar seu atendimento, estreitando a comunicação e criando um verdadeiro relacionamento, significa um avanço digno das democracias mais modernas e civilizadas.

O Estado de Pernambuco está nesse rumo e, portanto, merece todo o apoio e estímulo para perseverar na conquista de um espaço de respeito ao cidadão, seja ele o sertanejo que labuta com tantas dificuldades, seja o que habita as grandes cidades.

A Ouvidoria Geral e a Rede de Ouvidores do Estado de Pernambuco estão de parabéns, por esse trabalho tão nobre, que une tantas mãos na defesa de quem mais importa: o cidadão.

Edson Luiz Vismona - Fundador e presidente do Conselho Deliberativo da Associação Brasileira dos Ouvidores/Ombudsman – ABO.

## ARTIGOS



# O PROCESSO DE CONSOLIDAÇÃO DA REDE DE OUVIDORIAS DE PERNAMBUCO

Karla Júlia Marcelino\*

## RESUMO

Este artigo tem por objetivo resgatar o processo histórico de consolidação da Rede de Ouvidorias do Estado de Pernambuco. Também apresenta o resultado de uma Pesquisa aplicada junto às equipes de Ouvidores em 2010, mediante gráficos e estatísticas gerados através do Sistema de Ouvidoria do Estado de Pernambuco. Foram respondidos 20 questionários contendo 21 questões do tipo fechada. Destaca-se que a padronização dos processos das Ouvidorias; a formação continuada dos ouvidores, a especialização técnica para o bom desempenho a atuação dos ouvidores enquanto gestores, com a devida autonomia na proposição de ações; o reconhecimento e valorização das ações das Ouvidorias por parte dos gestores e da Alta Direção e o perfil para o bom desempenho, além da integração da Ouvidoria no Modelo de Gestão do Poder Executivo, como instrumentos de controle social e interno são ações empreendedoras que vêm possibilitando à Rede o atingimento de resultados inquestionáveis do ponto de vista técnico, que favorecem a garantia do exercício da cidadania por parte do cidadão-usuário desses serviços.

## ABSTRACT

This article aims to rescue the historical process of consolidation of the Network of Ombudsmen of the State of Pernambuco. It also presents the result of an applied research teams along the Ombudsmen in 2010 by graphs and statistics generated through the Integrated Management Hearings Pernambuco. 20 questionnaires were answered 21 questions containing the type closed. it is noteworthy that the standardization of processes of Ombudsman, the ongoing training of ombudsmen, the technical expertise for the good performance, the performance of managers as ombudsmen with due autonomy in proposing actions, the recognition and valuation of the shares of the Ombudsman for managers and top management and the profile for good performance and the integration of the Ombudsman Model Management Executive, as instruments of control social and internal actions are entrepreneurs who come to the network enabling us to achieve results beyond question the technical point of view that favor the guarantee of citizenship for the citizen-user of these services.

**PALAVRAS-CHAVE:** Rede de Ouvidorias. Sistema Integrado de Informações. Resultados.

**KEYWORDS:** Network of ombudsmen. Information system. Results.

\*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. Especialista 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 Governo de Pernambuco contratou empréstimo com o Banco Mundial para financiar o Programa Educação de Qualidade, tendo como um dos seus componentes a Modernização do Sistema de Educação e, dentro deste, o sub-componente Apoio à Reforma do Estado, visando este último desenvolver e implantar processo de reforma, modernização administrativa e gerencial no âmbito da Secretaria de Educação, utilizando essa experiência como base para desenvolver e disseminar novas tecnologias de gestão pela administração pública estadual como um todo. A Secretaria de Educação definiu 5 (cinco) linhas de ação programáticas a serem desenvolvidas no sub-componente Apoio à Reforma do Estado dentre as quais se encontra a Implantação de Ouvidorias no Poder Público Estadual, constituindo ação vinculada com as linhas programáticas de Implantação do Programa de Modernização da Gestão e de Efetividade da Ouvidoria.

Em 2006 foram elaborados dois Termos de Referência relativos ao modelo Conceitual de Ouvidoria e um *software* de Ouvidoria para o Estado. Também neste ano, a Consultoria AXON entregou ao Governo o relatório sobre o Modelo Conceitual a ser implantado nas Ouvidorias das Secretarias Estaduais e Órgãos vinculados, estabelecendo as bases de referência para o desenho e a operação do Sistema de Ouvidoria no âmbito do Governo do Estado, constituindo a definição de modelagem para a organização e gestão da Ouvidoria. Segundo o relatório essa modelagem condicionaria todas as demais fases de especificação e detalhamento do Sistema para sua operação e estava composto dos seguintes elementos:

- i. conceitos e visões básicas de Ouvidoria;
- ii. missão e propósitos do Sistema de Ouvidoria;
- iii. ambiente do Sistema de Ouvidoria, em termos de seus atores principais e relacionamentos;
- iv. diretrizes e princípios-chave do Sistema; e
- v. esquema operativo (AXON, 2006, p.2).

O Modelo Conceitual Geral de Ouvidoria, referente aos serviços de consultoria para conceber um plano de organização e funcionamento de Ouvidoria no Poder Público (Ouvidoria como Instrumento de Gestão), contratados à AXON Tecnologia da Informação e Gestão pelo EDUQ, através do Contrato nº 0018/2006, foi elaborado baseando-se nas entrevistas e levantamentos realizados no âmbito da Secretaria de Administração e Reforma do Estado – SARE, da Secretaria de Educação e Cultura – SEDUC e com integrantes e coordenação da Rede de Ouvidores do Estado de Pernambuco, incluindo as Ouvidorias do DETRAN, FUNAPE, Secretaria da Saúde, Hospital Oswaldo Cruz, Secretaria de Educação e Cultura e Tribunal de Contas Estadual – TCE. O material produzido pelos Fóruns de Ouvidores do Estado de Pernambuco, bem como pesquisas bibliográficas e pela internet foram também utilizadas como base para a montagem do Modelo conceitual. O Modelo previa a criação do Ouvidor

Geral do Estado, vinculado ao Governador, tanto como participante da Rede como coordenador e articulador funcional. Existiriam ainda Ouvidorias chamadas Centrais (nas Secretarias) e as Setoriais (nos órgãos vinculados), todas interligadas utilizando um Sistema que permite a troca de informações entre os componentes da Rede.

Visando articular e desenvolver o conceito e as práticas de Ouvidoria no Estado de Pernambuco, foram criados os Fóruns dos Ouvidores (2006) pela SARE e PROGESTÃO com participação expressiva das Ouvidorias. Foram promovidos 06 fóruns (na época coordenados por Karla Júlia) que possibilitaram o debate e aprendizado dos conceitos e práticas de Ouvidoria em uso no Estado, gerando-se com isso a avaliação e sistematização de experiências e a disseminação dos conhecimentos.

Em 2007, existiam apenas 23 Ouvidorias públicas no Estado e quando foi criada a Secretaria Especial de Articulação Social - SEAS, a qual tinha por finalidade estabelecer a política de articulação com a sociedade, visando a garantia de uma melhor implementação e acompanhamento das políticas públicas associada à participação dos diversos segmentos sociais, coube-lhe a missão de fomentar o processo de ampliação de Ouvidorias no Estado. Com a elaboração do software de Ouvidoria pela empresa Multi Solution, foi possível treinar as equipes de Ouvidores e parametrizar os dados das Ouvidorias na época existentes. O referido Sistema de Ouvidoria do Estado foi devidamente avaliado pela Rede, através de reuniões técnicas, a qual contribuiu efetivamente para o desenvolvimento de novas funcionalidades.

A Ouvidoria pública tornou-se uma meta prioritária de governo, tendo a Ouvidoria Geral do Estado de Pernambuco sido oficializada em 14.10.2008, através do Decreto de nº. 32.476, a qual 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.

## 2. DIFICULDADES ENFRENTADAS

Em 2007 existiam apenas 23 Ouvidorias em funcionamento, contudo, não se tinha um banco de dados contendo informações estratégicas quanto ao funcionamento das mesmas. Mesmo sem estar oficializada, a Ouvidoria Geral do Estado - OGE levantou um banco de dados quanto às principais informações relativas ao funcionamento das mesmas e iniciou um trabalho de capacitação dos novos Ouvidores e respectivas equipes objetivando o nivelamento das informações quanto aos principais procedimentos das Ouvidorias, tendo como parâmetro o Modelo Conceitual aprovado pelo Governo. Apenas a Secretaria da Fazenda, Secretaria de Saúde e FUNAPE na época tinham o seu próprio

*software* de Ouvidoria. Com a liberação dos recursos por parte do Banco Mundial, inúmeras reuniões foram realizadas para adequar o novo software de Ouvidoria ao Modelo Conceitual, tendo como projeto piloto a Secretaria de Educação. Posteriormente, as outras 22 Ouvidorias existentes foram capacitadas na parametrização dos seus dados e implantaram o *software* de Ouvidoria do Estado. Em Outubro de 2007 foi gerado através da OGE o primeiro Relatório consolidado das Ouvidorias interligadas num único banco de dados.

Não havia naquela época a cultura de Ouvidoria no Estado, existindo resistência por parte de muitos gestores quanto à implantação de Ouvidorias nos Órgãos e Secretarias. Foram necessárias inúmeras reuniões técnicas para a sensibilização desses gestores quanto à importância da Ouvidoria enquanto instrumento de gestão na esfera pública. Ainda percebe-se o descumprimento do prazo estipulado pelo Governador de 8 (oito) dias úteis por parte de alguns gestores, para responder as demandas dos cidadãos, denotando uma necessidade permanente de sensibilização quanto à importância do trabalho das Ouvidorias enquanto canal que garante o exercício do controle social por parte dos seus cidadãos usuários.

Para a implantação do Sistema de Ouvidoria em Rede e face às diferentes realidades das Ouvidorias do Estado foram necessárias várias reuniões técnicas com os *stakeholders* para obter um consenso sobre a forma de operação geral do Sistema, visando atender os requisitos da maioria das Ouvidorias de forma democrática, contudo, para isto foram necessárias várias rodadas de negociação, ocasionando como consequência o atraso por algumas vezes do processo de evolução do Sistema.

A rotatividade dos Ouvidores e componentes das equipes de Ouvidorias vem gerando uma sobrecarga de trabalho para a Ouvidoria Geral do Estado-OGE e demandas por capacitações contínuas dos Ouvidores e assistentes de Ouvidorias. Para evitar a descontinuidade das ações e possíveis prejuízos quanto ao desempenho das Ouvidorias, as reuniões técnicas são fundamentais para o nivelamento das informações e padronização dos procedimentos. Por ser uma área ainda nova no Estado, não há um quadro de pessoal amplo especializado em Ouvidoria, o que demanda uma ação sistemática de orientações técnicas. Ainda não houve avanços com relação à remuneração dos Ouvidores, considerando-se o quadro de cargos comissionados reduzidos das Instituições, o que também dificulta a implantação de novas Ouvidorias na atualidade, além de não ter sido regulamentada em âmbito nacional a carreira do ouvidor.

Pode-se mencionar ainda a infra-estrutura deficiente de mobília e equipamentos, salas de difícil acesso ao cidadão, o que motivou a Ouvidoria Geral do Estado elaborar projetos para captação de recursos visando beneficiar a Rede, os quais foram aprovados pelo Programa de Modernização da Gestão e do Planejamento do Estado de Pernambuco – PNAGE, vinculado à SEPLAG.

Após o primeiro ano de execução do projeto, a estrutura onde o Sistema estava hospedado apresentou instabilidades após a entrada da Ouvidoria da ARPE (Agência Reguladora de Pernambuco) que

aumentou significativamente a quantidade de transações, causando gargalos de processamento no Servidor. Para resolver esse problema foi necessário um redimensionamento do servidor que hospedava a aplicação e a realização da otimização das principais consultas do Sistema, além da criação de *StoreProcedures* para as regras de negócio que mais oneravam processamento do servidor.

### **3. SISTEMA DE OUVIDORIA DO ESTADO DE PERNAMBUCO:**

Um Sistema de informações em Ouvidoria tem as seguintes funções: 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.

Segundo Marcelino, o Sistema de Ouvidoria do Estado de Pernambuco 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 informações.
- Mede 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 (2010, p.54).

O Sistema de Ouvidoria do Estado está disponível na ATI, podendo ser acessado remotamente de qualquer computador conectado à Internet através do endereço [www.sistemadeouvidoria.pe.gov.br](http://www.sistemadeouvidoria.pe.gov.br), o que descentraliza o acesso às informações por parte dos Ouvidores e permite um melhor aproveitamento do parque de máquinas utilizado pelo Estado em função da arquitetura empregada pelo Sistema. O Ouvidor Geral de posse de uma senha *master*, pode navegar através do Sistema nos dados e indicadores de toda a Rede de Ouvidores, podendo realizar o acompanhamento *on-line* do trabalho realizado por todos os Órgãos do Estado que fazem parte do Sistema de Ouvidoria.

### **4. AVANÇOS E DESAFIOS:**

Atualmente a Ouvidoria Geral do Estado, passando a denominar-se Ouvidoria do Estado - OE, está vinculada à Secretaria da Controladoria Geral do Estado e coordena uma Rede composta por 63 Ouvidorias implantadas no Poder Executivo, as quais estão interligadas através do Sistema e padronizadas nos seus principais processos, representando um aumento considerável de Ouvidorias públicas no Estado.

Relatórios gerenciais são publicados no site da OE ([www.ouvidoria.pe.gov.br](http://www.ouvidoria.pe.gov.br)), com o intuito de fortalecer a transparência do trabalho realizado pelas Ouvidorias. O governador e sua equipe de secretários são contemplados com um Relatório consolidado de monitoramento e avaliação de todas as Ouvidorias da Rede, destacando pontos como a satisfação do manifestante acerca dos serviços prestados pelo Estado, manifestações mais urgentes como ameaças de morte, denúncias de assédio moral e prevaricação, prazos praticados pelas Ouvidorias e qualidade dos serviços prestados pela Rede. No Relatório gerencial consolidado, também existe um espaço para que a Rede destaque seus pontos fortes e pontos de melhorias identificados no mês, visando subsidiar a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados.

Com a utilização do sistema, é possível que os diversos segmentos do governo (Educação, Saúde, Transporte, Segurança, Planejamento, Cultura e Agências Reguladoras) trabalhem de forma integrada no tocante à resolutividade dos atendimentos da população, pois através do Sistema pode-se fluir o atendimento para todo o âmbito estadual de acordo com a sua natureza, envolvendo todos os segmentos responsáveis pela resolução das questões demandadas pelo cidadão.

Após vencer o marco de conseguir operacionalizar e padronizar o trabalho de toda a Rede de Ouvidorias do Estado de Pernambuco com a utilização do Sistema de Ouvidoria, a OE em conjunto com a Agência Estadual de Tecnologia da Informação – ATI, adquiriu uma ferramenta de *Business Intelligence* criada para atender aos Órgãos e Secretarias do Estado, para dar um passo à frente quando o assunto é tecnologia aliada à melhoria na prestação de serviço ao cidadão. O fruto desse processo foi a inauguração recente do portal de informações estratégicas da Ouvidoria, criado para ser o seu mais novo aliado no acompanhamento e apoio ao trabalho da Rede de Ouvidorias do Estado de Pernambuco. Trata-se de um trabalho de consultoria em Inteligência de Negócio com foco em Ouvidoria, onde na oportunidade, foram elencados diversos indicadores de performance que permitirão que a OE norteie suas decisões e trace estratégias de apoio aos colaboradores da Rede, auxiliando-os a identificar pontos fracos, oportunidades de melhoria e pontos fortes.

O Sistema de Ouvidoria do Estado está disponível para o público em formato de 24x7, possibilitando que o usuário possa registrar sua demanda no site das Ouvidorias ou através de *smartphones*, onde todas as demandas caracterizadas como urgentes pela Ouvidoria, são automaticamente direcionadas para os *smartphones* dos Ouvidores responsáveis, criando assim, uma rede móvel de atendimento ao cidadão.

#### **4.1. Resultados da Ouvidoria do Estado junto à Rede:**

- O trabalho de disseminação da cultura da Ouvidoria possibilitou a ampliação de 23 (2007) para 64 Ouvidorias nas Secretarias e Órgãos do Poder Executivo Estadual, interligadas por um banco de dados 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.

- A Pesquisa de Satisfação foi elaborada pela OE e validada pela Rede, tendo sido a mesma implementada em junho/2008 e apresenta um índice de 94,57% de reutilização dos serviços da Rede por parte dos cidadãos desde a sua implementação. O cidadão –usuário responde através de *e-mail*, atendimento presencial ou por telefone, quando a manifestação é concluída pela Ouvidoria.

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.

- Elevação de **16.069** manifestantes contemplados com os serviços da Rede de Ouvidorias em 2007 para **400.497** até 2013.

- Realização de **24** cursos de capacitação da Rede, no período de 2007 a 2013, numa parceria entre a OE e a Secretaria de Administração, que tem por objetivo a capacitação contínua das equipes que compõem as Ouvidorias, tendo como princípios norteadores dos procedimentos técnicos o modelo conceitual de Ouvidoria adotado pelo Estado de Pernambuco.

- Elaboração de **82** relatórios gerenciais contendo dados estatísticos e análise qualitativa relativa ao desempenho das Ouvidorias para o Governador do Estado e Secretários.

- Lançamento da Revista **Uma Rede à Serviço da Cidadania**, contendo o registro do processo de construção e implantação da Rede de Ouvidorias do Governo do Estado de Pernambuco em Março de 2010. A referida Revista foi amplamente divulgada e distribuída no Estado e nos eventos nacionais/internacionais de Ouvidoria, constituindo-se numa experiência pioneira e exitosa para a OGE.

- **26** Palestras e *workshops* enfocando temas como Assédio Moral e Ouvidoria enquanto instrumento de gestão pública nos Órgãos e Secretarias de Estado.

- Lançamento pela Ouvidoria Geral do Estado da **1ª Revista Científica da Rede de Ouvidorias do Estado de Pernambuco** em âmbito nacional, contendo 13 artigos de Ouvidores e estudiosos do tema. Para a elaboração dos artigos a OGE realizou 03 oficinas preparatórias sobre como escrever artigos científicos. A referida Revista pioneira no Brasil vem sendo amplamente divulgada/encaminhada para: as Ouvidorias Municipais, Estaduais, Ouvidorias Federais, Universidades públicas e privadas, Associação Brasileira de Ouvidores – ABO e Associação Nacional de Ouvidores – ANOP, além das Ouvidorias da Câmara dos Deputados e do Senado e entidades privadas. Essa Revista consta nos sites do Portal de Transparência e no site da Ouvidoria Geral do Estado, de forma eletrônica.

- **06** Convênios de Cooperação Técnica com as Prefeituras de Afogados da Ingazeira, Salgueiro,

Tribunal de Justiça, Ministério Público, Associação Brasileira de Ouvidores/Seccional de Pe e Tribunal de Contas, objetivando integrar as partes convenientes visando em regime de colaboração recíproca, propiciar aos cidadãos canais de comunicação com a administração pública, criando e implementando procedimentos que propiciem a recepção de reivindicações, reclamações, denúncias e sugestões que permitam ações da administração pública com vistas a melhorar a prestação dos serviços aos cidadãos.

- Publicação da **Cartilha e Boletim sobre Assédio Moral** no âmbito do Estado, a qual tem por objetivo esclarecer dúvidas sobre o tema, destacando a Lei Estadual de nº 13.414 sobre Assédio Moral lançada pelo Governador Eduardo Campos.
- Realização de oficinas sobre **Como Implantar e monitorar Ouvidoria Pública** para Prefeituras municipais, Metrorec, Hospital de Emergência e Traumas de João Pessoa/PA.

#### **4.2. Modelo Integrado de Gestão do Poder Executivo do Estado de Pernambuco.**

A Lei complementar de nº 141 publicada em (03.09.2009) dispõe sobre o Modelo Integrado de Gestão do Poder Executivo do Estado de Pernambuco, constituído pelos seguintes sistemas:

- I - Sistema de Controle Social;
- II - Sistema de Planejamento e Gestão;
- III - Sistema de Gestão Administrativa;
- IV - Sistema de Controle Interno.

Art. 6º O Sistema de Controle Social será responsável por:

I - coordenar, articular e mediar as relações do Governo na implementação de suas políticas públicas com os diferentes setores da sociedade civil organizada; propor a criação, promover e acompanhar a implementação de instrumentos de consulta e participação popular de interesse do Governo do Estado; atuar no relacionamento e articulação com as entidades da sociedade civil; promover a descentralização e desconcentração das ações de governo; subsidiar o Governo do Estado com informações obtidas junto à população e a entidades representativas sobre a execução das políticas públicas e o funcionamento dos serviços públicos;

II - coordenar a criação e o funcionamento dos comitês de articulação municipal e de articulação regional; promover a participação de representantes das regiões, no Conselho Estadual de Desenvolvimento Econômico e Social, influenciando no processo de elaboração do planejamento e acompanhamento das políticas públicas; promover o debate das políticas estaduais para cada região e da integração das economias regionais.

Consta em seu Artigo 10: Os canais de divulgação, atendimento presencial e remoto ao cidadão, serão organizados nos seguintes instrumentos, sem prejuízo de outras iniciativas e formas de interlocução:

I - Ouvidoria Geral do Estado;

II - Portal da Transparência;

III - Publicações oficiais em meio físico e digital.

§ 1º A estruturação e funcionamento da Ouvidoria Geral do Estado são aqueles estabelecidos no Decreto nº 32.476 de 14 de outubro de 2008.

No Artigo 14 da referida Lei o Sistema de Controle Interno “compreende, no âmbito do Poder Executivo, as atividades relacionadas com a defesa do patrimônio público, o controle interno, a auditoria pública, a prevenção e combate à corrupção, o incremento da transparência da gestão no âmbito da administração pública estadual e o apoio ao controle externo no exercício de sua missão institucional”. Ainda no § 2º “Para atendimento de suas finalidades o Sistema de Controle Interno deverá abranger, dentre outras, as seguintes funções:

I - Ouvidoria - quando recebe, registra e trata denúncias e manifestações do cidadão, encaminhadas pela Ouvidoria Geral do Estado, nos termos do § 1º do art. 10 desta Lei Complementar, sobre os serviços prestados à sociedade e a adequada aplicação de recursos públicos, visando à melhoria da sua qualidade, eficiência, resolubilidade, tempestividade e equidade.

II - controladoria - quando orienta e acompanha a gestão governamental para subsidiar a tomada de decisões a partir da geração de informações, de maneira a garantir a melhoria contínua da qualidade do gasto público.

III - auditoria governamental - quando examina a legalidade e legitimidade e avalia os resultados da gestão contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial quanto à economicidade, eficiência, eficácia e efetividade, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado.

IV - correição – quando apura os indícios de ilícitos praticados no âmbito da Administração pública, e promove a responsabilização dos envolvidos, por meio da instauração de processos e adoção de procedimentos, visando inclusive ao ressarcimento nos casos em que houver dano ao erário”.

A publicação da supracitada Lei representou um avanço significativo para a Ouvidoria, quando integra o Modelo de Gestão do Poder Executivo Estadual, através dos sistemas de controle social e interno do Estado.

## 5. METODOLOGIA

A realização desta pesquisa constou na aplicação de **20** questionários padronizados com 21 perguntas fechadas. A pesquisa foi aplicada durante as duas oficinas sobre “Como escrever um artigo científico” realizadas pela OE com a Rede de Ouvidores em abril e junho/2010. Compareceram às oficinas Ouvidores e equipes que compõe as Ouvidorias interessadas em escrever artigos científicos para a Revista que foi lançada em dezembro de 2010.

A pesquisa contém 04 seções:

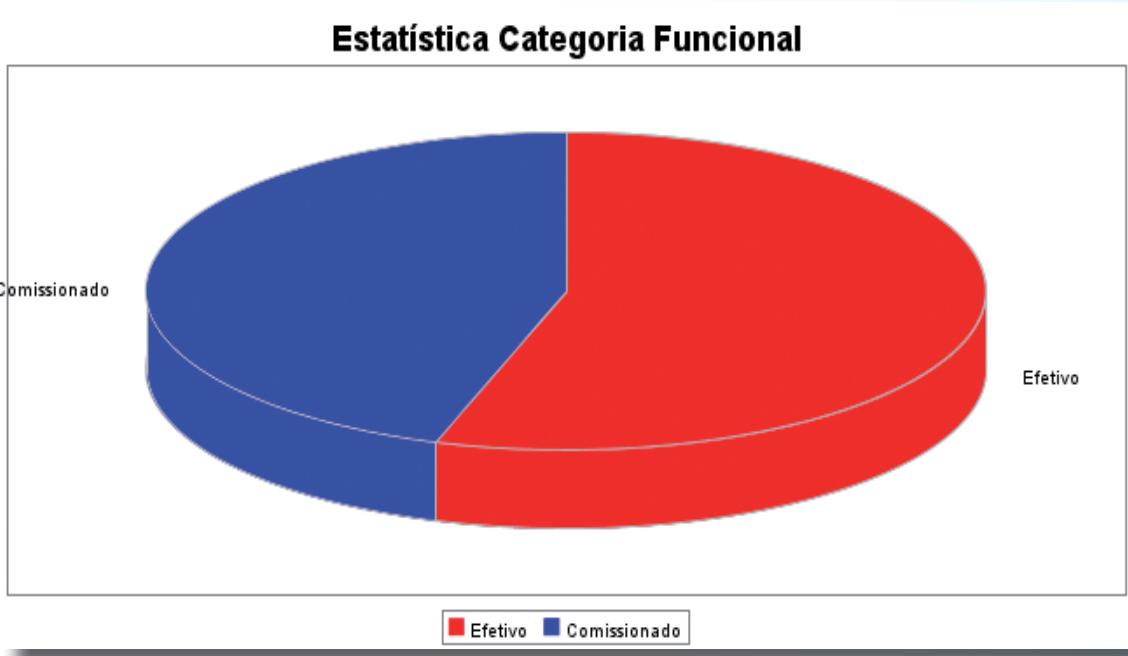
1. Formação Profissional/Remuneração, com 09 questões.
2. Incentivos/Reconhecimento Organizacional quanto ao desempenho da função, contendo 4 questões.
3. Ouvidor/Gestor, com 6 questões.
4. Comunicação interna e externa, com 02 questões.

Os que responderam os questionários são uma amostragem dos componentes da Rede (existiam na época 52 Ouvidorias em funcionamento). Foi criada uma nova funcionalidade no Sistema de Ouvidoria do Estado que possibilitou gerar os seguintes gráficos e dados estatísticos.

## 5.1. Análise dos Dados

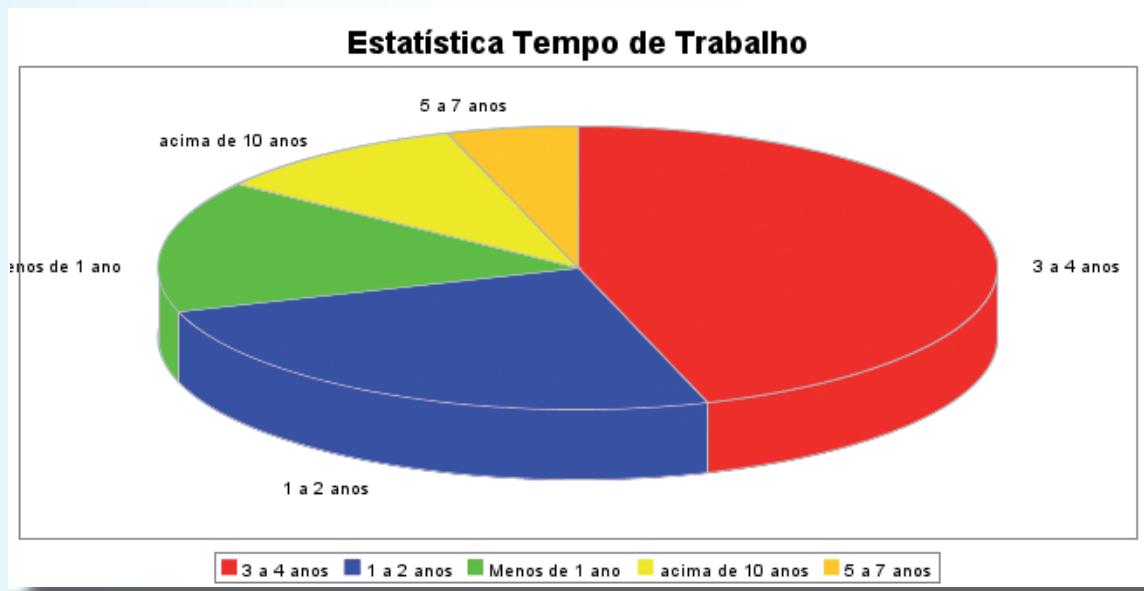
### Seção 1 - Formação Profissional/Remuneração

#### 01. Categoria Funcional



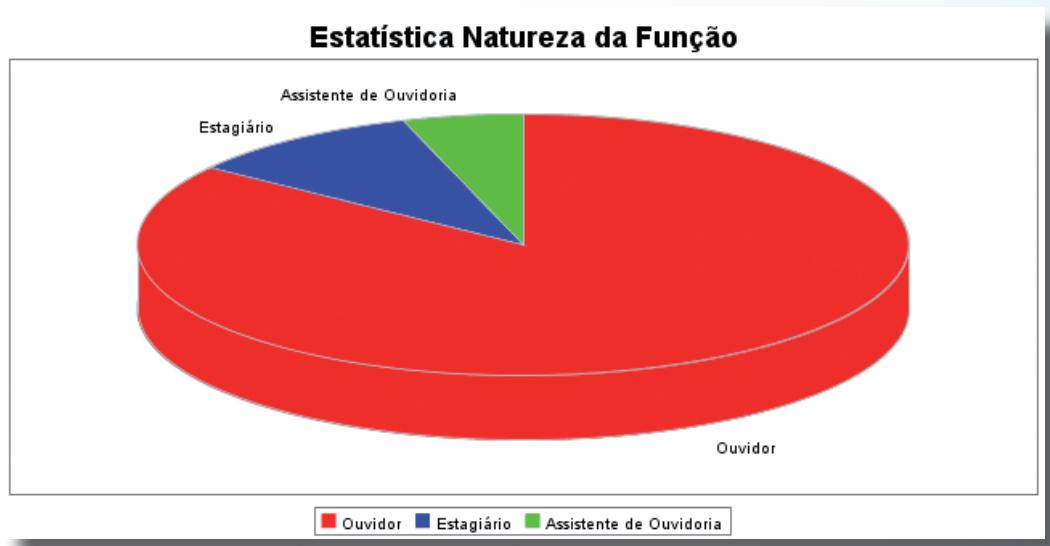
Descrição	Número Absoluto	Percentual
<b>Efetivo</b>	11	55%
<b>Comissionado</b>	9	45%

## 02. Tempo de Trabalho na Ouvidoria



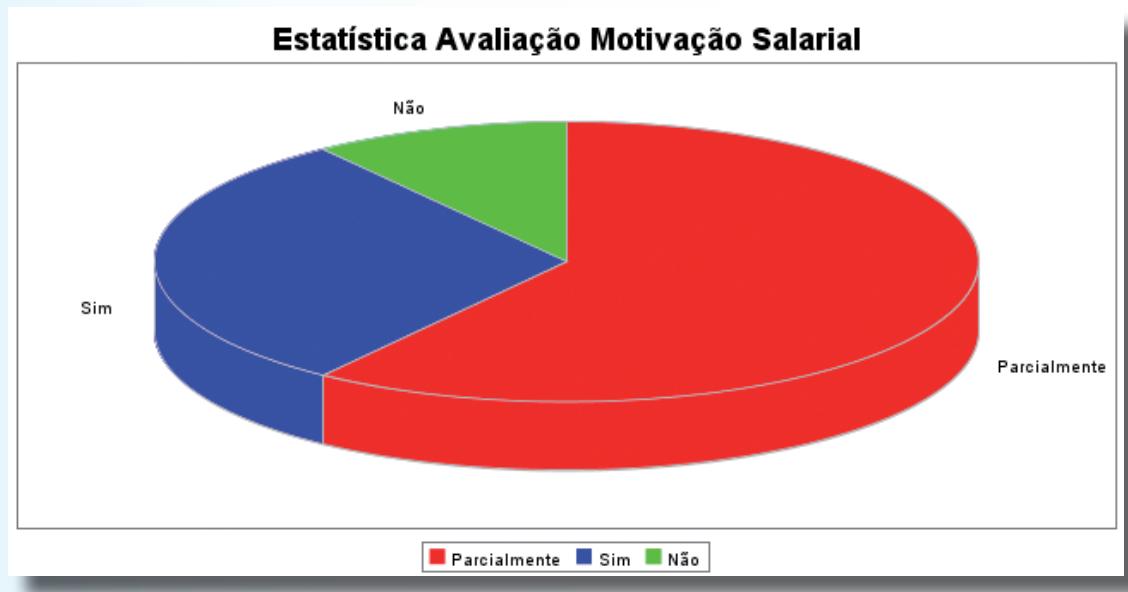
Descrição	Número Absoluto	Percentual
3 a 4 anos	9	45%
1 a 2 anos	5	25%
Menos de 1 ano	3	15%
Acima de 10 anos	2	10%
5 a 7 anos	1	5%

### 03. Função na Ouvidoria

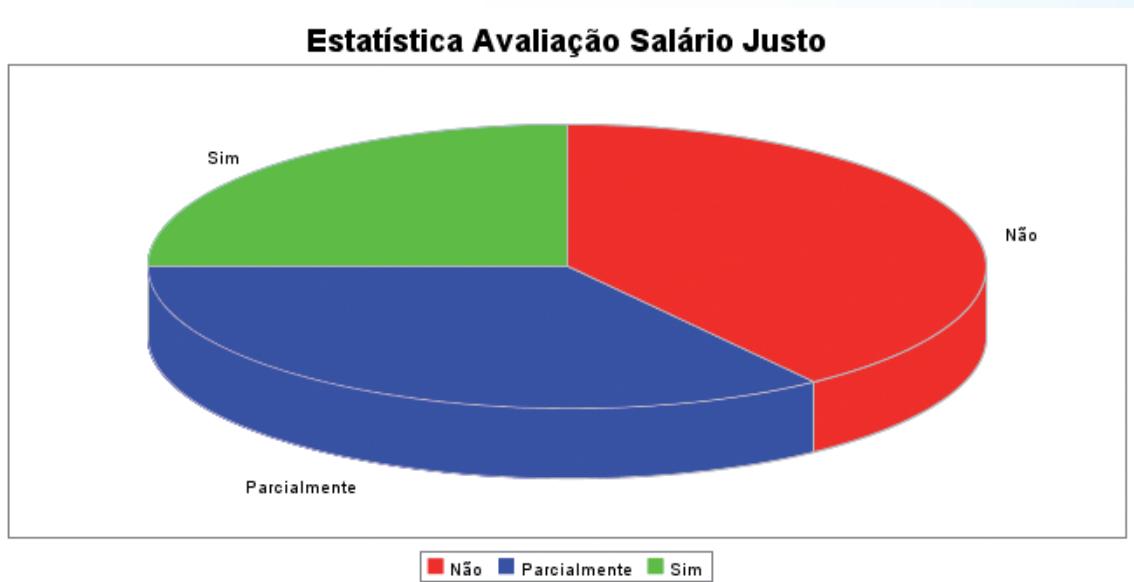


Descrição	Número Absoluto	Percentual
Ouvidor	17	85 %
Estagiário	2	10 %
Assistente de Ouvidoria	1	5 %

#### 04. Salário como o elemento que mais motiva o funcionário

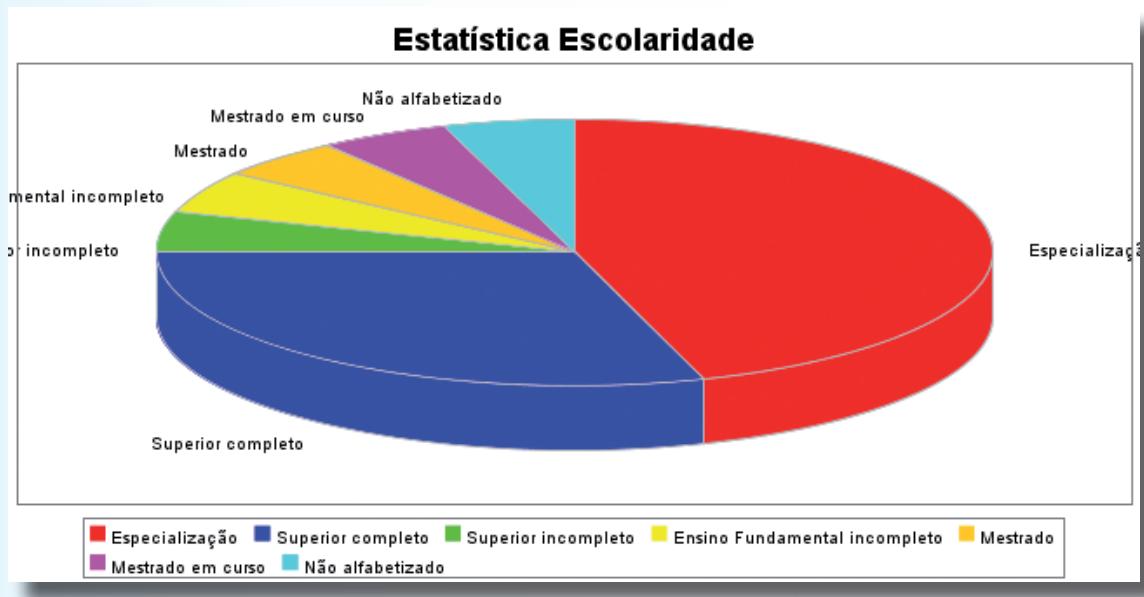


Descrição	Número Absoluto	Percentual
Parcialmente	12	60%
Sim	6	30%
Não	2	10%

**05. Avaliação de salário justo.**

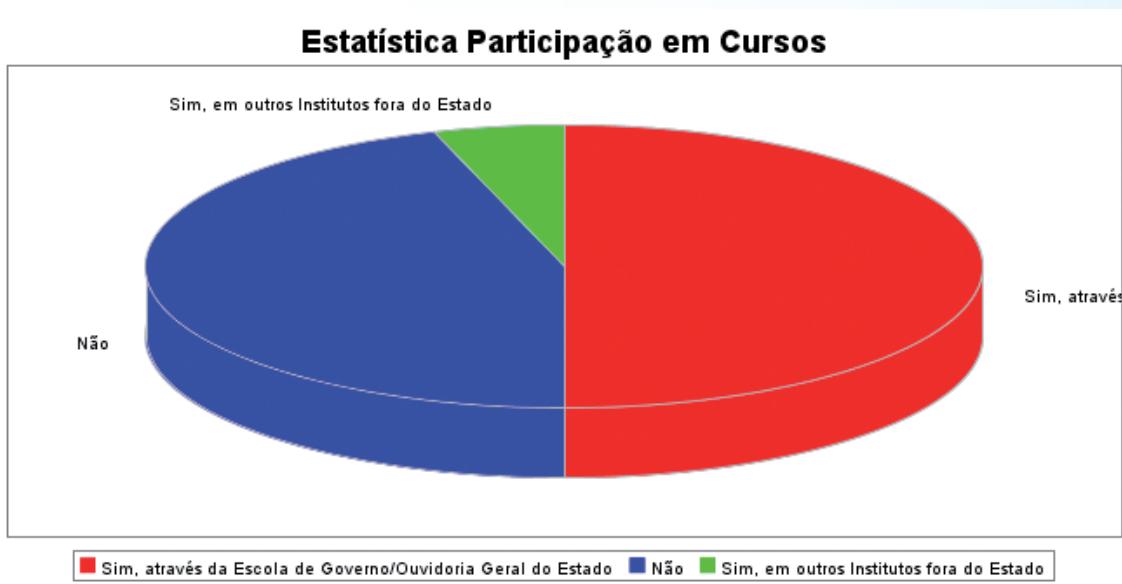
Descrição	Número Absoluto	Percentual
<b>Não</b>	8	40%
<b>Parcialmente</b>	7	35%
<b>Sim</b>	5	25%

## 06. Escolaridade:



Descrição	Número Absoluto	Percentual
<b>Especialização</b>	9	45%
<b>Superior completo</b>	6	30%
<b>Superior incompleto</b>	1	5%
<b>Ensino Fundamental incompleto</b>	1	5%
<b>Mestrado</b>	1	5%
<b>Mestrado em curso</b>	1	5%
<b>Não alfabetizado</b>	1	5%

## 07. Participação em curso de Ouvidoria antes de atuação na área

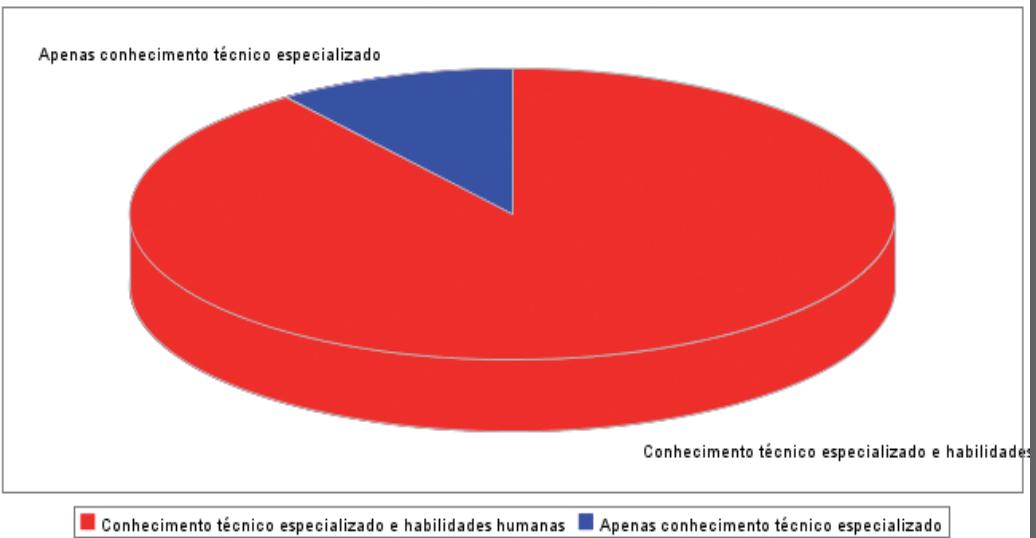


Descrição	Número Absoluto	Percentual
<b>Sim, através da Escola de Governo/Ouvidoria Geral do Estado</b>	10	50%
<b>Não</b>	9	45%
<b>Sim, em outros Institutos fora do Estado</b>	1	5%

Nesta seção destaca-se o percentual de 55% do quadro das equipes das Ouvidorias ser efetivo, o tempo de trabalho predominante varia entre 3 a 4 anos (45%). 85% dos que responderam o questionário são ouvidores; 60% parcialmente afirma ser o salário o elemento que mais motiva o funcionário; 40% não acha justo o salário que recebe (35% parcialmente); no item escolaridade 45% tem especialização e 30% superior completo; 50% tinham participado dos cursos de Ouvidoria promovidos pela OGE em parceria com a Secretaria de Administração.

### Perfil do Ouvidor

#### Estatística Conhecimento Necessário



#### 09. Requisitos necessários ao desempenho do ouvidor

#### Estatística Requisitos do Ouvidor

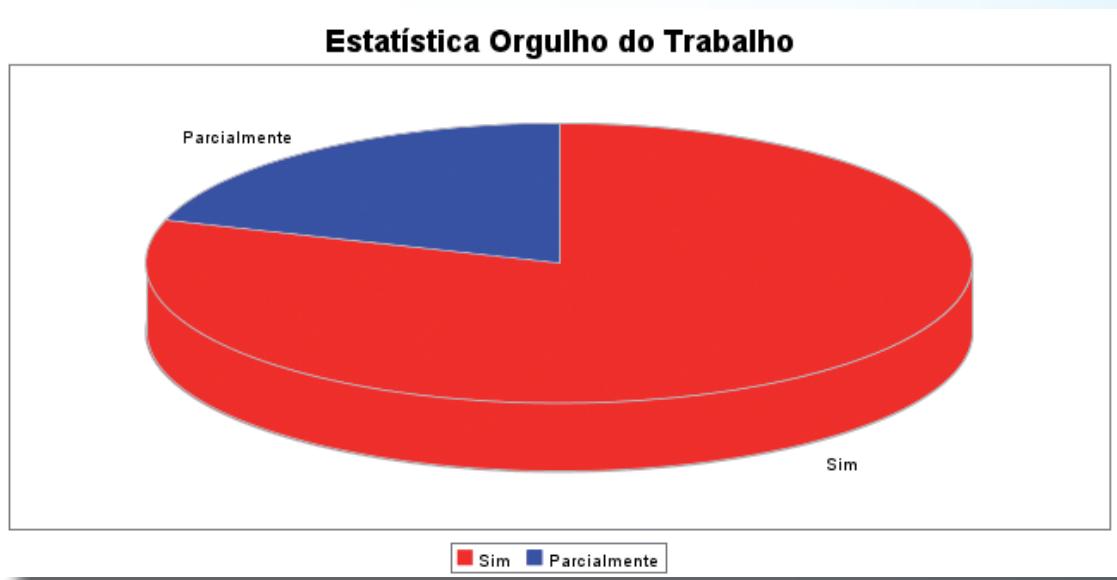


Descrição	Número Absoluto	Percentual
Confiabilidade	20	100%

Para o desempenho desta função tão nobre e especializada, no perfil do ouvidor o conhecimento técnico não basta, são necessárias outras competências na esfera das habilidades humanas, sem as quais dificilmente se atingirão os resultados de eficiência, eficácia e efetividade dos serviços juntos aos usuários alcançando o percentual de 100%. Conforme nos diz CHIAVENATO, “as competências pessoais transformam pessoas em talentos” (2007). O perfil do ouvidor requer como prioridade absoluta o item confiabilidade (100%).

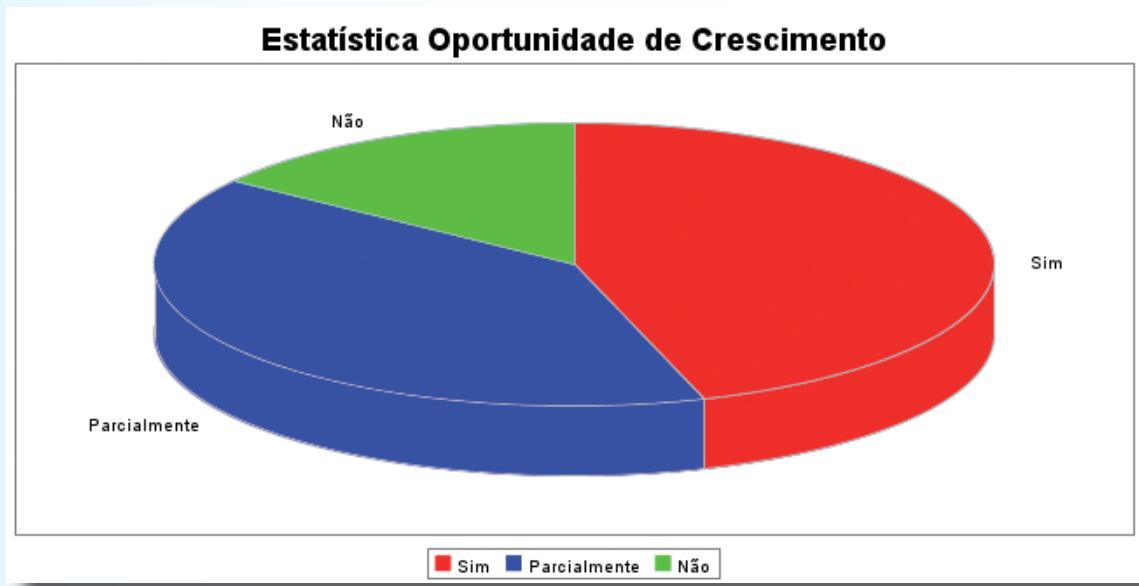
## Seção 2 – Incentivos/Reconhecimento Organizacional quanto ao desempenho da função

### 01. Sente orgulho em trabalhar na Ouvidoria

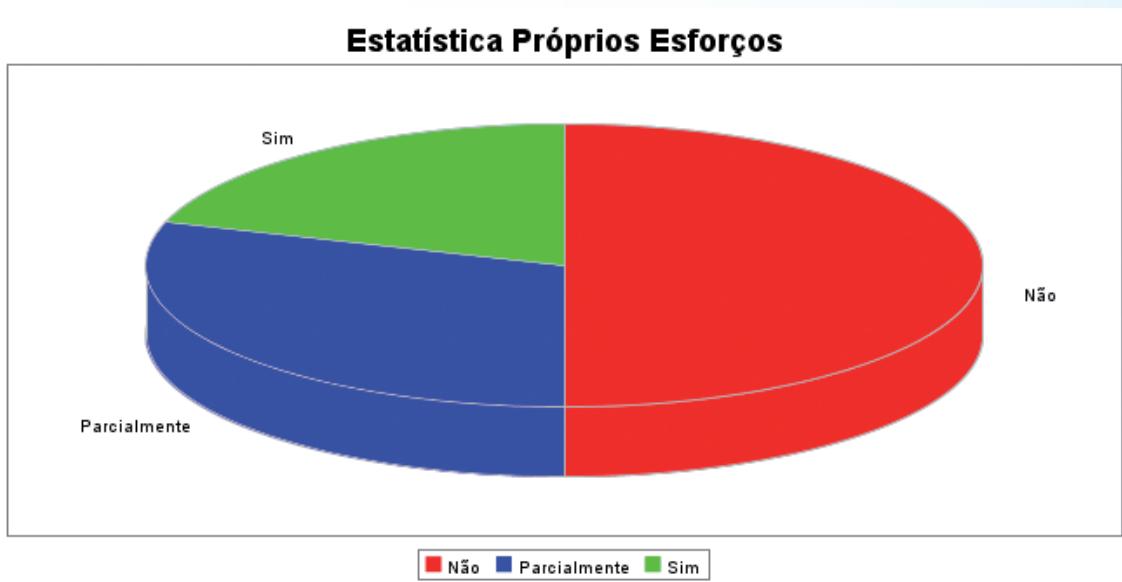


Descrição	Número Absoluto	Percentual
<b>Sim</b>	16	80%
<b>Parcialmente</b>	4	20%

## 02. A Organização oferece oportunidade de crescimento



Descrição	Número Absoluto	Percentual
Sim	9	45%
Parcialmente	8	40%
Não	3	15%

**03. O sucesso profissional depende dos esforços pessoais na Ouvidoria**

Descrição	Número Absoluto	Percentual
Não	10	50%
Parcialmente	6	30%
Sim	4	20%

#### 04. Reconhecimento e valorização do trabalho pela Organização



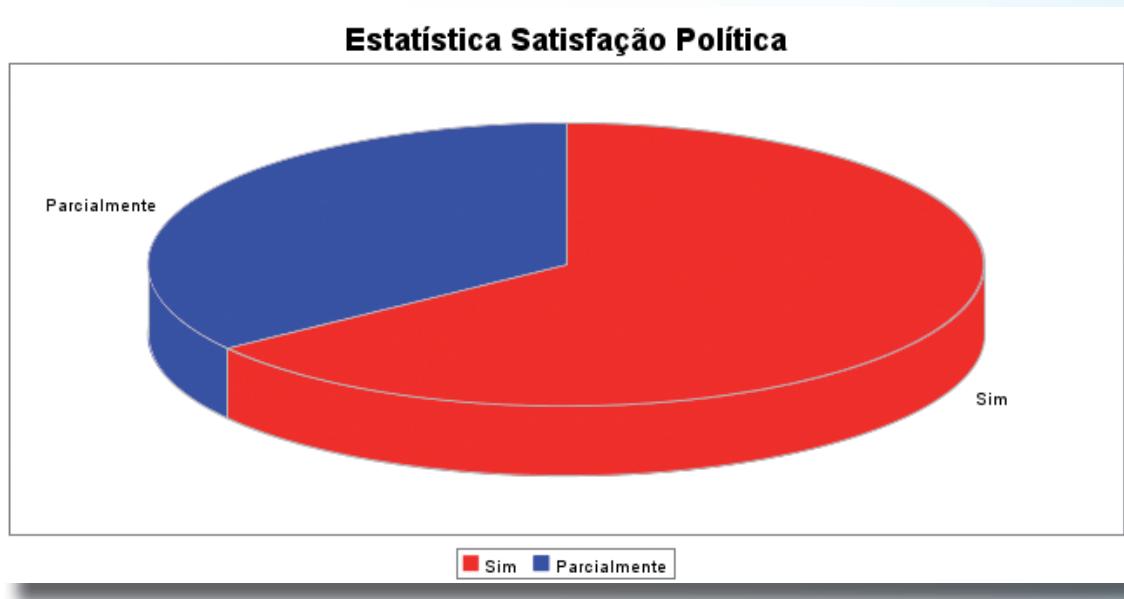
Descrição	Número Absoluto	Percentual
Parcialmente	11	55%
Sim	7	35%
Não	2	10%

Destaca-se o percentual de 80% no item orgulho em trabalhar na Ouvidoria, o qual reflete que apesar de ainda não ter no Estado parâmetros para a remuneração dos ouvidores e suas equipes, o desempenho desta função é motivo de “dignidade pessoal”. 45% ressaltam que a organização oferece oportunidade de crescimento; 50% responderam que o seu sucesso profissional na Ouvidoria não depende apenas dos esforços próprios. 55% consideram que o trabalho desenvolvido na Ouvidoria é reconhecido e valorizado pela Organização.

Ressalta-se a importância da valorização da Ouvidoria por parte da Gestão como elemento incentivador ao trabalho dos Ouvidores, os quais deverão ter clareza quanto aos princípios éticos e morais que deverão nortear as suas ações, conforme o Código de Ética dos Ouvidores/Ombudsman (aprovado pela Assembléia Geral Extraordinária da Associação Brasileira em 1997).

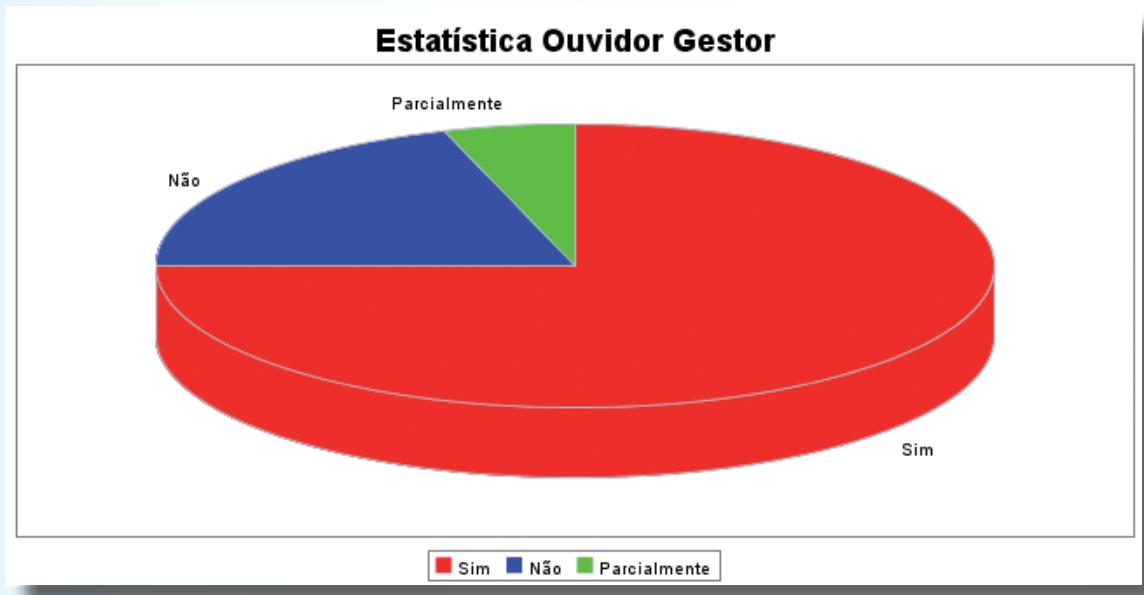
### Seção 3 - Ouvidor Gestor

#### 01. Nível de satisfação com o atual estágio da política estadual em relação à Ouvidoria



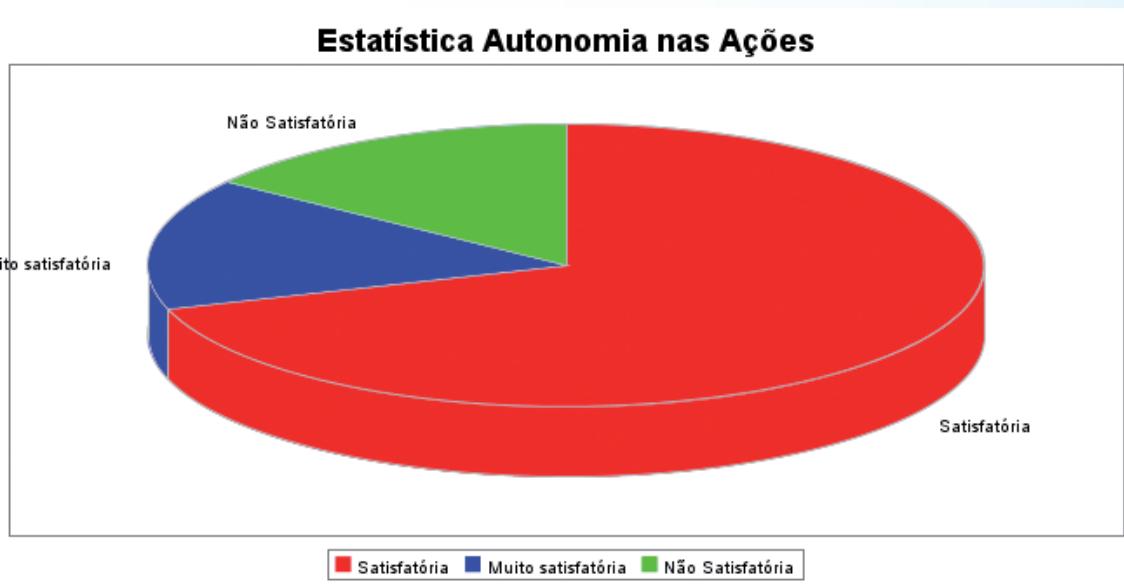
Descrição	Número Absoluto	Percentual
Sim	13	65%
Parcialmente	7	35%

## 02. O ouvidor é um gestor?



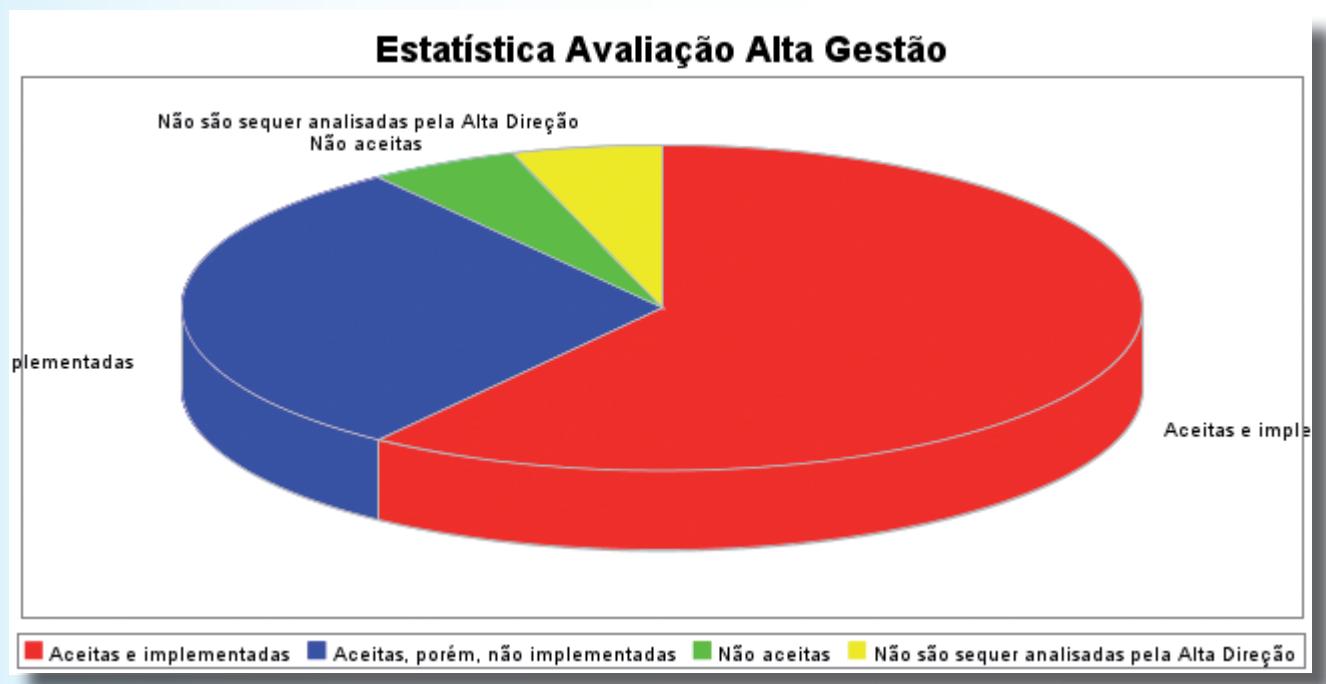
Descrição	Número Absoluto	Percentual
Sim	15	75%
Não	4	20%
Parcialmente	1	5%

### 03. A autonomia em propor ações de melhoria para a Organização

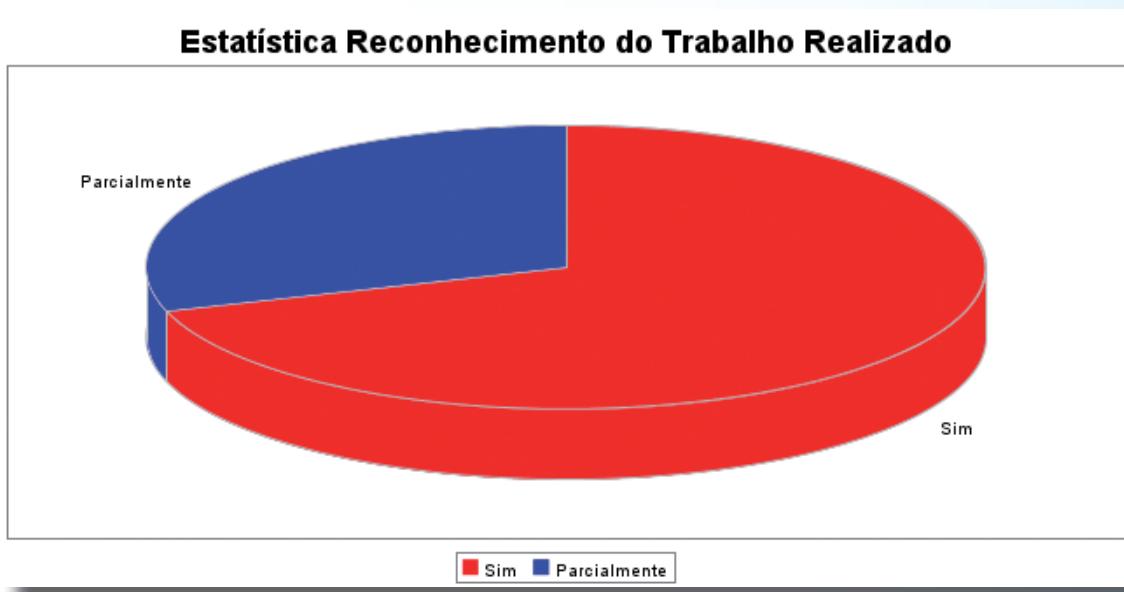


Descrição	Número Absoluto	Percentual
<b>Satisfatória</b>	14	70%
<b>Muito satisfatória</b>	3	15%
<b>Não Satisfatória</b>	3	15%

04. As sugestões que a Ouvidoria encaminha através de relatórios são por parte da Alta Direção:

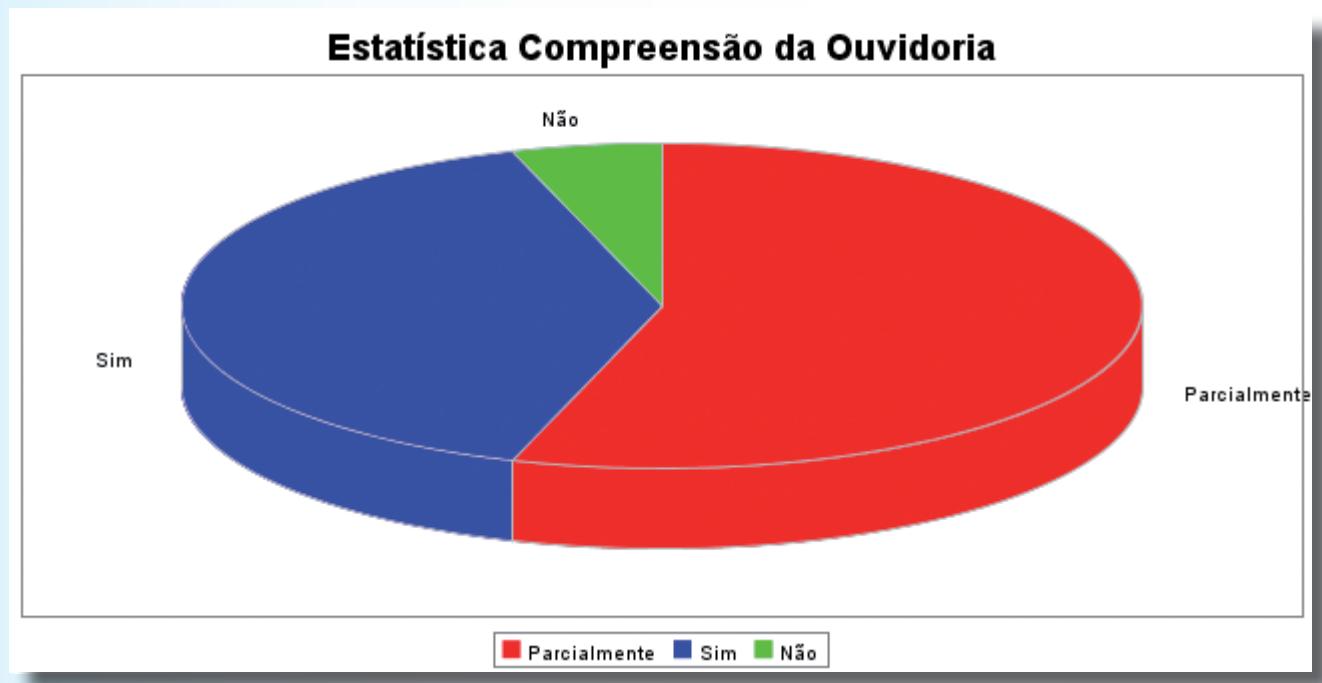


Descrição	Número Absoluto	Percentual
Aceitas e implementadas	12	60%
Aceitas, porém não implementadas	6	30%
Não aceitas	1	5%
Não são sequer analisadas pela Alta Direção	1	5%

**05. Reconhecimento e legitimidade por parte da direção quanto ao trabalho desenvolvido pela Ouvidoria**

Descrição	Número Absoluto	Percentual
Sim	14	70%
Parcialmente	6	30%

## 06. Os gestores do Órgão compreendem a importância da Ouvidoria



Descrição	Número Absoluto	Percentual
Parcialmente	11	55%
Sim	8	40%
Não	1	5%

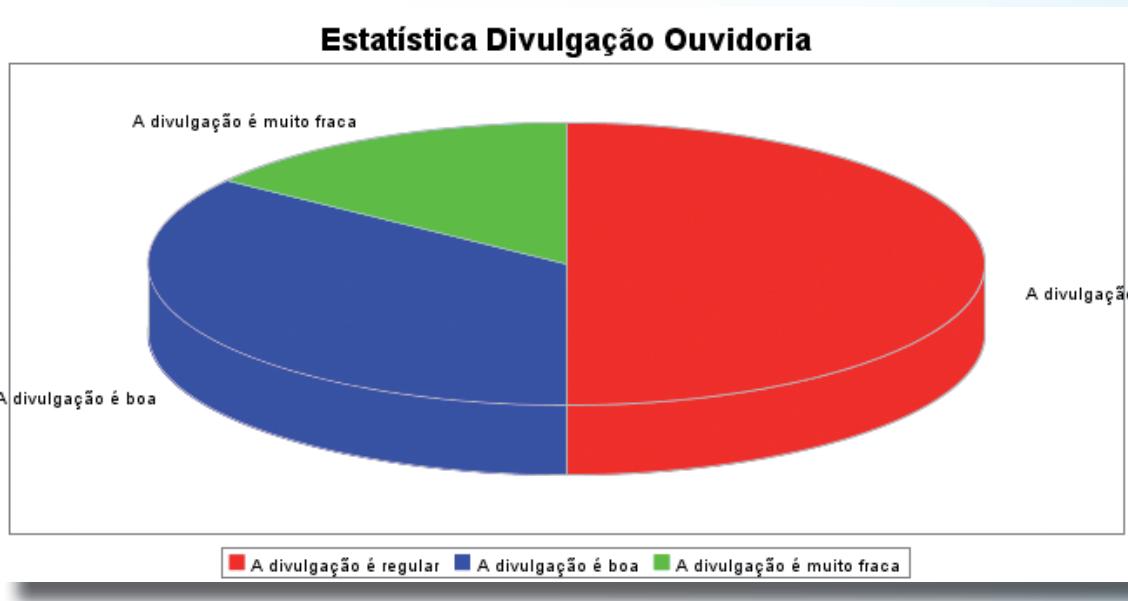
Destaca-se o elevado nível de satisfação quanto à atual política estadual em relação ações de Ouvidoria (65%). 75% consideram ser o ouvidor um gestor; 70% analisam ser satisfatória a autonomia em propor ações de melhoria para a Organização; 60% das sugestões que as Ouvidorias encaminham através de relatórios são aceitas e implementadas pela Alta Direção; 70% consideram haver reconhecimento e legitimidade por parte da Alta Direção quanto aos trabalhos desenvolvidos pelas Ouvidorias; 55% dos gestores compreendem a importância das Ouvidorias.

Os desafios que o ouvidor enfrenta no desempenho desta função não apenas requer conhecimento e habilidades humanas, mas também a devida compreensão por parte dos gestores quanto ao papel de uma Ouvidoria e à sua importância enquanto excelente canal de representação dos interesses dos cidadãos junto à gestão. Ao propor ações de melhoria, tendo por base as manifestações recebidas, a Ouvidoria contribui efetivamente para o aprimoramento dos procedimentos internos e melhor qualidade dos serviços prestados pela Organização. Conforme nos diz Lyra

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 (2009, p.83).

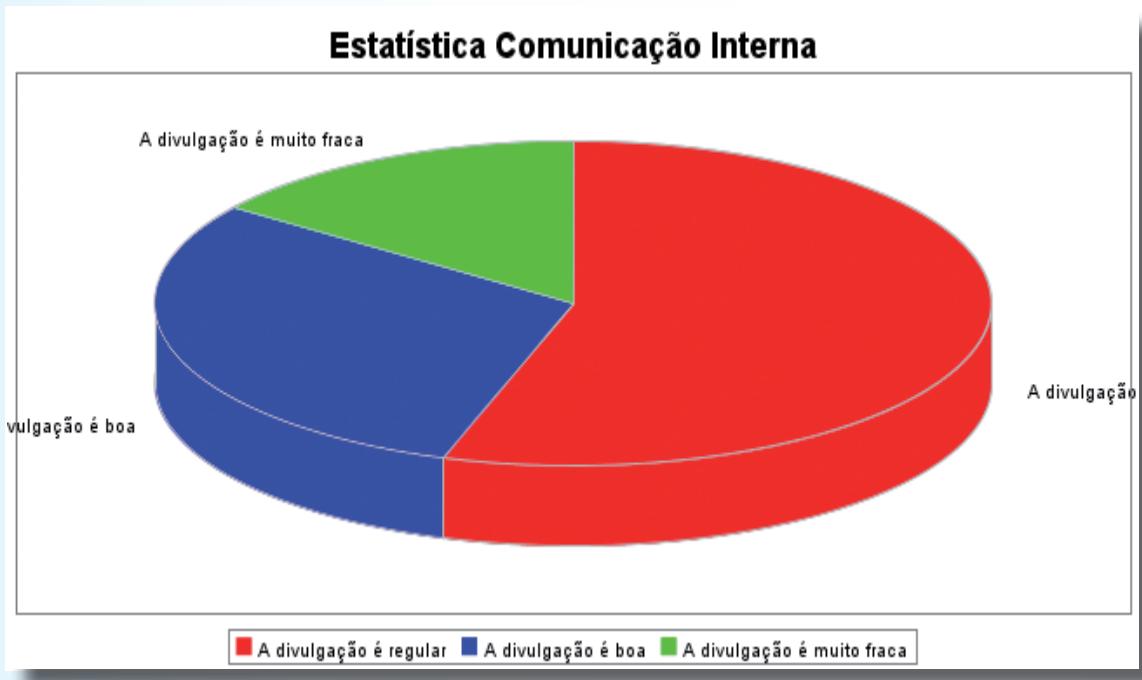
## Seção 4 - Comunicação Interna e Externa

### 01. Divulgação da Ouvidoria junto à população em geral



Descrição	Número Absoluto	Percentual
A divulgação é regular	10	50%
A divulgação é boa	7	35%
A divulgação é muito fraca	3	15%

## 02. Comunicação e Divulgação interna da Ouvidoria com os funcionários



Descrição	Número Absoluto	Percentual
<b>A divulgação é regular</b>	11	55%
<b>A divulgação é boa</b>	6	30%
<b>A divulgação é muito fraca</b>	3	15%

Destaca-se a necessidade de maior divulgação das Ouvidorias junto à população em geral (50% considera regular) e aos servidores públicos (55%), motivo pelo qual torna-se necessário maior investimento em divulgação que possibilite a real visibilidade dos cidadãos-usuários quanto ao trabalho que a Rede de Ouvidorias vem realizando no Estado de Pernambuco.

## 6. CONSIDERAÇÕES

O exercício do controle social pelos cidadãos sobre o funcionamento e serviços da administração pública constitui uma das bases das democracias modernas e condição fundamental para a regularidade e a excelência no desempenho governamental, tendo nas Ouvidorias um dos canais principais para o seu exercício.

A evolução do trabalho de implantação e consolidação da Rede de Ouvidorias no Estado necessita ser amplamente divulgada junto àqueles que direta ou indiretamente labutam nesta área, considerando-

se os esforços empreendidos pelo Governador do Estado ao tornar a “Ouvidoria uma prioridade de Governo”, integrando-a no Modelo de Gestão do Poder Executivo, como instrumentos de controle social e interno.

Através de uma retrospectiva histórica das ações de Ouvidoria no Estado e os resultados da Pesquisa aplicada na Rede de ouvidores, neste artigo destacam-se alguns aspectos relevantes para a boa atuação das Ouvidorias no subsídio da formulação de políticas públicas, no controle social e interno do Estado: a padronização dos processos das Ouvidorias; a formação continuada dos ouvidores; a especialização técnica para o bom desempenho; a atuação dos ouvidores enquanto gestores, com a devida autonomia na proposição de ações; o reconhecimento e valorização das ações das Ouvidorias por parte dos gestores e da Alta Direção, mas, sobretudo no perfil do ouvidor a “confiabilidade” como fator prioritário no desempenho desta nobre função são desafios permanentes, que requer a perseverança e ações empreendedoras para o atingimento de resultados do ponto de vista técnico e a garantia do exercício da cidadania por parte do cidadão-usuário desses serviços, etapas já sendo vivenciadas em Pernambuco.

Por ser uma área ainda nova no Estado, recomendam-se: os investimentos na formação continuada dos ouvidores; divulgação mais ampla dos trabalhos da Rede junto à população e servidores públicos; uma remuneração compatível ao nível de complexidade das funções desempenhadas, além da evolução contínua quanto à qualidade dos serviços prestados junto aos cidadãos-usuários.

## REFERÊNCIAS

- .AXON, Tecnologia. Relatório do Modelo Conceitual de Ouvidoria – Produto 1. 2006, p.2-18.
- .CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática.** 4<sup>a</sup> edição. Rio de Janeiro:Elsevier, 2007 p. 388.
- .Código de Ética dos Ouvidores/Ombudsman. Aprovado pela Assembléia Geral Extraordinária da Associação Brasileira em 1997. Disponível em: [www.ouvidoria.pe.gov.br](http://www.ouvidoria.pe.gov.br). Acesso: 22 de jul. 2011.
- .Decreto nº 32.476 (14.10.2008) dispõe sobre a Criação da Ouvidoria Geral do Estado.
- .Lei Complementar nº 141 (03 de setembro de 2009) dispõe sobre o Modelo Integrado de Gestão do Poder Executivo do Estado de Pernambuco.
- .LYRA, Rubens Pinto. **Modalidades de Ouvidoria pública no Brasil** (org. e coautor). João Pessoa: Ed.UFPB, 2009.
- .MARCELINO, Karla Júlia. **Importância da Estatística na atualidade.** Disponível em: [www.ouvidoria.pe.gov.br](http://www.ouvidoria.pe.gov.br). Acesso em 8 jul. 2011.



# A UTILIZAÇÃO DE UMA SOLUÇÃO DE BUSINESS INTELLIGENCE COMO APOIO AO TRABALHO DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DAS OUVIDORIAS

Jairo Almeida de Miranda Filho\*

## RESUMO

Este artigo aborda a experiência da Ouvidoria Geral do Estado com a utilização de uma solução de *Business Intelligence - BI*, adquirida com o intuito de extrair conhecimento das informações geradas pelo Sistema de Ouvidoria do Estado, e estar um passo à frente quando o assunto é tecnologia aliada à melhoria da prestação de serviço ao cidadão, utilizando-se do fortalecimento da gestão estratégica para esse fim. Tem o objetivo de elencar os benefícios obtidos com essa iniciativa, além de abordar a importância da utilização de uma solução dessa natureza como aliada no processo de monitoramento e avaliação de uma Rede de Ouvidorias.

## ABSTRACT

This article discusses the experience of the Ombudsman of the State with the use of a Business Intelligence solution, the acquired knowledge to extract the information generated by the Integrated Management System of Ombudsman, the G-Con, and be one step ahead when it comes to technology coupled with improved service delivery to citizens and strengthening of strategic management within the institution. Aims to list the benefits gained from this initiative, and address the importance of using such a solution as an ally in the process of monitoring and evaluation of the Network of Ombudsmen.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inteligência de Negócio. Ouvidoria. Gestão Estratégica.

**KEYWORDS:** Business Intelligence. Ombudsman. Strategic Management.

---

\*Especialista em Gerenciamento de Projetos, certificado PMP (Professional Management Project) pelo PMI. Atualmente é Gerente de Projetos da Multi Solution Tecnologia. E-mail: [jairo@multisolution.com.br](mailto:jairo@multisolution.com.br)

## 1. INTRODUÇÃO

A constante busca por agilidade e melhoria na prestação de serviços vem fazendo as instituições públicas investirem cada vez mais em soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC, elevando a qualidade e eficiência do serviço prestado à população. A utilização da informação como matéria-prima para a geração de conhecimento dentro das instituições vem tornando-se premissa para a realização de um gerenciamento pró-ativo e consistente.

Para FILHO (2001) hoje, gerir envolve uma gama muito mais abrangente e diversificada de atividades do que no passado. Conseqüentemente, o gestor agora precisa estar apto a perceber, refletir, decidir e agir em condições totalmente diferentes do que antes. Nesse ambiente, a diferença entre o sucesso e o fracasso, entre o bom e mau desempenho, está no melhor uso dos recursos disponíveis para atingir os objetivos focados.

Nesse sentido, as instituições precisam dar um salto qualitativo rumo a um monitoramento eficiente e eficaz, utilizando o avanço tecnológico como aliado à gestão. O desenvolvimento de novas tecnologias para o gerenciamento de informações trouxe para empresas e governos a oportunidade de melhorar seus processos de tomada de decisões e de medir e comunicar resultados. Um dos mecanismos utilizados para geração dessas informações, inserido dentro de um contexto de gestão do conhecimento, é a ferramenta de *Business Intelligence* - BI.

Segundo MARCELINO (2010), a Rede de Ouvidorias do Estado de Pernambuco 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” e vem exercendo com excelência esse papel a ela designado.

Contudo, face ao crescimento da entidade Ouvidoria Geral como matriz coordenadora de mais de 60 Ouvidorias dentro do Estado de Pernambuco e com o aumento de 15 Ouvidorias interligadas em rede em 2007 para 63 em 2011, surgiu a necessidade da otimização dos processos de monitoria e avaliação, onde se fez necessário ir além do acompanhamento acerca do trabalho operacional das Ouvidorias da Rede, sendo indispensável a partir de então, um acompanhamento gerencial focado em cenários e em indicadores gerenciais que norteassem o planejamento das ações da Ouvidoria Geral, auxiliando-a a continuar aportando o crescimento e sustentação da Rede de Ouvidorias.

Diante desse cenário, a Ouvidoria Geral tomou a iniciativa de contratar uma consultoria em *Business Intelligence*, com o intuito de montar uma estrutura tecnológica que desse subsídio as necessidades dos gestores e que estivesse alinhada com o planejamento estratégico da organização. Fornecendo assim, indicadores gerenciais alinhados com os eixos estratégicos do Governo do Estado, utilizando-se da matéria-prima fornecida pela principal fonte de comunicação entre a população e o governo: as informações geradas pelo Sistema de Ouvidoria. Sua base de dados possui mais de 220 mil

manifestações registradas pela população sobre os diversos segmentos do Governo (Educação e Cultura, Segurança, Desenvolvimento Social, Saúde, Infraestrutura, Desenvolvimento Econômico e Sustentabilidade).

## 2. NOVA GESTÃO PÚBLICA

Com o Brasil entrando em uma nova era que passa a exigir da gestão pública: planejamento, gestão transparente e cumprimento de metas, tecnologia da informação, remodelagem organizacional e de processo. Essas características passam obrigatoriamente a fazer parte do dia a dia da Administração Pública. Dentro desse contexto, ousadia e inovação passam a ser palavras de ordem quando o assunto é gestão focada em resultados.

A nova gestão pública ou a “*new public management (NPM)*” pressupõe aplicar nas organizações públicas os modelos de gestão originalmente oriundos da iniciativa privada e dos conceitos de administração estratégica focada nos negócios empresariais e nos conceitos de empreendedorismo (OSBORNE; GAEBLER, 1992).

Esses preceitos acrescentaram mais pressão nas burocracias para tornar as organizações públicas mais responsivas para os cidadãos como clientes participativos. Sem dúvida, é um avanço importante na contemporânea administração pública (VIGODA, 2002).

Uma inovação trazida pela Lei de Responsabilidade Fiscal diz que “a Administração Pública manterá sistema de custos que permita a avaliação e o acompanhamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial”. Com esse inciso a lei busca incentivar a utilização de técnicas gerenciais aplicadas em entidades privadas, acostumadas ao controle de custos e processos.

Assim, a exigência da sociedade pela transparência na gestão de recursos públicos e a necessidade de apuração do custo dos serviços prestados, tem levado o setor público a adotar ferramentas como o *Business Intelligence*, no intuito de aprimorar o gerenciamento de custos e prestação de contas.

Conforme podemos observar, na atual conjuntura, o único caminho para atingir resultados de forma eficiente é utilizando a Tecnologia da Informação como aliada no exercício eficiente, eficaz e efetivo da administração pública, agregando valor a todo o processo decisivo.

Contudo, vale ressaltar que não existe solução milagrosa na área de informação, ou seja, para se obter os melhores resultados, é necessário um alinhamento estratégico entre as ações institucionais e de tecnologia, tornando-as complementares na busca por resultados.

## 3. GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento envolve gerir o conhecimento dos processos de negócio da instituição, buscando promover a melhora constante dos mesmos através da utilização do seu capital humano

e estrutural, aumentando continuamente a competência organizacional. Segundo Murray (1996), gestão do conhecimento é a estratégia que converte os bens intelectuais das organizações, tanto as informações como o talento dos membros, em maior produtividade, novo valor e aumento da competitividade.

Para GARVIN (1993), uma organização baseada no conhecimento é uma organização de aprendizagem que reconhece o conhecimento como recurso estratégico e cria conhecimento que pode ser processado internamente e utilizado externamente, aproveitando o potencial de seu capital intelectual, em que o trabalhador do conhecimento é o componente crítico.

Dentro desse contexto, temos a Ouvidoria como instituição pública, recebendo insumos de seu público alvo e registrando essas informações em uma base histórica, alimentada por um sistema transacional, gerando milhares de informações diariamente. Contudo, quantidade de informações não representa aquisição de conhecimento. Para que haja um aprendizado sobre o negócio, é necessário tratar essas informações e disponibilizá-las em um ambiente de decisões, facilitar o acesso às informações, compartilhar experiências, incentivar a criatividade e inovação, criando desse modo, novos conhecimentos. Em contrapartida, quanto mais informações disponíveis para a obtenção e disseminação do conhecimento maior será o poder de tomada de decisão da Ouvidoria, gerando benefícios substanciais em termos de produtividade e competitividade.

Para atingirmos a aplicação efetiva da gestão do conhecimento precisamos obter condições organizacionais através de mudanças nos processos que governam a criação, disseminação, armazenamento, atualização e utilização do conhecimento. A utilização da gestão do conhecimento dentro da Ouvidoria pode desencadear melhores decisões e ações em divulgação, suporte, incentivo, apoio gerencial, entre outros benefícios, que ajudarão a Ouvidoria a atingir seus objetivos estratégicos na confluência entre tecnologia da informação e administração pública.

#### **4. A IMPORTÂNCIA DE UM SISTEMA DE APOIO À DECISÃO**

Os Sistemas de Apoio a Decisão fazem parte de um conjunto de Sistemas de Informações que regem as empresas em um contexto global. A principal diferença em relação aos demais tipos de sistemas é que ele é direcionado ao planejamento estratégico focando no gerenciamento de dados que suportem a tomada de decisão.

O termo Sistema de Apoio à Decisão tem sido utilizado de diferentes formas (após a década de 80) e tem recebido diferentes definições de acordo com o ponto de vista de cada autor. FINLAY (1994) e outros autores definem o SAD de um modo geral como “um sistema computacional que auxilia o processo de tomada de decisão”. TURBAN (1995) define mais especificamente como “um interativo, flexível e adaptável sistema de informação, especialmente desenvolvido para apoiar a solução de um

problema gerencial não estruturado para aperfeiçoar a tomada de decisão. Utiliza dados, provê uma interface amigável e permite ao tomador de decisão ter sua própria percepção”.

Existe outra definição que se encontra entre estes dois extremos. Para KEEN e SCOTT MORTON (1978), um SAD concilia os recursos intelectuais individuais com a capacidade do computador em melhorar a qualidade da decisão (“SAD são sistemas computacionais que apóiam os gerentes tomadores de decisão que são direcionados com problemas semi-estruturados”). Para SPRAGUE e CARLSON (1982), SAD são “sistemas computacionais interativos que auxiliam os tomadores de decisão utilizarem dados e modelos solucionados de problemas não-estruturados”.

Nesse contexto surgem os sistemas de *Business Intelligence*, que são o resultado dos esforços de uma organização no que tange à coleta, armazenamento, processamento, difusão e interpretação dos dados internos e externos referentes ao negócio da organização.

Ainda segundo a definição clássica de HOWARD DRESNER (2004) que é considerado o pai do termo, BI é “o processo com o intuito de explorar e analisar informações estruturadas e específicas de um domínio para enxergar tendências ou padrões e, através disto, produzir percepções e tirar conclusões. Domínios incluem clientes, fornecedores, produtos, serviços e concorrentes”.

Entre as vantagens obtidas com a utilização de uma solução desse porte, podemos citar:

- Velocidade na identificação de oportunidades e ameaças provenientes das informações.
- Integridade das informações que estão sendo usadas para subsidiar objetiva e confiavelmente o processo decisório.
- Descoberta de relações entre os dados, gerando informações que realçam a vantagem competitiva.
- Consolidação das informações com agilidade.
- Informações confiáveis e garantia da veracidade dos dados.
- Exploração das informações, cruzando dados e obtendo conhecimento sobre o negócio em questão.
- Realização de Análises Multidimensionais.
- Criação de Relatórios dinâmicos com filtros e gráficos.
- Criação de Indicadores alinhados com o Planejamento Estratégico.
- Desenvolvimento de Relatórios sob demanda.

Apesar da qualidade dos Relatórios fornecidos pelo Sistema de Gestão de Ouvidorias utilizado pela Ouvidoria Geral no monitoramento de sua Rede, a busca por conhecimento e acesso a informações gerenciais de forma rápida, tornou-se cada vez mais iminente diante do grande volume de atendimentos gerados pelas Ouvidorias, do crescimento da Rede de Ouvidorias e da necessidade de subsidiar as ações dos gestores com informações sobre o desempenho das Ouvidorias e da satisfação do cidadão.

Diante desse cenário, tornou-se necessário dar um salto qualitativo, partindo para a utilização de um Sistema de Apoio à Decisão - SAD que, principalmente, pudesse proporcionar um alinhamento

estratégico entre a Alta Gestão e a Ouvidoria, evitando a realização de ações descoordenadas, proporcionando que os gestores e equipe da Ouvidoria caminhassem na mesma direção, perseguindo resultados e definindo indicadores de melhoria do serviço prestado pelo Estado.

## **5. APLICANDO BUSINESS INTELLIGENCE PARA TRANSFORMAR INFORMAÇÕES EM CONHECIMENTO**

A maioria dos gestores trabalham sobre bases de dados contendo inúmeras informações importantes, mas não as utilizam de forma adequada gerando informações inteligentes e que possam ajudar na administração dos seus problemas. Partindo dessa premissa, torna-se fundamental a criação de um ambiente de análise e decisão que possibilite ao gestor um rápido acesso às informações que deseja, possibilitando que ele as transforme em conhecimento adquirido.

Para a realização do projeto da Ouvidoria Geral, respeitando as boas práticas de Gerenciamento de Projetos, a primeira etapa foi a realização de entrevistas com os gestores envolvidos no processo, para que fossem elencados os requisitos que iriam compor o escopo do projeto. Essa etapa foi crucial para o entendimento da missão, visão e planejamento estratégico da Ouvidoria. Valores estes que nortearam o projeto até o seu término.

De posse dessas informações, deu-se início a etapa de Planejamento Estratégico das Informações: levantamento dos indicadores de desempenho desejados pelos gestores e a realização de um processo de Data Quality visando identificar a qualidade das informações presentes na base de dados do Sistema de Ouvidoria, com o intuito de assegurar a possibilidade de criação dos indicadores solicitados.

Após o entendimento das expectativas dos gestores, iniciaram-se as etapas técnicas de um projeto dessa natureza, que consistem na criação de um Data Mart para subsidiar os dados que darão suporte a decisão e o processo de ETL, responsável por extrair as informações do banco de dados da Ouvidoria, tratá-las e carregá-las no Data Mart, proporcionando a realização de análises, extração de indicadores e Relatórios Gerenciais.

Para a realização da montagem dos painéis de controle com gráficos animados, extração de Relatórios Gerenciais, visualização de mapas gerenciais, criação de tabelas dinâmicas, realização de análises multidimensionais e exploração das informações, a Ouvidoria optou pela utilização da ferramenta MS-Analyzer, cuja licença foi disponibilizada pela Agência de Tecnologia de Informação – ATI.

O MS-Analyzer é uma solução *Web-BI* que possibilita que o gestor acompanhe seus principais indicadores de desempenho e explore suas informações, visualizando-as de forma fácil e dinâmica, sob várias perspectivas, possibilitando que sejam realizados cruzamentos entre elas, em busca de conhecimento ou de comportamentos antes camuflados pelo alto volume de informações desordenadas, auxiliando no monitoramento e gerenciamento do desempenho das Ouvidorias e do grau de satisfação do cidadão.

A ferramenta também possibilitou a criação de Relatórios gerenciais personalizados que facilitaram o acompanhamento e monitoramento do trabalho da Rede de Ouvidores, quando antes era necessário a consolidação das informações de todas as Ouvidorias, para compor uma análise centralizada, onerando tempo e prejudicando a tomada de decisão, pois após compilar todas essas informações, os números já se encontravam defasados.

Com a utilização desse novo ambiente de tomada de decisão a Ouvidoria é capaz de avaliar cenários e tomar decisões baseadas em fatos fornecidos pelos resultados das análises. Atualmente torna-se possível identificar que a demanda pelos serviços da Ouvidoria diminuiu em relação ao mesmo período de outros anos, em função de resultados insatisfatórios apresentados nos indicadores de pesquisa de satisfação, proporcionando que a Ouvidoria atue diretamente no problema apresentado. Este é apenas um exemplo do poder de investigação proporcionado por um Ambiente de *Business Intelligence*.

Como a possibilidade de aprendizado proporcionado com a utilização da ferramenta *MS-Analyzer* é diretamente proporcional à qualidade das informações que são inseridas no Sistema de Ouvidoria do Estado, ações estão sendo tomadas para que a maior quantidade de informações possa ser coletada no momento do registro das manifestações, com o intuito de servir de subsídio para a geração de mais indicadores sociais, onde futuramente a Ouvidoria poderá traçar um perfil do cidadão que procura serviço público, traçando um mapa estratégico e incentivando o governo a criar ações direcionadas para seu público.

## 6. ACESSO E DISTRIBUIÇÃO DE INFORMAÇÕES

Com a disponibilização dos resultados dos indicadores e análises, disponíveis no *MS-Analyzer*, sendo necessária apenas uma conexão com a Internet, a Ouvidoria pode monitorar e avaliar o trabalho da Rede de Ouvidorias de forma *on-line*, contando sempre com os resultados mais recentes e com a veracidade das informações fornecidas pela ferramenta. Facilitando a extração de Relatórios demandados pela alta gestão, anteriormente taxada como tarefa árdua antes da implantação da solução.

A Ouvidoria também conta com um recurso batizado de Painel de Controle Móvel, que proporciona que a Ouvidoria e os gestores da instituição possam acessar seus indicadores e análises através de dispositivos móveis, como *smartphones* e *tablets*, proporcionando que a tomada de decisão possa ser descentralizada, além de possibilitar uma disseminação mais eficiente de informações, tendo em vista que os dados estarão sempre à mão dos interessados e não apenas em suas estações de trabalho.

Por proporcionar um acesso configurável, a ferramenta foi capaz de gerenciar grupos distintos de usuários, se moldando aos direitos de acesso e responsabilidades de cada grupo. Os grupos definidos foram:

- Administradores: responsáveis por gerir todo o comportamento da aplicação, configurar o processo de ETL e definir os direitos de acesso dos demais usuários;

- Gestores: responsáveis pelo acompanhamento dos indicadores gerenciais alinhados ao planejamento estratégico da instituição;
- Ouvidoria: responsáveis pelo acompanhamento dos indicadores de monitoramento e avaliação do trabalho da Rede de Ouvidorias e pesquisa de satisfação;
- Equipe de Análise: responsáveis pela exploração das informações disponibilizadas, em busca de conhecimento, comportamentos, relação de causa x efeito e geração de relatórios demandados pelos demais grupos.

Essa organização possibilitou que as informações, sejam elas estratégicas ou operacionais, estejam sempre ao alcance dos tomadores de decisão, dentro ou fora da Ouvidoria.

## 7. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO NA OUVIDORIA

Antes da implantação da solução, a OGE tinha um árduo trabalho para gerar Relatórios de Desempenho individuais, em uma rede com mais de 60 Ouvidorias integradas, ou seja, o trabalho de monitoramento e avaliação tornava-se pouco produtivo e oneroso, dissipando a energia que poderia ser utilizada para alimentar o processo de desenvolvimento da Rede de Ouvidorias, que continua a crescer.

Diante desse cenário, iniciou-se o trabalho de estruturação de um ambiente de tomada de decisão para a Ouvidoria Geral, com o intuito de suportar o processo de monitoramento de uma forma ágil e consistente, possibilitando o aumento na eficiência do acompanhamento da qualidade dos serviços prestados pelas Ouvidorias ao seu maior patrimônio, o cidadão-usuário.

Como o foco do projeto foi traçar um panorama da situação da rede de Ouvidorias, foram elencados indicadores que refletissem o desempenho das Ouvidorias e principalmente a satisfação do cidadão com os serviços prestados por toda a rede, sendo assim, foram criados os seguintes indicadores:

Indicador	Descrição
Tempo Médio de Tratamento das Manifestações	Reflete a eficiência das Ouvidorias no encaminhamento para as áreas competentes das manifestações recebidas
Tempo Médio de Resposta dos Encaminhamentos	Reflete a eficiência dos setores das Ouvidorias na resposta às questões que lhe são enviadas
Taxa de Satisfação do Cidadão quanto a Qualidade do Atendimento	Reflete a satisfação do cidadão com a qualidade do serviço que lhe foi prestado
Taxa de Satisfação do Cidadão quanto ao Prazo de Resposta	Reflete a satisfação do cidadão com o prazo praticado pela Ouvidoria
Perfil do Cidadão	Reflete o perfil do cidadão que procura a Ouvidoria (Servidor Público ou Cidadão Usuário)
Taxa de Reutilização da Ouvidoria	Reflete a confiança do cidadão no serviço prestado pela Ouvidoria

Taxa de Denúncias sobre Assédio Moral	Reflete a reincidência de denúncias sobre o tema Assédio Moral
Evolução dos Atendimentos do CallCenter	Reflete o volume de manifestações registradas por esse canal, comparando com períodos passados
Evolução da Quantidade de Atendimentos registrados pelas Ouvidorias	Reflete o volume de atendimentos de cada Ouvidoria
Média de Atendimentos Registrados pelas Ouvidorias Centrais	Reflete o volume de atendimentos registrados pelas Ouvidorias Centrais
Média de Atendimentos Registrados pelas Ouvidorias Coligadas	Reflete o volume de atendimentos registrados pelas Ouvidorias coligadas

Quadro 1: Indicadores do Painel de Controle.

Fonte: Sistema de Ouvidoria do Estado (2011).

Além da disponibilização dos indicadores de desempenho, a Ouvidoria do Estado optou por trabalhar com Relatórios Gerenciais de Acompanhamento do Fluxo das Manifestações pelos seus canais de contato com o público. Para isto, realizou a criação de Análises Multidimensionais que norteiam as iniciativas da Ouvidoria no tocante à divulgação dos serviços prestados e na melhor estruturação dos seus canais de comunicação.



Figura 1: Análise das Manifestações por Canal de Origem na área de Negócio Atendimentos.

Fonte: Cópia da tela do MS-Analyzer (2011).

Após a criação do painel de controle de monitoramento, a Ouvidoria acompanha diariamente a situação dos seus indicadores através do MS-Analyzer, tendo acesso às informações mais recentes, registradas no Sistema pelas Ouvidorias da Rede, possibilitando a coleta de indicadores das diversas áreas.

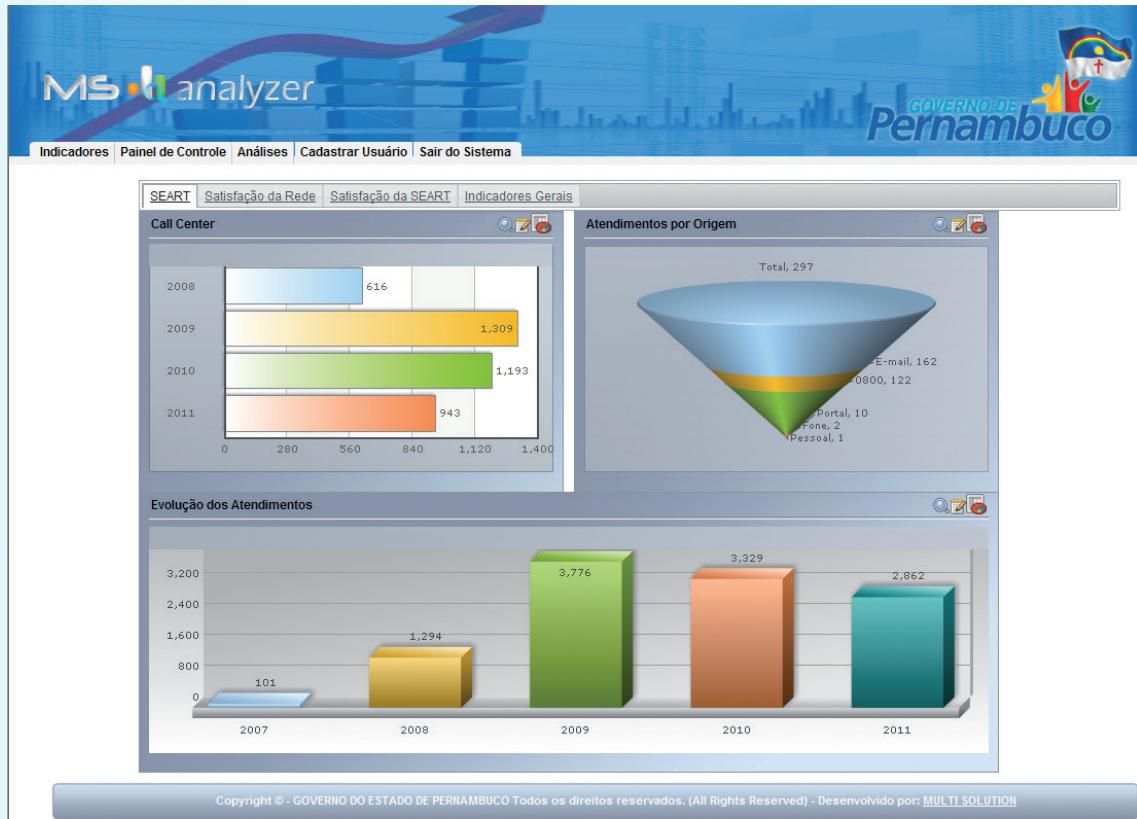


Figura 1: Painel de Controle exibindo o grupo de indicadores primários da Ouvidoria Geral.  
Fonte: cópia da tela do MS-Analyzer, (2011).

O ponto forte dessa iniciativa é a possibilidade de realizar o cruzamento de informações e a identificação de comportamentos antes ocultos pelo grande volume de informações presentes no banco de dados das Ouvidorias, gerando aprendizado sobre o negócio, além de conseguirmos entregar as informações solicitadas pelas áreas vinculadas à Ouvidoria e a alta gestão de forma pontual. “Esse é outro fruto desse processo de modernização do nosso processo decisório”, ressalta Karla Júlia, Ouvidora Geral do Estado.

## 8. CONSIDERAÇÕES

Diante da realidade exposta, pode-se concluir que a adoção de uma solução de *Business Intelligence* como apoio à tomada de decisão, proporcionou um salto qualitativo e quantitativo no trabalho de monitoramento e avaliação das Ouvidorias e no acompanhamento da satisfação do cidadão com os serviços prestados com o poder público. O alinhamento das informações da Ouvidoria com os eixos estratégicos do Governo do Estado foi crucial para caminhar em conjunto com a alta gestão,

fornecendo informações preciosas para subsidiar a tomada de decisão através do aproveitamento da matéria-prima fornecida pelo G-CON.

Segundo Peppers; Rogers; 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.

Chamamos atenção para o ganho de produtividade e para a visibilidade que as informações ganharam dentro da Ouvidoria, ao ser possível explorar as informações de forma simples, agregar valores, detalhá-los, ordená-los, criar rankings e cruzar as informações, gerando novos conhecimentos. A geração de relatórios urgentes freqüentemente demandados pela alta gestão, também deixou de ser um problema para a Ouvidoria Geral, pois com toda a gama de informações disponíveis no ambiente de análises, ficou simples preparar relatórios customizados contendo dados agregados ou detalhados acerca das informações solicitadas.

Como todo projeto de Tecnologia de Informação, o apoio da alta gestão foi um fator decisivo no sucesso do projeto. No caso em questão, a equipe da Ouvidoria sempre mostrou entusiasmo com os ganhos que seriam fornecidos pela solução em médio prazo. Resultado que foi comprovado com a preparação dos painéis de controle de acompanhamento e a criação das análises gerenciais, tidos como essenciais para o processo de monitoramento e avaliação.

Dito isto, conclui-se que o investimento em uma solução de *Business Intelligence*, altamente planejado e estruturado, agrega um valor considerável e indispensável para a organização. Contudo, o alinhamento com o objetivo estratégico da organização é premissa para o sucesso de projetos de tecnologia desse porte.

## REFERÊNCIAS

- . **GARVIN**, David. **Building a Learning Organization**. Harvard Business Review. Boston, p. 78-91, jul./ago. 1993.
- . **MARCELINO**, Karla Júlia. **Importância da estatística na atualidade**. Disponível em: [www.ouvidoria.pe.gov.br](http://www.ouvidoria.pe.gov.br). Acesso em 30 ago. 2010.
- . **OSBORNE**, David; GAEBLER, Ted. **Reinventing Government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.

. PEPPERS, Don; 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, p.46, 2001.

.TEIXEIRA FILHO, Jaime. **Gerenciando o conhecimento**. Rio de Janeiro: Senac. p. 38, 2001.

.VIGODA, Eran. **From responsiveness to collaboration**: governance, citizens, and the next generation of public administration. Public Administration Review, v. 62, p. 527-541. Washington: Sep/Oct. 2002.

# OUVIDORIA DO DETRAN/PE - MAIS UM CANAL FACILITADOR DE ATENDIMENTO EXTERNO E INTERNO

Maria de Fátima B. R Costa\*

Hosana Maria de S. Cabral\*\*

Wilma Lúcia Pereira\*\*\*

Karla Júlia Marcelino\*\*\*\*

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo mostrar a importância do trabalho desenvolvido pela Ouvidoria do Departamento de Trânsito de Pernambuco – DETRAN/PE, que engloba todas as atividades ligadas à habilitação e o registro de veículos que representam o relacionamento com o cidadão, a credibilidade dos serviços prestados, principalmente por trabalhar em conjunto com órgãos integrantes do sistema nacional de trânsito. A importância em arbitrar situações, mediar conflitos e negociar soluções seja com resultados rápidos ou o próprio encaminhamento à área competente, difere a Ouvidoria de outras áreas, pois ela possibilita a melhoria do retorno das respostas aos cidadãos usuários dos seus serviços, devido ao trabalho em equipe, bem como o comprometimento dos envolvidos.

## ABSTRACT

This article aims to show the importance of the work of the Ombudsman of the Department of Traffic Pernambuco - DETRAN / PE, which includes all activities related to the qualification and registration of vehicles that represent the relationship with citizens, the credibility of the services provided, mainly by working together with members of the national organs of transit. The importance of arbitration situations, mediate conflicts and negotiate solutions to be quick results or the actual routing area of jurisdiction, the ombudsman differs from other areas because it allows the improvement of the return of responses to public users of its services, by working in team as well as the commitment of those involved.

**PALAVRAS-CHAVE:** Atendimento. Confiabilidade. Comprometimento.

**KEYWORDS:** Treatment. Reliability. Commitment.

\*Graduada em Psicologia pela Universidade Federal de Pernambuco, atualmente Diretora Presidente do DETRAN/PE. Mestre em Psicologia Humana e Social realizado na Universidade Federal de Pernambuco e Mestre em Recursos Humanos realizado na Fundação Getúlio Vargas. *E-mail:* mfbrc@br.inter.net

\*\*Graduada em Comunicação Social, pela Universidade Federal de Pernambuco, Ouvidora do DETRAN/PE. *E-mail:* hosanacabral@hotmail.com

\*\*\*Bacharel em História, pela Faculdade de Filosofia Ciências e Letras de Caruaru – FAFICA –Supervisora da Ouvidoria do DETRAN- PE. *E-mail:* wlucasab@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. Especialista 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 DETRAN/PE é uma autarquia integrante da Administração Indireta do Poder Executivo criado pelo Decreto – Lei Estadual nº 23 de 24 de maio de 1969 e por modificações posteriores está vinculado à Secretaria das Cidades, por força do disposto na Lei nº 14.264, de 06 de Janeiro de 2011. Sua estrutura organizacional básica, competência e atribuições dos órgãos que a integram constam do seu Regulamento, aprovado pelo Decreto nº36.387 de 06 de abril de 2011. Exerce a função de órgão executivo de trânsito do Estado: administra os sistemas de registros de veículo, de habilitação de condutores, de fiscalização do trânsito de segurança e prevenção de acidentes, de educação, de processamento de multas, de estatísticas de trânsito e de atendimento ao público usuário; planejar executar, coordenar e avaliar as atividades de engenharia de trânsito e fiscalização; e estabelecer diretrizes para o policiamento ostensivo de trânsito.

A estrutura organizacional na Sede do DETRAN/PE é formada por noventa e dois departamentos. Conta-se com mais 106 pontos de atendimentos distribuídos em todo Estado sendo 06 em Shoppings, 06 nos Expressos Cidadão, 01 DUAT (Unidade de Controle de Taxis e Coletivos, empresas), 23 CIRETRANS Especiais (Circunscrições Regionais de Trânsito), 40 CIRETRANS subordinadas, 30 Postos de Serviço em Prefeituras e mais 05 quiosques. Com uma equipe aproximadamente 1.662 funcionários, composta de servidores, cargos comissionados, estagiários, além dos terceirizados que cuidam da vigilância, limpeza e manutenção em geral.

## 2. ATENDIMENTO DIFERENCIADO

A Ouvidoria do DETRAN/PE foi criada em 2002. É um canal aberto para receber crítica, sugestão, elogio, atender ao público externo e interno acompanhando as providências adotadas, cobrando soluções e mantendo o cidadão informado quanto ao teor de suas manifestações. O ouvidor assume o papel de mediador, posto ser simultaneamente defensor do usuário/cliente e representante da Instituição, uma situação aparentemente contraditória, mas ao fazer, estabelece parâmetros a fim de auxiliar na solução dos problemas sem que haja danos para ambas as partes. O objetivo é a partir da manifestação do cidadão, melhorar a qualidade do atendimento, respondendo com clareza seus questionamentos no menor prazo possível, fazendo com que o mesmo sinta-se satisfeito com os serviços oferecidos, tendo consequentemente suas necessidades atendidas.

A Ouvidoria visa à comodidade e um melhor relacionamento com o usuário, garantindo seu direito à informação. Caso, não seja possível solucionar o impasse, haja vista não ser de sua ingerência, e sim de outro Órgão, orienta adequadamente quais os procedimentos a serem adotados a fim de que o mesmo atinja a sua resolução denotando com isso, o interesse na melhoria constante dos processos internos da Organização.

### 3. COMO FUNCIONA

Pode-se dizer que a Ouvidoria é um elo intermediador entre o usuário e o DETRAN/PE na busca de respostas ou soluções demandadas pelos cidadãos. Ela funciona como um canal mais humano de interlocução com o público.

A Ouvidoria recebe manifestações classificadas como reclamações, denúncias, solicitações, sugestões, informações e elogios. Essas podem ser feitas por carta, *e-mail*, telefone, atendimento presencial, além das mensagens deixadas nas caixas de sugestão (urnas de acrílico) presente em todos os pontos de atendimento. A Ouvidoria procede ao devido tratamento da manifestação e a direciona para o setor responsável. A Ouvidoria do DETRAN busca cumprir o prazo estabelecido pela Ouvidoria Geral do Estado que é de oito dias úteis para a Rede de Ouvidorias do Poder Executivo Estadual. A mensagem é analisada e respondida pelos gestores, retornando para a Ouvidoria que comunica o parecer ao manifestante. Caso não ocorra, envia-se despacho de cobrança lembrando ao gestor a resolução da referida demanda.

Segundo CORREA (2005) o atendimento precisa conhecer de tudo um pouco, até o nível necessário para orientar corretamente ao cliente e os seus companheiros. A Ouvidoria procura ter uma visão geral da Organização. Com uma boa relação com os gestores e responsáveis pelas áreas, a mesma se torna um facilitador dos trabalhos internos, adequando a comunicação entre as partes para obter o melhor resultado. Utiliza a própria manifestação do usuário, para enviá-la às áreas competentes, sempre solicitando uma orientação e ressaltando algum item quando necessário. Muitas vezes a Ouvidoria solicita a complementação de dados ao usuário, por falta de dados pessoais, do veículo ou do número de protocolo do processo em andamento. Sem essas informações básicas não há como orientar ou dar prosseguimento da manifestação. Uma empresa vai em frente quando todos contribuem querendo chegar ao mesmo objetivo (Roberto Correa, 2005). Através da Ouvidoria, os gestores conseguem visualizar como e aonde podem melhorar o andamento dos trabalhos. As manifestações servem de exemplo para facilitar a melhoria dos processos internos da Organização, ao identificar problemas e quando necessário proceder com mudanças concretas.

O servidor também utiliza a Ouvidoria para manifestar a sua insatisfação, como também sugerir melhorias ou apresentar suas alegações diante de uma insatisfação mútua ocorrida durante o atendimento.

JURACY PARENTE (2000) coloca que a confiabilidade é quando se realiza os serviços conforme o prometido, desde a primeira vez na forma e no prazo assumido.

STEVE SMITH (1998) ressalta que ouvir atentamente assegura que você realmente se concentra nas opiniões, idéia, da outra pessoa, ajuda a estabelecer uma comunicação de duas vias.

Segundo IASBECK (2010, p.17,18)

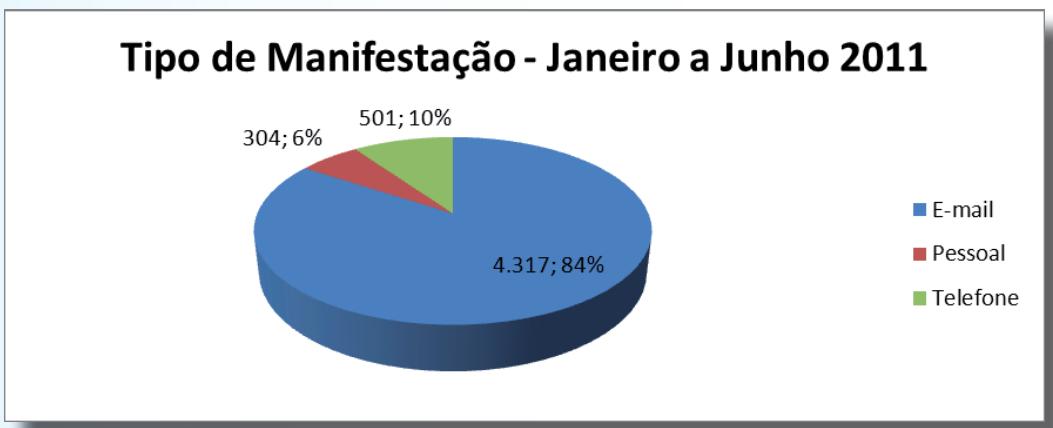
Evidentemente, não é a Ouvidoria o único canal pelo qual perpassem as trocas informacionais. Porém ela se distingue dos demais canais comunicativos pelo fato de intermediar ou mediar apenas questões polêmicas e controvertidas, situações de conflito nas quais os vínculos entre público e organizações estão em perigo, ameaçados de rompimento ou esgarçamento. Realizar essa intermediação não significa apenas e necessariamente resolver problemas. A Ouvidoria precisa agir junto a organização pois quem é demandado nas Ouvidorias não são as Ouvidorias isoladamente mas toda a Organização que providencia respostas e encontra alternativas de solução, devidamente assessorada municiada de informações pela Ouvidoria.

A equipe da Ouvidoria do DETRAN é composta por cinco profissionais. Para um melhor acompanhamento/monitoramento e controle do trabalho da Ouvidoria do DETRAN/PE, utilizam-se dois tipos de controle: O interno, através do Índice de Tratamento de Reclamações – ITR, que demonstra as manifestações e o externo, através do Relatório Consolidado do Sistema de Gestão de Ouvidorias, ligado à Ouvidoria Geral do Estado – G-CON.

Pelo ITR, a Ouvidoria do DETRAN recebeu em 2010 um total de 3.253 solicitações, sendo:



No período de janeiro a junho de 2011 foram recebidas 5.122 manifestações sendo:



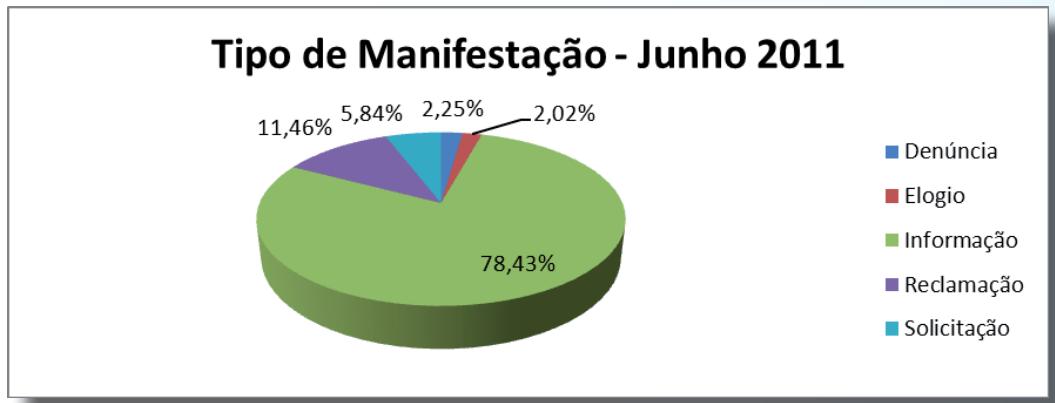
Através do Relatório Interno (ITR), verifica-se que o resultado do trabalho em equipe possibilitou o atingir o percentual de 94,61% de efetividade nas soluções, superando a meta prevista de 70%, conforme tabela e gráfico descritos abaixo:

MÊS	RR até 72h	RR + 72h	Total	ITR %	Meta %
Janeiro	463	25	488	94.88	70.00
Fevereiro	790	35	825	95.76	70.00
Março	815	40	855	95.32	70.00
Abri	818	35	853	95.90	70.00
Maio	677	44	721	93.90	70.00
Junho	544	31	575	94.61	70.00

Este índice é determinado com base nas manifestações protocoladas na Ouvidoria. Muitas manifestações são resolvidas de imediato pela própria Ouvidoria do DETRAN.

O Sistema de Ouvidoria do Estado G-CON gera possibilidades de detalhes de informações como o da Natureza das Manifestações.

Em junho, as manifestações foram classificadas da seguinte maneira:



Através da Pesquisa de Satisfação do Sistema G-CON, visualizam-se também Estatísticas como: Tipo de Usuário, Origem de Informação a Respeito da Ouvidoria, Nível de Satisfação do Manifestante, Papel da Ouvidoria, Nível de Eficiência da Ouvidoria, conforme quadros a seguir:

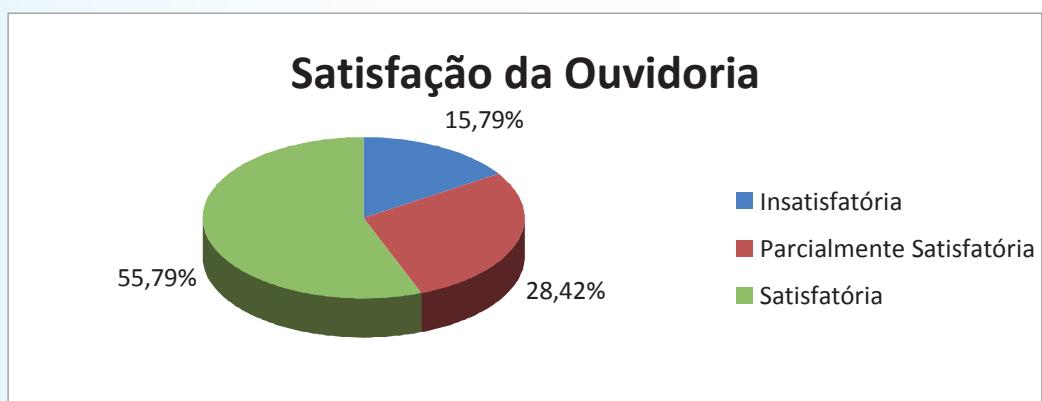
### **Tipo de Usuário**



### **Origem da Informação a Respeito da Ouvidoria**

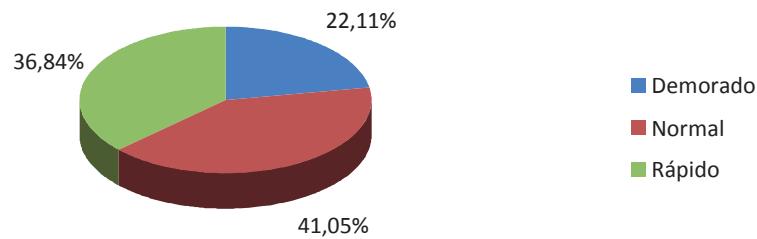


### **Satisfação da Ouvidoria**



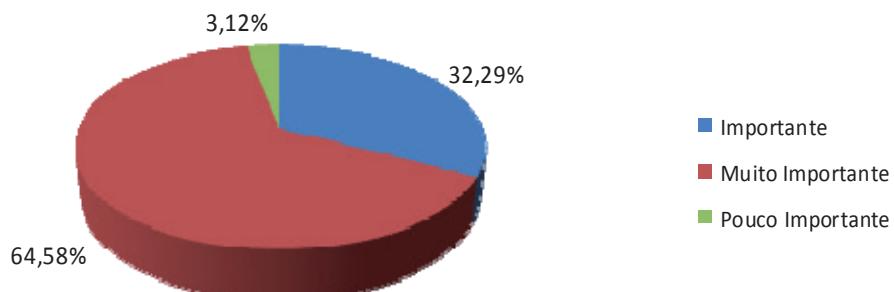
### Eficiência da Ouvidoria

#### Eficiência da Ouvidoria



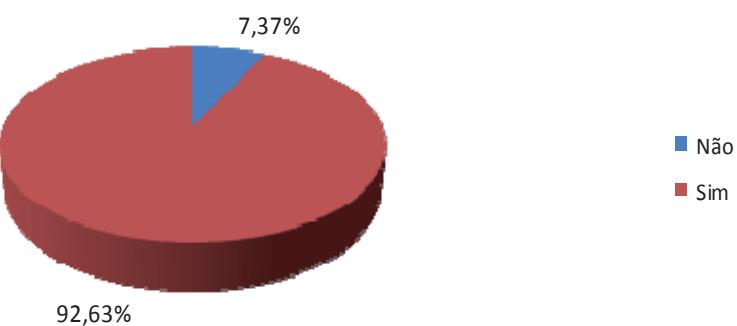
### Papel da Ouvidoria

#### Papel da Ouvidoria



### Reutilização da Ouvidoria

#### Reutilização da Ouvidoria



Um bom atendimento tem que ter atitude, entusiasmo e predisposição para colaborar, procurando facilitar na recepção da manifestação e na agilidade do retorno.

Segundo STEVE SMITH (1998 p.66) o retorno é uma maneira de aprender mais sobre nós mesmos e o efeito que nosso comportamento exerce sobre o outro. O retorno construtivo não significa um retorno positivo. O retorno negativo apresentado de maneira habilidosa pode ser muito importante e conveniente.

Como a Ouvidoria do DETRAN trabalha com base no Código de Trânsito Brasileiro, colocam-se nas respostas o próprio embasamento da lei, os regulamentos, explicações e argumentos que se façam necessários para o entendimento do usuário. Na maioria dos casos, o cidadão não está informado sobre as mudanças, principalmente no que se refere às multas. Assim, o mesmo poderá utilizar-se da estrutura dos Pontos de Atendimento para contestar e /ou alegar a notificação recebida e mesmo não sendo o órgão atuador, a Ouvidoria recepciona e encaminha sua defesa ao órgão competente, devidamente protocolada, podendo ser feito o acompanhamento através do respectivo site.

Para JURACY PARENTE (2000 p.282), o que provoca a satisfação ou insatisfação do cliente é o resultado da diferença entre as suas expectativas e sua percepção sobre a realidade. A Ouvidoria procura buscar um atendimento com excelência, trabalhando em conjunto com o objetivo de atingir o melhor resultado.

Uma empresa vai em frente quando todos contribuem para isto. Não é o esforço isolado, mas o trabalho harmonioso do grupo, todos querendo chegar ao mesmo objetivo (Roberto Correa, 2005 p.53).

#### **4. CONSIDERAÇÕES**

O atendimento da Ouvidoria tem que ser imparcial devido à intermediação que realiza. É um canal facilitador para o usuário ou o servidor, desde uma simples informação até uma denúncia que precisa enviar para outro setor ou órgão. Trabalha com transparência e seriedade, pois tem o compromisso com a qualidade na prestação do serviço. Através da avaliação dos seus usuários, essa Ouvidoria representa um valorizado instrumento na melhoria constante das atividades do DETRAN, tem o reconhecimento de que o trabalho em equipe e o interesse de todos são imprescindíveis para o fortalecimento da cidadania, permitindo sua participação neste contexto, representando assim toda a excelência no atendimento.

#### **REFERÊNCIAS**

**CORREA, Roberto.** O Atendimento na Agência de Comunicação. Coleção Contato Imediato, Editora Global São Paulo, 2005, p.21, 41,53 e 75.

.IASBECK, Luiz Carlos Assis. **Ouvidoria é Comunicação**. In Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Ano 7, Número 12, 1º semestre 2010.

.PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil, Gestão e Estratégia**. São Paulo, Editora Atlas 2000, p.271, 282 e 283.

.SMITH, Steve. **Monte sua Equipe**. Tradução: Henrique Amat Rêgo Monteiro. São Paulo, Clio Editora Ltda. 2002, p.62, 66.

.Site do Detran [www.detran.pe.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=364&Ite...](http://www.detran.pe.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=364&Ite...)  
Acesso em 13 de jun. 2011.



# OUVIDORIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PARA A SAÚDE PÚBLICA: A EXPERIÊNCIA DO HOSPITAL BARÃO DE LUCENA

Ednair Marina Alves\*  
Lucenilda Maria da Silva Marques\*\*  
Chussely Souza Lima\*\*\*

## RESUMO

Considerando a ouvidoria como um espaço qualificado dentro da unidade de saúde e capaz de colher informações que podem contribuir para levantar falhas e elencar indicadores que gerem resultados na gestão, este trabalho consiste em verificar a relevância da ouvidoria como ferramenta de gestão estratégica para a saúde pública, tomando como estudo a Ouvidoria do Hospital Barão de Lucena, na cidade de Recife. Foi realizado pesquisa de campo com aplicação de questionários com a gestão estratégica do hospital envolvendo gestores que receberam demandas da ouvidoria, sendo a aplicação realizada no mês de junho 2011. Com a pesquisa, ficou evidenciado que a forma como o hospital trata informações obtidas através da Ouvidoria geram melhorias nos serviços ofertados a população, evidenciando que a Ouvidoria pode ser considerada como instrumento de gestão. Os resultados demonstraram uma ativa participação da gestão do hospital, revelando o desejo de ampliar o intercâmbio com o serviço de ouvidoria no sentido de levantar subsídios para embasar as propostas de melhorias.

## ABSTRACT

Considering the ombudsman as a qualified space within the health unit which is able to gather information helpful to lift failures and to identify indicators that generate results at the management, this work is to verify the relevance of the ombudsman as a strategic management tool for public health, taking as a study of the Ombudsman Barao de Lucena Hospital, in Recife. We conducted field research with questionnaires with the strategic management of the hospital managers who received demands involving the ombudsman, the application being held in June 2011. Through research, it became apparent the way the hospital deals with information obtained through the ombudsman generate improvements in services offered to population, showing that the ombudsman can be considered as a management tool. The results showed an active participation in the management of

\*Graduada em Serviço Social - UNICAP; capacitada em Gestão e implantação de Ouvidoria - CEFOSPE; Capacitada em tipificação de demandas OuvidorSUS / Ministério da Saúde. Graduanda em pós de Gestão de Ouvidoria – ESURP. Atualmente é ouvidora do Hospital Barão de Lucena/SES - PE. E-mail: ednairalvees@hotmail.com

\*\*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. Graduanda em pós de Gestão de Ouvidoria – ESURP. Atualmente é ouvidora do Hospital Getúlio Vargas/SES - PE. E-mail: lucenilda\_marques@yahoo.com.br

\*\*\*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, Coordenadora do Curso de Relações Públicas e Profª. da Pós-Graduação no Curso de Gestão de Ouvidoria da Escola Superior de Relações Públicas – ESURP.

the hospital, revealing the desire to expand exchanges with the ombudsman service in order to gather information to support the proposed improvements.

**PALAVRAS- CHAVE:** Ouvidoria. Ferramenta de gestão. Saúde pública.

**KEYWORDS:** Ombudsman. Management Tool. Public Health.

## 1. INTRODUÇÃO

A saúde pública no Brasil, até meados dos anos de 1960, centralizou-se na criação de condições sanitárias mínimas, estando voltada para as populações urbanas e, restritamente, para as do campo. Apresentava busca constante no sentido de efetivar mudanças, visando acompanhar a evolução das políticas públicas por melhores resultados e garantia do direito do cidadão (BRAVO, 2001).

A partir da Constituição Federal de 1988, foi criado o Sistema Único de Saúde (SUS) que é considerado um dos maiores sistemas públicos de saúde do mundo, com ampla abrangência que vai desde o atendimento ambulatorial ao transplante. O SUS trouxe consigo grandes inovações, no sentido da ampliação do direito à saúde, tal como a universalidade do acesso, a integralidade, e a equidade da atenção, além da descentralização na gestão e na execução das ações de saúde (BRASIL, 2011).

A descentralização da política de saúde, promovida pelo governo federal, em parceria com os governos estaduais, e municipais, possibilitou a ampliação da cobertura de vários programas de saúde, particularmente aqueles que priorizavam ações de promoção, proteção e recuperação da saúde dos indivíduos e da família.

O poder público, na busca de acompanhar as transformações ocorridas no Brasil, alterou seu modelo de atendimento, visando o acolher demandas oriundas da sociedade, de maneira participativa. Pereira (2002) comenta que na década de noventa, as Ouvidorias brasileiras foram reativadas ou implantadas nas estruturas administrativas públicas. No âmbito do governo federal, foi criado o programa chamado Disque Saúde, junto ao Ministério da Saúde. Nos níveis estaduais e municipais foram criados para receber denúncias sobre problemas relativos ao atendimento à saúde da população.

Em Pernambuco, o processo de implantação de Ouvidorias iniciou-se nos Órgãos estaduais de grande utilização por parte da sociedade, com vistas a garantir ao cidadão um instrumento direto que lhe permitisse fazer valer os seus direitos. A partir de 1994, com a criação da Ouvidoria do Hospital Oswaldo Cruz, foram criadas as primeiras

Ouvidorias do Estado, que contemplou além deste, o Hospital das Clínicas, Hospital dos Servidores do Estado e Hospital da Aeronáutica. Com o avanço das tecnologias, é certo que: “é tendência à acessibilidade do cidadão aos meios de comunicação. No entanto, quando se refere às questões mais particulares e voltadas à saúde, o cidadão comum muitas vezes tem que aguardar horas”, para obtê-la (MARQUES, 2008, p. 40).

Atualmente, no Estado de Pernambuco, os hospitais Agamenon Magalhães, Barão de Lucena, Getúlio Vargas, Restauração, Otávio de Freitas, promovem Ouvidoria, valorizando os diferentes mecanismos de participação cidadã, integrando áreas da unidade, implantando mecanismos com a ampliação de espaços de atenção ao cidadão. Ao longo dos anos 90, novas políticas gerenciais foram implantadas no Brasil por alguns hospitais públicos, resultando na criação de serviços de Ouvidoria.

As ouvidorias hospitalares passaram a acolher as reclamações dos usuários sobre o atendimento prestado. Estas tinham um caráter eminentemente social, pois questionavam situações que remetiam ao Sistema Único de Saúde (SUS) quando se tratava de hospitais públicos e ao tipo de serviço oferecido pelos hospitais e seus profissionais. Concebendo as reclamações como resultantes de relações sociais, mesmo quando permeadas pela técnica, como é o caso no âmbito médico-hospitalar, buscou-se compreender o significado dessas relações (PEREIRA, 2002, p. 83).

De acordo com o decreto nº 28. 638/24 de 11/2005 do Governo do Estado de Pernambuco que dispõe sobre Ouvidoria Central na Saúde, segundo os princípios e diretrizes do Sistema Único de Saúde (SUS), as manifestações são encaminhadas para as áreas de competências para serem analisadas e tomadas às providências necessárias. É utilizado o Sistema OuvidorSUS que fornece todos os passos e informações para alimentar a dinâmica da operacionalização do sistema, além fazer o monitoramento da demanda, e o retorno ao cidadão usuário.

Assim, fica evidente que a forma como o hospital trata essas informações obtidas através da Ouvidoria pode ou não fazer com que ela seja considerada instrumento de gestão. Nesse sentido, este trabalho se propõe a conhecer a experiência da Ouvidoria do Hospital Barão de Lucena a fim de verificar junto aos gestores a sua importância como instrumento de gestão.

## 2. METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada entre os meses de fevereiro e junho de 2011, considerando as informações desde a inauguração da Ouvidoria. Quanto aos meios de investigação, é uma pesquisa bibliográfica porque é um estudo sistematizado abrangendo literatura já estudada e tornada pública em relação ao tema de estudo. É considerada também uma pesquisa de campo porque tem o objetivo de buscar informações para obtenção de resposta a uma questão que se queira comprovar (MARCONI E LAKATOS, 1999).

De acordo com Vergara (2004), é uma pesquisa exploratória, porque é realizada numa área onde há pouco conhecimento sobre o assunto, de forma acumulada e sistematizada.

Quanto à amostra, é probabilista estratificada por acessibilidade, pois num total de aproximadamente quarenta líderes, vinte deles participaram da pesquisa. Para responder aos questionários foram escolhidos aqueles líderes que receberam manifestação de usuários, através do serviço de Ouvidoria do HBL.

Quanto ao instrumento de pesquisa, foi aplicado um questionário aplicado no mês de junho de 2011, com perguntas fechadas, num total de sete questões, sendo disponibilizado um espaço para contribuição dos entrevistados.

### **3. HOSPITAL BARÃO DE LUCENA**

O Hospital Barão de Lucena (HBL) foi inaugurado no dia 19 de janeiro de 1958 e está localizado na zona oeste da cidade do Recife. Quando foi inaugurado, a administração era da Sociedade Beneficente e Hospitalar das Usinas de Açúcar, que transferiu a gestão para o Instituto Nacional e Previdência Social (INPS). Em 1974 recebeu do INPS a classificação “A” por conta das modernas instalações e excelente corpo clínico, e em 1983 o Instituto de Assistência Médica da Previdência Social (INAMPS) elegeu a unidade como hospital modelo. Em 1992, a gestão passou a ser do Governo de Pernambuco, através da Secretaria Estadual de Saúde (SES, 2011).

O HBL é referência estadual em atendimento materno-infantil de alta complexidade, com 309 leitos ativos e conta com uma equipe composta por 1.823 funcionários, sendo 436 médicos. Em 2011, o HBL, completou 53 anos de serviços prestados à população pernambucana e concluiu obras como: a UTI Neo-externa e o laboratório de anatomia patológica, além da reforma da enfermaria pediátrica e bloco cirúrgico.

Seu quadro funcional está formado por diversos vínculos que compreendem: servidores públicos estaduais, federal através do Ministério da Saúde e da Universidade de Pernambuco (UPE), Prefeitura da Cidade do Recife, Instituto Materno Infantil (IMIP), Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), terceirizados que atuam na área de segurança, alimentação, limpeza e serviços gerais.

O Hospital Barão de Lucena atende diariamente em seu ambulatório, cerca de 500 usuários. Dentre as especialidades, são oferecidas como alergologia, cardiologia, cardiopediatria, clínica cirúrgica, entre outras. No serviço de emergência realiza atendimento de obstetrícia e pediatria, com uma média de 6.051 atendimentos por mês. Nos blocos cirúrgicos, realiza uma média de 200 cirurgias ao mês. Em relação aos serviços de imagem e diagnóstico, atende cerca de 30mil usuários ao mês, estando estes serviços voltados para qualidade (SES/PE, 2011).

A gestão do HBL está possui uma diretoria geral e cinco gerências estratégicas: médica; de enfermagem, de suprimentos, administrativa e financeira e de manutenção e engenharia. Ainda dentro da gestão, estão existem 26 gerentes distribuídos nas áreas clínicas.

Oferece tratamento para pacientes oncológicos, nefrologia, serviço social, fonoaudiologia, fisioterapia respiratória e saúde mental. Na linha de tratamento especial atende pacientes ostomizados e desenvolve o serviço de atendimento especializado para paciente com vírus “HIV”. Também dispensa prótese mamária e atua na área de planejamento familiar realizando ligadura de trompas para mulheres mastectomizadas e vasectomia. Além destes serviços, oferece terapia da dor para pacientes oncológicos.

O hospital recebeu o título de amigo da criança em 1998, sendo este título validado a cada ano, além disso, o hospital também participa do “Programa de Garantia e Aprimoramento da Qualidade em Saúde” através do Ministério da Saúde que visa certificar o HBL em Acreditação Hospitalar.\*

#### **4. OUVIDORIA DO HBL – UMA HISTÓRIA EM CONSTRUÇÃO**

A Ouvidoria do HBL foi implantada em fevereiro de 2010 e possui uma equipe com duas funcionárias, sendo uma, técnico de nível administrativo que desempenha o papel de técnico em ouvidoria, com vínculo empregatício terceirizado e outra funcionária com formação em Serviço Social com vínculo através de concurso público com a Secretaria Estadual de Saúde e outro vínculo através de seleção pública através do qual desempenha a função de Ouvidora em tempo integral. Esta foi capacitada no curso de Implantação e Gestão de Ouvidoria pelo Centro de Formação do Servidor Público (CEFOSPE) e equipe do Sistema Ouvidor SUS do Ministério da Saúde, além de capacitação contínua da Ouvidoria Geral do Estado de Pernambuco e Ouvidoria da Secretaria Estadual de Saúde.

A Ouvidoria está instalada no térreo do Hospital, ao lado da Gerencia de Serviço Social, próxima a Portaria Social, no corredor que dá acesso a Emergência Pediátrica. A sala é climatizada e está equipada com dois computadores, impressora, duas mesas, armário, cadeiras e linha telefônica que é utilizada para atendimento administrativo com os demais serviços do hospital e retorno ao cidadão, sobre o andamento da sua manifestação.

Possui os seguintes canais de acesso para funcionários e usuários: site do Ministério da Saúde, através do Sistema OuvidorSUS, e-mail e uma caixa de sugestão que está situada na recepção do hospital, além do atendimento presencial. Atende mensalmente um quantitativo de aproximadamente sessenta usuários, e seu funcionamento é de segunda a sexta-feira, no horário de 07h30minh às 11h30minh e 13h30minh às 17h30minh. Além do atendimento, encaminha as demandas aos gestores das áreas pertinentes às demandas para resoluções e ao obter a resposta dos gestores, responde ao cidadão demandante. Atualmente, a cada trimestre, realiza relatório gerencial das demandas e encaminha à diretoria do hospital, visando a melhoria da qualidade do atendimento.

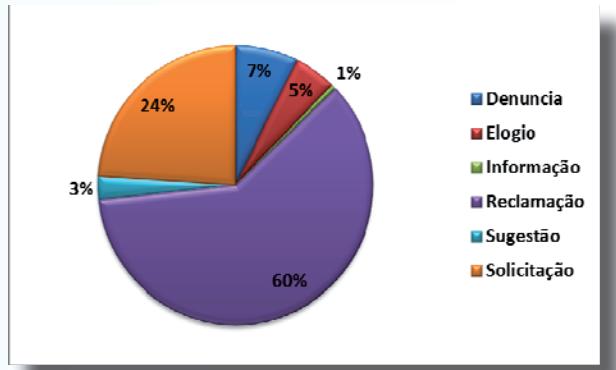
De acordo com a natureza das demandas, na Ouvidoria do HBL o maior volume de registros refere-se a reclamações, que representa 60% dos registros desde sua inauguração. Na sequência aparece solicitação com 24% dos registros. No gráfico 1 é possível reconhecer de forma mais clara a representação de todas as naturezas de registros da Ouvidoria.

---

\*“Acreditação” é uma certificação semelhante ao ISO, mas exclusiva para hospitais.

Gráfico 1

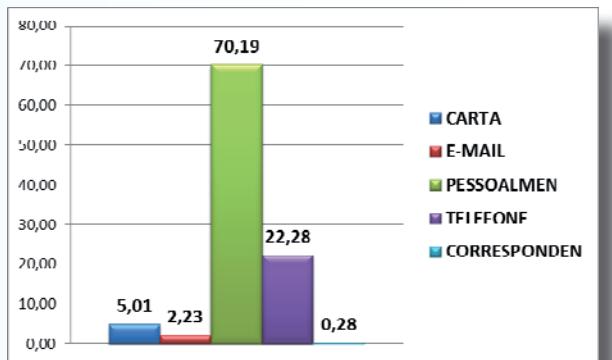
Registros por natureza (%)



Fonte: Ouvidor SUS/MS

Gráfico 2

Tipo de Atendimento (%)



Fonte: Ouvidor SUS/MS

O gráfico 2 indica que o maior volume de demandas da Ouvidoria do Hospital Barão de Lucena é recebido através do atendimento presencial, representado por 70,19% dos atendimentos, em números relativos aparece com 504 do total de 708 atendimentos. Já o atendimento por telefone ocupa a segunda colocação com 22,28% dos contatos da Ouvidoria.

## 5. OUVIDORIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

As Ouvidorias hospitalares constituem-se em espaços onde a voz do cidadão pode contribuir de forma relevante no processo de apontar dificuldades e falhas do sistema de atendimento, bem como focar na resolução das mesmas. Olhando neste sentido a Ouvidoria funciona como espaço no qual a administração pode colher informações que irão contribuir para levantar falhas e elencar indicadores que focam em resultados a partir acolhida ao cidadão manifestante. “As instituições

instalam Ouvidorias porque é uma das maneiras pelas quais pode tomar conhecimento das falhas institucionais” (PEREIRA, 2002).

A Ouvidoria contribui para reforçar a criação de saberes através da elaboração de políticas públicas quando,

(...) encerra uma atitude de cuidado e suas práticas ultrapassam a ação da mera escuta para assumir uma configuração apontada para o encontro entre indivíduos e entre esses e seus espaços na sociedade, com suporte no dialogo, no afeto e no compartilhamento de responsabilidades. Portanto, apresentar as ouvidorias à população e difundir a compreensão sobre sua dimensão ética enquanto espaços de cidadania são os primeiros passos para a concretização de seus objetivos (BRASIL, 2010).

Nesse sentido, a Ouvidoria pode ser considerada um instrumento de gestão uma vez que assegura a representação dos interesses dos cidadãos frente à gestão pública, para a resolução eficiente das questões expressas, promovendo a cidadania e o controle social. Assim, possibilita a geração de informações e a proposição de melhoria em relação aos processos da organização.

As Ouvidorias públicas reportam-se aos administradores públicos, que possuem dentre as suas responsabilidades a de promover o bem (...) o Ouvidor, na área pública, não deve servir a qualquer outro interesse que não seja compatível com os valores da cidadania e do zelo pelo bem público. (SANTANA, 2005, p.127)

Considerando a Ouvidoria como um instrumento de informação gerencial, tendo como base, a participação voluntária do cidadão através das manifestações apresentadas. Se houver o devido tratamento aos dados contidos nas manifestações, podem gerar efetividade em todo segmento administrativo, em parceria com a sociedade. Desta forma, “a Ouvidoria, além de ser instrumento de informação, gerencial, também tem atuação expressiva no acompanhamento, controle e resolução dos casos concretos que lhe são apresentados” (MACIEL, 2005, p. 145).

A Ouvidoria deve estar voltada para busca de novos paradigmas, envolvendo capital humano, visando à disseminação de informações capazes de assegurar a melhoria das condições dos serviços ao cidadão, bem como facilitar o acesso às resoluções das demandas apresentadas. Assim sendo, consideramos a Ouvidoria como espaço de aproveitamento do capital social que por ela perpassa.

O cidadão que utiliza seus serviços deixa contribuições que podem ser utilizadas para a melhoria do planejamento de ações e consequentemente na mudança da gestão. Desta forma funciona como elemento fundamental no aprimoramento dos serviços, que através da Ouvidoria, focam “na correção de seus processos para qualidade de seus serviços, principalmente em instituições fins, que oferecem serviços à sociedade (...), fornecendo aos gestores informações (...) para tomada de decisões (ANTUNES, 2009).

De acordo com Prazeres (2010), é de fundamental importância que os gestores públicos repensem seus planejamentos estratégicos, uma vez que a sociedade, cada vez mais consciente de seus direitos

busca meios para dar visibilidade aos seus anseios, bem como canais que contribuem para ampliar e firmar sua participação na vida pública. Sendo assim podemos perceber que a Ouvidoria apresenta,

(...) ferramentas estratégicas que auxiliam o processo de participação e de controle social justamente por apresentarem características estreitas com os cidadãos. Estes diante da nova dinâmica mundial, de acesso às informações, são estimulados a cada vez mais participarem da vida pública, demandando respostas mais rápidas e que atendam efetivamente suas necessidades (PRAZERES, 2010, p.34).

As Ouvidorias, enquanto meio de comunicação do cidadão com a gestão, possibilita a transformação das demandas em pontos estratégicos, uma vez que a partir dela, podem ser levantados indicadores que focam nos resultados. As informações geradas, se bem observadas vão contribuir para formulação de propostas no processo decisório. Diante disto, saber construir pontes de relacionamentos com todos envolvidos é algo fundamental se houver utilização dos recursos fornecidos pela Ouvidoria, podendo ser o grande diferencial do novo modelo de gestão (PRAZERES, 2010).

## 6. A EXPERIÊNCIA DA OUVIDORIA DO HBL

Todos os gestores do HBL que participaram deste estudo concordam que a ouvidoria pode contribuir para a melhoria da qualidade da gestão reconhecendo que o cidadão tem direito a resposta de seus questionamentos.

Dos participantes da pesquisa **95%** considera que fundamental a participação dos usuários para o aprimoramento dos serviços e todos eles empregam as informações recebidas através da ouvidoria em suas reuniões. E **90%** dos líderes utilizam estas informações nas reuniões com seus superiores.

Um fator relevante identificado através das informações cedidas pela grande maioria dos gestores foi que estes tiram proveito das informações da Ouvidoria para implementar mudanças e melhorias no seu setor. Tomaram como exemplo correção de distorções no atendimento ao paciente, mudança no horário de atendimento, mudança de rotinas na marcação de consultas, adequações das instalações e ambiente de atendimento entre outros. Chegaram inclusive a citar sobre a mudança da marca de produto utilizado no pós- cirúrgico com os pacientes. Assim, a sugestão do cidadão em relação ao equipamento utilizado interferiu na mudança de procedimentos da gestão de compras do hospital.

Os gestores também citam que os casos que chegam da ouvidoria são levados aos funcionários envolvidos naquela questão, de forma a chegar a um entendimento de como melhorar a qualidade da assistência e atendimento prestado pelo setor.

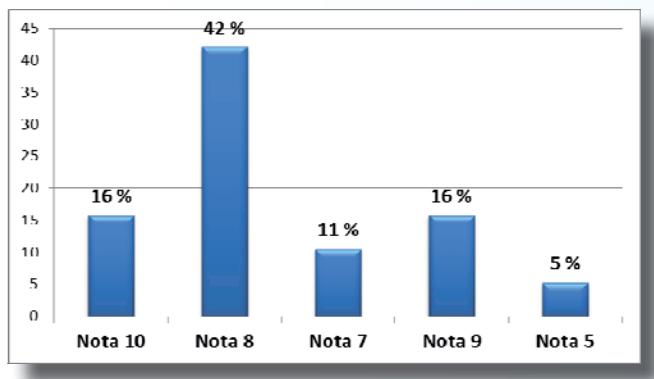
Também foi pontuado que as demandas da Ouvidoria colaboram para rever as situações do seu setor e assim impedir recidivas através da melhoria da comunicação e orientação do grupo sobre as responsabilidades de cada um. Assim, as melhorias são constantes e evitam processos administrativos.

Deste modo, segundo eles, alguns procedimentos sobre quebra e manutenção dos equipamentos foram alterados a partir de sugestões oriundas da Ouvidoria.

Ao serem questionados de como se autoavaliariam sobre a contribuição ao serviço de Ouvidoria como instrumento de gestão, 16% se avaliaram com a nota máxima enquanto apenas 5% deram nota 5,0, considerando o parâmetro de 0 a 10. A maioria se classificou com nota 8,0, dados demonstrados no gráfico 3.

**Gráfico 3**

**Auto avaliação dos gestores em relação a contribuição aos serviço da Ouvidoria (%)**



## 7. CONSIDERAÇÕES

Os gestores acreditam que a Ouvidoria é uma boa ferramenta de gestão, pois sugerem que seja ampliado o espaço de interação entre o serviço e a gestão estratégica, no sentido de ofertar um feedback necessário, agilizando as respostas de forma sistematizada para evitar processos e entraves que geram morosidade no retorno ao cidadão. Desta forma, pode-se perceber um desprendimento da gestão de forma a usar a competência para o desenvolvimento de conhecimento e habilidades dentro de suas funções.

Durante todo processo de pesquisa observou-se a colaboração intensa dos gestores no sentido de fornecer dados importantes para aperfeiçoamento dos serviços oferecidos, bem como, a sugestão de criação de espaços de maior interação entre Ouvidoria e servidores de maneira a disponibilizar espaço de escuta aos profissionais para evitar que os mesmos sintam-se desamparados e seja ampliada a articulação entre gestão e Ouvidoria, no sentido de maior esclarecimento das demandas, e levantamento de dados que forneçam maiores indicadores de resultados para a unidade.

As informações recebidas por meio da Ouvidoria são tratadas com suas equipes de trabalho, e em outras instâncias, sinalizam a efetivação da mudança, podendo haver tratamento dos casos com a direção do hospital. Desta forma observam-se modificações uma vez que as informações geraram mudanças de

valores e atitudes, de correções posturais às vezes isoladas, como a aceitação de sugestões, a forma de atendimento ambulatorial, com resoluções mais amplas alterando protocolos e rotinas.

Ficou claro o interesse da gestão em ampliar o intercâmbio da Ouvidoria com os funcionários, para mostrar a importância do envolvimento de todos sem esperar que a busca de resolução seja a partir das manifestações dos usuários. No entanto, considera-se que a conscientização por parte dos gestores é fundamental na busca de melhoria e qualidade da gestão. Como exemplo foi citado que por ocasião da interrupção de um serviço, devido a quebra de um equipamento o funcionário deve gerar a solicitação do reparo, que haja uma atitude proativa no sentido de esclarecer o fato, a Ouvidoria deve gerar o protocolo e concluir a manifestação, uma vez que a resolução já foi pactuada com o gerente competente.

Apesar da efetiva participação, os gestores demonstraram o sentimento de que nem todos pontuaram com nota máxima sua contribuição para melhoria, como referido no gráfico 3. Durante a pesquisa, ficou claro o envolvimento de forma dinâmica deixando transparecer que a nota foi apenas uma questão de modéstia.

Com a análise dos dados da pesquisa, observa-se que para um bom desempenho da função de Ouvidor, é necessário que o profissional possua perfil adequado uma vez que sua abordagem diante das questões precisa ser ampla dentro do contexto social. Faz-se necessária atenção no sentido de acompanhar as mudanças dos cenários organizacionais que apontam para adequação da realidade social, que assinalem para necessidade de desenvolvimento de competência não só pessoal, bem como intelectual. A partir do entendimento da Ouvidoria que possui em seu gerenciamento um profissional Ouvidor-gestor, confirmamos a importância da Ouvidoria como ferramenta de gestão, bem como se destaca a evolução da Ouvidoria que avança de maneira articulada com a gestão da unidade (LIMA, 2009).

Sugere-se que a partir dos resultados apresentados, ocorram outros estudos no sentido de sedimentar as conquistas. Para tanto, é necessário focarmos nossa capacidade humana, no afã de conseguir recursos individuais e coletivos para a gestão das instituições, tomando como parâmetros a resolução de problemas, uma boa comunicação entre usuário/instituição conhecendo bem sua política e normas gerais, colocando o cidadão como principal agente de mudança.

A essência da gestão de uma Ouvidoria moderna está relacionada à competência gerencial que o ouvidor desenvolve no seu cotidiano, onde a capacidade de gerir requer habilidades conhecimentos e agilidade de ações integradas, formalizando o verdadeiro perfil do ouvidor-gestor (LIMA, 2009).

Com a modernização das organizações e sociedades observa-se a ampliação dos processos sociais e a comunicação adequada, adquirida pela contribuição dos saberes (cliente/instituição/sociedade) consolidando a gestão através das informações obtidas, o conhecimento produzido, análise dos dados

e a efetividade das ações de forma que a função do ouvidor-gestor converta-se na autentica satisfação dos usuários/cidadãos proveniente da participação da gestão administrativa quando sensibilizada com os anseios e reivindicações que lhes são postos.

Nesse contexto, verificamos que a ouvidoria, inserida nas instituições públicas, privadas ou no terceiro setor, traz em sua origem fundamentos capazes de propiciar mudanças significativas na melhoria do processo de gestão. Devendo salientar que o diferencial dessa autonomia consiste nos mecanismos aplicados como: saber ouvir o cidadão/usuário; perceber suas potencialidades relacionar-se bem com a gestão e os *stakeholders*, proporcionar a transparência das ações e possibilitar a agilidade das respostas efetivando assim o real sentido de Ouvidoria e relevância que ela deve conceber no âmbito institucional levando sugestões de melhorias no sentido de gerar políticas públicas.

## REFERÊNCIAS

- .ANTUNES, Chussy Karlla Souza. **Revista Gestão pública: práticas e desafios** V. 1 n. 1/Sylvana Maria Brandão de Aguiar (org.). - Recife: Bagaço, 2009.
- .BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa. Departamento de Ouvidoria-Geral do SUS. Ouvidoria-Geral do SUS: um espaço de cidadania / Ministério da Saúde, Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa, Departamento de Ouvidoria-Geral do SUS. – Brasília: Editora do Ministério da Saúde, 2010.20 p.: il. – (Serie F. Comunicação e Educação em Saúde) ISBN. Disponível em: [www.saude.gov.br](http://www.saude.gov.br) . Acesso em 03 jun./201.
- .BRASIL. Portal da Saúde: Cidadão · Profissional e Gestor · Sobre o Ministério · Sobre o SUS. Imprensa · Principal · Saúde para Você · Orientação e Prevenção · Ações e Programas... Ações e Programas - Vacinação - Farmácia Popular - Profissional e Gestor. Disponível em: [www.saude.gov.br](http://www.saude.gov.br) . Acesso em 16 jun.2011.
- .BRAVO, M. **Política de saúde no Brasil**. Disponível em: [www.fneps.org.br/pdf/serviço\\_saúde/texto\\_1-5.pdf](http://www.fneps.org.br/pdf/serviço_saúde/texto_1-5.pdf). Acesso em 12 jul.2008.
- .LIMA, Chussely Souza. **Ouvidor-Gestor: a necessidade da ouvidoria moderna**. Revista **Gestão Pública**. In: Brandão, Sylvana (org.) Gestão pública: práticas e desafios. Recife: Bagaço, 2009. Vol. III, p. 713-744.
- .MACIEL, Neiva Renck. O poder público e o respeito à cidadania. **A Ouvidoria Brasileira: dez anos da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman/** Edson Luiz Vismona (org.). São Paulo: Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman. 2005.
- .MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Marina. **Técnicas de pesquisas, amostragens, e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

. Notícias on-line da Secretaria Estadual de Saúde de Pernambuco: **o hospital barão de Lucena**. Disponível em: <http://portal.saude.pe.gov.br/institucional>. Acesso em 17 jun.2011.

.**O que é Acreditação hospitalar**. Disponível em: [www.inovargestaoempresarial.com.br](http://www.inovargestaoempresarial.com.br). Acesso em 09 jun.2011.

.**PEREIRA**, Luiza Helena. **A voz do usuário no sistema hospitalar**. Disponível em: <<http://www.inovargestaoempresarial.com.br>>. Sociologias, Porto Alegre, ano 4, nº 7, jan/jun 2002, p. 91. Acesso em 03 jun.2011.

.**PRAZERES**, Geovana Silva. A Ouvidoria e sua contribuição como instrumento de apoio a gestão. In: **Revista Científica da Rede de Ouvidorias do Estado de Pernambuco**. Recife: Ouvidoria Geral do Estado, a. 1, n. 1, 2010, p.34 .

.**SANTANA**, Kátia. A Ouvidoria nas empresas estatais. In: **A Ouvidoria Brasileira: dez anos da Associação Brasileira de Ouvidores /Ombudsman**. Edson Luiz Vismona (org.). São Paulo: Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman 2005.

.**VERGARA**, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

# COMO A MEDIAÇÃO COM A ESCUTA QUALIFICADA CONTRIBUI PARA AUTOESTIMA DOS USUÁRIOS DA OUVIDORIA

Adriana Duarte\*  
Alcione Lima\*\*  
Adilson Ribeiro Duarte\*\*\*  
Karla Júlia Marcelino\*\*\*\*

## RESUMO

A Ouvidoria proporciona um ambiente de escuta qualificada, os usuários sentem-se acolhidos, pois fazem as demandas na esperança de serem atendidos em suas necessidades. Atuando como mediadora entre o cidadão e a instituição, encontra no ouvidor o profissional capacitado para selecionar pontos relevantes para obter resultados satisfatórios tanto para o usuário como para o cidadão demandante. Vale o questionamento como se sentem os usuários da Ouvidoria na mediação com a escuta qualificada? Para obtenção da resposta foram aplicados questionários para pessoas que usaram o serviço da Ouvidoria pela primeira vez para fazer demandas. A análise dos resultados dos questionários demonstra que as pessoas sentem-se valorizadas ao procurarem a Ouvidoria recebendo um atendimento com escuta qualificada.

## ABSTRACT

The ombudsman provides a qualified listening environment, users feel welcomed, as are the demands in the hope of being served in their need. Acting as mediator between the citizen and the institution, the ombudsman is a trained professional to select the relevant points to obtain satisfactory results for both the user as the individual plaintiff. It is worth questioning how they feel users of the ombudsman in mediation with qualified hearing? To obtain the answer questionnaires were administered to people who used the service of the ombudsman for the first time to make demands. The results of the questionnaires show that people feel valued at the ombudsman's office seeking assistance with getting a qualified hearing.

**PALAVRAS CHAVE:** Mediação. Escuta qualificada. Autoestima.

\*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 OuvídosUS/ Ministério da Saúde. Ouvidora do Hospital Otávio de Freitas /SES-PE. Email: adredurarte@hotmail.com

\*\*Especialista em Ouvidoria/Ombudsman-FADEPE; capacitada em Gestão e implantação de Ouvidoria-Centro de Formação do Servidor Público do Estado de PE-CEFOSPE, capacitada em tipificação de demandas OuvídosUS/ Ministério da Saúde. Mestranda em Inovação Pedagógica -UMA universidade da Madeira- Portugal. Email: alcioneufpe@gmail.com

\*\*\*Bacharel em Direito- Faculdades Integradas Barros Melo -AESO. Capacitado em Mediação de Conflitos, Servidor da UFRPE, colaborador da Ouvidoria Universitária. Email: adilsonkel@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. Especialista em Gestão Governamental (Fundação Getúlio Vargas), Gestão Pública e Serviços Sociais (UFPE) e Intervenção Psicosocial 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

**KEYWORDS:** *Ombudsman. Mediation. Listen - qualified. Self-Esteem.*

## 1. INTRODUÇÃO

A Constituição de 1988, ao consagrar, junto com os mecanismos de representação, o princípio de participação direta na gestão pública inspirou a emergência de diversos institutos de gestão de políticas públicas, que corporificam a prática participativa, ou seja: as consultas populares, os conselhos gestores de políticas públicas, o orçamento participativo e as Ouvidorias. A atuação desses órgãos ligados à sociedade tem-se revelado eficaz na prevenção e mediação de conflitos, conforme procuramos demonstrar neste trabalho, contribuindo para a geração de um campo ético-político inovador, onde velhos antagonismos se convertem em uma cooperação que objetiva a construção de uma política protetora dos direitos do cidadão.

Este trabalho será fundamentado em dois pilares:

- a) No primeiro teceremos algumas considerações gerais sobre a importância da Ouvidoria a partir do exame da idoneidade de seu formato e de suas atribuições, tendo como fulcro o estudo de sua atuação na prevenção e mediação de conflitos.
- b) No segundo, faremos a análise sobre a autoestima das pessoas que foram atendidas na Ouvidoria com a escuta qualificada na mediação de conflitos.

## 2. DO SURGIMENTO DA OUVIDORIA À ATUALIDADE

O Ombudsman surgiu na Suécia, no ano de 1713 e tinha como função ouvir as queixas dos cidadãos com relação ao poder público, investigá-las e pedir as devidas providências, caso necessário. Era conhecido como o “representante do parlamento”, mas tinha pouca autonomia para trabalhar. Em 1809, oficializado por uma reforma constitucional, o Ombudsman passou a ser nomeado pelo governo, ganhando maior autonomia e status de ministro. Outros cargos semelhantes surgiram quase um século após a sua implantação, sendo eles: o Ombudsman dos assuntos militares, o da administração civil, dos consumidores, da liberdade econômica e o de imprensa.

Conforme MENDES, (2002), aprendemos que somente em 1919, ou seja, 110 anos depois da Suécia, outro país, a Finlândia, implantou o cargo. No entanto, ele acredita que as experiências com ouvidores são mais antigas que a sueca. Para o autor, “sabe-se que na Roma antiga existiam os tribunos da plebe, que tinham como função ouvir as queixas dos cidadãos”.

Na década de 50, dezenas de países passaram a adotar o Ombudsman. Em 1997, mais de setenta países, sendo doze na América do Sul e Caribe, já possuíam um Ombudsman.

O Ombudsman, também conhecido como ouvidor, tem como missão ouvir e representar os clientes na empresa. Faz parte do trabalho do ouvidor ainda coletar informações dos clientes para oferecer subsídios de forma ordenada e dinâmica à empresa.

Conforme ROLDÃO (1999):

“o ombudsman é o CLIENTE/CIDADÃO dentro da organização onde tem o poder de efetivamente defender o pensamento de seus representados e, desta forma acelerar, através de um canal ágil e veloz, as mudanças na organização de forma a manter a sua competitividade frente aos concorrentes, quando na iniciativa privada, ou garantir/ampliar o nível de qualidade das instituições públicas”.

## 2.1. Atribuições

A Ouvidoria atua no pós-atendimento, na mediação de conflitos entre o cidadão e a instituição, procurando personalizar o atendimento ao usuário.

Trata, principalmente, de assuntos que possuam a característica de causar transtorno ou dano, inconveniência ou impasse ao órgão ou aos seus dirigentes e servidores e às normas.

Assim, à Ouvidoria é conferida a tarefa de interpretar as demandas de forma sistêmica, para delas inferir eventuais oportunidades de melhoria dos serviços e, em nome desses, sugerir mudanças. Também estimula iniciativas descentralizadas, voluntárias e efetivas de aprimoramento da máquina pública, dos profissionais e dos serviços prestados, tornando-se, portanto, um instrumento de inclusão social.

## 2.2. Traços fundamentais do perfil do ouvidor

A figura do Ombudsman/ouvidor ganha a cada dia maior importância tanto no campo das Instituições Públicas quanto no das Organizações Privadas, constatação facilmente obtida pelo número crescente que vem incorporando este novo papel às suas atividades.

Por outro lado, o efetivo papel do Ombudsman, em sua visão atual, até por se tratar de função relativamente recente entre nós, ainda não se encontra com seu conceito central perfeitamente absorvido por todos, o que pode levar a graves equívocos e/ou distorções na sua institucionalização.

Por se tratar de um papel novo na sociedade e considerando-se seu vertiginoso crescimento há necessidade urgente de se construir um referencial mínimo que sirva de orientação básica tanto às Instituições quanto aos profissionais que exercem ou venham a exercer a função.

Ainda que escassas, já existem algumas publicações que nos falam do papel do Ombudsman e de sua evolução histórica, entretanto, pelo que pudemos apurar, não localizamos nada que nos indique qual o perfil profissional daqueles que exercem o papel. Acreditamos que traçar este perfil a partir dos profissionais atualmente no mercado possa vir a ser uma contribuição significativa para a correta evolução do papel do Ombudsman no Brasil.

GIANGRANDE e FIGUEIREDO (1997) acreditam que o profissional que se candidata ao cargo de Ombudsman deve possuir onze características principais para exercer plenamente a atividade. São elas:

.Equilíbrio emocional: Em muitos momentos, pelas características do cargo, o profissional poderá sofrer pressões internas e externas. Portanto, mesmo em situações de alta pressão, deverá possuir controle emocional.

. Proatividade: O Ombudsman deverá antever os fatos. Há a necessidade de agir rápido, de forma sensível e eficaz para evitar que assuntos menores acabem tomando proporções maiores.

.Persuasão: As habilidades de organizar, apresentar e transmitir convincentemente as idéias são muito importantes para estabelecer a credibilidade do cargo. Em nenhuma situação o profissional deverá transmitir insegurança em suas decisões.

. Cooperação: O profissional deverá ter empatia para cooperar e conseguir cooperação dos seus pares. É preciso criar sinergia e receber colaboração na solução da ocorrência.

. Tenacidade: Ter capacidade de perseguir seu objetivo na solução de problemas. Não desistir frente a pessoas sem vontade de ajudar.

. Espírito empreendedor: O profissional deverá ter capacidade de solucionar os problemas de forma criativa e inovadora, devendo utilizar todos os recursos necessários. É fundamental “gostar de pessoas”, mesmo que elas muitas vezes representem problemas.

. Adaptabilidade: Saber ouvir com atenção e interesse, atuar de acordo com a necessidade apresentada e trabalhar com a verdade são fundamentais para o Ombudsman.

. Empatia: O profissional deve ser humilde e saber colocar-se no lugar de interlocutor, ouvir as queixas como se partissem dele. Essa característica é fundamental, pois o profissional deve ser aceito rapidamente pelo grupo.

. Análise crítica: Deve ser um profissional que tenha facilidade de verificar as múltiplas possibilidades de solução dos problemas, que tenha visão ampla do assunto que está sendo tratado.

. Autodesenvolvimento: O constante processo de crescimento profissional deve fazer parte da vida do Ombudsman. Ele necessita antever seus pontos fracos para minimizá-los e buscar fortalecer os seus pontos positivos.

. Conhecimento do negócio: É fundamental que o Ombudsman conheça com profundidade os produtos ou serviços oferecidos pela empresa, além de perceber logo o clima organizacional para detectar como interagir e se integrar.

### **3. O INDIVÍDUO NA ORGANIZAÇÃO**

Ensina-nos FIORELLI (2003) sobre a importância de nos determos sobre a importância de entender que a pessoa traz à Organização sua “bagagem psicológica”, conhecimentos, características, preconceitos,

além das experiências anteriores, proporcionando que sua visão de mundo a acompanhe, no teatro organizacional, onde representará seus papéis.

Como regra geral, evidencia-se que independentemente da forma de trabalho, as interações encontram-se presentes, variando o grau de interdependência e as formas como elas se processam. Assim, a contínua modificação das relações entre pessoas e entre Organizações promove alterações, fazendo com que as interações indivíduo-organização encontrem-se em constante e dinâmica mudança.

### **3.1. O contrato invisível ou gestão do invisível**

O autor nos remete para a importância de uma forma de contrato que se estabelece entre o indivíduo e a Organização que têm o seu preparo iniciado durante o “processo de acolhimento do profissional na instituição.

Também nos ensina o autor que sendo ”mantido por meio de um “cimento psicológico”, deve ser considerado como elemento chave, cujas primeiras percepções são lançadas como profundas raízes no inconsciente, e alterá-las sempre irá demandar em pesados investimentos

Cada pessoa existe na Organização em função de outras pessoas e de sistemas que interagem entre si, fazendo-se necessária a mediação de pessoas que ativam e definem, de maneira direta ou indireta, a profundidade e a qualidade dos serviços.

Nessa interação, elas desempenham seu papel fundamental que é satisfazer a seus clientes. O referido autor também ainda nos ensina que alguns especialistas de Marketing entendem ser esse papel o de “encantar as pessoas”, ou seja, ir além do que o cliente espera, fornecendo o que ele quer e ainda o que não sabe que quer.

Assim, o ouvidor mediador encanta pessoas quando possui: sorriso espontâneo, empatia, paciência, pontualidade, precisão, clareza, disposição, tendo principalmente mais respeito ao cliente do que ao indivíduo.

O “encantamento” assim acontece quando o ouvidor mediador conseguir despertar a emoção no cliente, proporcionando que este tenha disposição favorável para ser satisfeito. Para tal é também necessário que o profissional aprenda a alertar-se para a importância de alguns dos seguintes conceitos:

- a) Percepção para a extensão de suas ações. Muitos possuem uma visão de mundo limitada, favorecidas pelas características das atividades que executaram, contribuindo para o desenvolvimento de esquemas rígidos de pensamento.
- b) Atenção para detalhes. Alguns profissionais possuem sincera disposição para satisfazer a sua clientela, mas falta-lhes aprender a discriminar as consequências do que realizam.

c) Desenvolvimento da visão sistêmica. É de importância fundamental o exercício do pensamento sistêmico no processo em que as pessoas atuam, porque muitas vezes o cliente principal pode não ser aquele imediato.

FIORELLI (2003) ainda nos ensina, citando Tom Peters, que devemos enxergar cada elemento de cada operação através da óptica do cliente, enfatizando que tanto os funcionários novos quanto os antigos necessitam sempre de uma educação contínua para atender às exigências dos clientes, afinal as pessoas modificam-se com o tempo suas exigências são transformadas e suas percepções aguçadas, representando desafio permanente e contínuo... O que emocionava ontem, agora perde-se no corriqueiro.

Assim, o ouvidor mediador numa organização competitiva “encanta” o cliente quando consegue percorrer um caminho, cruzando uma estreita e difícil ponte: a ponte do autoconhecimento, a ponte do “eu”.

Ao mesmo tempo em que une cada indivíduo a seus clientes, essa ponte acrescenta importantes barreiras à comunicação, identificando, neutralizando, constituindo em passos fundamentais para a excelência no exercício dos papéis destinados a cada um que se apresenta diariamente naquele palco organizacional.

### **3.2. Autoconhecimento.**

Por serem complexos os indivíduos, eliminar barreiras entre pessoas é uma missão complexa, daí a busca contínua de se persistir nas iniciativas de sempre se tentar a eliminação dos obstáculos que impedem uma boa comunicação interpessoal.

FIORELLI (2003), entende que no exercício do seu papel na organização, cabe ao indivíduo identificar as barreiras inerentes a si próprio, que são representadas pelo conjunto de conteúdos inconscientes capazes de interromper a ponte que o liga ao seu cliente.

Lembrando os ensinamentos de Freud, aprendemos que os mecanismos de defesa constituem-se como uma das causas dessa interrupção, ou seja: a pessoa aciona, de maneira mais ou menos consciente, tais mecanismos psicológicos utilizados para diminuir a angústia nascida dos conflitos interiores. E assim, na tentativa de adaptar-se a uma situação provocadora de conflito real ou percebido, aprofunda-se no abismo psicológico que o separa de seu cliente.

O autor elenca adiante alguns dos mecanismos descritos na literatura, que com freqüência podemos encontrar nos comportamentos dos indivíduos, quando no exercício de seus papéis organizacionais, tais como:

**a) Identificação.**

Este é um mecanismo que acarreta o indivíduo modelar seu comportamento, para tornar-se parecido com outra pessoa, que tem como consequência a tendência a reduzir o exercício da crítica, tornando fonte de prejuízo para a Organização.

**b) Distração**

Ocorre quando o indivíduo desloca a atenção, inconscientemente para o objeto diferente daquele com o qual se ocupava, em atividades penosas, como forma de reduzir a ansiedade provocada pela tarefa, o que pode ocasionar acidentes no trabalho e conflitos com clientes, colegas e superiores. Pode ser evitada quando se intercala atividades diversas ou se promove intervalos para recuperação física ou emocional.

**c) Sublimação**

Consiste em desviar a energia para algo socialmente aceito, fazendo com que a pessoa consiga uma melhor adaptação social, contribuindo para seu desenvolvimento e aceitação.

**d) Fantasia.**

É quando o indivíduo troca o mundo que tem pelo que sonha.

**e) Negação da realidade.**

Consiste quando o indivíduo recusa-se a reconhecer fatos reais, substituindo-os por outros imaginários.

**f) Racionalização.**

Consiste em buscar um motivo lógico para determinado comportamento ou sentimento, quando lembramos casos onde o profissional justifica o desinteresse por um treinamento para não chegar a concorrer ao cargo de chefia.

**g) Deslocamento**

Quando a pessoa transfere a emoção ligada a uma idéia de difícil ou impossível aceitação para outra, mais condizente com suas possibilidades, para reduzir sua tensão, ao exemplo do profissional que vivencia conflito na Organização e por motivo fútil, “explode” com um cliente.

**h) Regressão**

Observa-se quando existem conflitos graves nas Organizações, ou seja, quando o indivíduo adota atitudes e comportamentos característicos de uma idade anterior.

### i) **Projeção**

Quando o indivíduo atribui a outra pessoa, ao grupo ou ao mundo algo que é dele mesmo. É um mecanismo que aparece muito nas relações entre diferentes grupos das Organizações

### j) **Isolamento**

Trata-se de um mecanismo adequado à evitação de conflitos ou à fuga ao convívio das pessoas, lembrando do caso de um indivíduo que sempre possui um trabalho para terminar depois do expediente, ou o indivíduo que aperfeiçoa-se em computação, isolando-se por meio da tela, ou ainda os indivíduos que aprenderam a utilizar a organização para isolar-se da família.

### k) **Deslocamento**

Quando a pessoa transfere a emoção ligada a uma idéia de difícil ou impossível aceitação para outra, mais condizente com suas possibilidades, para reduzir sua tensão, ao exemplo do profissional que vivencia conflito na Organização e por motivo fútil, “explode” com um cliente.

## **3.3. Habilidades para uma boa escuta**

MIRANDA e MIRANDA (1993) nos ensinam que a grande dificuldade de escutar encontra-se na falta de modelos efetivos de “escutadores”, destacando a presença de mecanismos de defesa que dificultam também a escuta.

Salientam também a existência de indivíduos que se utilizando da tática do falar, controlam a conversa, escolhendo temas convenientes, evitando com isso a exposição excessiva, ao limitar-se a assuntos superficiais.

Recomendam ainda os autores citados a necessidade do líder em se aperfeiçoar na arte da escuta, podendo tal prática ser somada para aumentar o desempenho nas Organizações do papel do ouvidor mediador diante dos seguintes entendimentos:

- a) que o falar possui efeito terapêutico;
- b) que o profissional também ordena suas idéias quando fala, possibilitando a oportunidade de se expressar oralmente por levar a pessoa a reflexões, que talvez sem esse estímulo ela não faria;
- c) no falar, o indivíduo poderá modificar esquemas de pensamento, por se ver forçado a outro tipo de ordenação de idéias, para ajustar-se ao que escuta.

As seguintes regras auxiliam na habilidade da escuta:

- Quanto à estrutura dos conteúdos das mensagens

. O que o indivíduo fala?

Deve-se se concentrar nas palavras em si, não procurando entender as segundas intenções ou significados ocultos.

. Por que ele o faz?

Pode-se ajudar com perguntas exploratórias, para certificar-se de que a pessoa está expressando o real sentimento que a leva a falar, e da forma como fala.

. Como ele fala?

Fixar-se na linguagem, entonação, repetições, gestos...

. Onde ele escolheu para falar?

Associar o local escolhido para estabelecer a comunicação, com o tema tratado: no escritório, em particular, no restaurante...

. Quem fala?

Verificar se a pessoa fala em seu próprio nome ou em nome do grupo ou de um representante.

. Quando a fala ocorre?

Associar o relato com o tempo que ocorreu o fato: logo após o trauma, antes de uma experiência capaz de produzir ansiedade...

- Quanto à clarificação dos conteúdos para assegurar o entendimento de forma correta:

. Não hesitar em pedir para a pessoa repetir e uma forma elegante será dizendo: “vou dizer com minhas palavras, para ter certeza de que entendi corretamente”.

. Atentar para as expressões corporais que acompanha a fala, que podem representar estados emocionais a serem melhor compreendidos, e até conteúdos que permanecem ocultos, distorcidos...

. Gaguejo, rubor repentino, tremor das mãos, lábios, face..., desvio do olhar, variação no ritmo da respiração, agitação geral, suor excessivo.

- Atentar para dois sinais fundamentais:

. O que se repete na fala, inconscientemente às pessoas insistem naquilo que tem real importância para elas.

. A intensidade com que se fala, que se mede pelo tom de voz e por outros elementos: olhar, entonação, rubor, tremor, escolha de palavras de maior impacto...

Concluem os autores que escutar é uma arte, cujo produto final consiste em descobrir a mensagem implícita, enviada pelo inconsciente por meio das palavras, pedindo socorro ou reclamando, na tentativa de aliviar a ansiedade, a tensão do indivíduo e finalizam com o seguinte exemplo:

O Ombudsman de uma instituição apresentou em reunião gerencial, um relatório que evidenciava que a maior queixa dos profissionais referia-se à falta de vagas no estacionamento. Nas reclamações, também foi sinalizada a extrema deteriorização nas relações com a empresa. E notou-se que o que menos estava em questão eram as vagas do estacionamento. Aprendemos com os autores que à medida que se rebaixa o nível de compreensão das dificuldades a situação cronifica-se em patamares cada vez mais inferiores, ocasionando prejuízos flagrantes para a Organização. Se o Ombudsman escuta apenas a mensagem explícita dos profissionais, conclui que a principal queixa era a falta de vagas, não compreendendo que nesse conteúdo existiam outros elementos que enfim compunham o quadro geral das relações entre profissionais e a Organização.

## 4. O CONFLITO

CHIAVENATO (2002), nos ensina que o pensamento administrativo tem-se preocupado profundamente com os problemas de sanar conflitos, porque entende que o conflito não é casual, nem accidental, mas inerente à vida organizacional, ou seja é inerente ao uso do poder.

Conflito é a existência de idéias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos que podem chocar-se. Assim para existir o acordo, a aprovação, a resolução, a unidade, o consentimento, a consistência, a harmonia... é porque pressupomos a existência de desacordo, desaprovação, dissensão, desentendimento, incongruência, discordância, inconsistência, oposição...

Conflito é, portanto, condição geral do mundo animal. Um dos propósitos da administração deveria ser o de criar condições em que o conflito pudesse ser controlado. Como as pessoas são desiguais e as organizações também, os conflitos são atritos decorrentes das interações entre diferentes indivíduos ou diferentes grupos onde a discussão e a competitividade constituem-se como forças intrínsecas ao processo. Todo conflito assim, possui em seu bojo: forças construtivas que levam à mudança, e forças destrutivas que levam ao desgaste, significando a ausência de conflito um processo de acomodação, apatia e estagnação, já que ele existe em razão da existência de pontos de vista e interesses diferentes.

### 4.1. Condições que predispõem ao conflito:

Este passa a existir, quando o alcance dos objetivos ou interesses de uma parte sofre interferência deliberada de outra, podendo ser ativa (quando ocorre por meio de uma ação) e passiva (por meio de omissão)

O conflito assim é mais do que um desacordo ou choque de interesses: é uma interferência deliberada sobre a tentativa de outra parte em atingir seus objetivos.

Três são as condições antecedentes e inerentes à vida institucional que tendem a gerar o conflito:

- a) diferenciação de atividades: à medida que as organizações vão crescendo, vão desenvolvendo partes ou subsistemas especializados, que realizando tarefas diferentes começam a desenvolver maneiras específicas de pensar, sentir e agir, passando a ter sua própria especialização, sua diferenciação.
- b) recursos compartilhados: geralmente os recursos disponíveis são limitados ou escassos e distribuídos proporcionalmente entre o grupo, que aumentando, terão que abrir mão de uma parte dos seus.
- c) atividades interdependentes: o grupo é interdependente quando existe na medida em que um não pode realizar o seu trabalho sem a ajuda do outro. Quando se tornam altamente interdependentes, surgem oportunidades para que um auxilie ou prejudique o trabalho dos outros.

O conflito desencadeia-se por meio de duas condições:

- a) As condições antecedentes produzem as condições favoráveis à ocorrência de conflitos. Uma das partes percebe a existência de uma condição desencadeante e passa a ter sentimentos de conflitos, surgindo o que chamamos de comportamento de conflito, que para atingir seus objetivos, a parte utiliza táticas que variam desde a resistência passiva, até o bloqueio ativo do trabalho da outra parte.
- b) A ação de uma parte provocando a reação, surgem as ocorrências possíveis, como sentimentos negativos que provocam uma intensificação do conflito, ou alguma forma de resolução, que é o fim do episódio do conflito, que em um modelo negocial, termina quando um ganha e o outro perde, diferentemente do modelo mediado, onde as duas partes encontram a solução de ganho para ambas.

CHIAVENATO (2002), nos chama ainda a atenção para os sentimentos residuais chamados de seqüelas do conflito, que produzirão os próximos conflitos.

Assim, a maneira pela qual um conflito é resolvido irá influenciar seus resultados, que serão construtivos ou destrutivos.

BERNARDES (2001) aborda o conflito sociologicamente como um processo de procurar obter recompensas pela eliminação ou enfraquecimento dos competidores, conceito que pode parecer muito drástico por referir-se aos extremos de uma “luta armada”. Todavia, entende o referido autor ao aplicá-lo à administração destacá-lo sob o aspecto do desacordo, baseando-o em 3 variáveis culturais a seguir:

- a) Tecnologia, quando o desentendimento relaciona-se com produtos, processos e insumos, sendo os mais fáceis para serem resolvidos por meio de discussão racional dos pontos divergentes.

b) Preceitos são os conflitos que resultam das diferenças de crenças, normas, valores, a exemplo das guerras ideológicas, seitas religiosas, greves nas empresas por maiores salários, ou lutas por cargos e prestígio dentro da hierarquia fechada das organizações burocráticas, exigindo para sua solução até mudanças de ordem cultural, pois decorrem do entendimento de crenças e valores interiorizados na família e na sociedade e por isso de difícil acomodação.

c) Sentimentos são os que decorrem das frustrações internas que induzem à agressividade externa para com os outros, sendo os mais difíceis de serem resolvidos por serem motivados por fatores inatos e aprendidos na primeira infância.

#### **4.2. Administrando os conflitos organizacionais**

Os primeiros estudiosos da administração entenderam o conflito apenas em suas disfunções, tendendo a julgá-lo como um comportamento que deveria ser evitado. Mais tarde passando para o polo oposto, passaram a considerá-lo como um benefício por entendê-lo como um propulsor de mudanças.

Para administrar e gerenciar os conflitos, é possível por meio de duas maneiras:

- a) Utilizando-se de medidas preventivas, quando inicialmente se procura fazer com que as metas, ou seja, os meios qualificáveis e quantificáveis de se alcançar os objetivos pessoais, sejam convergentes.
- b) Medidas corretivas, identificando e reconhecendo inicialmente a existência do conflito, e identificando o peso de cada uma das três variáveis já citadas, que dará a idéia para se chegar a solução.

### **5. A MEDIAÇÃO**

Ainda que o conflito tenha evidentes reflexos jurídicos, ou deva conduzir a soluções que se traduzem em termos jurídicos, a mediação não pode ser tarefa reservada aos profissionais do Direito, conforme nos ensina a advogada Águida Arruda Barbosa, que em setembro de 1989 integrou a Comissão Brasileira que representou nosso País junto à reunião de Conselho da Federation Internationale des Femmes des Carrières juridiques, realizada em Paris, evento integrante das comemorações oficiais do bicentenário da revolução Francesa, quando nesta oportunidade teve o primeiro contato com a mediação.

SIX (2001), entende a mediação como uma técnica cuja substância reside na capacidade de ouvir, entender e principalmente “libertar” as pessoas cativas por uma racionalidade cega, no seu encontro com o outro, considerando que a sua ética ultrapassa as questões institucionais, quando o mediador é uma pessoa competente na arte política de convite à cidadania, e preocupado em superar a lógica da não contradição para conseguir inspirar-se na descoberta de alternativas entre o certo e o errado, entre o justo e o injusto.

Ensina-nos o mesmo autor que ela pode ser até considerada como um espaço de criatividade pessoal e social, quando no acesso à cidadania, considerando-a ousadamente nesta comparação: como homem e mulher, senão vejamos:

A mediação “homem” é a mediação emitida por um poder, vinda de cima, é o que entende por mediação institucional. E a mediação “mulher” é a mediação independente, suscitada pela vida cotidiana, entendendo-a como a mediação cidadã.

O autor nos ensina que num primeiro momento faz-se necessário reconhecer esses dois modos em suas diferenças, como eles podem coabitar e daí extrair as consequências. Em um segundo momento ensina-nos a refletir quanto a sua ação em certos números de setores, como a família, a escola, na justiça, na saúde... Fazendo avaliações a respeito de um conjunto de práticas atuais. E em um terceiro momento, ainda nos ensina a refletir sobre a definição do mediador necessário no hoje e no amanhã, situando sua identidade, sua ética e sua formação.

Continuando seus ensinamentos, SIX (2001), enfatiza que a Mediação não é uma utopia, nos chamando a atenção para a multiplicação dos sistemas de comunicação, onde o virtual e o real acabam por se confundir, ressaltando que o que é “representado” é válido, ou seja: homem político, ou atendente de escritório, o importante é aparecer na televisão... ser visível! E assim, entendemos que o mito do Estado – total, que ia tudo regular, sucede o da Comunicação – total.

O autor, assim, nos ensina que a mediação não sendo uma utopia, é sim o inverso dessa utopia da comunicação, quando propõe não o fisionomial, mas a dignidade da distinção, ou seja: cada pessoa, cada povo sendo compreendido como único, convidando-nos com esse entendimento a uma pesquisa constante, focada não no isolamento, mas no contato, na ligação... Sendo impulsionada por um terceiro, fará nascer qualquer coisa que não seja a solução unilateral do primeiro, nem a solução unilateral do segundo, mas uma saída original realizada por uns e outros juntos, solução esta que não pertença a nenhum dos dois, propriamente, mas aos dois como uma criança que nasce de um homem pai, e de uma mulher mãe.

Suscitar o “3” da terceira dimensão, dos espaços intermediários, onde uma “era” em que o ternário possa existir, é o que nos ensina ainda SIX (2001) como o caminho para a compreensão da excelência da dinâmica da mediação.

Segundo MOORE (1998), o mediador para ser eficiente é preciso ser capaz de analisar e avaliar as situações críticas, bem como planejar intervenções eficazes para lidar com as causas do conflito. As Intervenções devem ser compreendidas como respostas a situações críticas, podendo ocorrer de 2 maneiras por meio de movimentos que o mediador conhece como:

a) Atividades gerais ou movimentos não contingentes são aquelas iniciadas pelo mediador em praticamente todas as disputas como sendo as respostas mais amplas nas situações críticas, que

correspondem aos estágios da mediação, sendo atividades responsáveis pela construção da credibilidade do processo, ao promover rapport entre as partes e o mediador, estruturando e conduzindo avaliações custo-benefício sobre as opções de acordo.

Estão ligadas ao padrão geral de desenvolvimento e resolução de conflitos, permitindo ao mediador: ter acesso á disputa, ajudar as partes a selecionar a abordagem e o local adequado para a resolução do conflito; projetar um plano de ação,identificar as questões importantes fazendo uma agenda, principalmente os interesses subjacentes das partes; facilitar para as opções a serem trabalhadas, promovendo a negociação entre as partes, desenvolvendo um plano de monitoração.

b) Movimentos contingentes, são respostas aos problemas especiais que ocorrem, como intervenções para se lidar com a raiva intensa, aspereza, negociações de má fé, desconfiança ou problemas de comunicação...

A maior parte dos conflitos por terem causas múltiplas exigem do mediador a tarefa principal de identificá-las, realizando-as através de uma experiência de tentativa de erro, ou seja, levantando e testando hipóteses sobre as fontes do conflito, obedecendo a seguintes fases:

- Dialogar com as partes, individualmente ou em conjunto, observando e identificando atitudes, percepções, padrões de comunicação ou interações que estejam produzindo relacionamentos negativos ou ocultando relacionamentos positivos.
- Ao determinar a raiz do conflito, identifica os interesses compatíveis e os conflitantes, ao mesmo tempo em que poderá explorar qualquer causa estrutural do conflito, para finalmente o mediador conseguir apurar as semelhanças e as diferenças nos valores que estão sendo defendidos pelos indivíduos, concluindo com um esquema de causas explanatórias e intervenções sugeridas.

### **5.1. Mediador x Ombudsman**

A escola Francesa adota o Ombudsman de forma um pouco diferente da norte-americana. Nessa escola o profissional é chamado de “Mediador” e conforme MENDES (2002), “o mediador não é um ‘representante do leitor’, nem um crítico da mídia, nem alguém que fiscalize o processo (...). Em vez de explicitar e criar conflitos (como o Ombudsman), ele busca mediar e melhorar a relação...”.

O “Mediador”, ao contrário do Ombudsman pode questionar e pedir informações para qualquer membro da redação e é ele quem decide quando sua coluna vai ser publicada. Outras diferenças também devem ser consideradas em um comparativo entre as duas escolas. No caso da imprensa o “Mediador” não se afasta da redação, apresenta-se como um porta-voz dos jornalistas. Conforme Mendes, “em vez de criticar a conduta dos jornalistas, ele procura explicar como ocorre o processo jornalístico”.

## 6. CONSIDERAÇÕES

Por observarmos as mediações institucionais como organismos estabelecidos por grupos de regulamentação e de controle, entendemos que as mesmas estão face a face de um sistema intrinsecamente binário, e não ternário como nos ensinou SIX (2001).

Todavia tal procedimento de modo algum, pode nos fazer esquecer o trabalho que pode o ouvidor mediador realizar na elevação da autoestima do demandante, com a escuta qualificada, ou seja: trazer uma acolhida, humanizando a função e a instituição, como um verdadeiro progresso, que evidentemente muito dependerá da personalidade do profissional.

O ouvidor mediador institucional se quiser realmente desempenhar tal missão, poderá, portanto, tirar bastante proveito para essa sua tarefa, se tiver a tendência em se colocar o mais possível na terceira pessoa, fazendo que os usuários compreendam melhor sua instituição e que a instituição compreenda melhor seus usuários.

Por exemplo, o ouvidor mediador de uma empresa sabe que uma jornada de “portas abertas” na qual a população possa visitá-la... Funcionará como um evento mediador que com certeza ajudará na compreensão mútua, quando a empresa fazendo-se mediadora institucional, auxilia a vida da empresa/instituição.

## REFERÊNCIA

- .BERNARDES, Cyro e MARCONDES Reinaldo. **Sociologia Aplicada à Administração**. São Paulo: Editora Saraiva, 2001.
- .CENTURIÃO, Alberto. **Ombudsman: a face da empresa cidadã**. São Paulo: Educador, 2003.
- .CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Editora Mc Graw, 1977.
- .COSTA, Caio Túlio. **Ombudsman: o Relógio de Pascal**. São Paulo: Siciliano, 1991.
- .FIGUEIREDO, José & GIANGRANDE, Vera de Mello. **Cliente tem mais do que razão**. São Paulo: Editora Gente, 1997.
- .FIORELLI, Juliano. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, 2004.
- .LYRA, Rubens Pinto (org). **Modalidades da Ouvidoria Pública no Brasil**. João Pessoa, Ed. Universitária, UFPB, 2009.
- .MARCELINO, Karla Júlia. Artigo: **Ouvidoria Pública, Instrumento de Gestão**. Disponível em: [www.ouvidoria.pe.gov.br](http://www.ouvidoria.pe.gov.br). Acesso em 02 set. 2010.

.MENDES, Jairo Farias. **O Ombudsman e o Leitor**. Belo Horizonte: Ed.Lutador, 2002.

.MOORE, C. Wilson. **O processo de mediação: estratégias práticas para a resolução de conflitos**. Porto Alegre: Artmed, 1998.

.ROLDÃO, Antônio José Veiga. **O perfil profissional do ombudsman nas instituições**. Dissertação de Mestrado em Educação apresentada na Universidade de Havana, 1999. Disponível em: <HTTP://www.unisc.br/site/fnou>. Acesso em 21 de jan. de .2011.

.SALES, Lilia Maia Moraes. **Justiça e mediação de conflitos**. Belo Horizonte: Ed. Del Rey, 2004.

.SIX, Jean François. **Dinâmica da mediação**. Belo Horizonte: Ed.Del Rey, 2001.

# OUVIDORIAS DAS AGÊNCIAS REGULADORAS ESTADUAIS: CONTEXTO E REALIDADE

Maria das Graças Reis Rodrigues da Silva\*

Chussely Souza Lima\*\*

## RESUMO

Este artigo apresenta a contextualização histórica da criação das Agências Reguladoras Estaduais (ARE's) e faz uma análise comparativa das suas respectivas Ouvidorias, focando nas suas diferentes formas de gerenciamento e interação com as concessionárias, nos tipos de setores atendidos, no tempo de existência da Ouvidoria, nos principais problemas enfrentados e no tamanho da Ouvidoria, determinado pela quantidade de atendimentos realizados em média durante o mês. Faz ainda um comparativo com o tipo de atuação da Ouvidoria da Agência de Regulação de Pernambuco – ARPE. Através desse trabalho é possível se verificar as diferentes formas de atuação das Ouvidorias das ARE's, consequência da forma como foi constituída cada Agência, no decorrer dos últimos quinze anos, a partir do processo de privatizações iniciado em meados da década de 1990.

## ABSTRACT

This article aims to explain the historical context of the creation of Estate Regulatory Agencies (ERA's) as well as to analytically compare their ombudsman sectors, placing the focus on their different management forms and interaction with concessionaries procedures. It also analyses the types of sectors attended, the period of time for which the ombudsman institutions exist in each Agency and their size, determined by the average quantity of answers given per month. In addition, the article specifically compares these with the way the Ombudsman of the Regulatory Agency of Pernambuco – ARPE – behaves in this context. Through this work it is possible to identify the different operation forms of the ERA's ombudsmen, which are a consequence of the way each agency has been constructed, during the last fifteen years, from the great privatization process that happened in Brazil about the 1990's decade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ouvidoria. Usuário. Agências Reguladoras. Concessionária.

**KEYWORDS:** Ombudsman. User. Regulatory Agencies. Concessionary.

\*Graduada em Economia pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE; Especialista em Teoria Econômica pelo PIMES / UFPE; Pós-Graduada em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas – FGV; Pós-Graduada em Gestão Governamental pela Universidade Estadual de Pernambuco -- UPE; cursando Especialização em Gestão de Ouvidoria no Centro Superior de Relações Públicas – CSRP; atualmente é Ouvidora da Agência de Regulação de Pernambuco - ARPE. E-Mail: gracareis@arpe.pe.gov.br

\*\*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 Profª. da Pós-Graduação no Curso de Gestão de Ouvidoria da Escola Superior de Relações Públicas – ESURP. E-mail: chussely@yahoo.com.br

## 1. INTRODUÇÃO

O surgimento das agências reguladoras ocorreu com a transferência, pelo Estado, da execução dos serviços e atividades de sua titularidade à iniciativa privada, por meio de concessões, permissões ou autorizações, uma vez que o Poder Público não dispunha de recursos para investir em serviços públicos com a satisfatória qualidade e modernidade que o desenvolvimento social e econômico do país exigia.

Tal processo foi iniciado a partir da privatização de empresas estatais, ocorrido na segunda metade da década de 1990, quando o Estado passou a adotar uma nova forma de atuar, deixando paulatinamente de ser prestador direto de serviços públicos, considerados não exclusivos do Estado, e cada vez mais assumindo o papel de regulador da sua prestação, delegada a terceiros.

A concessão de serviços públicos feita, principalmente a empresas privadas, e em setores econômicos estratégicos como o de telefonia e de energia elétrica, entre outros, possibilitou um Estado mais ágil e serviços públicos que passaram a mais bem conduzidos pela iniciativa privada.

No dizer de Diogo de Figueiredo Moreira Neto\*, “Nesse Estado pós-moderno sobressai a regulação como um adequado exemplo de instrumento de gestão que surge, auspiciosamente para o seu aperfeiçoamento, em sua versão hetero-regulatória, a ser desempenhada por instituições estatais autônomas dotadas de diversificadas funções, apropriadamente articuladas, tais como as funções orientadoras, normativas, dialógicas, executivas e arbitrais. A regulação tem, assim, todas as condições de superar a lerdeza e a ineficiência da velha administração burocrática, imperial, formalista e disposta em rigorosa pirâmide hierárquico burocrática, para proporcionar um modelo de administração em que a celeridade, a proximidade dos fatos e a atenção aos valores normativos se voltam a atender ao dinamismo das sociedades contemporâneas e a perseguir os resultados que do Estado se espera”.

As Agências Reguladoras foram criadas, inicialmente em nível federal, com a função de regular a prestação de serviços que constitucionalmente deveriam ser prestados pela União e foram delegados a terceiros. Essas agências ficaram com a responsabilidade de estabelecer normas garantidoras das condições de prestação desses serviços, além da fiscalização do seu fornecimento à sociedade.

O movimento da desestatização também se estendeu aos Estados. Para ARAGÃO (2005, pp. 286-290), a maioria deles delegou muito dos serviços públicos de sua titularidade, criando Agências Reguladoras Estaduais (ARE's) para regular tais serviços prestados pela iniciativa privada. A criação desse tipo de instituição ocorreu ainda em alguns municípios, com a criação de agências reguladoras municipais, em razão de terem sob sua responsabilidade a fiscalização de algum serviço concedido.

Destaque-se que a necessidade de regulação de setores de infra-estrutura advém das características de serem monopólios naturais, como é o caso do setor de saneamento e de energia elétrica no Brasil.

\*Palestra “A REGULAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE FORTALECIMENTO DO ESTADO”, proferida no Fórum da ABRAR – Associação Brasileira de Agências de Regulação - UMA DÉCADA DE REGULAÇÃO NO BRASIL – Rio de Janeiro, 26 de novembro de 2007.

São serviços cuja prestação, nas atuais condições tecnológicas e de mercado, só se viabiliza sob condições de economia de escala e/ou de escopo, e, portanto, exige a implantação de um ambiente regulado, onde o estabelecimento de normas e a efetiva fiscalização da atuação das concessionárias, garante sua disponibilização aos consumidores com eficiência, modicidade tarifária, e a proteção dos direitos dos cidadãos usuários.

A natureza da atividade reguladora é, portanto, complexa, exige a adoção dos requisitos de autonomia e desvinculação política da agência em relação ao governo, pois tem como finalidade buscar equilibrar as perspectivas dos investidores, em função da longa maturação dos altos investimentos requeridos, dos requisitos tecnológicos e da decorrente necessidade de assegurar regras estáveis para atrair investidores privados; os interesses do governo, como poder concedente, na elaboração das políticas públicas; e os direitos dos usuários desses serviços, como se pode observar na Figura 1 abaixo, que bem traduz esse triplo equilíbrio.

**Figura 1**

**Triplo Equilíbrio na Atuação das Agências Reguladoras**



Fonte: ANEEL

As Ouvidorias das agências completam a importante função das agências reguladoras, de garantir tal equilíbrio, evitando um total afastamento delas do mundo real e prático das necessidades das pessoas, vez que lhes é assegurado a existências de Ouvidorias autônomas e independentes, com capacidade de avaliação crítica e propostas de aperfeiçoamento da prestação dos serviços SANTOS (2009).

No modelo regulatório brasileiro as Ouvidorias das agências reguladoras não foram desenvolvidas a partir de um mesmo referencial, ou de parâmetros unificados. Na verdade, a única característica comum a todas é a denominação Ouvidoria. No restante, encontram-se semelhanças em alguns casos e enorme disparidade quanto aos elementos centrais SANTOS (2009).

Ressalte-se, porém, que diferentemente dos diversos tipos de Ouvidorias públicas, o modelo de Ouvidorias de agências reguladoras é considerado o mais avançado, segundo LYRA (2011), uma vez que seus titulares são nomeados para mandatos, gozando de autonomia funcional e de um *status* correspondente ao dos Diretores das referidas agências.

Nesse contexto, o presente trabalho tem por foco as Ouvidorias das Agências Reguladoras Estaduais (ARE`s). Seu objetivo é realizar uma análise comparativa da forma de atuação dessas Ouvidorias, tomando por base os seguintes aspectos: tempo de existência de cada Ouvidoria, características de funcionamento, número de usuários atendidos, os setores em que atuam, e os principais problemas que enfrentam para o atendimento aos usuários.

Essa análise se justifica pela situação de escassez de estudos que tratem da atuação das Ouvidorias das ARE`s e da forma como gerenciam a relação dos usuários de serviços públicos delegados com as concessionárias prestadoras desses serviços.

## 2. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do trabalho utilizou-se a tipologia segundo VERGARA (2000), sendo classificada quanto aos fins como exploratória, em virtude de haver pouco conhecimento sistematizado sobre as Agências de Regulação Estaduais (ARE`s); como descritiva por buscar identificar as características dessas agências.

O instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa em campo foi um questionário com 26 perguntas abertas, sobre diferentes aspectos referentes à atuação da Ouvidoria das agências reguladoras, enviado a 24 agências estaduais\*, visando à obtenção de informações relevantes para os objetivos do trabalho. A natureza foi qualitativa.

Os dados foram apresentados de forma descritiva, com o objetivo de conhecer todos os aspectos que envolvem as Ouvidorias das agências reguladoras estaduais, objeto da análise.

Quanto aos meios a técnica utilizada foi a pesquisa bibliográfica e documental em virtude da realização de pesquisas em livros, revistas, documentos, *websites*, Leis, Resoluções, e demais normativos

\*AGÊNCIAS REGULADORAS ESTADUAIS: Agência Reguladora de Serviços Públicos Concedidos do Estado do Amazonas – ARSAM; Agência Estadual de Regulação de Serviços Públicos de Energia, Transporte e Comunicações da Bahia – AGERBA; Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados do Estado do Ceará – ARCE; Agência Reguladora de Serviços Públicos do Estado do Rio Grande do Norte – ARSEP; Agência de Serviços Públicos de Energia do Estado do Espírito Santo – ASPE; Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e de Esgotamento Sanitário do Estado de Minas Gerais - ARSAE; Agência Reguladora de Águas, Energia e Saneamento Básico do Distrito Federal – ADASA; Agência Tocantinense de Regulação, Controle e Fiscalização de Serviços Públicos - ATR; Agência Reguladora de Serviços Públicos Concedidos de Transportes Aquaviários, Ferroviários e Metroviários do Estado do Rio de Janeiro – AGETRANSP; Agência Reguladora de Energia e Saneamento Básico do Estado do Rio de Janeiro – AGENERSA; Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados de Transportes do Estado de São Paulo - ARTESP; Agência Reguladora de Serviços Públicos de saneamento e Energia do Estado de São Paulo – ARSESP; Agência Estadual de Regulação dos Serviços Públicos Delegados do Rio Grande do Sul – AGERGS; Agência Reguladora de Serviços Públicos de Santa Catarina – AGESC; Agência Reguladora de Serviços de Saneamento Básico do Estado de Santa Catarina – AGESAN; Agência Reguladora de Saneamento Básico e Infraestrutura Viária do Espírito Santo – ARSI; Agência Reguladora de Serviços de Saneamento Básico do Estado de Santa Catarina – AGESAN; Agência Goiana de Regulação, Controle e Fiscalização de Serviços Públicos – AGR; Agência Estadual de Regulação dos Serviços Públicos Delegados do Estado do Mato Grosso – AGER; Agência Reguladora de Serviços Públicos do Mato Grosso do Sul – AGEPLAN; Agência de Regulação de Serviços Públicos do Estado do Pará – ARCON; Agência de Regulação do Estado da Paraíba – ARP; Agência Reguladora de Serviços Públicos do Estado de Alagoas – ARSAL; Agência Reguladora de Serviços Públicos do Estado Do Acre – AGEAC; Agência de Regulação de Serviços Públicos Delegados de Pernambuco – ARPE.

específicos do setor, além de artigos científicos, periódicos, dissertações de mestrado, e monografias sobre o assunto.

Foram feitos também contatos por telefone com diversas Ouvidorias de ARE, para levantamento de informações qualitativas, complementação de dados e para a confirmação de informações declaradas nos questionários.

As informações e os dados coletados abrangeram tanto aspectos estruturais como operacionais da atuação das Ouvidorias. Foram recebidos 19 questionários respondidos, e duas agências informaram que não haviam implantado ainda suas ouvidorias, por isso se eximiram de respondê-lo.

A pesquisa teve início em fevereiro de 2011, quando foi definido o universo de abrangência do trabalho, qual seja, as Ouvidorias das agências reguladoras estaduais, tendo sido excluído do objeto de análise as agências reguladoras federais e as municipais. O questionário foi elaborado e enviado por e-mail, durante o mês de maio, a todas as vinte e quatro agências reguladoras estaduais, tendo sido feito contato telefônico antes do envio com cada ouvidor, para informá-lo dos objetivos da pesquisa e da importância das respostas.

### **3. AS AGÊNCIAS REGULADORAS ESTADUAIS**

As Agências Reguladoras Estaduais (ARE) estão hoje presentes na maioria dos Estados, e, em grande parte foram constituídas sob o mesmo modelo formal em todo o Brasil, ou seja, como autarquias especiais, dotadas de autonomia decisória, administrativa e financeira, contendo em sua estrutura funcional uma Ouvidoria para gerenciar a interface do usuário com a concessionária, função essa imprescindível em mercados de monopólio natural. Os Estados do Maranhão, Piauí, Roraima, Rondônia, Amapá e Paraná não criaram agências reguladoras.

As agências reguladoras podem ser definidas, de acordo com ARAGÃO (2005), como autarquias de regime especial, autônomas diante da Administração centralizada, com funções regulatórias, com uma diretoria colegiada, em que seus membros são nomeados pelo Chefe do Poder Executivo, para um mandato fixo, com prazo determinado e não coincidente com o Governador, e estabilidade, dependendo sempre de aprovação do Poder Legislativo, e com exoneração *ad nutum* proibida. São, portanto, consideradas instituições de Estado, e têm características de autonomia e independência em relação ao Poder Executivo e Legislativo, ao setor econômico regulado, e aos cidadãos usuários desses serviços.

Cada agência reguladora estadual foi estruturada de forma diferente, e apresenta sua ouvidoria que se vincula de forma hierárquica específica, com atribuições determinadas pela condição de atuação da agência nos diversos setores por ela regulados.

Elas têm, em sua maioria, perfil multisetorial para atuar em diversas áreas, a exemplo de energia elétrica, saneamento, gás natural canalizado, transporte público de passageiros, entre outras.

O *boom* de criação das ARE's ocorreu durante a década de 2000 na maioria dos Estados. Atualmente existem 24 em funcionamento (1). Ressalte-se que em alguns Estados foram criadas mais de uma agência estadual com o objetivo de regular, de forma separada, setores específicos. Esse é o caso do Rio de Janeiro, São Paulo, Santa Catarina, e Espírito Santo.

No Nordeste, com exceção do Maranhão e Piauí, todos os Estados possuem agências reguladoras, a maioria atuando em diversos setores de infraestrutura, mas, principalmente no setor de energia elétrica, através de convênio de descentralização de atividades assinado com a Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL, a quem compete regular o fornecimento de energia elétrica, uma vez que, constitucionalmente, cabe a União a função de poder concedente de tal serviço.

As agências estaduais não diferem muito em sua estruturação do modelo das agências nacionais, mas uma diferença merece destaque, nas agências federais o modelo é unisetorial. Isso ocorre em virtude da pouca quantidade de serviços regulados existentes em nível federal, e da necessidade de separar a função de regulação em agências reguladoras específicas, visando tornar eficiente sua atuação em todo o território nacional. No caso das agências estaduais, elas foram criadas, em sua maioria, com perfil de atuação multisetorial.

Alguns Estados possuem também agências reguladoras municipais para atuar em setores específicos, como é o caso do Rio Grande do Norte, Santa Catarina, São Paulo, Espírito Santo, e Pernambuco, onde além da agência estadual (ARPE), foi criada uma agência de regulação no município de Petrolina (Agência de Regulação Municipal de Petrolina – ARMUP), que é responsável pela fiscalização técnico-operacional da Companhia Pernambucana de Saneamento – COMPESA, na área urbana deste município. No Piauí existe somente uma agência reguladora municipal, a ARSETE, que regula os serviços públicos de Teresina.

Quanto às Ouvidorias das agências, estas têm uma atuação variada, determinada pela sua estruturação, pelo nível de organização da agência, pelo de existência, pelo grau de hierarquização da Ouvidoria dentro da estrutura organizacional, e pelos tipos de setores em que as agências atuam.

#### **4. A OUVIDORIA DA AGÊNCIA DE REGULAÇÃO DE PERNAMBUCO – ARPE**

Em Pernambuco a ARPE foi criada pela Lei Estadual nº 11.742, de 14/01/2000 alterada pelas Leis nº 12.524, de 30/12/2003 e 13.206, de 19/01/2007, para atuar como órgão regulador de todos os serviços públicos delegados. Em 2002 foi dotada de estrutura física e organizacional, quando passou efetivamente a funcionar em três áreas: a Técnico-Operacional (fiscalização), a Econômico-Financeira (tarifas) e a Ouvidoria, responsável pelo gerenciamento da relação entre usuário e concessionária.

A ARPE foi constituída formalmente como uma agência multisetorial, para atuar nos setores de saneamento, energia elétrica, rodovias, transportes, gás canalizado e outras atividades resultantes de delegação do poder público.

Possui, por determinação legal, um elenco extenso de atribuições para o desempenho do seu papel de ente regulador, entre as quais pode se destacar: fixar e reajustar tarifas; emitir parecer prévio sobre editais e contratos relativos à delegação de serviços públicos; moderar, dirimir e arbitrar conflitos de interesse relativos aos serviços sob sua regulação; aplicar sanções administrativas e pecuniárias; fiscalizar os aspectos técnico, econômico, contábil, financeiro, operacional e jurídico dos serviços públicos delegados; encaminhar reclamações e emitir decisões administrativas; expedir resoluções; atuar na defesa e proteção dos direitos dos usuários, compondo e arbitrando conflitos de interesses e promovendo a coordenação dos serviços delegados com o Sistema Nacional de Defesa do Consumidor; e convocar audiência pública para tratar de assuntos relacionados à prestação de serviços públicos delegados.

A estrutura organizacional da Agência está constituída de uma Diretoria Colegiada, composta de um diretor presidente, dois diretores de regulação, para as áreas de fiscalização operacional e de tarifas, e um diretor administrativo-financeiro, nomeados pelo Governador do Estado, após prévia aprovação, mediante arguição pública, pela Assembléia Legislativa, para mandatos fixos de quatro anos e não coincidentes, sendo admitida uma única recondução, e estabilidade. Destaque-se que os membros da diretoria somente poderão perder o mandato em virtude de renúncia, condenação judicial transitada em julgado ou de processo administrativo disciplinar.

Além da Diretoria Colegiada, compõem a estrutura da agência o Conselho Consultivo e a Ouvidoria. O Conselho Consultivo é órgão superior de representação está composto por oito conselheiros que são nomeados pelo Governador do Estado para mandato de 03 (três) anos, sem direito à recondução, e são indicados pelos seguintes órgãos e entidades: um conselheiro, pela Assembléia Legislativa, dentre seus membros; um, pelo Ministério Público Estadual; um, pelo Governador do Estado; um, pelos concessionários e permissionários de Serviços Públicos Delegados; um, pela Federação das Indústrias de Pernambuco - FIEPE; um, pelo Prefeito da Cidade do Recife; e um, pela Associação Municipalista do Estado de Pernambuco – AMUPE; conforme determinado no art. 11 da Lei nº 12.524, de 30/12/2003.

A Ouvidoria da ARPE começou a ser estruturada no ano de 2002, para atuar, inicialmente no atendimento a demandas referentes ao setor elétrico, por força do convênio de descentralização celebrado com a Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL em abril daquele ano. Essa Agência Nacional tem como política descentralizar suas atividades de fiscalização operacional das concessionárias e de relacionamento com o consumidor do setor elétrico, com agências reguladoras estaduais, desde que preencham os requisitos de independência financeira, administrativa, funcional e decisória, de acordo com o padrão de agências estabelecido no ambiente regulatório nacional.

No ano de 2004, a Ouvidoria da ARPE foi ampliada para atuar nos demais setores regulados pela Agência, em especial no setor de saneamento (água e esgoto), cujo serviço é prestado pela Companhia Pernambucana de Saneamento – COMPESA acerca de dois milhões de usuários distribuídos em quase todo o Estado. Foi então implantada dentro da Ouvidoria a Central de Teleatendimento – CTA, que hoje funciona das 8hs às 18hs, de segunda a sexta feira.

A ampliação da Ouvidoria ensejou naquele momento o lançamento de uma ampla campanha publicitária, de caráter educativo, para divulgar a existência da agência e aproximar-a da sociedade, num grande passo para o seu processo de consolidação e de validação pela sociedade do seu papel de fiscalizador e normatizador dos serviços públicos delegados pelo Estado para execução por terceiros.

As determinações legais para o funcionamento da Ouvidoria e para o cargo de ouvidor da ARPE estão contidas no art. 13 da Lei de sua criação, que determina o seguinte:

Art. 13 Compete a Ouvidoria, segundo normas, resoluções e procedimentos definidos pela Diretoria, de acordo com o Regimento Interno, através de instrumentos próprios, receber e processar as reclamações dos usuários relacionadas com a prestação de serviços públicos regulados, sem prejuízo de outras atribuições fixadas no mesmo Regimento.

§ 1º O cargo de Ouvidor, com mandato de 02 (dois) anos, com direito à recondução, é de provimento em comissão, cabendo sua nomeação ao Governador do Estado, após aprovação em arguição pública pela Assembléia Legislativa, nos termos de seu Regimento Interno.

§ 2º As solicitações da Ouvidoria terão preferência na sua tramitação e atendimento, cabendo à Diretoria, quando necessário, as devidas providências junto aos órgãos públicos, concessionárias e consumidores.

A indicação para o cargo de Ouvidor é de competência do Conselho Consultivo da ARPE, que tem a responsabilidade de fazer a indicação em lista tríplice e enviar ao Governador do Estado. Este então encaminha sua escolha para a Assembléia Legislativa que, após aprovação em arguição, feita em audiência pública, devolve para nomeação pelo Governador.

#### **4.1. Estrutura de Atendimento**

A Ouvidoria da ARPE atua sempre como segunda instância administrativa, pois é imprescindível que o usuário procure antes a concessionária que lhe presta o serviço e registre sua solicitação, para que esta providencie o atendimento.

Funciona com duas estruturas separadas, sendo uma para atender a aproximadamente três milhões de usuários de energia elétrica, e outra estrutura para atender aos usuários dos demais setores regulados, atuando hoje, principalmente, no atendimento aos quase dois milhões de usuários do setor de saneamento (água e esgoto) no Estado.

O diferencial qualitativo para as atividades desenvolvidas na Ouvidoria é o suporte técnico e operacional, fornecido por duas equipes técnicas lotadas na unidade, uma composta por dois engenheiros eletricistas e uma técnica em sistemas, que atuam exclusivamente no gerenciamento das demandas dos usuários para o setor de energia elétrica, com experiência em fiscalização e conhecimentos sobre a estrutura e funcionamento da concessionária CELPE. A outra, com o mesmo nível de experiência da anterior, está composta por dois engenheiros, um agrônomo e outro químico, além de uma economista, que trabalham exclusivamente no gerenciamento das demandas dos usuários do setor de saneamento e demais setores.

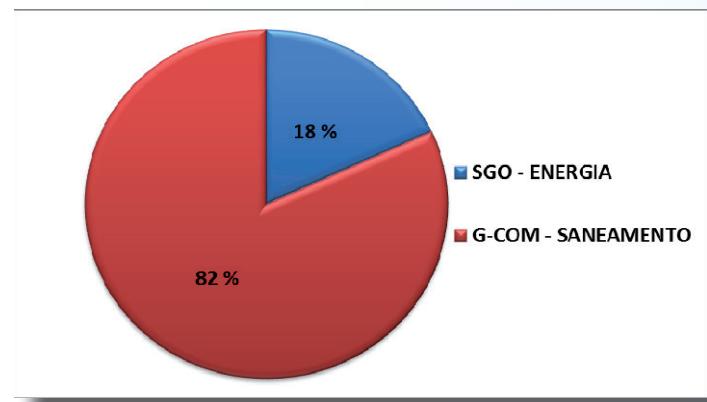
A Ouvidoria trabalha com dois sistemas informáticos separados para cada um dos setores referidos. Para o de energia elétrica utiliza o Sistema de Gestão de Ouvidoria (SGO), de plataforma *web*, disponibilizado pela ANEEL, que interliga esta agência federal com a ARPE e com a Companhia Energética de Pernambuco (CELPE), concessionária do setor.

Para os demais setores atendidos pela ouvidoria é utilizado o Sistema de Ouvidoria disponibilizado pela Ouvidoria Geral do Estado de Pernambuco, para o processamento e gerenciamento das demandas. Esse Sistema interliga a ARPE com a Companhia Pernambucana de Saneamento (COMPESA), e permite uma visão sistêmica do atendimento conjunto aos usuários-cidadãos, inclusive com disponibilidade de acesso para a Governadoria.

Operacionalmente, todas as demandas dos usuários são registradas nos sistemas respectivos, independentemente da forma de envio ou do tipo de demanda, se reclamação, denúncia, ou solicitação de informação. A distribuição dos registros por sistemas pode ser visualizada no Gráfico 1 abaixo:

**Gráfico 1**

**Distribuição de registros de Ouvidoria por sistema informático – ARPE (%)**



Fonte: ARPE

Os canais de acesso disponibilizados aos usuários também são específicos para cada setor, através de linhas telefônicas de discagem gratuita separadas. Para o atendimento às demandas dos usuários do setor elétrico, a estrutura de teleatendimento (*Call Center*), é disponibilizada pela ANEEL, que funciona em Brasília e alimenta o sistema informático SGO, que interliga a ANEEL, a ARPE e a concessionária de energia CELPE. Essa forma de atuar é utilizada pela ANEEL para todas as agências com ela conveniadas no Brasil.

Os usuários dos setores regulados pela ARPE têm acesso à Ouvidoria através dos seguintes canais de atendimento: linha 0800-281 3833 para demandas referentes ao serviço de energia elétrica; e 0800-281 3844, para demandas sobre o serviço de água e esgoto e gás natural canalizado. Os usuários podem também registrar suas reclamações em espaço específico disponibilizado no site da Agência: [www.arpe.pe.gov.br](http://www.arpe.pe.gov.br); ou enviar mensagem para o endereço eletrônico da Ouvidoria: [ouvidoria@arpe.pe.gov.br](mailto:ouvidoria@arpe.pe.gov.br).

A Ouvidoria realiza ainda o atendimento presencial ou por correspondência, no endereço da Agência que está situada na Avenida Rosa e Silva, nº 975 – Aflitos – Recife – PE, em sede própria. Ressalte-se que a Ouvidoria da ARPE possui uma boa localização, pois fica situada no primeiro andar do edifício sede da Agência, que localiza-se num dos principais corredores de acesso da cidade, e dispõe de boa sinalização para facilitar o acesso aos usuários e interessados.

#### **4.2 Níveis de Articulação**

Além da ligação *on line* com as concessionárias dos setores regulados, através dos sistemas informáticos SGO e Sistema de Ouvidoria, são realizadas reuniões ordinárias e extraordinárias para troca de informações e encaminhamento de soluções. A Ouvidoria articula-se ainda com diversas instituições ligadas ao ambiente de defesa do consumidor, como o Ministério Público, Defensoria Pública de Pernambuco, OAB/PE, Associação de Defesa do Consumidor – ADECON, PROCON estadual e PROCON municipais, entre outras.

Essa ação articulada tem por objetivo a divulgação do trabalho da Agência e da Ouvidoria e dos seus canais qualificados para o atendimento aos usuários. Isto é feito, principalmente, através da realização campanhas públicas e de eventos institucionais coletivos, resultando na disseminação das informações básicas ao cidadão-usuário. Nesses eventos são distribuídos folhetos, cartilhas educativas, e geralmente efetuado o atendimento presencial aos interessados.

São também aproveitados outros espaços, como entrevistas em programas de rádios abertas e comunitárias, voltados ao atendimento à população. Além disso, são realizadas palestras em faculdades, escolas técnicas e universidades, para um público potencialmente multiplicador de informações, visando difundir a existência da Ouvidoria e da ARPE.

Tem-se verificado que, após a realização dessas ações, o nível de demandas na Ouvidoria se eleva consideravelmente, chegando às vezes a congestionar o atendimento no CTA. Isso indica a importância e a necessidade da execução sistemática de campanhas de divulgação da Ouvidoria, porque o público usuário está espalhado em todo o Estado e carece muito de canais institucionais para atender aos seus reclamos e necessidades frente à prestação de serviços públicos regulados.

#### 4.3. A Ouvidoria em Números

A Ouvidoria da ARPE recebeu, durante o ano de 2010, um total de 52.670 manifestações de usuários, principalmente através das linhas telefônicas 0800, das quais 9.569 foram referentes ao setor de energia elétrica e 43.101 sobre questões de saneamento (água e esgoto). A Ouvidoria da ARPE é a maior Ouvidoria pública da Rede de Ouvidorias do Estado de Pernambuco, em número de atendimentos registrados.

Do total de 52.670 manifestações, 8.036 foram reclamações dos usuários, que se transformaram Solicitações de Ouvidoria (SO), ou seja, foram reclamações registradas nos sistemas informáticos SGO (energia) e Sistema de Ouvidoria (saneamento), e enviadas para as concessionárias se pronunciarem sobre as soluções adotadas para atender ao reclamante. Após enviadas essas SO passam então a serem gerenciadas pela equipe técnica da Ouvidoria, num processo de interação permanente com as concessionárias, até se conseguir uma solução definitiva e satisfatória, dentro das normas e dos prazos legais, para os problemas dos usuários.

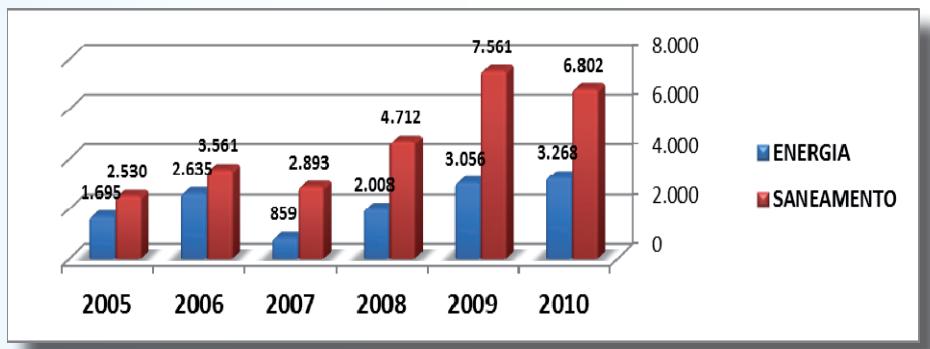
As manifestações que não se transformam em SO (reclamações) referem-se à prestação de informações ou, como na maioria dos casos, a solicitações pelo usuário de registro de reclamações na Ouvidoria, sem que tenha antes informado seu problema à concessionária, a quem compete a responsabilidade primeira de atendê-lo, por ser ela quem presta o serviço. Essas manifestações ficam registradas nos sistemas, porém, são finalizadas diretamente no ato do atendimento pela CTA.

Quando se estabelece um impasse entre as duas partes, usuário e concessionária, é realizada uma reunião formal de mediação, com a presença dos interessados, que pode ou não ser precedida de reuniões preliminares com as partes em separado, e, a depender do caso, com a presença de representantes das áreas jurídicas da concessionária e da Agência, para mediar o conflito e chegar a uma solução de bom termo que atenda a todos.

O volume de registros na Ouvidoria vem crescendo, excetuando-se o período compreendido entre abril de 2007 e março de 2008, em virtude da suspensão do convênio de descentralização entre a ANEEL e a ARPE, conforme Gráfico 2 abaixo:

**Gráfico 2**

**Evolução do número de reclamações (2005-2010) (números absolutos)**



Fonte: ARPE

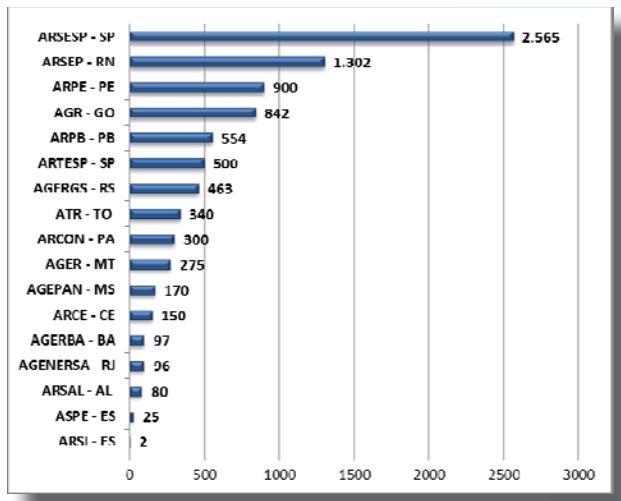
## **5. AS OUVIDORIAS DAS AGÊNCIAS REGULADORAS ESTADUAIS (ARE)**

Na análise dos dados, observou-se que, a despeito das similaridades apresentadas, as Ouvidorias das ARE's diferem em vários aspectos, especialmente no tipo de estruturação, na forma de atuação, na variedade de setores regulados, e no volume de atendimentos. Isso demonstra uma adequação do modelo regulatório adotado no Brasil aos diferentes contextos geográficos, político-econômicos e sociais dos Estados, refletindo a diversidade apresentada por um país de dimensões continentais como o Brasil.

### **5.1. Tamanho das Ouvidorias**

O primeiro foco da análise diz respeito ao tamanho das ouvidorias pesquisadas, tomando-se por base o quantitativo médio de demandas mensais recebidas. Verificou-se na análise dos dados que há uma grande variação no volume de atendimentos.

As Ouvidorias que apresentaram um elevado quantitativo de atendimentos mensais foram as das agências reguladoras dos Estados de São Paulo, Goiás, Rio Grande do Norte e Pernambuco, nessa ordem (Gráfico 3). Dessas, a que apresentou o maior volume de atendimentos foi a Ouvidoria da ARSESP (São Paulo), que se destaca pelo fato de regular a maior empresa de saneamento do país (SABESP) além de 16 concessionárias de energia elétrica, apresentando uma média mensal de 2.565 registros/mês.

**Gráfico 3****Nº médio de reclamações / mês – Ouvidoria das ARE's (números absolutos)**

Fonte: ARE

Seguiram-se as Ouvidorias da ARSEP, no Rio Grande do Norte, a Ouvidoria da ARPE, Pernambuco, e a da AGR de Goiás.

O baixo quantitativo de reclamações apresentadas pela Agência Reguladora de Saneamento Básico e Infraestrutura Viária do Espírito Santo – ARSI (duas reclamações) deve-se ao pouco tempo de existência da ouvidoria, vez que sua estruturação foi iniciada somente a partir de 2010.

Quanto aos dados da Ouvidoria da Agência Reguladora dos Serviços Públicos de Santa Catarina – AGESC, esta não forneceu as informações sobre o número de reclamações/mês que recebe.

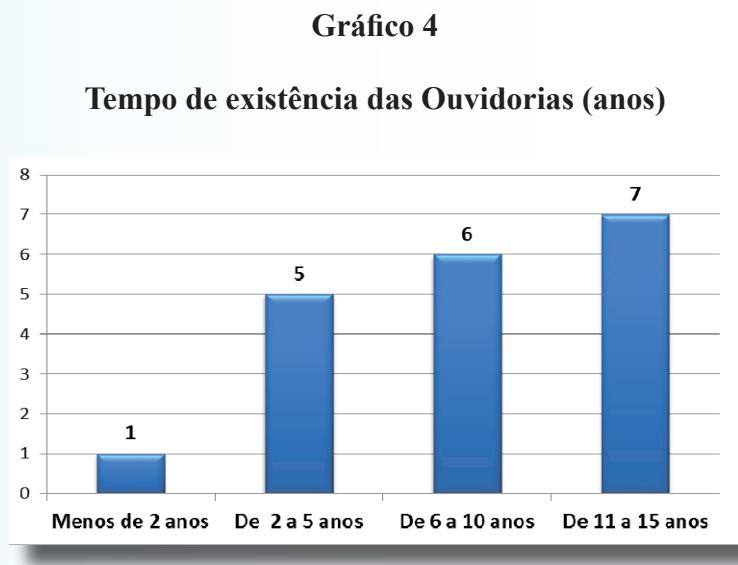
Pode-se observar que não há uma relação direta entre o número de reclamações recebidas na ouvidoria com o tamanho da população do Estado, e, muito menos, com o número de usuários da concessionária.

Como já referido anteriormente, o tamanho de uma Ouvidoria de agência reguladora, em termos da quantidade de manifestações recebidas dos usuários, depende substancialmente de dois fatores básicos, quais sejam: o grau de conhecimento da existência da Ouvidoria pelos usuários dos serviços públicos delegados, associado ao conhecimento da função de uma agência reguladora; e o nível de desempenho da Ouvidoria, no que diz respeito à qualidade das soluções dadas às demandas dos usuários. Com relação a esse último, ressalte-se que o atendimento na Ouvidoria da agência é feito em segunda instância, isto significa que o usuário já procurou a concessionária, aguardou os prazos legais estabelecidos para atendimento e não obteve solução satisfatória para seu problema, daí ter recorrido à Ouvidoria da agência. Nessa condição, a Ouvidoria da ARE precisa trabalhar com foco na eficiência e presteza na busca de soluções e do entendimento entre usuário e a concessionária.

Conclui-se, portanto, que o nível de conhecimento da ouvidoria por parte dos usuários, e a eficiência na sua atuação são os dois principais fatores que fortalecem o seu papel e dão a verdadeira legitimidade que uma ouvidoria precisa.

## 5.2. Tempo de Existência das Ouvidorias

Analizando as Ouvidorias sob o foco do tempo de sua existência, verifica-se no Gráfico 4, que 07 Ouvidorias pesquisadas têm entre 11 e 15 anos de existência, ou seja, surgiram com a criação das agências reguladoras durante o auge do processo de privatizações do final dos anos 1990.



Fonte: ARE

O processo de criação de agências reguladoras, juntamente com suas Ouvidorias, teve continuidade durante a década de 2000, quando foram criadas mais 06 agências com suas respectivas Ouvidorias, e que hoje têm entre 06 e 10 anos de existência. Isso mostra o avanço do processo de consolidação do modelo regulatório, quando posteriormente foram criadas mais 06 ouvidorias em anos seguintes, e que hoje têm entre 01 e 05 anos de existência.

Porém, como se trata de uma nova modelagem de instituições públicas, uma década e meia é ainda um tempo curto para sua consolidação. O modelo de agências reguladoras carece ainda de ajustes e apresenta-se desconhecido para sociedade.

## 5.3. Setores em que Atuam

O estudo abordou também os setores de infraestrutura em que as agências e, consequentemente, as Ouvidorias atuam. Nesse sentido, foram identificados, principalmente, o setor de energia elétrica, o de saneamento (água e esgoto), o setor de gás natural canalizado, e o setor de transporte público de passageiros.

A agência reguladora estadual só pode atuar no setor de energia elétrica por delegação da ANEEL, através de convênio de descentralização, por se tratar de uma competência federal. Nos demais setores, as ARE exercem sua função regulatória diretamente, serem concessões estaduais (gás natural canalizado), ou o municipais, como é o caso do setor de saneamento.

As Ouvidorias das agências dos Estados de Goiás, Ceará e Mato Grosso do Sul atuam em todos os quatro principais setores (saneamento, gás natural, energia elétrica e transporte público de passageiros). Já as das agências do Rio Grande do Sul, São Paulo, Alagoas, Pernambuco e Paraíba atuam em três desses setores, quais sejam: energia elétrica, saneamento e gás natural canalizado, e parte do grupo atua em dois setores, conforme Gráfico 5. Considerando-se o total de Ouvidorias pesquisadas, um percentual 32 % atua em apenas um setor, destacando-se saneamento e de transporte público de passageiros.

**Gráfico 5**  
**Quantidade de setores em que as ARE atuam**



Fonte: ARE

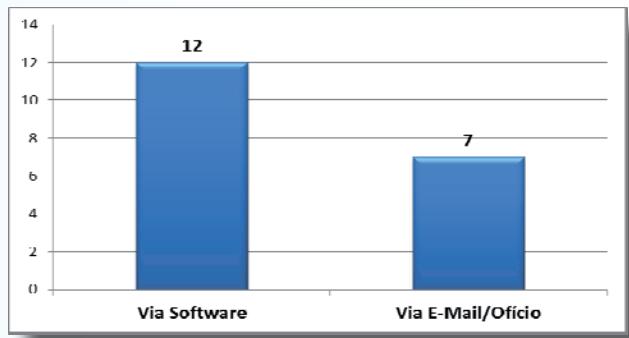
Vale destacar o fato das agências que são conveniadas com a ANEEL, receberem um conjunto de subsídios visando à padronização de procedimentos, tais como apoio técnico, capacitação técnica, disponibilização de *software*, além do serviço de teleatendimento (*Call Center*). Este serviço está centralizado em Brasília, e atende a todos os Estados do Brasil, inclusive aqueles onde não foram descentralizadas as ações com a agência estadual e que, portanto, são atendidos diretamente pela ANEEL.

#### 5.4. Formas de Articulação com as Concessionárias

A forma de interação que a ouvidoria tem com a concessionária é outro aspecto importante a ser analisado. Como está estabelecida a interface de relacionamento, ou seja, como é feito o registro da manifestação do usuário, como se dá a comunicação formal com a concessionária, a troca de informações, o gerenciamento de prazos e da qualidade das respostas, além da segurança e registro dos dados.

Nas informações coletadas, observou-se que somente 63% das ouvidorias pesquisadas utilizam sistemas integrados em plataforma *web (softwares)* adequados e seguros, que interligam a Ouvidoria da agência com a concessionária, visando, entre outros aspectos: o registro, o controle das informações e dos prazos de resposta ao usuário, a qualidade das respostas da concessionária, a geração automática de relatórios gerenciais, e a condição de sistematização de informações, para a identificação da necessidade de implementação de melhorias de procedimentos e de processos, tendo por base o *feedback* do consumidor, evitando-se assim a recorrência de problemas (vide Gráfico 6).

**Gráfico 6**  
**Tipos de articulação com a concessionária**



Fonte: ARE

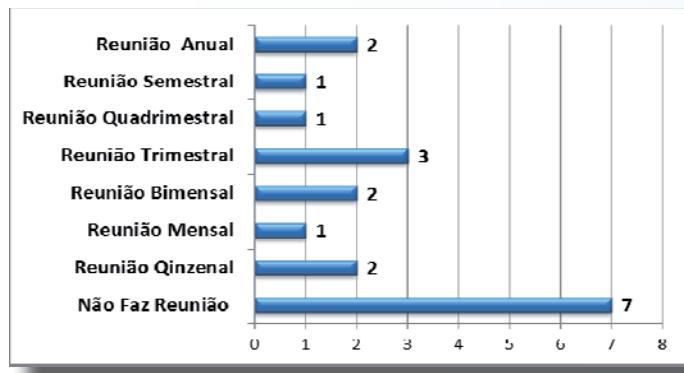
Pode-se observar que as Ouvidorias das agências que têm convênio com a ANEEL são as que efetivamente utilizam esse tipo de sistema, vez que é disponibilizado diretamente por aquela agência federal. Em geral, em função da experiência adquirida no gerenciamento das demandas do setor elétrico, e também em função do volume de atendimentos, essas ouvidorias procuraram implantar outros sistemas informáticos para o gerenciamento das manifestações dos demais setores em que atuam.

As Ouvidorias que não utilizam nenhum sistema integrado de comunicação (*softwares*), ou seja, 37% da amostra pesquisada gerenciam sua interface com a concessionária/consumidor através de cartas e/ou ofícios, e via troca de mensagens eletrônicas por e-mail.

No tocante a comunicação feita através de reuniões sistemáticas entre a agência e a concessionária, pode-se observar no Gráfico 7 que quase 50 % das ARE declararam não desenvolver esse tipo de articulação, considerando-se nesse conjunto também aquelas realizam apenas uma reunião por ano.

Gráfico 7

Forma de articulação com a concessionária



Fonte: ARE

Considere-se que o elevado nível de complexidade das demandas dos usuários de setores regulados, praticamente exige o estabelecimento dos mais variados canais de negociação entre a Ouvidoria e a concessionária. A realização de reuniões periódicas entre os gestores dos dois lados é uma prática aconselhável, visando não apenas dar mais celeridade ao encaminhamento de soluções, como também acordar entre as partes a necessidade de implementação de ajustes de procedimentos e de processos, visando uma maior eficiência na atuação tanto da concessionária quanto da agência.

### 5.5. Principais Problemas Enfrentados pelas Ouvidorias

Com o objetivo de identificar os principais problemas que ocorrem no gerenciamento das Ouvidorias das ARE`s, foi incluída uma pergunta no questionário sobre as dificuldades encontradas para uma atuação mais eficiente da ouvidoria. Para facilitar as respostas e a compilação dos dados, elencou-se um conjunto de problemas mais frequentes enfrentados pelas ouvidorias para que fossem assinalados, porém, foi deixado espaço para o registro de outras respostas complementares.

Do elenco de problemas sugeridos, os que tiveram a maior frequência de respostas foram aqueles que se referiam à qualidade das repostas da concessionária para as demandas dos usuários, ou seja, os itens: “Respostas da concessionária incompletas ou inconsistentes” e “Respostas da concessionária fora dos prazos legais”, conforme pode se verificar no Gráfico 8, abaixo.

**Gráfico 8****Principais problemas na atuação das Ouvidorias das ARE's**

Fonte: ARE

Respostas inconsistentes e fora dos prazos estabelecidos são os principais problema enfrentados por todas as ouvidorias de agências reguladoras, na sua função de equilibrar a relação usuário/prestador do serviço, uma vez que a assimetria de informações entre a agência e a concessionária é uma característica inerente ao ambiente regulatório.

Ressalte-se que, para que o ente regulador atue de forma a conseguir da concessionária a prestação do serviço de forma eficiente para o usuário, este necessita de informações detalhadas sobre suas atividades. Porém, a fonte de obtenção dessas informações são as próprias empresas reguladas, e, nesse contexto, a busca de informação é um processo difícil e, na maior parte dos casos, não é do interesse dos regulados fornecê-las (PINTO JÚNIOR & PIRES, 2000, P.3).

O segundo problema considerado relevante na gestão das Ouvidorias de ARE, e respondido por um grande número de Ouvidorias, foi a ausência de utilização de sistema de TI para o gerenciamento eficiente das demandas de ouvidoria.

O terceiro problema que se destacou, pela quantidade de respostas afirmativas, foi o desconhecimento da existência da Ouvidoria pelos usuários. A realização de campanhas de divulgação da Ouvidoria é fundamental para que ela se torne conhecida da população e possa desempenhar sua função. Ressalte-se, novamente, que o tamanho de uma ouvidoria, no que se refere ao quantitativo de atendimentos, possui baixa relação com o número total de usuários do serviço, com a estrutura de atendimento da ouvidoria, ou com o tempo de sua existência.

O quantitativo de demanda que uma ouvidoria recebe tem uma relação direta com o nível de conhecimento da população sobre a sua existência, além de, principalmente, com o seu desempenho, em termos de capacidade de dar respostas de forma eficiente e satisfatória, aos usuários demandantes. Esses sim são fatores alavancadores dos atendimentos numa Ouvidoria, independente de sua área de atuação.

Merece destaque também a ocorrência de elevado número de respostas sobre carência de pessoal especializado na Ouvidoria, o que, associado à situação de ausência de sistemas de TI e da baixa procura da ouvidoria pelos usuários, são fatores de fragilidade para o bom desempenho do seu papel. Isso vem a demonstrar que o modelo de ouvidorias em agências reguladoras ainda caminha em passos lentos para o aperfeiçoamento e consolidação.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conjunto de Ouvidorias de agências reguladoras estaduais pesquisadas apresenta algumas similaridades e uma grande diversidade em termos de estrutura de funcionamento, número de atendimentos realizados, tipos de problemas enfrentados, variedade de setores em que atuam, e formas diferentes de interação com as concessionárias reguladas.

Essa constatação demonstra a existência de um processo de adaptação do modelo de ouvidoria de agência reguladora aos diferentes contextos geográficos, político-econômicos e sociais dos Estados, refletindo a diversidade de um país de dimensões continentais como o Brasil.

A Associação Nacional de Ouvidores Públicos – ANOP registra com toda propriedade no documento Carta de São Paulo, o processo diversificado de criação de ouvidorias públicas no Brasil, declarando que: “A cultura de Ouvidorias Públicas no país encontra-se em formação, num processo que revela a diversidade de concepções e possibilidades institucionais, criadas sem um formato uniforme, quer seja do ponto de vista do papel, da missão, da inserção institucional, das prerrogativas, das atribuições e da estrutura.” (ANOP, 2006).

O formato atual das ouvidorias das agências reguladoras estaduais reflete a forma como foi constituída cada agência. Não se observa uma uniformidade quanto ao enquadramento normativo das ouvidorias das agências. Algumas desempenham razoavelmente sua função, enquanto outras estão limitadas pela forma como foram constituídas, mas, atualmente poucas agências ainda não constituíram suas ouvidorias.

Na análise observou-se tanto pontos fortes como fragilidades nas ouvidorias das agências reguladoras estaduais, e que são comuns ao ambiente regulatório. Como exemplo de ponto fraco, destaca-se em algumas ouvidorias a ausência de sistema informático para o controle e gerenciamento das demandas dos usuários junto à concessionária. Essa deficiência tecnológica, além de não imprimir eficiência na gestão das demandas e de dificultar a interação com a concessionária, não garante, de forma satisfatória e segura, a guarda e proteção dos dados pelo tempo necessário e determinado na legislação específica.

A utilização de sistemas de TI para o gerenciamento dos dados de uma ouvidoria implica numa melhoria dos laços relacionais com a concessionária e com os usuários, e dá mais segurança e equilíbrio a essa relação, vez que diminui a assimetria de informações, garantindo assim a equidade nas soluções adotadas.

Outro fator identificado como ponto frágil, refere-se à falta de reuniões sistemáticas com a concessionária para a gestão das demandas de ouvidoria. Essa interface precisa ser estabelecida de forma efetiva, e realizar-se com a regularidade necessária visando, além do bom encaminhamento de soluções, a implementação de ajustes de procedimentos e de processos pela concessionária evitando-se assim, a recorrência de problemas, para que a função da ouvidoria seja realizada em sua plenitude.

Quanto aos principais problemas apontados pelas Ouvidorias e que fragilizam a sua função de promover o equilíbrio da relação usuário/prestador do serviço, merecem destaque as dificuldades enfrentadas para obtenção de soluções para as demandas dos usuários com qualidade e dentro dos prazos legais estabelecidos, que é o foco do trabalho de uma Ouvidoria de ARE.

Sobre isso, vale ressaltar que o atendimento na Ouvidoria da agência é feito em segunda instância, e isto significa que o usuário já procurou a concessionária, aguardou os prazos por ela estabelecidos para atendê-lo e não obteve solução satisfatória para seu problema. É imprescindível, portanto, que a ouvidoria da agência trabalhe com eficiência e presteza na busca do entendimento entre usuário e a concessionária, e para que isso ocorra é fundamental o cumprimento dos prazos de resposta e a atuação eficiente da concessionária para atender o usuário.

O instituto da ouvidoria é ainda uma realidade nova para a sociedade brasileira, e que foi fortalecida com o processo de democratização do país. Materializou-se principalmente, no pós Constituição de 1988 com o conjunto de normas sobre defesa do cidadão, como o Código de Defesa do Consumidor, Estatuto do Idoso, entre outros, mas que se encontra ainda em processo de aperfeiçoamento e consolidação.

No que se refere às Ouvidorias de agências reguladoras, essa realidade fica ainda mais explícita, por ser a regulação uma forma também muito recente de atuação do Estado na prestação de serviços para a sociedade. Trata-se assim, de dois modelos novos - ouvidoria e regulação - que se associam e que traduzem o movimento de modernização econômica, de democratização das relações de consumo e de cidadania na sociedade brasileira.

Essas duas formas de atuação do Estado associadas - Ouvidoria e agência reguladora – por serem experiências muito recentes encontram-se em processo de consolidação e validação pela sociedade, mas estão cada vez mais estabelecidas como institutos definitivos e imprescindíveis para a modernização da sociedade brasileira.

## REFERÊNCIAS

**ARAGÃO**, Alexandre Santos de (Coord.). **O poder normativo das agências reguladoras.** 2<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Forense, 2006.

- .ARAGÃO, Alexandre Santos de. **Agências reguladoras e a evolução do direito administrativo econômico.** 2<sup>a</sup>. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2005.
- .COUTINHO, Marcelo James Vasconcelos. Administração pública voltada para o cidadão. In: **Revista do Serviço Público**, ano 51, nº 3, jul/set de 2000.
- .CARVALHO FILHO, José dos Santos. Agências reguladoras e poder. In: O poder normativo das agências reguladoras. Alexandre Santos de Aragão (Coord.). Rio de Janeiro: Forense, 2006. pp. 75-89.
- .GALVÃO JÚNIOR, Alceu de Castro & XIMENES, Marfisa Maria da Aguiar Ferreira. **Regulação: Controle social da prestação dos serviços de água e esgoto.** ABAR, Fortaleza, 2007.
- . GODOI JUNIOR, José Vicente. **Agências Reguladoras: características, atividades e força normativa.** Dissertação de Mestrado, Programa de Mestrado em Direito da Universidade de Marília – UNIMAR, 2008.
- . CASTRO JUNIOR, Osvaldo Agripino de, e ZULIAN, Rosemeri Aparecida. **A importância das agências reguladoras estaduais para a universalização dos serviços públicos: análise comparativa da AGERGS e da AGESC.** 2010. Disponível em: [www.regulacao.gov.br](http://www.regulacao.gov.br). Acesso em 27 de jul. 2011.
- .LYRA, Rubens Pinto (org.) **Do tribuno da plebe ao ouvidor público: estudos sobre os defensores da cidadania.** Editora Universitária da UFPB. João Pessoa – PB, 2011.
- .MEDAUAR, Odete. **Direito administrativo moderno.** 8<sup>a</sup>. ed. rev. e atual. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2004.
- .MARQUES NETO, Floriano de Azevedo. **Agências reguladoras: instrumentos de fortalecimento do estado.** Documentos da ABAR – 2003.
- .MORAES, Alexandre de. Agências reguladoras. In: **Revista dos Tribunais**. ano 90. v.791. set. 2001. p. 739-756.
- .PINTO, Eliana & LYRA, Rubens Pinto (org.). **Modalidades de ouvidoria pública no Brasil.** Editora Universitária da UFPB. João Pessoa:PB, 2009.
- .PINTO JUNIOR & PIRES. Helder Q. e Melissa Cristina Pinto. **Assimetria de informações e problemas regulatórios.** Nota Técnica n º 6: ANP – 2000.
- .ROSA, Ádima Domingues da. **Agências reguladoras e estado no Brasil: reformas e reestruturação neoliberal nos anos 90.** Dissertação de mestrado, Faculdade de Filosofia e Ciências da UNESP, 2008.
- .SILVA, Maria Cristina, Texto: **Panorama das agências reguladoras**, 2008. Disponível em: [www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br). Acesso em 28 de jul. 2011

**.SOUTO**, Marcos Juruena Villela. **Direito administrativo regulatório**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2002.

**.VERGARA**, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

# MARKETING COMO INSTRUMENTO PARA OUVIDORIAS PÚBLICAS

Izabela Mendes de Oliveira\*

Karla Júlia Marcelino\*\*

## RESUMO

Ouvidoria é um serviço de comunicação oferecido ao cidadão para viabilizar o seu contato com a gestão, onde podem apresentar sugestões, denúncias como também buscar informações. Têm a finalidade de satisfazer os anseios da população e consequentemente gerar informações, que irão subsidiar o governo na tomada de decisões estratégicas e na formulação de políticas públicas que venham contemplar a sociedade, baseadas nas manifestações oriundas desse serviço. Este artigo almeja contextualizar as principais teorias de *marketing* e mostrar a aplicabilidade de suas estratégias para as Ouvidorias Públicas. Seguiu como abordagem metodológica a pesquisa bibliográfica sobre o *marketing*, o artigo pretende destacar sua importância quanto à utilização das suas ferramentas, demonstrando o quanto suas estratégias podem ser importantes nas Ouvidorias, visando ainda facilitar sua comunicação com a sociedade. O *marketing* ainda é associado apenas a vendas e propagandas, sendo essas umas de suas funções. Porém, os profissionais dessa área precisam desmistificar esse conceito errôneo e buscar outras estratégias de aplicabilidade para o mesmo.

## ABSTRACT

Ombudsman is a communication service offered to citizens to facilitate their contact with the management where they can make suggestions, complaints also seek information. Are intended to satisfy the desires of the population and thus generate information that will subsidize the government for making strategic decisions and public policies that will address the society, based on events arising from this service. This article aims to contextualize the main theories of marketing and show the applicability of their strategies for the Public Ombudsman. As a methodological approach followed the research literature about marketing, intending to highlight its importance to the use of their tools, demonstrating how their strategies may be important in the Ombudsman in order to further facilitate their communication with society. The marketing is still associated only with sales and advertising, and each of these functions. But the professionals in this area need to demystify this misconception and seek other strategies applicable to it.

\*Graduada em Marketing pela Faculdade Boa Viagem (FBV); Especialista em Gestão de Ouvidorias pela Escola Superior de Relações Públicas (ESURP); Formação em Gestão e Implantação de Ouvidoria pela (FCAP) e Escola de Governo/PE; Curso de capacitação profissional em Ouvidoria-Universidade de Brasília (UNB), 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 Pernambuco, é instrutora do curso Implantação e Gestão de Ouvidoria no IRH e Gestão de Ouvidoria da Pós-Graduação na ESURP. Especialista em Gestão Governamental (Fundação Getúlio Vargas), Gestão Pública e Serviços Sociais (UFPE) e Intervenção Psicosocial 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

**PALAVRAS-CHAVE:** *Marketing. Ouvidoria. Organização. Ferramentas.*

**KEYWORDS:** *Marketing. Ombudsman. Organization. Tools.*

## 1. INTRODUÇÃO

A finalidade deste artigo é demonstrar a aplicabilidade do *marketing* e suas diversas ferramentas visando contribuir para o trabalho das Ouvidorias públicas, utilizando-o como forma de facilitar e expandir o canal de comunicação com a sociedade. Para uma melhor compreensão do assunto, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre as ferramentas e os conceitos do *marketing* nas organizações.

O breve histórico dos diversos conceitos facilitará compreender como aliar *marketing* ao trabalho realizado pelas Ouvidorias. Finalizando serão apresentadas as considerações sobre o artigo, e o quanto as estratégias de *marketing* podem propiciar resultados eficazes para as Ouvidorias Públicas.

## 2. OUVIDORIA E *OMBUDSMAN*

*Ombudsman* é aquele escolhido para representar a sociedade e o ouvidor uma pessoa indicada pelo governo para ouvir os anseios dos cidadãos. O Dicionário Aurélio, destaca o *Ombudsman* como sendo um funcionário governamental que investiga e faz mediação em casos de queixas de indivíduos ou de entidades contra atos do governo, ou de seus representantes e descreve o ouvidor como sendo o juiz de repartições públicas.

Deixando de lado as colocações apresentadas, GIANGRANDE (1999) coloca que o *Ombudsman* foi criado na Suécia, no século XIX, mais precisamente em 1809, onde a figura do *Ombudsman* surgiu para fortalecer os direitos dos cidadãos diante do poder do Estado; sua função era de fiscalizar a aplicação das leis por parte dos funcionários públicos, garantindo seus direitos na prática. Depois se estendeu para os presídios representando os detentos, 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.

No Brasil, o ouvidor está se destacando, ganhando características próprias, incorporando a cultura e o modo de gestão das organizações públicas. O termo Ouvidoria remete ao canal de comunicação que por sua vez, deve ser dotado de competências gerenciais e estratégias de *marketing* utilizadas para fortalecer, informar, aproximar, conscientizar e propagar a imagem da Ouvidoria e da instituição à qual está vinculada. 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), nas Ouvidorias mais modernas, o cidadão é incentivado a fazer uso de todas as oportunidades para desenvolver melhores relacionamentos com o serviço público, os

usuários são levados nesta direção no decorrer de toda a transação e são educados acerca dos novos padrões do relacionamento.

Nesse contexto pode-se afirmar que o *marketing* não é apenas propaganda e sim um conjunto de ações que visa elevar a imagem do gestor e da organização como um todo.

A utilização do *marketing* na administração pública está em promover o melhor para o cidadão, pois a propagação da marca do Estado eficiente gera credibilidade e a busca pelos serviços oferecidos. Nesse contexto, a Ouvidoria precisa ser vista como instrumento de *marketing*, pois seu segredo está em manter sempre o bom atendimento ao cidadão, possibilitando que os usuários dos serviços, acessem facilmente de qualquer lugar e a qualquer momento.

Para que isso aconteça, se faz necessário disponibilizar vários canais de comunicação como: *internet*, fax, telefone, 0800, fóruns, congressos, debates, *blogs* e em alguns casos até redes sociais como: *twitter*, *facebook*, *Orkut*. No entanto, não basta apenas o Estado investir em tecnologia, pois por trás desse instrumento deve existir um ouvidor que conheça bem a organização, devendo ser proativo, preparado para interagir com o público, provocar reuniões, palestras, promover eventos que facilitem a comunicação. Para que as informações não possam ser perdidas nos diversos níveis hierárquicos, o ouvidor precisa estar sempre em busca de novas oportunidades, informações e soluções que gerem inovação ao serviço.

As organizações gastam para atrair clientes e investe pouco em mecanismos que as façam aprimorar o atendimento ou conhecer melhor aqueles que já utilizam serviços e produtos. Conforme PEPPERS (2001), o verdadeiro poder da integração reside na capacidade de oferecer atendimento diferenciado, conforme cada caso, e não na ampliação do atendimento padrão. É preciso investir na divulgação das Ouvidorias tanto externa como internamente, pois através dela é possível apreender com o que é dito pelo cidadão e ou servidor, podendo, através dos dados coletados, criar produtos personalizados e oferecer serviços com base nas necessidades dos usuários e assim reduzir o desperdício.

### **3. CONCEITOS DE MARKETING**

Ao estudar *marketing* percebe-se a importância dessa ferramenta e o quanto ela pode agregar valor para uma organização que está preocupada em atender bem o cliente. Portanto, se faz necessário expor alguns conceitos, a fim de que essa mercadologia possa ser entendida em sua plenitude.

Segundo KOTLER (2001) o *marketing* é a função que identifica as necessidades do consumidor, determina quais os mercados-alvo que a organização pode servir melhor e planeja produtos e serviços adequados a esses mercados. Kotler complementa que o *marketing* está por toda a parte. Formal ou informalmente, pessoas e organizações envolvem-se em um grande número de atividades que poderiam ser chamadas de *marketing*. O *marketing* envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais.

RICHERS (2000) nos diz que *marketing* são as atividades sistemáticas de uma organização humana, voltada para a busca e realização de trocas com seu meio ambiente, visando benefícios específicos.

LAS CASAS (2000) afirma que *marketing* é a área do conhecimento que enfoca todas as atividades concernentes das relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio de atuação e o impacto que essas relações causam na sociedade.

Percebe-se que os usuários/clientes estão cada vez mais exigentes e com mais acesso às inovações, atualmente procuram pela excelência e exclusividade, conscientizados de que deve existir humanização no atendimento, acessibilidade, abrangência e muitas vezes descentralização dos serviços. Os cidadãos estão pondo fim à cultura de aceitar qualquer serviço que é oferecido. Para tanto, se faz necessário que todo planejamento e ações a que viermos elaborar, estejam voltados para obter a percepção do cliente. É a percepção de satisfação e a superação das expectativas, que os farão acreditarem e assim, propagar o bom serviço prestado pelo Estado, tornando-se um usuário fidelizado. Devemos pensar que nada é impossível de fazermos nos dias de hoje. Muitas vezes, vemos de forma negativa o que não se encaixa nos nossos paradigmas, e, dessa forma, precisamos ser receptivos e adotar novos conceitos, porque quebrar paradigmas é estar aberto a novas oportunidades.

#### **4. FERRAMENTAS DE *MARKETING***

É definido por KOTLER (1994), que todas as organizações devem escolher um estilo de *marketing* que seja compatível com suas metas, seus anseios e seu conceito. As Ouvidorias juntamente com a organização à qual está inserida, devem definir como vão apresentar seus canais de acesso aos usuários. Isso envolve o conceito de composto de *marketing*, que é o conjunto de variáveis que a instituição pode utilizar para gerar a melhor resposta possível aos usuários. Há muitas variáveis que podem ser consideradas no composto de *marketing*.

Na descrição do papel do *marketing* na sociedade brasileira, COBRA (1985, p. 33) evidenciou com objetividade ao mostrar a verdadeira situação do entendimento do termo, como se pode verificar a seguir:

A adoção do *marketing* na realidade brasileira ainda vai apenas um pouco além da prática do composto promocional. O *marketing* ainda é um fenômeno relativamente recente, pois é entendido e praticado como tal no Brasil há menos de três décadas. E talvez por isso mesmo ainda seja confundido por muita gente como propaganda ou como venda, exclusivamente.

Através dessa definição podemos perceber o quanto devemos explorar essa ferramenta e como é rentável para a organização que a utiliza. A Ouvidoria que resiste a novas idéias está fadada à estagnação, pois inovar é preciso em qualquer organização e entender o cliente é se importar com ele.

A maioria dos profissionais está preso ao passado. Na área de Ouvidoria, muitos ainda querem seguir apenas o processo comum de implantação, deixando de realizar o planejamento estratégico, como também, traçar metas e objetivos.

Os profissionais que hoje gerenciam as Ouvidorias precisam estar sempre atualizados, atentos para conceitos amplos e inovadores e ter a sensibilidade de perceber o momento

certo para aplicar e implementar estratégias e métodos, que possibilitem a eles demonstrar o potencial que essa área detém. Esses gestores necessitam ter um olhar para a responsabilidade social, sustentabilidade, ter visão macro, para que assim possam unir as diversas ferramentas de *marketing* às atividades comuns das Ouvidorias Públicas.

*Endomarketing* é o trabalho voltado para dentro da instituição, que procura focar no público interno; *marketing* digital, objetiva ações de *marketing* voltado para as redes sociais utilizando os canais eletrônicos para divulgar as ações da organização; planos de comunicação, diagnóstico da organização, que possibilita apontar os pontos fortes e fracos e também sugerir melhorias; *Cybermarketing* utilizado para atingir um grande número de pessoas com maior agilidade, muito usado para atingir públicos em massa; *GrassrootsMarketing* com o uso dessa ferramenta os profissionais pretendem atingir determinados grupos ou comunidades, ela também visa transformar essas pessoas em divulgadoras do serviço; *Marketing de Relacionamento*, busca o profundo conhecimento do usuário, buscando atendê-lo e com isso obter a fidelização e satisfação; *Marketing Social*, objetiva gerar mudanças para as causas sociais.

Essas são apenas algumas definições das estratégias que podem ser utilizadas para agregar valor ao trabalho das Ouvidorias Públicas, podendo facilitar e fortalecer a sua comunicação com a sociedade.

## 5. APPLICABILIDADE DO MARKETING NAS OUVIDORIAS PÚBLICAS

A Ouvidoria está inserida no processo organizacional para buscar a racionalidade, devendo ter uma visão pontual do foco do problema, o que consequentemente facilitará encontrar soluções. Pode-se afirmar que as Ouvidorias são importantes instrumentos de comunicação com uma fonte relevante de dados e informações a respeito de usuários. Para o uso e veiculação favorável dessas informações, o ouvidor que está gerindo esse canal precisa ter o conhecimento de como gerenciar as demandas apresentadas pela sociedade, a fim de transmitir através de resultados obtidos com transparência, a melhor imagem possível do serviço que vem sendo oferecido pelo Governo do Estado. Muitos podem estar se perguntando a que se aplica o *marketing* em Ouvidorias. As Ouvidorias podem utilizar as ferramentas de *marketing* de diversas formas e em diversas ações ou situações. Elas podem ser utilizadas para aperfeiçoar ou criar serviços, que podem ser desenvolvidos através de projetos elaborados pela organização. Pode-se observar o *marketing* inserido aos serviços, onde o usuário pode estar opinando, como e onde devem ser direcionadas as ações das Ouvidorias.

Há exemplos de alguns Estados que implantaram o projeto de Ouvidoria Itinerante visando à descentralização e fazendo com que a Ouvidoria chegue até o cidadão, e com isso, dando maior visibilidade, reconhecimento e credibilidade ao trabalho desenvolvido. Outra ação de *marketing* que pode ser utilizada é a promoção de eventos, ações de cidadania, participação em congressos para troca de experiências e intercâmbio de ideias. Para desempenhar todas essas atividades, o ouvidor precisa ser dotado de habilidades e competências para desenvolver estratégias de *marketing* na organização a qual está inserido.

Para isso, a Ouvidoria deve trabalhar incessantemente, para atender as manifestações da sociedade e com base nos resultados oriundos desse trabalho, produzir uma imagem sólida e positiva do Governo perante a sociedade. Os dados coletados pelas Ouvidorias devem ser tratados como um produto, que passa por vários processos de análise até chegar à distribuição das informações que constituem uma grandiosa fonte de valores para a organização. O ouvidor e sua equipe devem ter idéias inovadoras para promover o melhor acesso a democracia participativa, a fim de poder transformar os dados coletados em políticas públicas. O ouvidor, ou o profissional de *marketing* que venha a compor a equipe pode desenvolver estratégias de *marketing* na Ouvidoria, pois cabe a esses profissionais estimular e gerenciar as demandas, buscando identificar os diferentes níveis de satisfação do cidadão/usuário, a fim de atender os objetivos da organização que é o de prestar serviço com eficiência e efetividade.

A decisão de implantar um 0800 na Ouvidoria também é de suma importância, pois numa era de interatividade esses canais estão construindo e assumindo um papel bastante relevante, e devem ser reconhecidos pelo grande potencial de detecção de necessidades e conquista pela fidelização do serviço. Hoje para agregar valor ao serviço do 0800 muitas empresas desenvolveram sistemas que possibilitam atender ao cidadão com maior agilidade, gerar número de protocolo que identifiquem a manifestação e dar confiabilidade ao que está sendo registrado.

Existem outros canais como: rádios, TV, jornais, revistas, *outdoors*, *outbus*, mala direta, redes sociais, murais informativos, *jingle*, folhetos e etc., que são poucos utilizados pelas Ouvidorias e que poderiam expandir e dar visibilidade ao serviço. Um deles é o *site*, porém segundo PEPPERS (2001) a *web* não é para tímidos, se aproveitada corretamente, será dispendiosa e complexa. No entanto, tem o potencial para revolucionar praticamente qualquer negócio. Esteja preparado!

Em tempos altamente competitivos é preciso reconhecer que a visão dos usuários que utilizam os serviços públicos, não são iguais e gestores inteligentes, devem saber utilizar esse fato de forma positiva. A implementação do *marketing* nas Ouvidorias públicas envolve muito mais que uma simples divulgação de um serviço oferecido pelo Governo, pois, quando uma organização aproveita os dados coletados através das Ouvidorias e observa os pontos fortes e fracos destacados nos relatórios gerenciais, disponibilizados por esse serviço, pode responder dinamicamente a sociedade, gerando políticas públicas e outras ações que possam contribuir efetivamente para a melhoria dos serviços

oferecidos aos cidadão/clientes. Para isso é preciso identificar o problema, diferenciar, interagir e personalizar o atendimento de forma a garantir a satisfação do usuário.

## 6. CONSIDERAÇÕES

Atualmente vivemos numa realidade de aceleradas mudanças e transformações, sendo assim, as organizações e os profissionais devem conhecer, adequar-se e aplicar as ferramentas e os instrumentos disponíveis para que os resultados empresariais sejam alcançados com êxito.

É impossível implantar uma ação de *marketing* na organização e continuar a trabalhar de forma tradicional. Independentemente de serem públicas ou privadas, todas as organizações devem utilizar e praticar *marketing*, pois todas têm algo em comum: um público-alvo. A aplicação de *marketing* no serviço público é possível e possui importância para o desenvolvimento do trabalho na instituição em que se implanta uma Ouvidoria, visto que é levada em conta a percepção e a satisfação dos usuários desse serviço. Essa importante ferramenta de comunicação visa atender à nova realidade, que não permite erro, o *marketing* não pode ser visto como sinônimo de propaganda nem confundido como tal, até porque isso é um equívoco que pode levar organizações a prejuízos, uma vez que não obtêm, somente pela propaganda, a confiança do cidadão/usuário cada vez mais consciente.

Podem ser muitos os benefícios advindos da implementação e da aplicação adequada das ações inerentes ao *marketing* nas Ouvidorias, pois as ferramentas de *marketing* se bem utilizadas, apesar de exigir conhecimento especializado para isso, podem propiciar resultados eficazes para as Ouvidorias Públicas, se balanceadas e integradas com os outros compostos da instituição.

Diante da análise realizada ao longo desse artigo, tornou-se possível concluir que o *marketing* pode sim, ser utilizado como instrumento para as Ouvidorias Públicas, pois com a utilização das diversas estratégias por ele oferecida, permite que as Ouvidorias alcancem resultados mais eficientes e satisfatórios para si e para seu público-alvo. Mas, para que o *marketing* possa alavancar diferenciais competitivos e acelerar os processos de mudança organizacional, incorporando-os à cultura das Ouvidorias, é imprescindível que as Ouvidorias tenham autonomia para iniciar o processo de planejamento e organização, como também deve existir vontade por parte dos gestores e uma equipe capacitada para executar as ações propostas.

## REFERÊNCIAS

.ANGELO, Cláudio Felisoni; GIANGRANDE, Vera. *Marketing de Relacionamento no Varejo*. São Paulo: Atlas, 1999.

.Aurélio. Disponível em:< [www.dicionariodoaurelio.com.br](http://www.dicionariodoaurelio.com.br)>. Acesso em: 15 jun. 2011.

.COBRA, Marcos; ZWARG, Flávio A. *Marketing básico* – uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 1985, p.33.

.DICIONÁRIO Aurélio. Disponível em: [www.dicionariodoaurelio.com.br](http://www.dicionariodoaurelio.com.br). Acesso em: 15 jun. 2011.

.KOTLER, Philip. *Marketing* (Edição Compacta). São Paulo: Atlas, 3<sup>a</sup> edição, 1985

\_\_\_\_\_. KOTLER, Philip. **Administração de marketing** – análise, planejamento, implementação e controle. 6<sup>a</sup>. ed., São Paulo: Atlas, 2001.

.LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de varejo*, 2<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

.PEPPERS, Don; 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.

.RICHERS, Raimar. *Marketing – uma visão brasileira*. São Paulo: Negócio, 2000.

.VIANA JÚNIOR, Humberto. Ouvidoria Geral UNIFACS: **O Ombudsman nas Instituições Particulares de Ensino Superior**. Disponível em: [www.unisc.br](http://www.unisc.br). Acesso em 16 jun. 2010.

# A EFETIVIDADE DA OUVIDORIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Ana Alaíde Mendes Pinheiro\*

Marise Vila Nova de Moraes\*\*

Karla Júlia Marcelino\*\*\*

## RESUMO

Este trabalho busca apontar a efetividade da Ouvidoria como mais um canal de comunicação na Administração Pública. Este estudo adotou como abordagem metodológica a pesquisa bibliográfica sobre o papel da Ouvidoria, sua efetividade no dia-a-dia das organizações e os conceitos de efetividade. O artigo conclui enfatizando a premente necessidade de se adotar a Ouvidoria como canal alternativo de aprimorar a comunicação da Administração Pública e o cidadão, mostrando depoimentos de ouvidores sobre a efetividade da ouvidoria e sua importância nas transformações institucional.

## ABSTRACT

This paper seeks to identify the effectiveness of the Ombudsman as an additional channel of communication in Public Administration. This study adopted as method a research of the available literature on the role of Ombudsman and its effectiveness in day-to-day organizations and the concepts of effectiveness. The article concludes by emphasizing the pressing need to adopt the Ombudsman as an alternative channel of to improve the communication between Public Administration and the citizen and shows testimonials from Ombudsmen about the effectiveness of the Ombudsman and its importance to institutional transformations.

**KEYWORDS:** Ombudsman. Effectiveness. Public Administration.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ouvidoria. Efetividade. Administração Pública.

\*Pós-Graduada em Ouvidoria pela Escola Superior de Relações Públicas – ESURP; graduada em licenciatura em Ciências Biológicas – UFPE; Servidora da Ouvidoria do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco. *E-mail:* ana.alaide@gmail.com

\*\*Pós-Graduada em Ouvidoria pela Escola Superior de Relações Públicas – ESURP; graduada em Relações Públicas pela Escola Superior de Relações Públicas – ESURP. *E-mail:* marisemoraes@gmail.com

\*\*\*Orientadora do artigo. Graduação em Serviço Social. Atualmente exerce o cargo de Ouvidora Geral do Estado em PE, é instrutora do Curso de 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 de Psicologia Social e Organizacional do Instituto Superior de Línguas e Administração–UNISLA–Portugal. Consultora organizacional. *E-mail:* karlajuliam@bol.com.br

## 1. INTRODUÇÃO

O objetivo maior deste artigo é refletir sobre a efetividade das Ouvidorias na gestão das organizações públicas. Pensando em uma melhor compreensão acerca deste tema foi realizada uma breve revisão bibliográfica sobre o papel da Ouvidoria nas organizações e a evolução da sociedade com o surgimento das Ouvidorias. A reflexão sobre conceitos de efetividade será fundamental para o entendimento das atuações das Ouvidorias atualmente na Administração Pública. Mostra que a pesquisa com o usuário/cidadão é uma ferramenta de mensuração da efetividade das Ouvidorias. Para respaldar o nosso trabalho serão elencados depoimentos de ouvidores de organizações públicas nas áreas de educação, saúde e órgão de controle do Estado de Pernambuco sobre a efetividade das suas Ouvidorias. E por fim, uma breve consideração final sobre o trabalho, citando os pontos positivos da implantação e melhorias ocorridas na Administração Pública com as atividades das Ouvidorias.

## 2. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública pode ser direta, quando composta pelos entes federados (União, Estados, Municípios e Distrito Federal), ou indireta, quando composta por entidades autárquicas, fundacionais e paraestatais.

A Administração Pública é conceituada com base em dois aspectos: objetivo (também chamado material ou funcional) e subjetivo (também chamado formal ou orgânico).

Segundo ensina DI PIETRO, o conceito de Administração Pública divide-se em dois sentidos:

“Em sentido objetivo, material ou funcional, a Administração Pública pode ser definida como a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve, sob regime jurídico de direito público, para a consecução dos interesses coletivos. Em sentido subjetivo, formal ou orgânico, pode-se definir Administração Pública, como sendo o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado”.

Administração Pública tem como principal objetivo o interesse público, seguindo os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Numa visão global, a Administração Pública é toda a organização do Estado predestinada à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

Segundo MORAES (2003 p. 310),

“A Administração Pública pode ser definida objetivamente como a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para a consecução dos interesses coletivos, e subjetivamente como o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado”.

A Ouvidoria surge como instrumento eficiente para o exercício e realização da cidadania, permitindo ao usuário/cidadão ter participação ativa nos trabalhos realizados nas organizações públicas em geral e oferecendo à população pleno controle sobre os resultados das ações da máquina estatal. Os benefícios advindos de uma Ouvidoria Pública são muitos. Primeiro para o usuário/cidadão, pois ele nunca é ouvido, segundo é a gestão, pois a Ouvidoria é também um instrumento de gestão.

Conforme LYRA (2004, p.121), no que se refere à Ouvidoria Pública, esta se apresenta como um autêntico instrumento da democracia participativa na medida em que transporta o cidadão comum para o âmbito da administração. Este através da Ouvidoria, ganha voz ativa, na medida em que suas críticas, denúncias ou sugestões são acolhidas pela administração, contribuindo para a correção e o aprimoramento dos atos de governo.

Continua LYRA (2004, p.126),

“É indispensável, porém, que outros requisitos, de ordem administrativa, assegurem ao ouvidor, *na prática*, a sua efetiva autonomia. Primeiramente, é necessário que o ato normativo que rege a ouvidoria garanta a obrigação do dirigente da instituição em que atua o ouvidor de responder, em prazo curto, à interpelação do ouvidor, sob pena de responsabilidade. Com efeito, não é incomum a administração pública não se sentir à vontade com a ação da ouvidoria. Do mais alto escalão, passando pelos níveis intermediários e inferiores, muitos não a respeitam, desconsiderando completamente os prazos estabelecidos para as respostas”.

### 3. PAPEL DA OUVIDORIA

A Ouvidoria é um canal de comunicação para receber as manifestações do usuário/cidadão com ética, impessoalidade e credibilidade, procura facilitar e encorajar as relações pessoais dentro das organizações, com isto contribui para melhoria da gestão.

Segundo OLIVEIRA (2005, p.47)

“A Ouvidoria brasileira é, sem dúvida, um canal de diálogo com a população; uma porta aberta para a participação popular através de 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. Assim, já temos tempo e experiência suficientes para realizar a necessária reflexão sobre o verdadeiro papel a ser desempenhado no futuro pelas ouvidorias brasileiras dentro do novo cenário de atuação do Estado, das empresas e, com certeza, das organizações da sociedade civil”.

Diante desta necessidade é fundamental a criação de uma Ouvidoria que se torne o canal de comunicação do exercício do usuário/cidadão.

“As Ouvidorias Públicas poderão ser um excelente instrumento de aprimoramento, modernização e humanização da relação Administração/administrado, viabilizando a ampliação do necessário espaço para o pleno exercício do direito de avaliação e controle da gestão pública, requisito indispensável para a consolidação da nossa democracia” (GOMES, 2000, p. 124).

O princípio fundamental da Ouvidoria é a existência de um Ouvidor, que funciona como representante dos clientes externos e internos da organização, aprimorando o canal de diálogo e o foco das atenções do usuário/cidadão.

Sua implantação em uma organização é reconhecer que o usuário/cidadão necessita de um porta voz, um facilitador, o Ouvidor/*Ombudsman*, que tenha compromisso, seja ético e confiável, tenha credibilidade, use de dignidade e respeito, saiba ouvir para nortear no exercício da sua função fazendo de sua palavra um escudo de conhecimentos para defendê-lo.

Segundo CENTURIÃO (2003, p.44):

“Atender bem não pode ser apenas o objeto de uma campanha temporária. O bom atendimento não pode ser motivado apenas por interesse ou por medo. Não pode visar apenas resultados perante o público externo. O hábito de atender bem precisa estar entranhado na cultura organizacional, até que se torne um valor essencial da organização, que se confunda com a sua razão de existir”.

Diante de tantas oportunidades e desafios se torna importante o ambiente de trabalho deixando o Ouvidor mais preocupado com o usuário/cidadão, abraçando esta causa com competência, sem apego a benefícios e salário, principalmente quando esta se torna seu aprendizado e instrumento de trabalho.

É importante destacar que quando a alta administração comprehende o papel da Ouvidoria, sua credibilidade perpassa por todas as áreas fazendo com que as manifestações encaminhadas sejam devidamente respondidas com eficiência, eficácia e principalmente a efetividade. O comprometimento é essencial para dar continuidade ao processo das manifestações enviadas pelos usuários/cidadãos. O desafio é superar o cotidiano institucional, interpretar fidedignamente os anseios, mediar e conciliar conflitos e cobrar das áreas responsáveis, as possíveis soluções para o atendimento dessas demandas encaminhadas.

Conforme nos diz MARCELINO (2010, p.51),

“É importante enfatizar que a Ouvidoria se fundamenta no tripé: qualidade, informação e controle, sendo, portanto, um canal legítimo para coparticipação do cidadão na gestão da Administração Pública”.

#### 4. CONCEITO DE EFETIVIDADE

É comum nos dias atuais perceber a palavra efetividade sendo utilizada em diversas dimensões da sociedade, nas relações sociais, profissionais, nas organizações, comprovando a amplitude e importância que o tema tem assumido. A **efetividade é realizar a coisa certa para transformar a situação existente**. É através dessa definição que se conclui que uma determinada organização está desempenhando seu papel com sucesso ou se há algo que deve ser transformado.

Para Robert Henry: “Difícil não é fazer o que é certo, é descobrir o que é certo fazer”. Esta afirmação sintetiza todo o conceito de efetividade: ‘fazer a “coisa” que tem que ser feita’; é um conceito difícil de se entender, pois somente é percebida por pesquisas de opinião sobre ações que causam efeitos, impacto ou transformação de uma realidade que se modificou. Benefícios, efeitos ou impactos diretos ou indiretos do exercício do papel institucional de uma organização. Os resultados efetivos significam que a prestação de serviços deve procurar sempre produzir resultados com efeitos visíveis para os usuários, resolvendo seus problemas e satisfazendo realmente suas expectativas. Quem presta serviço ao público deve buscar soluções rápidas com eficiência, eficácia e efetividade, apresentada na tabela 1.0.

EFICIÊNCIA É	EFICÁCIA É	EFETIVIDADE É
Fazer as coisas da maneira adequada.	Fazer as coisas certas.	Manter-se sustentável no ambiente.
Resolver problemas.	Producir alternativas criativas.	Apresentar resultados globais ao longo do tempo.
Cuidar dos recursos aplicados.	Maximizar a utilização dos recursos.	Coordenar esforços e energias sistematicamente.
Cumprir o dever.	Obter resultados.	
Reducir custos.	Aumentar o lucro.	

Tabela 1.0 – PRINCÍPIOS DE EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE [CHIAVENATO, I. SAPIRO, A.].

#### 5. EFETIVIDADE DAS OUVIDORIAS

O advento do processo democrático brasileiro possibilitou um clima favorável ao desenvolvimento de novas formas de participação dos cidadãos na sociedade. O Estado brasileiro está diante de transformações profundas. As reformas administrativas ocorreram através da Emenda Constitucional nº 19/98, introduzindo o princípio da eficiência da Administração Pública, objetivando constante melhoria na prestação dos serviços públicos a cargo do Estado, através do:

“Art. 37. A Administração Pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, imparcialidade, moralidade, publicidade e eficiência...”

A Ouvidoria reduz a distância existente entre usuário/cidadão e a gestão das organizações e traz sensíveis transformações nas relações com a sociedade, visto que o atendimento de direitos fundamentais apresentava-se quase inexistentes diante da demanda da sociedade. O gestor terá total noção da sua própria eficiência através da Ouvidoria implantada e funcionando com efetividade.

Para a avaliação da Administração Pública é de fundamental importância as informações colhidas pelas Ouvidorias, proporcionando um canal de comunicação onde o usuário/cidadão pode reclamar, denunciar, perguntar ou informar sobre a Administração Pública. A efetividade da Ouvidoria se tornará mais evidente quando as providências cabíveis sejam realizadas ou encaminhando aos órgãos responsáveis e dando o retorno no menor prazo possível. Solucionar o problema do cidadão, esse deve ser o objetivo da Ouvidoria e do gestor público.

Entretanto, para que a Ouvidoria traga resultados efetivos é importante que todos conheçam os seus reais objetivos, isto é, o que é, para que serve e como funciona. Uma das formas possíveis de avaliar a efetividade da Ouvidoria é a partir da satisfação e da credibilidade do cidadão, que podem ser apuradas por meio de pesquisa com os seus usuários ou público-alvo.

As pesquisas realizadas nas organizações mencionam e se observa o nível de satisfação dos usuários da Ouvidoria, a qualidade no atendimento, o tempo de atendimento, a credibilidade e confiança da Ouvidoria a sua visibilidade nos meios de comunicação.

Na organização deste artigo científico a metodologia utilizada foi à coleta dos depoimentos via e-mail. Apenas o depoimento de Tereza Christina Brasileiro Lyra, ouvidora do HR - Hospital da Restauração o qual foi feito através de uma visita, para concatenássemos as ideias e esclarecêsssemos alguns pontos das perguntas a serem respondidas. A amostra teve o intuito de utilizar o conceito de experientes ouvidores com a principal finalidade de identificar junto a estes conhecedores, sua opinião sobre a efetividade da Ouvidoria dentro de suas organizações de saúde, educação e órgão de controle como o TCE-PE.

Segundo Zélia Galvão Martiniano Lins\* (2011), presidente da Associação Brasileira de Ouvidores/*Ombudsman* do Recife, PE. Ouvidora PROCAPE, relata que na Ouvidoria do PROCAPE: “representamos um papel fundamental junto ao público interno e externo, com resultados que vêm contribuindo para modificar e melhorar a qualidade do atendimento. É infinitamente complicado dar andamento a essas inúmeras manifestações diante das rotinas e burocracia além das intransigências de alguns profissionais. Como agir? Cabe a habilidade e experiência do Ouvidor na instituição para conseguir saber quebrar as normas e atingir o objetivo maior, a satisfação do Cidadão.”

Zélia afirma que: “a negociação e diálogo com as áreas de conflito onde são esclarecidas as reclamações, denúncias, sugestões, informações, elogios e solicitações, tendo tudo haver com o relacionamento

\*Formada em Serviço Social e Direito pela Universidade Católica de Pernambuco-UNICAP, Funcionária Pública da Universidade de Pernambuco, Ouvidora Pioneira do Estado na implantação da primeira Ouvidoria de Saúde no Hospital Universitário Oswaldo Cruz em 1994, atualmente Ouvidora do Pronto Socorro Cardiológico Professor Luiz Tavares – PROCAPE.

entre o público atendido no hospital e seu quadro funcional. Buscando junto aos gestores a parceria, para desta forma consolidar o compromisso com a qualidade do serviço prestado e a satisfação da população/usuária encontrando uma saída e solucionando a manifestação”.

Finalizando, ela conclui que: “A instituição pública de saúde não pode cruzar os braços diante da problemática social da população. Temos o dever de atender a todos e orientá-los corretamente, um atendimento a altura de suas expectativas e necessidades.”

Tereza Christina Brasileiro Lyra\*\*, Ouvidora do HR, dá seu depoimento ressaltando a importância do atendimento presencial, além do acolhimento e registro da manifestação. Na ouvidoria do Hospital da Restauração é feita orientação sobre o funcionamento do hospital e da rede, sobre as mudanças na assistência e a necessidade de participação nas esferas de poder nos municípios. Este atendimento pode ser presencial, por meio de caixas de mensagens, cartas, 0800 e por *E-mail*.

Elá afirma que: ”Os avanços decorrentes da atuação da Ouvidoria podem ser verificados na rapidez das respostas, no acolhimento das propostas, na implementação de algumas ações, como promover reuniões com as equipes de trabalho para buscar soluções conjuntas para problemas apresentados nas demandas.

Tereza Christina conclui informando: “A Ouvidoria do Hospital da Restauração tem como compromisso assegurar um novo espaço de representação do usuário/servidor e instrumentalizar a gestão, através de relatórios gerenciais, contribuindo para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à população”.

Para a coordenadora da Ouvidoria do Tribunal de Contas de Pernambuco, Maria Paula Antão de Vasconcelos\*\*\*: “A Ouvidoria vem sendo crescentemente enxergada como instrumento relevante para o exercício da atividade fim da instituição. Isso é refletido, sobretudo, na inserção das demandas da ouvidoria nos projetos inovadores de auditoria sendo adotados na Casa como no alinhamento entre a necessidade de uma fiscalização mais próxima da execução financeira e a importância de respostas ágeis às demandas da sociedade. Tal visão pode ser atribuída, sobretudo, a alguns resultados obtidos a partir de manifestações do cidadão junto à Ouvidoria bem como ao maior critério da ouvidoria para registro de demandas consistentes.” Ela relata ainda que: A Ouvidoria mensura sua efetividade diante do cidadão/usuário, através da conta de pesquisa de satisfação eletrônica, enviada aos demandantes identificados por e-mail. A Ouvidora Geovana Carla Silva Prazeres\*\*\*\*, da Secretaria de Educação de PE relata em seu depoimento, que a Ouvidoria da Secretaria destaca além do seu trabalho diário no atendimento das diversas manifestações, a demanda escolar, quando sua atuação se intensifica mais,

\*\*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 da Restauração - HR.

\*\*\*Pós-Graduação em Direito Público pela Escola Superior de Magistratura e graduação em Direito e Ciência da Computação pela UFPE. Técnica de Auditoria das Contas Públicas do TCE-PE. Coordenadora da Ouvidoria desde janeiro de 2010. Atuou na Assessoria Técnica da Presidência entre 2005 a 2009 e na área de auditoria da despesa pública no âmbito das autarquias, fundações, sociedades de economia mista e empresas públicas, entre 2000 e 2004. Integrou a equipe de implantação do Projeto de Auditoria Informatizada de Pessoal, no âmbito do Tribunal de Contas do Estado, entre 1996 a 1999.

\*\*\*\*Atualmente exerce a função de Ouvidora da Secretaria de Educação de PE, Formada em Administração de Empresas pela FCAP-PE, Pós-Graduação em Planejamento e Gestão Organizacional pela FCAP-UPE, Pós-Graduação em Administração com ênfase em Hotelaria pela UFRPE, curso de extensão em Gestão Pública pela Escola de Governo - PE.

principalmente em períodos sazonais, onde acontecem grandes ações dentro da própria Secretaria. Estas manifestações são enviadas através do site da Secretaria, tais como: período de matrícula escolar, concursos novos, Bienal do livro, entre outras, ou seja, todos os acontecimentos referidos a Educação refletem no atendimento e eficiência da Ouvidoria, que funciona utilizando informações do setor competente, buscando sempre a resolução para o cidadão dos seus encaminhamentos junto ao setor responsável". Informa ainda que a Ouvidoria da Secretaria de Educação de PE. mensura seu trabalho através da pesquisa de satisfação do sistema da ouvidoria, onde o cidadão tem a opção de expressar como foi seu atendimento, dos próprios relatórios que são extraídos, e que a equipe através dessas informações pode utilizar os recursos disponibilizados pelo software. Como por exemplo, a possibilidade de verificar no mesmo dia o quantitativo de atendimentos concluídos para o cidadão, verificando a efetividade da Ouvidoria.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entretanto, para que a Ouvidoria traga resultados efetivos é importante que todos compreendam os seus reais objetivos, isto é saibam o que, para que serve e como funciona. As ações de melhorias para a Administração Pública através da Ouvidoria foi relatada tanto no ponto de vista teórico como por depoimentos.

Constatou-se que não foi possível avaliar a efetividade das ouvidorias e sim, consolidar a Ouvidoria com um canal de aproximação do usuário/cidadão e Administração Pública. A pesquisa de satisfação aplicada por algumas ouvidorias denota que as ouvidorias atuam com efetividade, mas observou-se que os usuários/cidadãos que tem sua demanda concluída respondem a pesquisa, o que significa um resultado favorável para as Ouvidorias.

Os estudos realizados podem ser considerados positivos, mas espera-se que a Ouvidoria atue com maior efetividade e possa participar das ações de melhorias que envolvam Administração Pública com uma visão inovadora e participativa.

## REFERÊNCIAS

.CENTURIÃO, Alberto. **Ombudsman: a face da empresa cidadã**: como e por que instalar uma ouvidoria. 1<sup>a</sup> ed. São Paulo: Educator, 2003.p.44.

.CHIAVENATO, Idalberto. **Administração – Teoria, Processo e Prática**. 3<sup>a</sup> edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil Ltda. 2000.

.**Direitos, Deveres Responsabilidades dos Servidores**, (apostila). Disponível em [www.evp.ce.gov.br/downloads/material-de-cursos/apostilas.../at.../file](http://www.evp.ce.gov.br/downloads/material-de-cursos/apostilas.../at.../file). Acesso em: 07 jul.2011.

.**EMENDA CONSTITUCIONAL Nº 19, DE 04 DE JUNHO DE 1998** ... 60 da Constituição Federal. Disponível em: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/.../emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/.../emc19.htm). Acesso em 06 jul. 2011.

.**GOMES**, Manoel Eduardo Camargo e. **Do Instituto do Ombudsman à Construção das Ouvidorias Públicas no Brasil**. In: LYRA, Rubens Pinto (org). A Ouvidoria na Esfera Pública Brasileira, Curitiba: UFPR. 2000. p.124.

.**LYRA**, Rubens Pinto. **Autônomas x Obedientes: a Ouvidoria Pública em debate**. Rubens Pinto Lyra (org). João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2004.p.121 e p.126.

.**MARCELINO**, Karla Júlia. A Gestão por Competências – Resultado da Pesquisa de Satisfação da Rede de Ouvidoria de Pernambuco. In: **Revista Científica da Rede de Ouvidorias de Pernambuco**. Recife: Ouvidoria Geral do Estado, a. 1, n. 1, 2010, p. 51.

.**MORAES**, Alexandre de. **Direito Constitucional Administrativo**, 13<sup>a</sup> ed. Atlas; São Paulo, 2003. p.310.

.**OLIVEIRA**, João Elias de. Ouvidoria Pública Brasileira: A Evolução de um Modelo Único. In: **A Ouvidoria Brasileira: Dez Anos da Associação Brasileira de Ouvidores**. São Paulo: Imprensa Oficial, 2005, p. 47.

.**PIETRO**, Zanella Sylvia Maria di. **As Relações entre a Administração Pública e os Cidadãos**. Disponível em: [www.ouvidoria.al.gov.br](http://www.ouvidoria.al.gov.br). Acesso em 27 de jun.2010.

.**VISMONA**, Edson Luiz. A Ouvidoria Brasileira. In: **Dez anos da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman**. Edson Luiz Vismona (org.). São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo: Associação Brasileira de Ouvidores Ombudsman, 2005.

\_\_\_\_\_, **O Ouvidor no Brasil**. Disponível em: [www.abonacional.org.br](http://www.abonacional.org.br). Acesso em: 05 jun. de 2011.



# A FUNÇÃO INSTITUCIONAL DA OUVIDORIA E A AUTONOMIA

Zélia Galvão Martiniano Lins\*

Karla Júlia Marcelino\*\*

A Ouvidoria é, precisamente, um instrumento de transparência, e, como tal, indispensável à garantia da lisura, impessoalidade e do exercício da função pública. Transmuta a ação do particular que, acionando-a, se investe de certa forma, do múnus público, ao revestir a demanda, originalmente fundada numa lesão privada, como o manto da indumentária pública [...]. Daí a importância da ação do Ouvidor.\*\*\*

## RESUMO

O presente artigo objetiva-se enfocar a importância da institucionalização da Ouvidoria e o seu incentivo para o exercício da cidadania e ao administrador público a possibilidade de análise e alteração de procedimentos, vez que a Ouvidoria facilita a gestão da empresa na tomada de decisões em direção à efetividade dos serviços prestados. Na prática, ela é um mecanismo dos métodos de gestão da atividade estatal, conduzidos pelos ramos da vontade dos cidadãos contribuintes, consumidores, possibilitando responder ao indivíduo reclamações, sugestões e elogios contra os atos lesivos a seus interesses. Dessa forma, o Ouvidor necessita de autonomia, independência e apoio da instituição para exercer a sua função com amplitude, ética e respeito à sua dignidade, de acordo com os preceitos constitucionais. Na prática, autonomia é poder de autoridade, resgata-se assim, no cargo de ouvidor outra roupagem, como a dignidade da democracia participativa.

## ABSTRACT

This article aims to focus on the importance of institutionalization of the Ombudsman and their incentive to exercise citizenship and the public administrator the ability to review and change of procedures, time, the Ombudsman makes the company's management in making decisions toward the effectiveness of services provided. In practice, it is a mechanism of management of state activity, carried out by branches of the will of the citizens taxpayers, consumers, by responding to individual complaints, suggestions and praise against acts prejudicial to their interests. Thus, the Ombudsman needs of autonomy, independence and support from the institution to exercise its function with amplitude, ethics and respect for their dignity, in accordance with constitutional provisions. In practice autonomy is the power of authority, thus rescues in the office of ombudsman different guise, as the dignity of participatory democracy.

\*Assistente Social e bacharel em Direito, chefe da Seção de Ouvidoria do Pronto-Socorro Cardiológico Universitário de Pernambuco - PROCAPE/UPE e presidente da Associação Brasileira de Ouvidores de Pernambuco - Seccional Pernambuco - ABO/PE

\*\*Orientadora do artigo. Atual Ouvidora Geral do Estado, mestrandona Curso de Psicologia Social e Organizacional do Instituto Superior de Línguas e Administração – UNISLA – Portugal. Instrutora da Escola de Governo e Pós Graduação na ESURP. E-mail: karlajuliam@bol.com.br

\*\*\*LYRA, Rubens Pinto. **O ouvidor universitário.** A ouvidoria do Brasil. São Paulo: Associação Brasileira de Ouvidores, 2001. p. 70.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ouvidoria. Institucionalização. Autonomia.

**KEYWORDS:** Ombudsman. Institutionalization. Autonomy.

## 1. INTRODUÇÃO

O texto trazido à colação na forma de epígrafe, de autoria do mestre Rubens Pinto Lyra, bem demonstra a escolha e, sobretudo, o interesse com relação à autonomia do ouvidor – esteja ele na administração pública ou na iniciativa privada.

Aqui, vale destacar a importância da Comunicação. Para Rector e Trinta, a comunicação é “um fenômeno e uma função social”\* servindo como instrumento importante para mudanças na organização. Neste contexto, é importante SABER OUVIR.

A Ouvidoria é uma instituição criada há dois séculos e tem colaborado no processo da construção democrática dos países, desde os mais desenvolvidos àqueles de peculiaridades semelhantes aos do Brasil como Alemanha, Suécia, Dinamarca, Estados Unidos, Finlândia, Inglaterra, Israel, Iugoslávia, Noruega, Nova Zelândia, Polônia, Rússia e Espanha, dentre outros, que se utilizam desses mecanismos com inestimável proveito para o permanente aperfeiçoamento de suas instituições. Todos com a missão de oferecer à população os benefícios do serviço público, instrumento democrático de defesa do cidadão.

Criada inicialmente na Suécia, com a promulgação da sua Constituição em 1809, permitiu à população se fazer ouvir em suas reclamações. A partir daí, outros países procuraram seguir o exemplo sueco, e o ouvidor passou a ser um indivíduo comum, tanto na instituição pública quanto na iniciativa privada.

No Brasil, a instituição do Ombudsman tem como denominação Ouvidor. A sua implantação tem como pioneiro o Estado do Paraná, seguido de São Paulo, Ceará, Distrito Federal, Espírito Santo, Pernambuco, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Pará, com Ouvidorias em estados, municípios, ministérios e órgãos descentralizados. Suas primeiras experiências e resultados foram vivenciados em órgãos públicos, tendo sido implantada em universidade pública na Universidade Federal do Espírito Santo em 1992\*\*.

A Ouvidoria facilita a gestão da empresa na tomada de decisões em direção à efetividade dos serviços prestados. Na prática, ela é um mecanismo dos métodos de gestão da atividade estatal, conduzidos pelos ramos da vontade dos cidadãos contribuintes, consumidores, possibilitando responder ao indivíduo reclamações, sugestões e elogios contra os atos lesivos a seus interesses.

É admirável a atitude do Ouvidor, que, imbuído de competência, talento e habilidade, desenvolve suas funções na defesa da cidadania. Sua autonomia:

\*VILANOVA, Maria de Fátima Veras. As ouvidorias universitárias. In: PINTO, Eliana; LYRA, Rubens Pinto (Org.). **Modalidades de ouvidoria pública no Brasil**. João Pessoa: Universitária da UFPB, 2009. p. 251.

\*\*VIANA JÚNIOR, H. **Ouvidoria geral UNIFACS**: o Ombudsman nas instituições particulares de ensino superior, 1997. Disponível em: [www.uniacs.br/fnou/artigos/ombudsman.pdf](http://www.uniacs.br/fnou/artigos/ombudsman.pdf). Acesso em: 01 jul. 2011.

É necessária, pois deverá defender os interesses da sociedade e, neste sentido, criticar ações administrativas, atividades de ensino, pesquisa e extensão e formação que deixem de operar com agilidade, eficácia e honestidade as tarefas para as quais a instituição foi criada e que estão estipuladas, precisamente no Estatuto, no Regimento Geral e nos demais atos normativos da IES\*\*\*.

Este artigo tem por objetivo demonstrar o caráter político e abrangente no âmbito das administrações pública e privada que envolve o assunto autonomia, bem como, as garantias que lhes asseguram, quando expressamente consagradas na forma de legislação democrática. Mesmo “sem lenço e sem documento” em sua árdua caminhada, faz valer a confiança depositada pelo gestor. O profissional investe com compromisso e atinge o objetivo maior, que é atender o cidadão / usuário com os meios legais de que dispõe.

## 2. OUVIDORIA NAS INSTITUIÇÕES

### 2.1. Ouvidoria na instituição pública

A Ouvidoria é uma nova alimentação do serviço público, um canal eficiente. Por esta razão, é procurada para resolver e interagir até assuntos que não lhe competem. E como instrumento da democracia, exige transparência porque leva o Governo a ser mais próximo da sociedade, que é a maior fiscalizadora dos órgãos públicos. O Ouvidor necessita, pois, de autonomia, independência e apoio da instituição para exercer a sua função com amplitude, ética e respeito à sua dignidade, de acordo com os preceitos constitucionais.

O serviço público teve um ganho sem igual com a atuação da Ouvidoria. O cidadão passou a receber um atendimento diferenciado e o devido respeito às suas reivindicações, encontrando no Ouvidor um defensor dos seus direitos.

### 2.2. Ouvidoria na iniciativa privada

A instituição da Ouvidoria na iniciativa privada é, hoje, uma realidade em quase todas as empresas de médio e grande porte do País. No setor público, ela foi disseminada fortemente a partir de uma interpretação da emenda constitucional número 19, de 04 de junho de 1998, enquanto nas empresas privadas ganhou o nome Ombudsman, uma menção à sueca, criada em 1809.

## 3. AUTONOMIA

Não é incomum que tanto a instituição pública como a iniciativa privada apresentem um caráter político no *modus operandi* das suas Ouvidorias, por interesses dos gestores que a mantêm. Tal atitude leva consequentemente, a uma inversão da ordem natural dessas instituições. Daí ser importante um

\*\*\*UFSC. apud LYRA, Rubens Pinto. **O ouvidor universitário**. A ouvidoria do Brasil. São Paulo: Associação Brasileira de Ouvidores, 2001. p.82.

repositionamento consciente, delegando-se a profissional qualificado - no caso, o assistente social, - as atribuições de OUVIDOR. Este profissional deverá estar isento de compromissos políticos, mobilizando-se, sobremaneira, para oferecer às instituições uma postura de imparcialidade e neutralidade nas ações.

Na sociedade atual, a autonomia é condição básica para conviver com os riscos, as incertezas os conflitos, que são impostos pela atual conjuntura política e democrática. O homem questiona, impõe sua opinião e participa das decisões, é sujeito ativo de seus direitos, participa das atividades e das decisões políticas. Tanto as Ouvidorias públicas quanto as privadas que estão em pleno funcionamento ou em grande expansão no Brasil e em particular no Estado de Pernambuco, não estão devidamente regulamentadas. Para garantir a qualidade e a eficácia, busca-se a legitimação. Na prática, a autonomia se apresenta em discursos que obrigatoriamente não estão registrados na forma escrita, entretanto, desenvolve-se, hoje, dentro do setor público de forma *sui generis*, peculiar a cada Ouvidoria.

### **3.1 Resistências à atividade do Ouvidor**

As resistências à atividade do Ouvidor são constantes dadas às peculiaridades e às especialidades das diversidades de Ouvidores nos poderes públicos. Ouvidor tem atribuições próprias e não deve ser confundida sua autoridade. Seu papel é constitutivo não importa sua formação profissional. Cada ouvidor tem uma escuta de forma não sistematizada; a manifestação do cidadão é feita de forma desimpedida, sempre partindo do princípio de confiança estabelecida no espaço da Ouvidoria. Considerando-o portador de uma verdade a ser revelada, tenta-se facilitar ao máximo a sua escuta. Assim é que se opera na Ouvidoria. É papel do Ouvidor a preocupação com o respeito ao cidadão na sua complexa descrição, conscientizando-o do exercício de cidadania e estimulando-o na luta por seus direitos. Cabe-lhe encontrar o equilíbrio e despertar na comunidade o sentimento de acolhida ao público em geral.

## **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Visando à correção de injustiças e distorções, busca-se a institucionalização da atividade ou função de Ouvidor, em instituições públicas e privadas na defesa do legítimo interesse do cidadão/usuário com independência e autonomia. A Constituição, em seu Art. 37, parágrafo 3º, regula a participação do usuário na administração pública, em especial à prestação do serviço público em geral. Entretanto, aguarda-se Lei Federal regulamentando a função do Ouvidor. É indispensável dotar o País de um instrumento democrático de defesa dos direitos do cidadão e de aperfeiçoamento constante dos serviços públicos.

A não existência do normativo que estabeleça as atribuições e a competência da Ouvidoria, ao profissional na função resta refém das vontades dos gestores, das circunstâncias políticas, do

corporativismo funcional / técnico e das resistências internas. A ausência dessa formalidade instila o descrédito e a desautorização de ações mais diretas na busca de maior eficácia e do aprimoramento de processos internos, consequentes à atividade do Ouvidor. Aos envolvidos com o instituto de Ouvidoria, espera-se vê-los trabalhando para alcançar a tão almejada autonomia. Assim, entende-se estar contribuindo para o fortalecimento e a evolução histórica da Ouvidoria no País.

Por fim, resta acreditar que, muito em breve, esta institucionalização seja alcançada com as mudanças e acreditar na legalização e no reconhecimento de direito da categoria do Ouvidor, que ainda provoca muita polêmica.

## REFERÊNCIAS

- .BATISTA, Gustavo Barbosa de Mesquista. O público não estatal. In: LYRA, Rubens Pinto. (Org.). **Autônomas x obedientes: A ouvidoria pública em debate**. João Pessoa: Universitária da UFPB, 2004.
- .LYRA, Rubens Pinto. A ouvidoria pública e a questão da autonomia. In: PINTO, Eliana; LYRA, Rubens Pinto (Org.). **Modalidades de ouvidoria pública no Brasil**. João Pessoa: Universitária da UFPB, 2009.
- .\_\_\_\_\_. A ouvidoria e a questão da autonomia. In: LYRA, Rubens Pinto (Org.). **Do tribunal da plebe ao ouvidor público: Estudos sobre os defensores da cidadania**. João Pessoa: Universitária da UFPB, 2011.
- .\_\_\_\_\_. **Ouvidor**: o defensor dos direitos na administração pública. In: LYRA, Rubens Pinto. (Org.). **Autônomas x obedientes: A ouvidoria pública em debate**. João Pessoa: Universitária da UFPB, 2004.
- .OLIVEIRA, João Elias de. A ouvidoria e a administração pública. In: VISMONA, Edson Luiz, et al. **A ouvidoria no Brasil**. São Paulo: Associação Brasileira dos Ouvidores, 2001.
- .RECTOR; TRINTA, apud MESQUISTA, Rosa Maria. **Comunicação não verbal**: Relevância na atuação profissional. Revista Paulista Educação Física. São Paulo, jul./dez. 1997. Disponível em: <<http://citrus.uspnet.usp.br/eef/uploads/arquivo/v11%20n2%20artigo7.pdf>>. Acesso em 20 mai. 2011.
- .VILANOVA, Maria de Fátima Veras. As ouvidorias universitárias. In: PINTO, Eliana; LYRA, Rubens Pinto (Org.). **Modalidades de ouvidoria pública no Brasil**. João Pessoa: Universitária da UFPB, 2009.
- .VISMONA, Edson Luiz. A ouvidoria no Brasil e seus princípios. In: VISMONA, Edson Luiz et al. **A ouvidoria no Brasil**. São Paulo: Associação Brasileira dos Ouvidores, 2001.



# OUVIDORIA PÚBLICA: UM ESPAÇO DE FORTALECIMENTO DA CIDADANIA DAS MULHERES

Lumi Margarida Seriama\*

Karla Júlia Marcelino\*\*

## RESUMO

O presente estudo refere-se à Ouvidoria da Secretaria da Mulher de Pernambuco (SecMulher) como uma nova política para o fortalecimento das mulheres. A Secretaria da Mulher foi criada em 2007 e, desde o início, vem construindo e desenvolvendo sua política com a participação das mulheres, dos organismos governamentais e não governamentais, dos movimentos sociais e instituições privadas, integrando-se, também, às ações de outros poderes no que tange à promoção e defesa dos direitos das mulheres. A Ouvidoria da Mulher foi inaugurada dois anos depois, com a finalidade de receber e responder às demandas das mulheres, contribuindo para o aprimoramento das ações voltadas ao público feminino. Ao analisar o atendimento realizado pela Ouvidoria, observa-se a correlação entre as temáticas das demandas e a política desenvolvida pela SecMulher. Como uma atividade nascente, ainda é pouca a procura. Por esta razão, para a implementação dessa política é exigida a adoção de estratégias de comunicação e divulgação dos serviços para que ela cumpra a sua missão institucional, legitimando-se como um canal de participação democrática e de exercício da cidadania das mulheres, em Pernambuco.

## ABSTRACT

This study refers to the Ombudsman of the Secretariat for Women as a new policy for the empowerment of women. The Women's Secretariat was established in 2007 and since its creation, has been building and developing its policy with the participation of women, and non-governmental organizations, social movements and private institutions, integrating also the actions of other powers with regard to promoting and defending women's rights. The Ombudsman for Women was inaugurated two years later, in order to receive and respond to the demands of women, and contribute to the improvement of actions aimed at the female population. In reviewing the services provided by the Ombudsman, there is a correlation between the themes of the demands and policy developed by the SecMulher. As a nascent activity, although there is little demand. For this reason, the implementation of this policy is required to adopt communication strategies and dissemination services for it to fulfill its institutional

\*Graduação em Biblioteconomia. Especialista em Gestão de Ouvidoria da Escola Superior de Relações Públicas – ESURP. E-mail: lumiseriama@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

mission, legitimizing itself as a channel for democratic participation and citizenship of women in Pernambuco.

**PALAVRAS-CHAVE:** Políticas Públicas. Gênero. Ouvidoria. Cidadania. Mulheres.

**KEYWORDS:** Public Policy. Gender. Ombudsman. Citizens'Rights. Womem.

## 1. INTRODUÇÃO

As Ouvidorias públicas têm, hoje, um papel fundamental no aperfeiçoamento de uma sociedade democrática. Elas atuam como um canal de manifestação e representação dos interesses da população frente à administração pública, contribuindo para que os indivíduos exercitem e legitimem a sua cidadania.

Nesse contexto de democratização, as mulheres vêm ocupando, cada vez mais, espaços no âmbito público, tendo uma atuação mais direta, efetiva e participativa na construção de projetos sociais, políticos e econômicos da sociedade. Na defesa de seus direitos, as mulheres têm encontrado nas Ouvidorias, um espaço para denúncias, reclamações e solicitação de informações sobre os mais diversos temas de seu interesse, como, também, para fazer sugestões e elogios acerca da prestação dos serviços públicos.

Considerando a realidade feminina, são as mulheres, na maioria, que carregam a responsabilidade dos afazeres domésticos e acumulam, na sociedade, os papéis produtivos e reprodutivos. Com isto, pode-se afirmar que são elas que, além de exercerem atividades profissionais, acumulam, no espaço doméstico, os cuidados com as crianças, os idosos, enfim, com a família. Dessa forma, têm-se observado que são elas as que mais procuram os serviços da Ouvidoria, principalmente para manifestar suas demandas relativas às áreas da saúde, educação, violência e segurança. Corrobora com esta observação, Adalberto Fulgêncio\* quando diz “As mulheres são, atualmente, as que mais procuram os serviços de ouvidoria. E não apenas pelos programas voltados para elas, temas relacionados à família, como por exemplo, informações sobre Influenza H1N1 também as atrai”.

O desenvolvimento de políticas públicas voltadas especificamente para as mulheres, no Brasil, é uma política recente. Atendendo às demandas feministas, na década de 1980, surgem os primeiros programas voltados para a promoção da mulher, a exemplo do Plano de Assistência Integrada à Saúde da Mulher- PAISM, da criação de Conselhos Estaduais dos Direitos da Mulher em Minas Gerais e em São Paulo e da instalação da 1<sup>a</sup> Delegacia Especializada da Mulher, também, em São Paulo (BUARQUE, 2011)\*\*. Em 2003, com a criação da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres da Presidência da República, começa a ser estruturada e implementada a política de promoção das

\*Adalberto Fulgêncio é Diretor do Departamento de Ouvidoria-Geral do SUS.

\*\*Cristina Buarque é a atual Secretária da Mulher do Governo do Estado de Pernambuco.

mulheres, com o lançamento do I e do II Plano Nacional de Políticas para as Mulheres, em 2004 e 2008, respectivamente.

Em Pernambuco, o Governo do Estado criou a Secretaria da Mulher em 2007, com a finalidade e competência de formular, coordenar, articular, desenvolver e monitorar as políticas públicas para promover os direitos, o empoderamento e a melhoria das condições de vida, trabalho e renda da mulher, bem como, combater todo tipo de discriminação contra os segmentos femininos.

Em Pernambuco, o Governo do Estado criou a Secretaria da Mulher em 2007, com a finalidade e competência de formular, coordenar, articular, desenvolver e monitorar as políticas públicas para promover os direitos, o empoderamento e a melhoria das condições de vida, trabalho e renda da mulher, bem como, combater todo tipo de discriminação contra os segmentos femininos.

Por sua vez, a SecMulher, considerando relevante a participação das mulheres na implementação dessas políticas, inaugurou a sua Ouvidoria em março de 2009, para receber os diversos tipos de demandas e transformar essas informações em ações de melhoria e promoção dos direitos da população feminina, fortalecendo a ação prioritária do governo estadual de promover a igualdade de gênero, no Estado.

O presente estudo trata do papel da Ouvidoria da Secretaria da Mulher como uma nova forma de fazer políticas para as mulheres. Através de recursos que envolvem a escuta, acolhimento e resposta imediata às demandas das mulheres, a SecMulher busca nesse processo, a qualificação e o aprimoramento institucional, assegurando um espaço de participação das mulheres na construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

## 2. POLÍTICA PÚBLICA PARA MULHERES

Pernambuco tem uma população de 4.566.135 mulheres, correspondendo a 51,9 % do total de habitantes\*\*\*. A maioria dessa população, em torno de 76%, vive nas áreas urbanas e são, também, nesses espaços que se concentram as mulheres chefes de família. No Estado, elas já alcançam a casa dos 34%. Esse fato significa, no mínimo, que muitos homens não estão mais podendo cumprir com o seu papel tradicional de provedor, o que demonstra uma quebra na sua posição no interior da sociedade patriarcal, onde eles arcavam com todas as despesas da família e detinham o poder em suas mãos.

Considerando a sua missão de promover a igualdade entre homens e mulheres, a Secretaria da Mulher vem desenvolvendo sua política em consonância com a teoria feminista, baseada no conceito de Gênero, compreendendo este como um conjunto de atributos construídos pela cultura para indicar os diferentes papéis que desempenham homens e mulheres em cada sociedade, (BUARQUE, 2006). Assim, com vistas à promoção da igualdade de gênero e, tendo as mulheres como sujeitos, a Secretaria

\*\*\*Fonte Censo IBGE 2010.

objetiva, nas suas ações, reparar as desvantagens vivenciadas por esse segmento da população, marcada pela dominação masculina, tolhidas nos seus direitos sociais, culturais e econômicos\*.

Essa política está sendo construída com a participação das mulheres rurais e urbanas, em sua diversidade de mulheres negras, indígenas, idosas, com deficiências, lésbicas, profissionais do sexo, enfim, com as diferentes representações organizadas, contemplando as demandas dos movimentos sociais. Nessa perspectiva, a SecMulher tem como foco a inclusão social e como prioridade às mulheres em situação de risco de morte e vítimas de violação de direitos; mulheres nos territórios de exclusão (as portadoras de DSTs/Aids, prostitutas e acampadas); mulheres dos municípios de menor Índice de Desenvolvimento Humano (IDH); mulheres chefes de família; mulheres negras e das populações indígenas e quilombola e mulheres como agentes do desenvolvimento sustentável\*\*.

Dessa forma, a Secretaria da Mulher construiu as bases programáticas para o empoderamento das mulheres, para a construção de sua atuação no espaço do poder político, para o enfrentamento à violência doméstica e sexista, para a montagem do perfil de sua ação educativa no campo formal e informal e avançou na interiorização das ações de gênero.

A execução de políticas públicas para as mulheres, no entanto, não se restringe à atuação específica dessa Secretaria. A garantia dos direitos sociais, econômicos, políticos, sexuais e reprodutivos das mulheres deve ser assegurada também, nos planos, programas e projetos desenvolvidos por outros órgãos do poder executivo estadual, municipal, bem como de outros poderes.

Nessa direção, a Secretaria da Mulher vem, por um lado, firmando convênios com governo federal e realizando ações integradas com Poder Judiciário, Ministério Público e a Defensoria Pública, e por outro lado, interagindo com 100 organismos municipais de políticas para as mulheres. Tem recebido, ainda, apoio de instituições internacionais, a exemplo da ONU Mulher, Fundo de População das Nações Unidas – UNFPA, Actionaid Brasil e Intermon, além de contar com a participação de organizações não governamentais e do movimento de mulheres no desenvolvimento de suas atividades, totalizando cerca de 60 entidades.

### **3. A OUVIDORIA DA MULHER E O EXERCÍCIO DA CIDADANIA**

As Ouvidorias Públicas são ferramentas fundamentais na garantia dos direitos dos cidadãos e cidadãs. Legitimando-se como canal direto entre as organizações e a população, essas Ouvidorias possibilitam, numa sociedade democrática, o envolvimento de usuários e usuárias ante a administração pública, seja para denunciar as insatisfações e solicitar informações, seja para elogiar e opinar sobre os serviços públicos existentes. Nesse contexto, as Ouvidorias públicas asseguram a participação da sociedade, fazendo com que o indivíduo passe a ser coautor e parceiro na construção do direito. À medida que “o indivíduo tem a oportunidade de fazer parte do processo cooperativo, passa a reconhecer a

\*Anuário da Secretaria da Mulher, 2010. P.17.

\*\*Anuário da Secretaria da Mulher 2010, p.19.

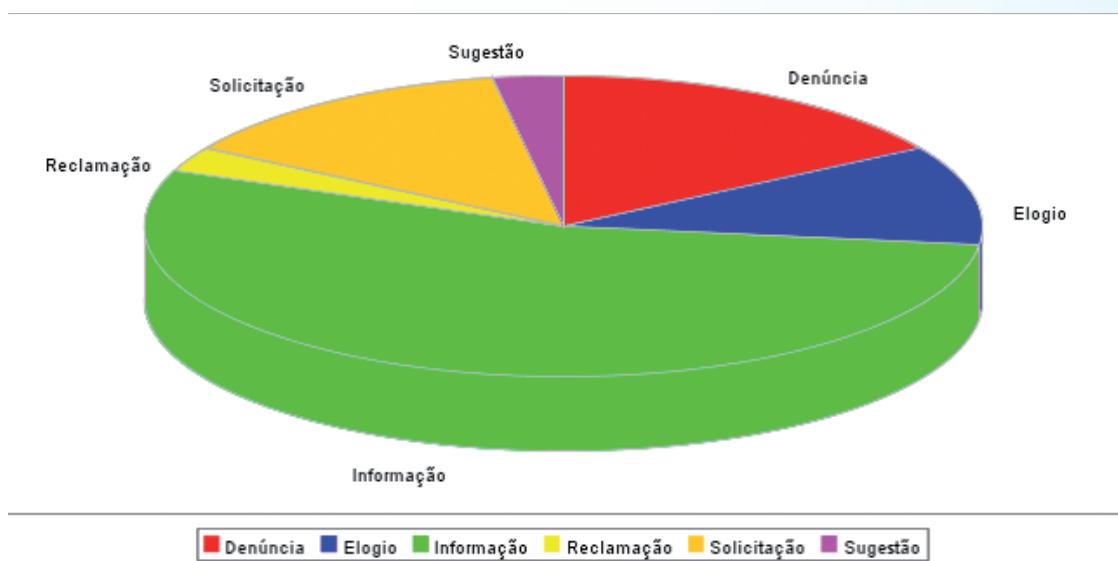
importância de sua ação e, ao se inserir em um mundo do qual ele é parte e, o mesmo tempo, afetado, passa a ser detentor de meios de controle das ações do Poderes do Estado" (NASSIF, 2011).

Na sociedade moderna, com o avanço da comunicação midiática, a população está cada vez mais ciente dos seus direitos e atenta ao desempenho do poder público. A escuta à sociedade exige da administração pública resposta imediata às demandas apresentadas e o estabelecimento desse diálogo, permite aos usuários e usuárias influir diretamente na tomada de decisões. Nesse sentido, as Ouvidorias Públicas exercem o papel de controle social, contribuindo para o aprimoramento da prestação dos serviços públicos. Como bem observa MARCELINO (2010):

A condição de cidadania implica no pleno exercício dos direitos e deveres reconhecidos pelo Estado, na qual o cidadão, além da garantia da participação democrática na formulação e implementação de políticas públicas, também participa do controle dos resultados alcançados pelos gestores e instituições públicas.

Desde a sua criação, a Ouvidoria da SecMulher vem atendendo às mulheres em suas diversas manifestações. Observando as estatísticas, registra-se um índice de 54,05 % referente à procura das mulheres por informações. Denúncia e reclamação somaram 18,92 %, enquanto que solicitação e sugestão contemplaram 16,21 % das demandas. Os elogios registraram 10,81 % do total, como podem ser observados na Figura 1. Analisando esses percentuais com relação à natureza das manifestações, observa-se que as mulheres querem saber mais. Esse dado é bastante significativo, considerando-se que até há pouco tempo atrás, elas sofriam restrições no acesso à educação, muitas vezes, por parte de familiares. Assim, a busca das mulheres pelo conhecimento caminha paralelamente ao avanço de sua participação na sociedade.

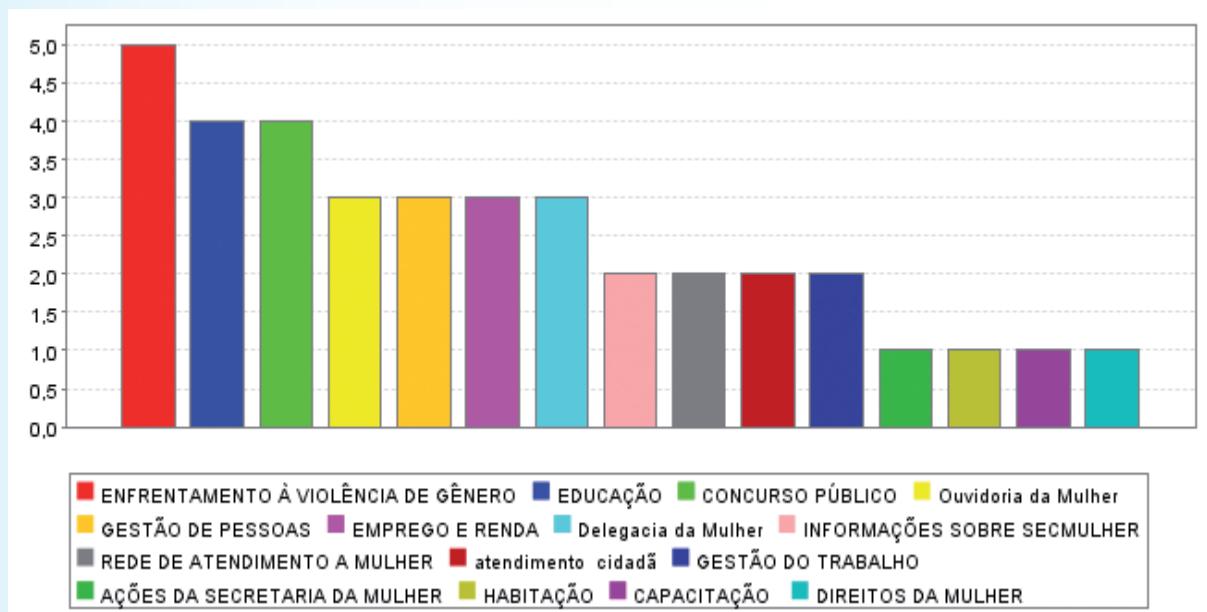
**Figura 1. Estatística da Natureza por Manifestação, no período de 01/03/2009 a 30/05/2009.**



Fonte: Ouvidoria Geral do Estado - Sistema G-CON

Quanto aos assuntos mais abordados, a temática da violência contra a mulher tem a maior incidência, 23,80%. Este item abrange manifestações relativas ao enfrentamento à violência de gênero, informações sobre delegacia de mulher e rede de atendimento à mulher em situação de violência. Em seguida, destacam-se demandas sobre educação e concurso público, com 9,52 % cada. Elogios e informações sobre a Ouvidoria registram 7,14%, como também reclamações relativas à gestão de pessoas, com 7,14%. Foram observadas ainda manifestações referentes ao emprego e renda, atendimento cidadã, ações da Secretaria da Mulher, habitação, gestão do trabalho, capacitação e direitos da mulher.

**Figura 2. Percentual de Manifestação por Assunto, no período de 01 de março de 2009 a 30 de maio de 2011.**



Fonte: Sistema de Ouvidoria do Estado

Ao analisar os dados acima, verifica-se imediata correlação entre os assuntos mais solicitados e as estratégias adotadas pela Secretaria da Mulher nos programas de atendimento às mulheres. Especificamente com relação à violência, é importante ressaltar dois aspectos que contribuíram para a formulação dessa política. O primeiro refere-se ao alto o índice de violência praticado contra as mulheres, no início da gestão, em 2007. Em segundo, a compreensão de que essa violência configura o ponto mais marcante da desigualdade nas relações entre homens e mulheres, demonstrando a fragilidade dessa última perante o poderio do outro. Esses aspectos exigiram da SecMulher prioridade no enfrentamento dessa questão, dando visibilidade às questões da violência, através das campanhas educativas para divulgação da Lei Maria da Penha<sup>6</sup> e dos serviços de proteção e defesa das mulheres (casas abrigo, centros de referência, delegacias da mulher, juizados especializados, defensoria pública especializada, entre outros).

À medida que se tornavam públicos esses serviços, cresceu a procura da Ouvidoria, seja para obter informações, seja para fazer denúncias sobre esse assunto.

A área da educação é um outro ponto nevrálgico na estratégia para promoção da igualdade de gênero, uma vez que é fundamental para a cidadania das mulheres. Assim, a SecMulher vem investindo em ações voltadas à formação e à aceleração dos processos de promoção de conhecimento por parte das mulheres, com vistas a estimular o seu ingresso na educação formal. Em resposta a essa atuação, identificou-se, no atendimento da Ouvidoria, o interesse das mulheres por cursos e capacitações promovidos pela Secretaria, confirmado a informação de que as mulheres buscam saber mais. Questões relacionadas à gestão administrativa e de pessoas foram também motivo de manifestação, proporcionando à Secretaria da Mulher oportunidade para avaliar os seus procedimentos na perspectiva de aprimoramento nessa área.

É importante ressaltar que a transversalidade da execução de políticas para as mulheres se reflete também no âmbito da Ouvidoria. Inúmeras foram as manifestações recebidas das mulheres e encaminhadas às Ouvidorias de outros órgãos, tais como a da Secretaria de Saúde e de Defesa Social, respeitando-se suas competências e finalidades.

Esse processo de comunicação entre as Ouvidorias deve-se à existência de uma Rede de Ouvidorias, da qual a Secretaria da Mulher faz parte. Coordenada pela Ouvidoria Geral do Estado, essa Rede integra todas as Ouvidorias do Poder Executivo do Estado em um único banco de dados, com a finalidade de promover a democracia e fomentar a cidadania em Pernambuco.

Através desse sistema, são emitidos mensalmente relatórios gerenciais sobre a atuação das Ouvidorias, os quais são encaminhados ao Governador e aos Secretários e Secretárias de cada pasta, possibilitando aos gestores e às gestoras, o acompanhamento e avaliação dos indicadores de desempenho apresentadas pela população.

<sup>6</sup> Lei Maria da Penha, lei nº 11.340 de 07/08/2006, que cria mecanismos para coibir violência contra as mulheres.

Ao mesmo tempo, permite-se o intercâmbio entre as instituições públicas do Estado, no que se refere às ações de Ouvidoria, através de um Sistema Integrado em Rede (LOPES e ANTUNES, 2010).

Outra vertente dos serviços prestados pela Ouvidoria da SecMulher caracteriza-se pelo atendimento interno, absorvendo a escuta das demandas de funcionários e funcionárias do órgão. Este espaço de interlocução tem proporcionado a construção de um clima organizacional favorável à reflexão e possíveis mudanças com vistas a um relacionamento mais profissional e humano entre a equipe, bem como entre a equipe e a gestão, facilitando o andamento dos trabalhos.

Por fim, apesar de ter sido estruturado com esse modelo de participação democrática e de integração institucional, a Ouvidoria da SecMulher ainda registra pouca procura pelo público, principalmente o externo. Acredita-se que isto se deve, sobremodo, ao pouco tempo de existência da Ouvidoria, como

também, da própria Secretaria da Mulher. É um organismo novo, com uma política nova frente a qual as pessoas não sabem muito bem como tratar. Até mesmo no interior do aparelho estatal, constatam-se algumas dificuldades na compreensão dessa política, ensejando a definição de ações que promovam maior divulgação dos seus serviços, principalmente junto às mulheres.

Dessa forma, a adoção de medidas como a elaboração e execução de planos de comunicação e de divulgação dos serviços é providencial e possibilita estabelecer um relacionamento mais eficaz com os diferentes usuários e usuárias. Para tanto, é imperativo conhecer melhor o seu público, conhecer suas peculiaridades, suas necessidades e reações (LIMA, 2010) bem como todos os parceiros e parceiras que integram o sistema da Ouvidoria.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Políticas públicas para as mulheres são ainda pouco conhecidas pelo público em geral. Em Pernambuco, a Secretaria da Mulher, em consonância com a política nacional, vem cumprindo a missão institucional de promover os direitos da mulher, no estado. Para isso, vem pautando suas ações, construindo uma política inovadora, capaz de atender as especificidades do público feminino, implementando programas e projetos direcionados ao fortalecimento sociopolítico, econômico e cultural das mulheres.

Nesse desempenho institucional, a Secretaria da Mulher tem se valido, também, da competência da sua Ouvidoria, que, através do atendimento ao seu público, vem gerando informações e subsídios capazes de interferir e contribuir para a melhoria de seus serviços.

Analizando os atendimentos até agora realizados, observou-se que as demandas apresentadas pelas mulheres estão inseridas no rol das temáticas trabalhadas pela Secretaria e refletem a sua importância. Assim, manifestações relativas ao enfrentamento à violência contra a mulher bem como informações sobre as atividades educacionais tiveram destaque entre os assuntos abordados.

Considerando representativo o potencial que a Ouvidoria tem no desenvolvimento de políticas para as mulheres, torna-se imprescindível o conhecimento dessa ferramenta pela população. Não é demais destaca que a participação da população passa pelo conhecimento e a sua propagação é fundamental para o fortalecimento da cidadania.

#### **REFERÊNCIAS**

.ANUÁRIO da Secretaria da Mulher. Ano IV. Recife: 2010.

.BRASIL. Lei nº 11.340, de 07 de agosto de 2006. Cria mecanismos para coibir a violência doméstica e familiar contra a mulher, nos termos do § 8º do art. 226 da Constituição Federal, da Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres e da Convenção Interamericana

para Prevenir, Punir e Erradicar a Violência contra a Mulher; dispõe sobre a criação dos Juizados de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher; altera o Código de Processo Penal, o Código Penal e a Lei de Execução Penal; e dá outras providências. Brasília, DF, 7 ago. 2006. Disponível em: [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br). Acesso em 05 ago.2011.

.BUARQUE, Cristina. Introdução ao feminismo. In: GONÇALVES, Terezinha: MACEDO, Iole. (Org.) **Cadernos de textos e trabalho**. Salvador: Redor, 2006.

\_\_\_\_\_. Painel políticas para as mulheres e juventude. In: **Os desafios dos governos socialistas: experiências estaduais de governos bem sucedidos**. Brasília: Fundação João Mangabeira, 2011.

.IBGE. Censo Demográfico 2010.

. LIMA, Chussely Souza. **Gestão de relacionamento com líderes: desafio para o ouvidor**. São Paulo, n. 12, 2010. Disponível em: <http://sites.google.com/site/arevistaorganicom/edicoes/edicao-no-12>. Acesso em: 01.ago 2011.

.LOPES, Cibele Flávia Santos & ANTUNES, Chussy Karlla Souza. Rede de ouvidores: um sistema de interesse público como fortalecedor da cidadania ativa. In **Revista Científica da Rede de Ouvidorias do Estado de Pernambuco**. Recife: Ouvidoria Geral do Estado, a.1, n.1, 2010, p.25-31.

.MARCELINO, Karla Julia. Artigo: **Ouvidoria Pública, instrumento de Gestão**. Disponível em: [www.ouvidoria.pe.gov.br](http://www.ouvidoria.pe.gov.br). Acesso em 15 jun.2011.

.NASSIF, Gustavo Costa. **Ouvidorias públicas, uma nova área de atuação**. Disponível em: [www.hoje emdia.com.br](http://www.hoje emdia.com.br). Acesso em 01 jun.2011.

.**Ouvidorias do SUS e das Mulheres discutem políticas públicas em Brasília**. Disponível em: [http://portal.saude.gov.br/portal/saude/gestor/visualizar\\_texto.cfm?idtxt=34156](http://portal.saude.gov.br/portal/saude/gestor/visualizar_texto.cfm?idtxt=34156). Acesso em 07 abr.2011.



# OUVIDORIA UNIVERSITÁRIA: A EXPERIÊNCIA DA OUVIDORIA GERAL DA UNIVASF

Aline da Costa Constantino\*  
Marcelo Domingues de Faria\*\*

## RESUMO

O presente artigo versa sobre o perfil de atuação da Ouvidoria Geral da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), seu papel como interlocutora entre a sociedade e a Instituição, bem como sua importância no direcionamento de ações preventivas e corretivas. Para tanto foi realizado levantamento dos contatos estabelecidos de maio de 2010 a janeiro de 2011, que demonstram a crescente procura pelos serviços da Ouvidoria, nas mais diversas ocorrências, evidenciando as múltiplas áreas de atuação desta instância. Além disso, através dos resultados obtidos é possível constatar que o principal canal de comunicação com a Ouvidoria é o correio eletrônico, solicitando, principalmente, informações. Apesar de sua recente criação, a Ouvidoria Geral da UNIVASF vem sendo reconhecida não só como um local para recebimento e encaminhamento de manifestações, mas como um ponto de apoio à gestão da Instituição, que avista na Ouvidoria sua imagem perante a sociedade.

## ABSTRACT

This article is about profile of activity of the Ombudsman, Federal University of São Francisco Valley (Univasf), and its role as interlocutor between the institution and society as well as its importance in directing preventive and corrective actions. For this survey was carried out of the contacts established in May 2010 to January 2011, demonstrating the growing demand and for the services of the Ombudsman, in several instances, showing multiple areas of expertise of this panel. In addition, through the results it is clear that the main channel of communication with the Ombudsman is the e-mail, asking mainly information.

Despite its recent creation, the Ombudsman's Oficce UNIVASF has been recognized not only as place for receiving and forwarding events, but as a point of supporting the management of an institution that sees its image in the Ombudsman before the society.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ouvidoria. Universidade. UNIVASF.

**KEYWORDS:** Ombudsman. University. UNIVASF.

\*Estagiária da Ouvidoria Geral da UNIVASF.

\*\*Ouvíador Geral da Univasf.

## 1. INTRODUÇÃO

De acordo com Glüer (2006), no ambiente universitário, a presença do *ombudsman*/ouvidor teve sua origem na década de 1980, inicialmente nos Estados Unidos e Canadá. Segundo Vilanova (2009), no Brasil, começaram a ser criadas em 1992, na Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) e, após 18 anos, já está presente em 861 instituições de ensino superior privadas, 14 municipais, 46 estaduais e 50 federais. A autora relata, ainda, sua experiência na Universidade do Ceará, descrevendo que a Ouvidoria revelou-se um instrumento importantíssimo de participação da comunidade interna e externa no levantamento de problemas e na apresentação de propostas, o que propiciou constante *feedback* à Reitoria, no sentido do atendimento aos anseios e expectativas da comunidade.

A Ouvidoria, no âmbito das universidades, tem sido uma instância na qual o cidadão considera de fácil acesso e de menor burocracia, para solicitação e resolução de suas demandas. Em diversas situações, é a primeira instância a ser acionada, principalmente pela comunidade externa. Do ponto de vista administrativo, a Ouvidoria funciona como alvo estratégico na definição de decisões que atendam às necessidades da sociedade. Destarte, a atuação da Ouvidoria não pode se restringir ao recebimento das reclamações, denúncias e demais contatos, é necessário analisá-las e convertê-las em ações que melhorem a gestão da Universidade como um todo.

Segundo MENANDRO (2007), seria prudente e desejável que a Ouvidoria não tivesse poderes para investigar ou punir; seu papel seria mais propriamente descrito como esclarecedor, educativo e eventualmente dirimente. No entanto, para que a Ouvidoria exerça plenamente suas funções, é importante que tenha autonomia, e não represente apenas um veículo para os interesses da administração superior. Este mesmo autor afirma que são necessários cuidados para que o ouvidor não se torne mero defensor da gestão, muito menos porta-voz da reitoria, visto que diante de uma administração autoritária, a Ouvidoria terá pouco a fazer.

Por se tratar de uma instância relativamente recente nas Instituições de Ensino Superior, muitos não sabem ao certo as funções desempenhadas por uma Ouvidoria, bem como suas áreas de atuação; alguns imaginam que investiga e que tem poder punitivo, ou até mesmo a desconhecem. Portanto, é de suma importância a divulgação de trabalhos que abordem esta temática, para o cidadão empregar da melhor forma os serviços realizados pela Ouvidoria e, consequentemente, consolidá-la cada vez mais nas Universidades. Neste contexto, o presente trabalho tem como objetivo, através do relato de experiência da Ouvidoria Geral da UNIVASF, elucidar o perfil de atuação de uma Ouvidoria Universitária, bem como sua importância no delineamento de ações que visem a melhoria da gestão universitária.

## 2. A OUVIDORIA DA UNIVASF

A Ouvidoria da Universidade Federal do Vale do São Francisco foi criada através da Portaria 317 de 04 de maio de 2009, com publicação no Diário Oficial da União no dia 11 de maio de 2009. Atualmente,

o ouvidor geral da UNIVASF é professor do quadro permanente de docentes da instituição, nomeado através da Portaria nº 364 de 27 de abril de 2010, publicada no Diário Oficial da União nº 79 do dia 28 de abril de 2010.

A Ouvidoria Geral da UNIVASF atua no recebimento e encaminhamento de sugestões, elogios, reclamações, denúncias e informações, participando de forma ativa no aperfeiçoamento dos serviços prestados pela Instituição. Atualmente, a Ouvidoria vem trabalhando em um novo campo de atuação: a intermediação de conflitos valendo-se da conciliação e/ou do termo de ajuste de conduta, que tem se mostrado de grande eficácia, pois evita a deflagração de processos administrativos, os quais podem ser longos e burocráticos, além do constrangimento e desgaste entre as partes envolvidas.

Por se tratar de uma Instituição de Ensino Superior relativamente nova, que está em uma fase de constante transformação e aprimoramento de seus serviços, é possível notar a importância da implantação de uma Ouvidoria. Além disto, devido ao fato da Univasf possuir *Campi* em três Estados do nordeste (Pernambuco, Bahia e Piauí), os serviços da Ouvidoria facilitam o intercâmbio da comunidade acadêmica com a administração, promovendo a aproximação de ambas as partes.

Diante dos contatos estabelecidos com a Ouvidoria da UNIVASF, já foram realizadas diversas ações que contribuíram para melhoria da gestão da Instituição. Para exemplificar, é possível citar sua atuação em alguns momentos no decorrer dos semestres letivos, como a conscientização de todos os servidores sobre o assédio moral e *bullying*; a promoção de um evento sobre ética na experimentação animal; e, mais recentemente, a participação na campanha contra o trote e na promoção de eventos para recepção de calouros e integração destes com os alunos veteranos. Todos os casos supramencionados foram idealizados e sugeridos a partir de contatos recebidos.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Por intermédio do levantamento dos contatos estabelecidos junto à Ouvidoria Geral, no período de maio de 2010 a janeiro de 2011, foi possível constatar a crescente procura da comunidade, tanto externa quanto interna, pelos serviços da Ouvidoria. Num total de 255 (duzentos e cinquenta e cinco) contatos, somente 10 (dez) foram recebidos no mês de maio, quando iniciou a gestão da atual Ouvidoria, o que corresponde a 4% do total de contatos estabelecidos no período, contrastando com os valores do mês de janeiro, quando foram recebidas 46 manifestações, o que representou 17% (GRÁFICO 1). Este aumento significativo deve-se a dois principais fatores: primeiramente, a divulgação informal de pessoas que já recorreram a Ouvidoria, obtiveram sucesso no contato e indicam aos demais; em segundo lugar, o período do ano envolvido, o qual conjumina com o momento de efetivação das matrícula dos diferentes cursos da instituição, tanto dos ingressantes quanto dos veteranos; e, por último, e não menos importante, o encerramento do semestre letivo, quando alguns estudantes sentem-se lesados ou perseguidos por determinados docentes.

Gráfico 1 – Percentual de contatos estabelecidos por mês junto à Ouvidoria Geral da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), desde maio de 2010 a janeiro de 2011 – Petrolina, 2011.



Quanto às formas de contato, a Ouvidoria da UNIVASF disponibiliza ao usuário formulário eletrônico em sua página na internet e/ou correio eletrônico, telefone, correspondência ou, pessoalmente, na sala localizada na sede em Petrolina- PE. Dos contatos levantados, 96% foram realizados através de formulário eletrônico e/ou correio eletrônico (gráfico 2). Destarte, a internet tem sido uma ferramenta imprescindível para o pleno funcionamento da Ouvidoria, visto que grande parte da população tem acesso a esta tecnologia, principalmente no ambiente acadêmico.

Gráfico 2 – Levantamento das formas de contato utilizadas pelos usuários da Ouvidoria Geral da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), durante o período de maio de 2010 a janeiro de 2011 – Petrolina, 2011.



Os contatos recebidos foram classificados de acordo com sua natureza: informação, reclamação, denúncia, sugestão e elogio. As informações representaram 62% das manifestações, tratando dos mais variados assuntos relacionados à UNIVASF, tais como: transferência interna e externa, matrícula, concursos públicos, cursos de graduação e pós-graduação, vestibulares, dentre outros. Em segundo lugar, vêm as reclamações representando 20% do total de contatos, tratando sobre matrícula, oferta de disciplinas, auxílio estudantil, vestibular, concursos públicos, entre outros. As sugestões representam aproximadamente 10,58% das manifestações, que versam sobre o oferecimento de produtos e/ou serviços, bem como sobre cursos de graduação. Com um

percentual de 5,88% seguem as denúncias abordando assuntos relacionados a concurso público, estudantes, docentes e servidores; e, em última colocação, os elogios com menos de 1% (gráfico 3). No que diz respeito à unidade dos contatos, foram classificados em interna (estudantes, docentes e técnicos administrativos pertencentes à comunidade acadêmica da UNIVASF) representando 39,61% dos contatos; e externa (público pertencente à sociedade civil), correspondendo a 60,39% dos contatos estabelecidos junto à Ouvidoria (gráfico 4).

Através destes resultados é possível traçar o perfil dos usuários da Ouvidoria e o que os mesmos buscam quando acionam os serviços desta instância. Ficou evidente que a expectativa do usuário é de uma ação autoritária da Ouvidoria Geral por parte dos atendidos, esperando uma solução administrativa imediata para corrigir a situação em questão. O objetivo das manifestações é centrado na pessoa ou grupo sob intervenção e não na melhoria dos processos ou na qualidade dos serviços prestados pela universidade. O fato da maioria dos contatos serem de procedência externa é devido a muitas pessoas não conhecerem a organização da Univasf e suas diversas instâncias, avistando na Ouvidoria Geral um canal acessível, de funções administrativas abrangentes, podendo solucionar a demanda do usuário ou orientá-lo.

Gráfico 3 – Natureza dos contatos estabelecidos com a Ouvidoria Geral da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), no período de maio de 2010 a janeiro de 2011 – Petrolina, 2011.

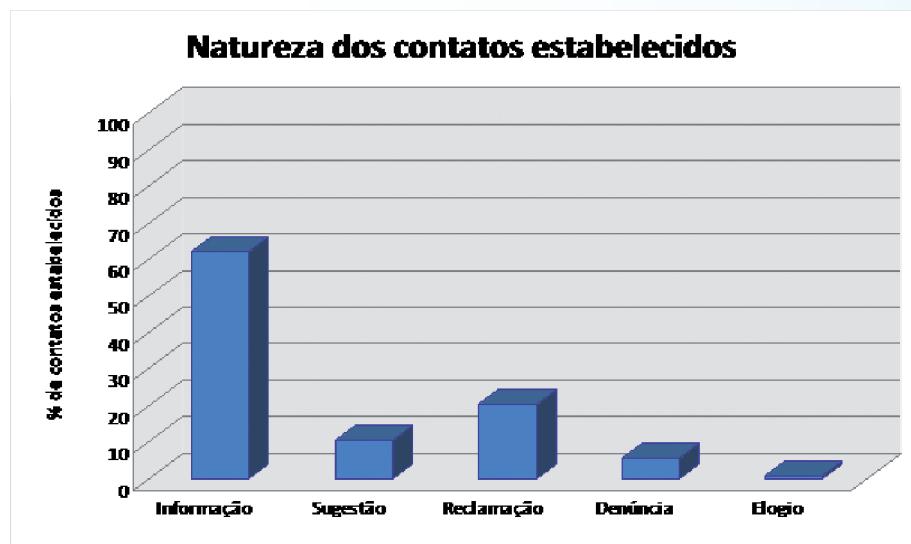
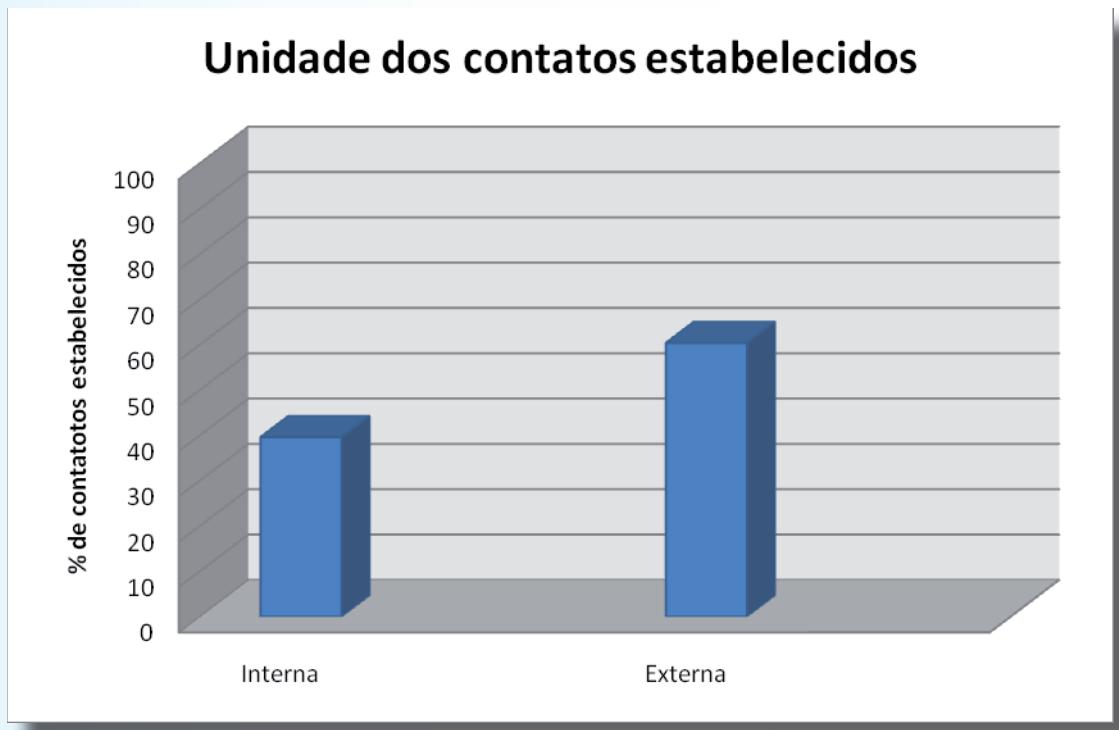


Gráfico 4 – Unidade dos contatos estabelecidos com a Ouvidoria Geral da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), no período de maio de 2010 a janeiro de 2011 – Petrolina, 2011.

#### 4. CONSIDERAÇÕES



Diante do que foi abordado, é possível perceber que o tema “Ouvidoria no ambiente universitário” é um assunto de grande relevância e que deve ser mais divulgado, visto que a população, em sua grande maioria, não sabe delimitar as funções desta instância, confundindo-a muitas vezes com um tribunal investigativo e punitivo, e não a enxerga como uma possibilidade de oferecer aos cidadãos a participação na gestão da Universidade, de aperfeiçoar e contribuir ativamente na melhoria da qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão.

#### REFERÊNCIAS

- .GLÜER, Laura Maria. **A ouvidoria universitária como instrumento para uma avaliação institucional.** Disponível em: [www.unifal-mg.edu.br/ouvidoria/.../Ovid\\_Univ\\_instrumento\\_avaliação\\_institucional.PDF](http://www.unifal-mg.edu.br/ouvidoria/.../Ovid_Univ_instrumento_avaliação_institucional.PDF). Acesso em: 20 fev. 2011.
- .MENANDRO, Paulo Rogério Meira. Aperfeiçoando o imperfeito: funcionamento de ouvidorias universitárias. In: VILANOVA, F.; TANEZINI, C. A. **Ouvidoria universitária no Brasil: relato de experiências.** 1<sup>a</sup>. ed. Fortaleza: FNOM/ABO, 2007. p. 18, 20.
- .VILANOVA, Maria de Fátima Veras. As ouvidorias universitárias. In.: PINTO, E.; LYRA, R. P. **Modalidades de ouvidoria pública no Brasil.** 1<sup>a</sup>. ed. João Pessoa: UFPB, 2009. p. 251,259.

# TEORIAS ORGANIZACIONAIS E A OUVIDORIA: INFLUÊNCIAS SOBRE O MODELO BRASILEIRO

Flávio Spíndola\*

## RESUMO

A literatura sobre as Ouvidorias relata, de forma abrangente, as diversas formas de intervenção do instituto da Ouvidoria dentro das organizações, quando acionada pelas manifestações em defesa dos legítimos interesses do cidadão. Nesse sentido, os relatos apontam sobre as intervenções das Ouvidorias nas empresas, proporcionando visões das influências no sentido Ouvidorias-organizações. O presente texto tem por objetivo levantar, no sentido inverso, as evidências de influências e correlações das teorias organizacionais sobre o instituto da Ouvidoria adotado no Brasil. Para esse contexto, são abordados os elementos mais característicos do instituto que sofreram influências das teorias da administração, elencando pontos de vinculação empírica no viés organização-ouvidoria.

## ABSTRACT

The literature on the ombudsmen report, in a wide-ranging, the various forms of intervention of the ombudsman's institute within organizations, when activated by the manifestations in defense of the legitimate interests of the citizen. In this sense, the reports point on the interventions of the ombudsman within companies, providing views of the influences toward ombudsman-organizations. The objective of this article is to raise, in the opposite direction, the evidence of influences and correlations of organizational theories on the institute of the ombudsman adopted in Brazil. In this context, are dealt with the most characteristic elements of the institute that have been influenced by the theories of the administration, enumerate points the empirical linkage organization-ombudsman.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ouvidoria. Organização. Teorias Organizacionais. Administração.

**KEYWORDS:** Ombudsman. Organization. Organizational Theories. Administration.

\*Graduado em Engenharia Elétrica pela Universidade de Pernambuco - UPE; Pós-graduação em Ouvidoria e Ombudsman pela FADEPE (Especialista), Mestrando em Administração pela Fundação Getúlio Vargas – FGV-RJ, Membro da Fundação Nacional de Qualidade – FNQ, Examinador Sênior dos prêmios de qualidade e gestão PNQ, GESPÚBLICA E PQGP, Professor de Estatística no curso de Administração e Engenharia de Produção na Faculdade Integrada do Recife - FIR. Atualmente é engenheiro da área de Sistemas da Coordenadoria de Implantação no Metrorec/CBTU. *E-mail:* flaviospindola@metrorec.com.br

## 1. INTRODUÇÃO

As Ouvidorias estão inseridas nas organizações, constituindo-se em um setor, um importante elemento do todo organizacional. Ao serem implementadas, elas procuram interferir nas instituições, seja no ambiente extraorganizacional, seja no ambiente intraorganizacional.

Ao se observar o entendimento das pessoas sobre o que é uma Ouvidoria, percebe-se, de forma clara e disseminada, que esse entendimento está baseado na concepção de que a Ouvidoria busca intervir nas instituições, sempre lastreada por uma manifestação do cidadão. A partir desta assertiva tem-se, portanto, um ponto de vista das relações de influência das Ouvidorias sobre as organizações.

Para os profissionais de Ouvidoria e para os que estejam, de alguma forma, a ela ligados, tornam-se explícitas as influências decorrentes de suas atuações sobre as instituições. As evidências das melhorias nas empresas a partir da criação das Ouvidorias são muitas e, em consequência, traduzidas em exemplos por uma abrangente documentação e referências bibliográficas, demonstrando as influências Ouvidoria>organização.

A intenção deste artigo é trabalhar no viés inverso, ou seja, procurar elementos que mostrem como as teorias organizacionais, que são aplicadas às instituições, provocam influências no modelo do instituto da Ouvidoria. Por uma questão metodológica, antevendo a necessidade de delimitação do estudo, o presente texto avalia as influências sobre o modelo de Ouvidoria adotado no Brasil.

## 2. A ABORDAGEM SOBRE TEORIAS ORGANIZACIONAIS

Assim como as organizações, as teorias organizacionais possuem um ciclo onde surgem, crescem e depois entram em declínio. O mais antigo dos conceitos para prever o curso provável da evolução de uma empresa é conhecido como ciclo de vida. A hipótese é que uma empresa atravessa durante sua existência várias etapas ou fases, como nascimento, crescimento, maturidade e falência (POTER, 2004).

A administração como ciência possui as organizações como objeto de estudo e sobre elas criam as suas teorias. As teorias da administração ou teorias organizacionais constituem a área do conhecimento humano que se ocupa do estudo das organizações. As teorias são comprovadas cientificamente quando podem ser eminentemente aplicáveis e pelo fato de outros conseguirem reproduzir os mesmos resultados obtidos (ADIZES, 2001).

A literatura sobre as teorias da administração, de forma generalizada, faz uma apresentação dessas teorias sob um viés cronológico ou correlacionando-as com uma das seis variáveis presentes em toda organização: tarefas, estrutura, pessoas, ambiente, tecnologia e competitividade.

Para o desenvolvimento do texto deste artigo, foi observado a temporalidade do surgimento das diversas teorias e assim, nesta sequência, tentar mostrar os elementos de influências das teorias organizacionais sobre o instituto da Ouvidoria.

## 2.1 O Ouvidor como Especialista

A administração científica de Frederick Winslow Taylor, criada no início do século XX, apresentou fundamentos direcionados à organização da tarefa e da rotina dos trabalhadores, através da formalização de princípios que visavam à maior eficiência do trabalhador na produção.

Embora o taylorismo receba críticas sobre a forma reducionista em que o trabalhador foi tratado - o homem era visto como uma “engrenagem” no processo de produção - foi Frederick Taylor o responsável por criar as bases para o estudo científico da administração, transformando-a em uma ciência social aplicada e, a partir disso, considerado o pai da administração (FARIA, 1997).

Taylor, ao propor os princípios fundamentais da administração científica, abordava quatro elementos: a substituição do critério individual do operário por um critério cientificamente elaborado com base no estudo de tempos e movimentos; a seleção e aperfeiçoamento científico pela instrução e treinamento do trabalhador; a cooperação íntima da administração com os trabalhadores desde que atendessem as leis científicas no desenvolvimento do trabalho; e a divisão do trabalho em tarefas que (embora tenha sido concebida antes por Adam Smith em 1776 ganhou destaque com os princípios da administração científica de Taylor.

Talvez a mais importante lei, pertencente a este tipo em relação com a administração científica, é o efeito que a idéia da tarefa exerce sobre a eficiência do trabalhador. Isto, de fato, tornou-se elemento tão importante no funcionamento da administração científica que este sistema vem sendo conhecido pelo nome de *administração das tarefas* (TAYLOR, 2003, p.88)<sup>1</sup>.

A partir de Taylor torna-se clara a concepção de que cada trabalhador deveria, antes de iniciar suas atividades, ser bem treinado para o desempenho eficiente de suas tarefas. E cada tarefa específica deveria ser executada separadamente, levando o trabalhador a uma condição de “especialista” de sua tarefa.

O processo de instalação de uma Ouvidoria, lastreado no que vem sendo observado no modelo brasileiro, apresenta evidências com elementos da administração científica, quando a organização especializa um dos seus trabalhadores na tarefa de ouvir, adequada e eficientemente, as manifestações internas e externas, cabendo ao ouvidor essa tarefa.

(...) os atos dos trabalhadores devem ser precedidos de atividades preparatórias da direção, que habilitam os operários a fazerem seu trabalho mais rápido e melhor do que em qualquer outro caso. E cada homem será instruído diariamente e receberá o auxílio cordial de seus superiores, em lugar de ser, (...) em situação oposta, entregue à sua própria inspiração (TAYLOR, 2003, p.61).

Esta edição de 2003 é uma reedição do livro original de TAYLOR (Princípios da Administração Científica) datado de 1911.

Na citação de Taylor, sobre o auxílio cordial dos superiores aos empregados, encontra-se outro elemento de correlação entre o instituto da Ouvidoria e a administração científica. Funcionando como um pré-requisito para as Ouvidorias, o apoio institucional e colaboração da alta direção para com o ouvidor (ou ombudsman) tornam-se decisivos para o bom funcionamento da Ouvidoria, já que o ouvidor não possui força hierárquica ou administrativa perante gestores e colaboradores dentro da organização, em que pese sua condição de assessoramento.

Corroborando com o fato de que esse fundamento taylorista se encontra presente nas Ouvidorias, onde se verifica como necessária e importante a demonstração de prestígio da cúpula administrativa com o ombudsman (ou ouvidor), Odila de Lara Pinto que foi ombudsman do Banco do Brasil cita:

Por não possuir poderes coercitivos, o ombudsman precisa do respaldo encontrado na lei ou na mais alta autoridade administrativa das organizações. Sem esse respaldo, o poder de resposta do ombudsman fica prejudicado, não se diferenciando dos serviços de encaminhamentos de reclamações (PINTO, 1998, p.73).

Ao observar esta primeira teoria das organizações e o surgimento da figura do ouvidor dentro das instituições brasileiras, como ele é o responsável pelo recebimento e tratamentos das demandas dos cidadãos, percebe-se a atividade exclusivista destinada a ele, cujas habilidades e perfil, adicionadas a um treinamento específico e a um explícito apoio da alta direção, tornam transparentes os elementos de influência desta teoria sobre o instituto.

### **3. AS CARACTERÍSTICAS FORDISTAS NO ATENDIMENTO DA OUVIDORIA**

“Simultaneamente à consolidação do taylorismo, Henry Ford desenvolveu uma nova proposta de gestão da produção: a linha de montagem. Este processo passou a ser denominado fordismo” (HELOANI, 1996, p.44). Ford reformulou a idéia de administrar individualmente as atividades de cada trabalhador, alterando o rígido controle de tempos e movimentos de cada operário para uma nova premissa. A administração dos tempos se definiria agora de forma coletiva pela adaptação dos trabalhadores ao ritmo da esteira na linha de montagem. Cada trabalhador deveria ser abastecido de peças e componentes necessários à sua tarefa através de esteiras, sem precisar movimentar-se.

O fordismo apresenta outros elementos característicos, como por exemplo, Ford redefine em sua fábrica de automóveis a relação trabalho-capital, elevando o empregado à condição de “sócio” do patrão, ao criar o repasse dos ganhos de produtividade aos salários dos operários, e com os aumentos salariais passa a ocorrer, na sociedade, um incremento na indução para o consumo.

Com o modelo taylorista-fordista, houve um conjunto de modificações que ultrapassaram os limites das empresas. A sociedade, a partir das alterações nas organizações, sofreu profunda transformação. A

produção manual deu lugar à produção em massa, a sociedade rural deu lugar à urbana e o humanismo cedeu ao racionalismo. Todo sistema de crenças até então válido foi afetado.

Taylor publicou o seu livro *Principles of Scientific Management* em 1911. Seus princípios influenciaram rapidamente fábricas, escolas, lares e até mesmo igrejas. Quinze anos mais tarde, em 1926, Ford publicou seu artigo *Mass Production*. O impacto dos conceitos relatados moldou as organizações ao longo de décadas e a sua influência atravessou fronteiras geográficas e ideológicas (WOOD, 1992, p.10).

No contexto desse paradigma, verifica-se outra característica, a criação de padrões de trabalho e a implementação de rotinas e tarefas realizadas sob um conjunto de procedimentos formalmente estabelecidos. Procedimentos ou, em alguns casos, chamados de instruções de serviço, ditam a maneira como a tarefa deverá ser executada e possuem caráter normativo, visando ao cumprimento de uma mesma tarefa por várias pessoas e/ou postos de trabalho sem alterações na forma de execução.

Aqui trataremos o *fordismo* apenas como um paradigma de gestão organizacional, modelo que se caracteriza pela gestão tecno-burocrática de uma mão de obra especializada **sob técnicas repetitivas de produção de serviços e produtos padronizados** (TENÓRIO, 2004, p.61, grifo nosso).

Mediante esta teoria organizacional, os elementos padrão de trabalho e padronização estabelecem relação de existência recíproca, já que, padronização está definida como “atividade sistemática de estabelecer e utilizar padrões” e o padrão de trabalho está definido como:

Documento condensado estabelecido para um objetivo, desempenho, capacidade, ordenamento, estado, movimento, sequência, método, procedimento, responsabilidade, dever, autoridade, maneira de pensar, conceito, etc., com o objetivo de unificar e simplificar (...) [a tarefa] para as pessoas envolvidas (CAMPOS, 1992, p.4).

Pelo exposto, torna-se notório que o estabelecimento de formas básicas de categorização das manifestações recebidas pelas Ouvidorias, constitui-se em procedimento utilizado para a padronização do atendimento aos clientes. As Ouvidorias, ao definirem manifestações tipificadas em reclamações, sugestões, elogios e denúncias criam padrões de enquadramento de suas demandas.

O atendimento realizado nas Ouvidorias está lastreado por um roteiro preestabelecido, começando pelo recebimento da manifestação, sua aceitação depois que se verifica a pertinência da demanda, seu tratamento e, finalizando o processo, a resposta da manifestação ao cidadão.

Observa-se que a uniformização dos atendimentos pelos ouvidores nas diversas organizações se faz, portanto, através do estabelecimento dos padrões quanto às categorizações das demandas e pelo roteiro padrão utilizado. A natureza da manifestação do cidadão, em conformidade com a tipologia já citada, estabelece uma similaridade na forma de conduta e de agir dos ouvidores nas diversas organizações e, assim, denota-se mais um importante vínculo de influência das teorias organizacionais sobre o instituto da Ouvidoria.

#### 4. A OUVIDORIA E O HOMEM SOCIAL

A concepção de que o ouvidor, pela própria acepção da palavra, tem como cerne de suas atividades o ato de ouvir, percebe-se então, que a criação de uma Ouvidoria no ambiente organizacional coloca a organização no caminho de uma atuação com um olhar voltado para o ser humano.

As empresas preocupadas com as insatisfações externas e internas introduzem a figura do ouvidor para captar os motivos, os reais sentimentos e necessidades por trás de cada uma das manifestações, para então atuar como defensor desses legítimos interesses. Poder-se-ia dizer que a atuação do ouvidor define-se pela palavra-princípio “ouvir-dor”, na tentativa de deslocar as empresas do formalismo para um lado mais humanista, com uma face cidadã.

“Por palavras-princípio entendemos aquelas palavras-chave ou categorias facilitadoras da compreensão de determinado pensamento filosófico, isto é, vocábulos com os quais o pensador procura nortear o significado de suas proposições” (TENÓRIO, 2004, p.90).

Tendo em vista o ambiente intraorganizacional, ao ser implementada uma Ouvidoria, desde que ela seja atuante quando cotejada com a palavra-princípio, a empresa tende a voltar-se para seu público interno enxergando os membros de sua equipe, não mais com a visão limitada do homem economicus do modelo taylorista<sup>2</sup>, mas sim como seres humanos dotados de intenções, interesses e sentimentos que vão além da motivação econômica, ampliando suas aspirações como trabalhador, como um homem social onde, “em que pese as diferenças individuais, todo homem possui necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígio e auto-realização” (MOTA. 1997, p.23).

Nessa visão ampliada do ente humano enquanto trabalhador, denota-se a influência da escola de relações humanas, cujo conceito de homem social é uma de suas premissas.

Preocupadas com o homem social, as organizações que implantam uma Ouvidoria passam a adotar nas suas relações um canal efetivo de comunicação em duas dimensões. Uma dimensão já consagrada voltada para a comunidade externa às instituições e uma outra dimensão, voltada para as relações com a força de trabalho, onde seu público alvo passa a ser os colaboradores da organização, atuando dessa forma no ambiente intraorganizacional como se fosse uma Ouvidoria “interna”.

A ouvidoria interna é frequentemente justificada com base nos ruídos e atritos que dificultam o entendimento nas organizações, como por exemplo as falhas de comunicação interna, a fragilidade dos colaboradores perante a estrutura de poder, as deficiências de treinamento, a insatisfação e o descontentamento do público interno (CENTURIÃO, 2003, p. 121, Grifo nosso).

As atuações das Ouvidorias sobre os colaboradores devem ser observadas com maior interesse por várias motivações. Dentre outras, demonstrar que a Ouvidoria é um órgão de atendimento mais completo, quando comparado com outros setores de atendimento como SAC, *Call Center* e outros

<sup>2</sup>O homo economicus era, na visão de Taylor, o fato de que todo homem seria apenas motivado por ganhos pecuniários.

assemelhados, os quais simplesmente negligenciam ocorrências, problemas e necessidades do público interno.

O instituto da Ouvidoria, enquanto modelo, prevê o atendimento às demandas do público interno mediante o pressuposto de que cada trabalhador é, antes, um ser social, dotado de aspirações, sentimentos, etc. A não observância dessa assertiva empobrece a atuação do ouvidor, ao mesmo tempo que negligencia a importante contribuição da escola de relações humanas sobre as organizações e, nesse contexto, sobre as Ouvidorias.

## 5. UM ASPECTO ESTRUTURALISTA NAS OUVIDORIAS

Com a aglutinação entre o que propõe a escola de administração clássica quanto à organização formal e o que sugere a escola de relações humanas no tocante à organização informal, mais os trabalhos de Max Weber sobre o fenômeno burocrático, surge a Escola Estruturalista.

No que concerne à essência da importância de Max Weber para o estruturalismo, Weber descreve burocracia ou, melhor dizendo, o fenômeno burocrático apresentando os itens que constituem uma estrutura burocrática. A título de elucidação, tem-se que : “as regras, decisões e atos administrativos são formalizados e registrados por escrito”. Este exemplo, dentre outros, caracteriza e formaliza o que é o fenômeno burocrático, já que, “Weber salienta a necessidade de manter uma interpretação sistemática de normas e de imposição de regras, o que não pode ser mantido por comunicação oral” (ETIZIONI, 1993).

A burocracia que normalmente é vista de forma pejorativa – ênfase para as instituições públicas - mais como um fator negativo e complicador, causa de gargalos na velocidade de atividades, rotinas e processos, a partir de Weber essa visão ganha novos contornos a tal ponto que, a sociedade moderna com o atual nível de complexidade, dificilmente poderia abster-se do uso desse fenômeno burocrático.

Ressaltando a contribuição weberiana na escola estruturalista e, por conseguinte, nas teorias das organizações, destaca MOTA (1997, p.57):

De fato, o primeiro teórico significativo das organizações foi Max Weber, que as analisou de uma perspectiva estruturalista fenomenológica, (...) no nível macrossociológico (...) Weber deixou inúmeros escritos esparsos que (...) têm exercido enorme influência no desenvolvimento das ciências sociais e, em particular, da teoria das organizações.

Outro aspecto que deve ser citado perpassa a questão do fenômeno burocrático nas organizações, levantando um importante elemento presente em todas as instituições, sejam elas de natureza pública ou privada.

Na análise das relações do ambiente intraorganizacional, os estruturalistas apontam, pela primeira vez sobre “o dilema da organização: as tensões inevitáveis – que podem ser reduzidas mas não eliminadas

– entre as necessidades da organização e das necessidades do seu pessoal” (ETIZIONI, 1973). O conflito interno nas empresas, originado nas tensões, deve ser aceito como inevitável, não obstante, passível de ser tratado de tal forma que se mantenha em um patamar mínimo tolerável.

Para estabelecer os vínculos da Ouvidoria com o estruturalismo, em primeiro lugar, deve-se verificar o fenômeno burocrático na ênfase e no rigor procedural do registro das manifestações recebidas pelas Ouvidorias, pois todas elas formalizam em documento próprio (formulário em papel ou eletrônico) os dados de cada ocorrência para que se possa posteriormente respondê-la ao manifestante.

Os registros das demandas encaminhadas às Ouvidorias vão dar suporte aos relatórios mensais possibilitando o levantamento de indicadores como: o número de atendimentos realizados, o número de demandas atendidas por tipo de manifestação, tempo médio de resposta, etc.

Em segundo lugar, em relação aos conflitos decorrentes do dilema organizacional entre administração e a força de trabalho, a Ouvidoria pode ser utilizada como instrumento no tratamento e busca de possíveis alternativas para, se não solucioná-los em definitivo, encontrar um ponto de equilíbrio entre as posições divergentes.

Estabelecido um ponto de conflito de interesses, o administrado/administrador ao encaminhar uma manifestação à Ouvidoria propicia a criação de uma instância de mediação do conflito, estando o profissional ouvidor habilitado para realizar o processo de conciliação/mediação desse conflito.

Observar a importância do registro das manifestações e reconhecer a Ouvidoria como instância de mediação de conflitos no ambiente interno das organizações é justificar, na essência, a existência de elementos da escola estruturalista no instituto da Ouvidoria.

## 6. A INTERFACE ENTRE ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE EXTERNO

O biólogo Ludwig Von Bertalanffy concebeu o modelo de Sistema Aberto dentro da sua Teoria Geral dos Sistemas, apresentando pressupostos e considerações sobre essa teoria no campo da Física, Biologia e nas Ciências Sociais, demonstrando a existência de elementos comuns entre áreas de especializações científicas diferentes.

R. L. Kahn e D. Kats apresentaram, a partir de Bertalanffy, uma aplicação mais detalhada desse modelo, com um enfoque voltado para a Teoria das organizações. “O pressuposto básico deste esquema ou modelo é, evidentemente, o de que a organização é um sistema aberto” (MOTA, 1997).

Características como Importação e Exportação de Energia (insumos e produtos), Ciclos de Eventos (processos), Entropia Negativa (reposição qualitativa de energia para manter a organização viva), entre outras, ratificam que as organizações funcionam como sistemas abertos. Nesta acepção, as organizações são sistemas vivos que efetuam interações com seu ambiente.

Dentro desse entendimento, verificando-se que a organização estabelece interações com atores do ambiente externo (sociedade, fornecedores, sindicatos, consumidores, imprensa, etc.), a Ouvidoria é criada dentro das instituições, exatamente para ser um ponto de troca de informações e relacionamentos, uma porta de comunicação, uma interface entre a organização e o ambiente externo.

Com Bertalanffy, as organizações passaram a ser vistas como um sistema aberto, definidas por suas entradas (input), saídas (output), processamento e, principalmente, pelas suas relações com o ambiente. (...).

Organizações estão instruindo o ombudsman não tanto pela exigência concorrencial do mercado, mas para a realização dessa interação entre empresa e ambiente (PINTO, 1998, p.57)

## 7. A OUVIDORIA E O PARADIGMA PÓS-FORDISTA

A partir dos anos 80 as instituições passam a enxergar a necessidade de tornarem-se mais flexíveis, deixando de lado os modelos mecanicistas, onde a divisão do trabalho e a automação com padrões inalterados levavam as organizações a uma produção rígida.

Surge então a chamada automação flexível, estabelecida com base na tecnologia da microeletrônica e dos microprocessadores. Este avanço tecnológico introduz uma flexibilização no processo de produção, permitindo alterar o fluxo e as etapas do processo produtivo, de forma muito rápida e simples, criando um novo paradigma de organização da produção chamado de pós-fordismo.

Um importante elemento neste paradigma pós-fordista é a efetiva participação da força de trabalho. A mudança na automação do modelo rígido para a automação flexível pós-fordista tem como premissa a imperiosa necessidade de participação do trabalhador no processo produtivo, pois o operador passa a modificar as etapas e o fluxo do processo de produção pela alteração das configurações e itens dos programas nos microprocessadores, feitas pelo próprio trabalhador.

A nova divisão do trabalho gerada pelo pós-fordismo se revelou, (...) muito competitiva e intensiva em virtude da tecnologia microeletrônica. O elevado volume de investimentos em equipamentos e serviços de manutenção (*software*) levou [as empresas a considerar a] adesão dos trabalhadores, não apenas para a manutenção dos equipamentos, mas para obter novos ganhos de produtividade e repassá-los à organização do trabalho, ao desenho de novos equipamentos e programação dos mesmos (HELOANI, 1996, p.93)

Acompanhando o sucesso do modelo de gestão japonês, em grande difusão internacional na época, passou-se a adotar a implementação de técnicas de organização do trabalho com mais participação dos trabalhadores, como o CCQ-Ciclos de Controle de Qualidade, TQC-Controle da Qualidade Total, CP-Células de Produção, Kaisen, etc., visando à transformação da gestão organizacional em uma gestão mais participativa e com melhores resultados.

A partir dos anos 90 surge no Brasil, corroborando com a disseminação da flexibilização organizacional, vários programas de incentivo à gestão de qualidade e produtividade. Esses programas buscam, entre

outros aspectos, a implementação de práticas de gestão mais participativas, com o intuito de melhorar o desempenho organizacional.

Um elemento comum às instituições que visam à flexibilização organizacional é a implementação de um setor para o recebimento das reclamações e sugestões da força de trabalho e do público em geral. A participação dos empregados gerando sugestões ou reclamações propicia ao modelo pós-fordista de flexibilização organizacional. Dessa forma, faz-se necessário o recebimento dessas manifestações, seja de origem externa ou interna, e consequentemente, torna-se importante o encaminhamento e tratamento dessas reclamações.

[O objetivo do] processo de recebimento e processamento de reclamações é dar um tratamento uniforme a todas as reclamações e tentar revelar as reclamações latentes. No sistema de atendimento às reclamações objetiva-se eliminar a causa fundamental de problemas (CAMPOS, 1992, p.69).

Neste sentido, as Ouvidorias apresentam um papel fundamental dentro das organizações, tendo em vista que suas atribuições estão relacionadas ao tratamento das reclamações do cliente interno e externo, provocando modificações nos processos de suas respectivas instituições, estando assim inseridas no contexto da flexibilização organizacional e aderentes, portanto, ao paradigma pós-fordista.

O ombudsman possui a imunidade para trazer para dentro da organização as reclamações dos clientes, facilidade de permear os diversos departamentos e provocar mudanças na busca de soluções. Ao mesmo tempo, propicia a vantagem de que, enquanto se resolvem os problemas dos que recorrem ao ombudsman, a checagem do sistema de qualidade e ações para a sua melhoria são efetuados, mantendo sempre o rumo para a satisfação do cliente (PINTO, 1998, p.67).

## 8. CONSIDERAÇÕES

As Ouvidorias, dentro do que concerne o modelo brasileiro, vêm sofrendo a influência de diversas teorias organizacionais, situadas no espaço organizacional e na linha do tempo, onde se aplicam as diversas Escolas e Teorias da administração.

O intuito do texto foi abordar os elementos mais característicos, presentes no modelo de Ouvidoria adotado, e que são decorrentes das teorias da administração, as quais foram cientificamente consagradas por esta ciência social aplicada.

Não obstante, a preocupação com as evidências de influências e correlações mais visíveis, abre-se a possibilidade de que outros elementos característicos, não mencionados neste texto, possam ter vínculos com as teorias citadas ou outras postulações. Como todo texto que se propõe a ser acadêmico, espera-se, em futuro próximo, a complementação deste conteúdo com outras contribuições para o enriquecimento do tema.

Vale ressaltar, que no aprofundamento do estudo sobre o instituto da Ouvidoria, enquanto modelo e a forma como as Ouvidorias de fato são utilizadas por algumas instituições, nota-se um conjunto de dificuldades encontradas pelas Ouvidorias para realizarem de fato seu verdadeiro papel.

A teoria crítica da Escola de Frankfurt nos permite identificar, de maneira explícita, a diferença entre a teoria (momento do conhecer) chamada de conjunto dos argumentos de como as coisas devem ser e a prática (momento do agir), conjunto dos elementos para ação, teoria aplicada no mundo real. E assim, de forma crítica, observar que as organizações estão impregnadas por uma racionalidade instrumental, que prioriza o objeto em detrimento do ser humano, tornando as atuações das Ouvidorias, em alguns casos, permeadas por indulgências e falta de uma valorização devida.

O que se espera, conforme propõe Jürgen Haberman, é uma teoria social crítica na qual a razão instrumental dominante submete-se à dialogicidade dos sujeitos envolvidos na ação. A partir daí, passa-se para uma ação gerencial voltada para o entendimento, uma ação e uma racionalidade onde a igualdade e a solidariedade possam lastrear a razão, fazendo com que as Ouvidorias possam ser mais valorizadas, tendo como prioridade, dentro das organizações, o ser humano.

## REFERÊNCIAS

- .**ADIZES**, Ichak. **Ciclo de vida das organizações**: como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira Thomson, 2001.
- .**CAMPOS**, Vicente Falconi. **Qualidade total**: padronização de empresas. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992, p.124.
- .**CENTURIÃO**, Alberto. **Ombudsman: a face de uma empresa cidadã**. São Paulo: Educator, 2003.
- .**ETIZIONI**, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1973, p.192.
- .**FARIA**, José Carlos. **Administração**: introdução ao estudo. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- .**HELOANI**, José Roberto. **Organização do trabalho e administração**: uma visão muito disciplinar. São Paulo: Cortez, 1996.
- .**MOTA**, Fernando C. Prestes. **Teoria geral da Administração**: uma introdução. São Paulo: Pioneira, 1997.
- .**PINTO**, Odila de Lara. **Ombudsman nos bancos**: agente de mudança nas instituições bancárias brasileiras. São Paulo: Musa, 1998.
- .**PORTRER**, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnica para a análise da indústria e da concorrência. 2<sup>a</sup>. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

.**TAYLOR**, Frederick Winslow. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

.**TENÓRIO**, Fernando Guilherme. **Tem razão a administração?** Ensaios de teoria organizacional. Ijuí: Ed. Unijuí, 2004, p.136.

.**WOOD JUNIOR**, Thomas. Fordismo, toyotismo e volvismo: em busca do tempo perdido. In: **Revista de Administração de empresas**. EAESP/FGV, São Paulo,nº 32, set-out, 1992, p. 6-18.

# OUVIDORIA: DESAFIO E PRAZER

Déa Sales\*

Karla Júlia Marcelino\*\*

## RESUMO

Havendo participado da apresentação do Plano de Implantação de Ouvidorias no Poder Público Estadual em 2006, acompanhado e participado de todo o processo que se seguiu, a autora deste artigo pretende descrever/relatar os desafios enfrentados no trabalho da Ouvidoria Geral do Estado de coordenação da Rede de Ouvidorias de Pernambuco. Diversas etapas foram percorridas: os diversos Fóruns realizados onde foram relatadas experiências das Ouvidorias de outros Órgãos e apresentado o Plano de Implantação de Ouvidorias no Poder Público Estadual; a realização de cursos de Gestão em Ouvidoria e outros considerados importantes para o desempenho da função; as visitas técnicas às Ouvidorias já implantadas; as reuniões para apresentação do Modelo Conceitual Geral de Ouvidoria para recebimento das instruções sobre a Operacionalização do Sistema e acompanhamento das dificuldades relativas à sua implantação e funcionamento e reuniões para avaliação dos Relatórios Consolidados da Rede. Enfim, um breve relato de um intenso trabalho percorrido pela Ouvidoria Geral do Estado e a Rede, visando conscientizar a população sobre seus direitos e motivá-los a praticar efetivamente a sua cidadania; conscientizar também, gestores sobre a importância do trabalho em conjunto com a Ouvidoria, adquirindo desta forma nova visão administrativa.

## ABSTRACT

Having participated in the presentation of the Plan of Implementation of Ombudsman in State Government in 2006, following and participating throughout the process that followed, the author of this article intends to describe / report the challenges faced in the work of the Ombudsman of the State Coordination Network Ombudsman of Pernambuco. Several steps were covered: the various Forums reported experiments were carried out where the Ombudsman and other bodies presented the Plan of Implementation of Ombudsman in State Government, the implementation of management courses in the Ombudsman and others considered important to the performance of the function, the technical visits to ombudsmen already implemented; meetings to present the general conceptual model of Ombudsman to receive the instructions on the operation of the monitoring system and the difficulties related to its implementation and operation and meetings to evaluate the Consolidated Reporting Network. Finally, a brief account of an intense work covered by the State Ombudsman's Office and

\*Bacharel em Turismo pela Universidade Católica (UNICAP), funcionária pública da Empresa de Turismo de Pernambuco- EMPETUR, Ouvidora da Setur/PE desde sua criação em agosto de 2006 até janeiro de 2011. Ouvidora da SAD a partir de junho de 2011. E-mail: sales.dea@gmail.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

the Network in order to raise awareness about their rights and motivate them to perform effectively their citizenship; aware also managers of the importance of working together with the Ombudsman , thus acquiring new managerial vision.

**PALAVRAS CHAVE: Ouvidoria. Planejamento. Implantação.**

**KEYWORDS: Ombudsman. Planning. Implantation.**

## **1. INTRODUÇÃO**

O Sistema de Ouvidorias Públicas no Brasil surgiu após a criação da ouvidoria pública da Prefeitura de Curitiba em 1986. Cinco anos depois, em 1991, o Governo do Paraná criou sua primeira ouvidoria estadual, e em 1992 com a criação da Ouvidoria Geral da República, foram criadas as Ouvidorias no Poder Executivo Federal. No Nordeste, os primeiros Estados a criarem Ouvidorias foram: Pernambuco (1994), Ceará (1997), Alagoas (2000) e Bahia (2002) .

Em 22 de outubro de 2000, através do Decreto nº 22.730 foi instituído o Programa Pernambucano de Modernização da Gestão Pública - PROGESTÃO, com o intuito de promover uma reforma da Estrutura Organizacional e Administrativa, modernizando o gerenciamento das instituições públicas da administração direta e indireta do Estado, adotando novas tecnologias de gestão, propondo a descentralização de ações e a busca pela transparência e qualidade dos serviços. Proporcionando aos servidores públicos melhores condições de trabalho e oportunidades de participação e reconhecimento.

Mudanças necessárias para o desenvolvimento sustentável e igualdade de oportunidades para todos. Trata-se da adoção de uma nova mentalidade, fundamentando-se no ciclo de melhorias contínuas: avaliar e agir foram seus dois pilares.

Em 02 de abril de 2003 o Decreto Estadual nº 25.346 que regulamenta o referido Programa, estipula os objetivos, metas, prazos e sistema de avaliação dos Órgãos e Secretarias do Poder Executivo Estadual. Este Decreto prevê no seu artigo 3º a “implantação de unidades de ouvidorias no serviço público em todas as instituições, como forma de manter o canal de diálogo e o foco das atenções no cidadão-usuário, alvo das ações no serviço público”.

Porém, antes mesmo deste Decreto já haviam algumas Instituições que possuíam Ouvidorias: o Hospital Oswaldo Cruz (1994), a Secretaria de Educação (1999), a Secretaria da Fazenda (2000), a Agência de Regulação de Pernambuco – ARPE (2002).

Em 05 de novembro de 2003 a Lei Estadual nº 12.452, criou o Sistema de Defesa do Usuário de Serviços Públicos - Sedusp, que autoriza em seu artigo 8º, a instituição de ouvidorias em todos os órgãos e entidades prestadores de serviços públicos no Estado de Pernambuco . São competências de uma ouvidoria, descritas no artigo 9º:

Avaliar a procedência de sugestões, reclamações e denúncias e encaminhá-las às autoridades competentes inclusive à Comissão de Ética, visando à:

I – melhoria dos serviços públicos;

II – correção de erros, omissões, desvios ou abusos na prestação dos serviços públicos;

III – apuração de atos de improbidade e de ilícitos administrativos;

IV – prevenção e correção de atos e procedimentos incompatíveis com os princípios estabelecidos nesta Lei;

V – proteção dos direitos dos usuários;

VI – garantia da qualidade dos serviços prestados.

Fundamental também foi a realização a partir de 2003, dos cursos de Implantação e Gestão de Ouvidoria, para capacitação dos ouvidores e equipes, coordenados pela Escola de Governo, onde foram abordados os temas: História da Ouvidoria no Brasil, Modelo Conceitual da Ouvidoria no Estado de Pernambuco, Modelos de Ouvidorias em Estados Brasileiros, Competências e Habilidades do Ouvidor, Implantação e Gestão de Ouvidoria, Código de Ética, Indicadores e Monitoramento, além da elaboração do projeto de implantação de Ouvidoria. Em 2006, a autora deste artigo participou do referido curso, quando foi convidada para assumir a Ouvidoria da recém criada Secretaria de Turismo do Estado.

Em 2004, o PROGESTÃO havia assinado Contrato de Gestão com 13 instituições, sendo uma das suas cláusulas a implantação de Ouvidoria. No entanto, apenas a FUNAPE implantou sua Ouvidoria. As doze restantes continuavam aguardando orientações para iniciarem o processo. Objetivando atender ao Plano de Reforma do Estado, no mesmo ano, foi elaborado pela equipe do PROGESTÃO, um Plano de Implantação de Ouvidorias no Poder Público Estadual (elaborado por Karla Júlia Marcelino) “para subsidiar, de forma sistemática, a implantação de Ouvidorias na administração Pública Estadual, tendo como base um Modelo Conceitual e uma metodologia de trabalho específica” (Plano de Implantação das Ouvidorias 2006, p.1). Foi o primeiro passo para a criação da Rede de Ouvidorias. A partir daquele momento as instituições públicas de Pernambuco trabalhariam trocando experiências entre si e com outros Estados e elaborando sugestões para formulação do Modelo Conceitual da Ouvidoria. A realização dos Fóruns itinerantes de Ouvidoria foi uma importante ação neste sentido.

Os Fóruns (coordenados por Karla Júlia) foram realizados nas instituições que possuíam Ouvidorias. Suas experiências eram relatadas e realizadas visitas às suas instalações. Em maio de 2006 o primeiro Fórum foi realizado no Detran, ocasião em que foi apresentado o Plano de Implantação de Ouvidorias no Poder Público Estadual, que previa a contratação de consultoria para elaboração

do modelo funcional para as Ouvidorias nas Secretarias e órgãos vinculados. Em junho, no segundo Fórum, realizado na Ceasa, houve a presença de consultores da AXON Tecnologia da Informação e Gestão. O terceiro Fórum foi realizado em julho na PERPART, o quarto em agosto na Secretaria da Saúde, o quinto em setembro na Escola de Contas Públicas e o sexto, em novembro na Escola de Governo. Posteriormente, em abril de 2008, com a realização do primeiro Fórum de Ouvidores do ano no Hospital das Clínicas.

A realização desses Fóruns proporcionou um aprimoramento constante dos trabalhos, além de promover uma maior integração das equipes.

São objetivos específicos do Fórum de Ouvidorias do Poder Executivo Estadual:

- “Promover o intercâmbio entre as instituições públicas do Estado no que se refere às ações de Ouvidoria.
- Discutir tecnicamente algumas experiências de Ouvidoria já existentes em Pernambuco e em outros Estados.
- Sistematizar informações sobre a atuação dos Órgãos, no que se refere à Ouvidoria, utilizando instrumentos de planejamento.
- Subsidiar tecnicamente consultorias a serem contratadas no âmbito do Estado, para a implantação de Ouvidorias nos órgãos da Administração Pública Estadual” (Relatório Fórum de Ouvidoria, 2006).

Também no ano de 2006, a Consultoria AXON entregou ao Governo o relatório sobre o Modelo Conceitual a ser implantado nas Ouvidorias das Secretarias Estaduais e Órgãos vinculados, “estabelecendo as “bases de referência para o desenho e a operação do Sistema de Ouvidoria no âmbito do Governo do Estado, constituindo a definição de modelagem para a organização e gestão da Ouvidoria”. Segundo o relatório essa modelagem condicionaria todas as demais fases de especificação e detalhamento do sistema para sua operação e estava composto dos seguintes elementos:

- i. conceitos e visões básicas de Ouvidoria;
- ii. missão e propósitos do sistema de Ouvidoria;
- iii. ambiente do sistema de Ouvidoria, em termos de seus atores principais e relacionamentos;
- iv. diretrizes e princípios-chave do sistema; e
- v. esquema operativo (AXON, 2006, p.2).

O Modelo previa a criação do Ouvidor Geral do Estado, vinculado ao Governador, tanto como participante da rede como coordenador e articulador funcional.

Haveriam ainda Ouvidorias chamadas Centrais(nas Secretarias) e as Setoriais(nos órgãos vinculados), todas interligadas utilizando um Sistema que permite a troca de informações entre os componentes da Rede. A estrutura proposta compõem-se do Ouvidor, atendentes, auxiliares ou secretária. Destacando a importância de que “se assegurem os canais de acesso à Ouvidoria de forma distribuída, seja com o uso de caixas de mensagens, linha 0800, sites, ou outras formas, garantindo com isso a facilidade de contato” (AXON, 2003, p.18).

Em 2007, com novo governo no Estado, o Modelo Conceitual de Ouvidoria a ser implementado passou por algumas alterações. Em fevereiro, a servidora Karla Júlia Marcelino foi convidada pelo secretário da Secretaria Especial de Articulação Social (Waldemar Borges) para implantar a Ouvidoria Geral do Estado, contando com a permanência à frente do Núcleo de Ouvidoria, decisão esta que garantiu a continuidade de uma coordenação comprometida e empenhada em fazer o melhor. Com a criação do Portal da Transparência, as manifestações eram encaminhadas para a Ouvidoria da Secretaria da Fazenda que as encaminhava para o Núcleo da Ouvidoria Geral (ainda não oficializada) e esta repassava através de e-mail para as ouvidorias das Secretarias e Órgãos vinculados.

Em outubro daquele mesmo ano as manifestações passaram a ser distribuídas pelo software adquirido pelo Governo do Estado à empresa contratada Multisolution, que deu treinamento sobre sua utilização e atuou junto ao Núcleo da Ouvidoria Geral do Estado, através de reuniões de monitoramento, promovendo as adequações, correções e melhorias do Sistema para melhor funcionamento do mesmo. Para a instalação da licença do uso do software de Ouvidoria nas Ouvidorias implantadas e em processo de implantação, houve inúmeras reuniões técnicas e cursos para a capacitação das equipes da Rede, através do Curso Sistema de Gestão de Ouvidorias realizado em parceria com

a Universidade de Pernambuco e a Escola de Governo, com o objetivo de padronizar os procedimentos de funcionamento das Ouvidorias e colocar a Rede em andamento.

Algumas Ouvidorias que já possuíam seus softwares próprios, (IRH, Secretaria da Fazenda, Secretaria da Saúde, FUNAPE) enfrentaram certa dificuldade no início, depois, importaram seus dados para o novo Sistema (com exceção da Sec. da Fazenda).

No processo de consolidação da Rede de Ouvidorias em Pernambuco diversas dificuldades foram enfrentadas:

- problemas com estrutura física,
- falta de equipamentos,
- capacitação de pessoal e operacionalização do Sistema, foram comuns à quase todas às Ouvidorias.
- Porém talvez o pior de todos tenha sido, e infelizmente, ainda seja, a novidade da cultura da reclamação. Entendendo-se então não apenas o ato de reclamar por reclamar, mas de ter o direito de

receber esclarecimentos, a promoção da prática do Accountability\*, de tirar dúvidas, de sugerir, de denunciar, de criticar e também de elogiar, este último certamente o menos exercitado.

## 2. O PAPEL DA OUVIDORIA

Pondera-se se o fato de sermos povos colonizados e não colonizadores, seja um dos fatores que não nos move a ir atrás” dos nossos objetivos, de ir à luta. Revoltas e revoluções existiram, mas parece não haverem sido suficientes para provocar mudanças em todos. Alguns acostumaram-se a se acostumar. A falta do hábito de se informar sobre seus direitos e de exigí-los, a falta de crença na resolução de problemas. O achar que melhor não pode ficar, que já está bom assim! A Ouvidoria vem na contramão deste pensamento. Porta-se como “colonizadora” bem intencionada, busca novos territórios, novos pensamentos, novas formas de resolução que não provoquem revoltas, mas mudanças positivas. Busca conscientizar o cidadão a exercitar sua cidadania.

Imprescindível se faz a divulgação sobre a existência e o papel de uma Ouvidoria, os benefícios da utilização e seu poder de interferência nas ações públicas como fiscalizador, seja dentro ou fora da instituição. Distribuição de informativos, panfletos, banners, cartazes, instalação de urnas coletoras, realização de palestras sobre o tema, dentre outros. Divulgar é um verbo que não se deve conjugar no passado, porém sempre no presente. É preciso ampliar os canais que levam a informação à população, promover sempre ações contínuas de esclarecimentos.

Tão importante quanto a divulgação, é a necessidade de uma nova postura dos gestores. Importante o entendimento de que Ouvidoria numa instituição não é apenas uma caixinha a mais no organograma, não atua procurando erros para apontar culpados e não pretende responder pelas áreas técnicas. Segundo LYRA (2004, p.7),

“Não é incomum a administração pública não se sentir à vontade com a ação da ouvidoria. Do mais alto escalão, passando pelos níveis intermediários e inferiores, muitos não a respeitam, desconsiderando completamente os prazos estabelecidos para as respostas.

Seu papel é antes de tudo conciliador. Receber manifestações sejam elas solicitação de informações, reclamações, sugestões, críticas, denúncias ou mesmo elogios, encaminhando-as para as áreas competentes, buscando respostas para repassá-las aos demandantes, observar quais demandas tem sido mais freqüentes procurando detectar sua origem e propor sugestões para sua resolução e/ou melhoria. Trabalhar em equipe é essencial. Impossível uma ouvidoria caminhar sozinha. Daí ser fundamental a cooperação dos gestores que integram a instituição.

\*Accountability é um termo da língua inglesa, sem tradução exata para o português,<sup>[1]</sup> que remete à obrigação de membros de um órgão administrativo ou representativo de **prestar contas** a instâncias controladoras ou a seus representados. Outro termo usado numa possível versão portuguesa é **responsabilização**.<sup>[2]</sup> Accountability podemos traduzir também para o português, deficienteamente, por prestar contas. «Accountability» significa que quem desempenha funções de importância na sociedade deve regularmente explicar o que anda a fazer, como faz, por que faz, quanto gasta e o que vai fazer a seguir. Não se trata, portanto, apenas de prestar contas em termos quantitativos mas de auto-avaliar a obra feita, de dar a conhecer o que se conseguiu e de justificar aquilo em que se falhou. A obrigação de prestar contas, neste sentido amplo, é tanto maior quanto a função é pública, ou seja, quando se trata do desempenho de cargos pagos pelo dinheiro dos contribuintes.

Ao ser repassada para o manifestante uma resposta, seja ela positiva ou não, que foi encaminhada por uma Unidade Executora à Ouvidoria, estabelece-se um contato de retorno, o cidadão sabe que foi ouvido e que providências serão tomadas.

Uma Ouvidoria atuante promove uma relação de confiança entre o cidadão e a instituição. É o local onde as soluções tem início e onde muitos problemas podem ser evitados. Na administração pública é um canal direto entre o cidadão-usuário e a instituição, um Instrumento de Gestão que torna o serviço público mais eficiente, eficaz e transparente, estimulando melhorias nos serviços prestados, contribuindo com o planejamento e avaliação da instituição e dignificando sua imagem.

Ainda segundo LYRA (2004, p.1), a participação cidadã na gestão do Estado se assenta, no Brasil, em quatro institutos básicos: as consultas populares, o Orçamento Participativo, os Conselhos Gestores e de Fiscalização de Políticas Públicas e as Ouvidorias.

Hoje a Ouvidoria Geral do Estado coordena um sistema composto por 63 Ouvidorias, ocupa seu terceiro endereço, possui como canais de atendimento, além do presencial e via e-mail, um Call Center para funcionamento através de 0800; possui site; elabora o Informativo da Ouvidoria do Estado que envia por e-mail para a Rede, difundindo suas ações e compartilhando informações; encaminha mensalmente Relatórios Consolidados do Desempenho das Ouvidorias pela Secretaria de Articulação Social e Regional para o Governador, contendo estatística por tipo de manifestação (denúncia, elogios, reclamação, informação, solicitação e sugestão) e resolutividade das manifestações (abertas fora do prazo, dentro do prazo e concluídas); possui link no Portal da Transparência\*\*; lançou a Revista Científica a qual está no site da Ouvidoria Geral do Estado e no Portal da Transparência, constando em seu primeiro exemplar 13 artigos escritos pelos ouvidores, trabalho árduo que demandou a realização de três oficinas de capacitação sobre como escrever artigos científicos e lançará através da Secretaria de Articulação Social e Regional a cartilha sobre Assédio Moral.

### 3. METODOLOGIA

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, para a elaboração deste artigo foi utilizado o embasamento teórico-metodológico através da pesquisa bibliográfica em artigos via web. Também foi utilizado o estudo de caso, que possibilitou fazer uma retrospectiva do processo de consolidação da Rede de Ouvidorias do Estado.

### 4. CONSIDERAÇÕES

Acreditar no trabalho desenvolvido pelas Ouvidorias do Estado significa negar o estereótipo atribuído erroneamente aos que exercem atividades na área pública. Existem sim servidores capazes, eficientes, comprometidos. Há os que lutam diariamente para cumprir suas obrigações com responsabilidade.

\*\*O Portal da Transparência é, portanto, um site do Governo de Pernambuco que contém informações acerca das ações governamentais, receitas e despesas do Estado, Lei de Diretrizes Orçamentárias, Plano Plurianual, demonstrativos exigidos pela Lei de Responsabilidade Fiscal, informações dos Municípios, informações gerenciais, dentre outras informações de interesse dos pernambucanos. (...) um instrumento capaz de viabilizar a participação popular, de forma que todos tivessem acesso às informações públicas sem burocracia". Disponível em [www.portaldatransparencia.pe.gov.br/](http://www.portaldatransparencia.pe.gov.br/) acesso em 13.06.11.

Sob a coordenação da Ouvidora Geral Sra. Karla Júlia Marcelino, a Rede vêm alcançando as metas traçadas. O apoio do Exmo. Governador Dr. Eduardo Campos, gestor que possui visão de futuro, que conhece e valoriza a atividade, tem sido imprescindível. Muito ainda há que ser feito. Questões como legitimação da atividade, legalização das Ouvidorias, disposição de recursos próprios, autonomia, garantia de mandato, estrutura operacional adequada, ainda precisam ser revistos e estudados.

Espera-se enfim chegar ao tempo em que Ouvidoria seja entendida como construtora de pontes e não de muros. Estar inserida neste contexto, fazer parte deste grupo, acompanhar a geração de uma nova ferramenta de gestão foi e ainda é motivo de muito orgulho.

## REFERÊNCIAS

- .AXON, Tecnologia. Relatório do Modelo Conceitual de Ouvidoria – Produto 1. 20036, p.2-18.
- .CARVALHO FILHO, Acácio Ferreira de. **A contratualização da gestão pública na administração direta e indireta de Pernambuco:** uma experiência de sucesso. Panamá, 28-31 outubro 2003. Acesso em 18 abr. 2011.
- . BASTOS, Marco Aurélio. A ouvidoria publica no Paraná. Monografia apresentada à disciplina de Metodologia Científica, Curso de Especialização em Administração Pública, Unibrasil. Curitiba, 2006.
- .LYRA, Rubens Pinto. O ouvidor universitário. In LYRA, Rubens Pinto. Ouvidor: o defensor dos direitos na administração pública brasileira. In: **Autônomas x obedientes: a ouvidoria pública em debate**. João Pessoa: Ed. UFPB, 2004, p.1-7-119-152.
- .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.
- . Lei Estadual nº 12.452 Sistema de Defesa do Usuário de Serviços Públicos (Sedusp).
- .LIMA, Chusselly Souza. **Ouvidoria Pública no Estado de Pernambuco:** passos na perspectiva da cidadania. Programa de Pós-Graduação em Administração Pública. Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2008. Disponível no site [www.ouvidoria.pe.gov.br](http://www.ouvidoria.pe.gov.br). Acesso em 13 de jun.2011
- . MARCELINO, Karla Júlia. Relatório Fórum de Ouvidoria, 2006.
- . \_\_\_\_\_. Plano de implantação de Ouvidorias no Estado de Pernambuco, 2006, p.1.
- .Site da Ouvidoria Geral do Estado. Disponível em [www.ouvidoria.pe.gov.br](http://www.ouvidoria.pe.gov.br). Acesso em 21 de jun. 2011.

.Site do Portal da Transparência. Disponível em: [www.portaldatransparencia.pe.gov.br](http://www.portaldatransparencia.pe.gov.br). Acesso em 13 de jun. 2011.

. Site [www.dicio.com.br/colonizador](http://www.dicio.com.br/colonizador). Acesso em 13 de jun. 2011.

.Site [www.ijj.derecho.ucr.ac.cr](http://www.ijj.derecho.ucr.ac.cr). Acesso em 18 de abr.2011.



# A FIGURA DO OUVIDOR COMO MEDIADOR PARA GARANTIA DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PÚBLICOS

Pierre Teodósio Félix\*

Jacinta Carlos Jacinto\*\*

## RESUMO

A Ouvidoria surge na tentativa de estabelecer o elo entre este cidadão e a administração pública, além de promover um indivíduo mais participativo e colaborador nos processos decisórios e de implementações de melhoria do serviço público. O Ouvidor tem papel fundamental neste processo, pois é ele que oferecerá ao cidadão o estreitamento da relação com a instituição, será o porta voz do cidadão, e dará um tratamento individual e personalizado. Diante disto o presente artigo apresenta um breve histórico da Ouvidoria. Retrata a figura do Ouvidor/Ombudsman como mediador e qual o perfil ideal para os profissionais que exercem este papel em instituições públicas e privadas. Esclarece as formas utilizadas para especialização de um Ouvidor, já que não necessita de formação específica. Não obstante, em reconhecimento a figura do Ouvidor, foi criada a Associação Brasileira de Ouvidores - ABO com o objetivo de agregar os Ouvidores públicos e privados.

## ABSTRACT

The ombudsman comes in trying to establish the link between the citizen and public administration, and promote a more participatory and individual contributor in the decision making processes and implementations to improve the public service. The judge has a crucial role in this process, because it will offer citizens a closer relationship with the institution, will be the spokesperson for the citizen, and give an individual and personalized treatment. Given this, the article presents a brief history of the Ombudsman. It depicts the figure of the Ombudsman as mediator and that the ideal profile for professionals engaged in this role in public and private institutions. It explains the forms used to a specialization of Ombudsman, as it does not require specific training. However, in recognition of the figure of the Ombudsman, was created the Brazilian Association of Ombudsmen - ABO with the aim of adding the public and private ombudsmen.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ouvidoria. Mediador. Ouvidor. Cidadania.

**KEYWORDS:** Ombudsman. Mediator. Ombudsman. Citizenship.

\*Doutorando, Mestre em Genética, Bacharel em Ciências Biológicas e Professor do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública das Faculdades Integradas de Vitória de Santo Antão – FAINTVISA.

\*\*Pós-graduando em Gestão Pública, Secretaria Executiva, Servidora Estadual.

## 1. INTRODUÇÃO

As Ouvidorias ressurgiram no Brasil como reflexo do processo de redemocratização, de forma divergente de sua origem. Já no contexto atual, são estruturas que favorecem o controle sobre o setor público e privado através do acolhimento de manifestações da sociedade. No mundo, sua origem remete ao império chinês, que abriu os primeiros canais para reclamações do povo contra as injustiças da administração pública. O filósofo Confúcio (551 A.C. na China) foi seu grande incentivador (OUVIDORIA MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2009).

A primeira Ouvidoria Pública no Brasil, que se tem notícia, foi instalada em 1986 através do Decreto Lei nº 215/86, no município de Curitiba pelo então Prefeito Roberto Requião. Após dois anos de funcionamento, foi desativada por motivos políticos. Somente três anos apos, em 1º de Março de 1991, volta a ser instalada uma nova Ouvidoria Pública, desta vez a nível estadual que foi a Ouvidoria do Paraná também por iniciativa de Roberto Requião. Já a nível municipal até 1996, pouco mais de trinta cidades instalaram Ouvidorias, quase todas no Paraná. Apenas as das cidades mais importantes – Santos e Campinas – se situavam no Estado de São Paulo (LYRA, 1996).

No século XIX, com a ampliação dos direitos do cidadão diante do poder do Estado, surgiu na Suécia a primeira expressão formal com o *ombudsman*. Apenas no final do século XX, as Ouvidorias chegaram à América Latina. A figura do Ouvidor no caso brasileiro foi introduzida no período colonial. Em 1549, Tomé de Sousa nomeou o primeiro Ouvidor-Geral do Brasil, Pero Borges. Sua função era de representar a administração da justiça real portuguesa, atuando como juiz em nome do rei. O primeiro *ombudsman* brasileiro em 1989, do jornal Folha de São Paulo, foi precursor do Código de Defesa do Consumidor (Lei n. 8.078/90). A partir disso, os *ombudsman* passaram a ser adotados por uma série de empresas privadas (OUVIDORIA MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2009).

A figura do Ouvidor por ser representante da Ouvidoria nos dias atuais, ganhou reconhecimento no mercado. E diante deste reconhecimento foi criada a Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman – ABO que agrupa os Ouvidores públicos e privados. E que tem como foco a defesa do cidadão.

## 2. QUEM É O OUVIDOR E COMO AGE?

É um servidor público ou privado que está atento às reivindicações do cidadão. Deve sempre estar pronto para ouvir, além de procurar estabelecer uma parceria em prol da qualidade, eficiência e severidade administrativa. Além de ter abertura e respeitabilidade junto às áreas que compõem a instituição, a sua **responsabilidade social é baseada em atitudes e princípios éticos** (Ouvidoria do Ministério da Fazenda, 2009).

Mas foi na Suécia no início do século XIX, que o Ouvidor ou ombudsman surgiu no formato atual. O primeiro ombudsman brasileiro que se tem notícia apareceu em 1989, instituído pelo jornal Folha de São Paulo (Ouvidoria da ANVISA, 2003).

Ele deve defender direitos e interesses do cidadão. Receber, avaliar e encaminhar as manifestações do cidadão, sempre na busca de soluções. Garantir o direito de resposta acompanhando os pleitos até a solução final. Não deixando de responder no menor prazo possível de forma aberta, honesta, objetiva e precisa com transparência, integridade e respeito. Procurando desburocratizar rotinas. Além de dar andamento às demandas do cidadão, observando rigorosamente as determinações legais relativas ao sigilo, em especial de seus dados pessoais (Ouvidoria do Ministério da Fazenda, 2009).

A responsabilidade do Ouvidor começa na seleção do seu pessoal, uma vez que o perfil adequado para trabalhar em uma Ouvidoria é a discrição, capacidade crítica e de análise, técnica apurada de redação, boa comunicação oral, domínio das ferramentas de informática, e nível superior em algumas funções (MÉDICO, 2005).

O *ombudsman* é o cliente/cidadão dentro da organização onde tem o poder de efetivamente defender o pensamento de seus representados e, desta forma acelerar, através de um canal ágil e veloz, as mudanças na organização de forma a manter a sua competitividade frente aos concorrentes, quando na iniciativa privada, ou garantir/ampliar o nível de qualidade de serviços das instituições públicas. Se fossemos levados a resumir em poucas palavras o papel do ombudsman poderíamos dizer que se trata de uma das mais importantes alavancas da *cidadania* de que a sociedade dispõe (ROLDÃO, 1999).

### 3. CARACTERÍSTICA E PERFIL DO OUVIDOR

É possível listar inúmeras características que devem compor o perfil do Ouvidor. A fim de executar com desembaraço as suas funções, é essencial que o Ouvidor seja colaborativo, paciente no trato com o público, conhedor dos serviços prestados pela Instituição, ágil, equilibrado emocionalmente, tenaz, autodidata (SALES, 2006).

O Ouvidor não deve permitir que a Ouvidoria seja apenas um receptor passivo das reclamações; deve prever, agir antes, detectar áreas-problema, antecipar-se, sempre que possível às demandas. Informando à alta administração e às áreas envolvidas, propondo mudanças que consigam minimizar e eliminar no futuro, casos semelhantes (MÉDICO, 2005).

Como explica Dallari, “o Ouvidor deve ter funções de controle da legalidade. Mas isso não é o mais importante, o mais importante é o controle do mérito, da oportunidade, da conveniência, da qualidade da prestação do serviço público” (LYRA, 1995).

Para Vera Giangrande, o perfil ideal para o profissional que queira atuar como Ouvidor, deve contemplar as características:

- Equilíbrio emocional – Mesmo em situações de equilíbrio e autocontrole de suas emoções, é forte a tendência, pela natureza do cargo, que o profissional sofra sérias pressões por parte dos clientes ou dos integrantes da empresa. Há, inclusive, situações estapafúrdias que o ombudsman deverá controlar, contudo sem perder o equilíbrio emocional.

- Pró-atividade – O ombudsman deverá antever os fatos. Há necessidade de agir rapidamente, demonstrando grande interesse pelo assunto. Deve ter disposição para evitar que o fato se torne maior que o necessário. Tem de agir de forma sensível e eficaz. Há casos apresentados que, aos olhos do ombudsman, podem parecer ridículos, mas que, para o autor, são de máxima relevância. Há que considerar que, até o contato com o ombudsman, já ouve desgaste emocional do cliente. Portanto, devem ser dados atenção e valor ao que o reclamante relata.
- Persuasão – Algumas das fortes características a serem exploradas no candidato ao cargo de ombudsman são suas habilidades de organizar, apresentar e transmitir convincentemente suas idéias. Em hipótese alguma o candidato poderá transmitir insegurança em uma posição tomada. Caso isso aconteça, a credibilidade do cargo desaparece.
- Cooperação – Cooperar e conseguir a cooperação de seus pares na solução de problemas é fundamental. É preciso criar sinergia e receber colaboração na solução da ocorrência. O profissional deverá ter empatia suficiente para rapidamente se relacionar com todos os departamentos da empresa, obtendo ajuda na solução de problemas que não dependem só dele, mas da companhia como um todo.
- Tenacidade – Ter capacidade de perseguir seus objetivos na solução de problemas. Não desistir diante de empecilhos criados por pessoas com má vontade de ajudar.
- Espírito empreendedor – Gostar de desafios e ser habilidoso e inovador na solução dos problemas apresentados. Deverá saber usar todos os recursos necessários, disponíveis ou não, para conseguir resultado satisfatório. Deve ser interessado no que faz, engajado no tipo de trabalho que irá desempenhar e, sem dúvida, gostar das pessoas, mesmo que elas sejam visualmente problemáticas.
- Adaptabilidade – Atuar conforme o momento e a necessidade apresentada. Saber ser duro e inflexível, mas também maleável, se for preciso. Saber ouvir com muita atenção e interesse. Dar respostas seguras, dispondo os fatos claramente como são, sem esconder nada nem tentar enganar o interlocutor. Trabalhar com a verdade.
- Empatia – Essa é uma característica fundamental, pois, dependendo de sua empatia, o profissional se tornará o elo de confiança entre os clientes e a organização. Esse profissional ter de ser aceito pelo grupo. Para isso, é importante ser humilde e saber colocar-se no lugar do interlocutor: ouvir suas queixas como se ele próprio as estivesse fazendo.
- Análise crítica – Ter a capacidade de analisar os fatos de forma global. Ter visão ampla do assunto de que estará tratando, pesquisar e interrogar todas as pessoas que forem necessárias para chegar a um consenso no resultado a ser levado ao cliente. Deve ser um profissional que tenha facilidade de centrar a atenção e o foco de análise nas múltiplas possibilidades de solução dos problemas.
- Autodesenvolvimento – Estar em constante processo de desenvolvimento profissional. Manter-se informado sobre os mais variados assuntos relacionados ao segmento da empresa que estará representando. Ser interessado no que estiver ocorrendo no cenário empresarial nacional e internacional. Ser proativo, antevendo os pontos fracos de sua personalidade e procurando eliminá-los. Tentar conhecer, usar e fortalecer cada vez mais os pontos positivos de sua personalidade.

- Conhecimento de negócios – Procurar conhecer rapidamente e com profundidade os produtos e os serviços oferecidos pela empresa aos clientes que irá representar. Perceber logo o clima organizacional para detectar como interagir e se integrar. Conhecer os objetivos da empresa, o mercado de atuação, seus concorrentes, os produtos e os serviços, além das legislações pertencentes ao cargo que vai desempenhar (CANDIOTO, 2006).

#### **4. CAPACITAÇÃO DO OUVIDOR**

Por se tratar de uma profissão relativamente recente nos moldes atuais, não existe formalmente a especialização em Ouvidoria. Um Ouvidor não necessita de formação específica ou de curso superior. A Ouvidoria é, em essência, a ciência do relacionamento, exigindo sensibilidade e o máximo de conhecimento do local onde se trabalha, da legislação pertinente e, antes de qualquer coisa, consciência e senso de justiça. É fundamental que o Ouvidor seja tolerante e sensível, tenha uma visão sistêmica do contexto em que está inserido e da organização na qual atua, assim como de todos os seus processos. Atualmente, intensifica-se a troca de experiências entre organizações de Ouvidores e Ombudsman do Brasil e do Mundo, permitindo um aprofundamento do conhecimento. Cursos de pequena duração, seminários, congressos e o aumento expressivo de referências bibliográficas têm sido determinante na capacitação profissional de Ouvidores/ombudsman e daqueles que trabalham nas tarefas de suporte a essa atividade (SALES, 2006).

Os ouvidores precisam ter qualificação ou conhecimento em diversas áreas do conhecimento: gestão, legislação, relacionamento interpessoal, ética entre outras essenciais ao bom funcionamento da Ouvidoria. (ABO-SP, 2009)

#### **5. DIA DO OUVIDOR**

O dia do Ouvidor foi criado em 2001, durante o VI Encontro Nacional de Ouvidores/Ombudsman realizado em Recife (PE). Essa data, 16 de março, também marca a criação da Associação Brasileira de Ouvidores no ano de 1995, em João Pessoa (OUVIDORIA ANVISA, 2003).

#### **6. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES**

A Associação Brasileira de Ouvidores - ABO foi criada em 1995, no I Encontro Nacional de Ouvidores / Ombudsman, realizado em João Pessoa - PB. É uma associação civil, com atuação nacional, constituída por prazo indeterminado de duração, sem fins lucrativos, sendo vedada a sua participação em manifestações de caráter partidário e eleitoral (ABO, 2009).

Foi criada para possibilitar a formação de um espaço de reflexão e de intercâmbio próprio dos Ouvidores públicos. Estes, assim organizados, teriam condições de influenciar os poderes de Estado

para que a reforma da legislação vigente confira autonomia as Ouvidorias públicas, além de status e atribuições condizentes com a sua função de indutora de mudanças e defensora dos direitos do cidadão, no âmbito da administração pública brasileira (LYRA, 1996).

Ela possui seccionais nos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Ceará, Mato Grosso, Rio de Janeiro, Brasília, São Paulo, Minas Gerais e Pernambuco.

## 7. CÓDIGO DE ÉTICA

Ética e transparência fazem parte da ação do Ouvidor, sendo necessário que a função seja executada com autonomia, justiça e compromisso com a verdade.

Visando preservar os princípios que regem a Ouvidoria e a sua função de prestadora de serviços ao público, a Associação Brasileira de Ouvidores – ABO, aprovou em 1997 o seu Código de Ética (ver anexo 01), expressando os valores que devem nortear a atuação dos Ouvidores/ *Ombudsman*, conscientizando os cidadãos sobre o alcance desta função e as suas obrigações junto à comunidade (CANDIOTO, 2006).

O Código de Ética do Ouvidor / Ombudsman visa preservar os princípios que regem a Ouvidoria, expressando os valores que devem nortear a atuação do Ouvidor / Ombudsman, conscientizando os cidadãos sobre o alcance desta função e as suas obrigações junto à comunidade (CANDIOTO, 2006).

## 8. O ESTATUTO SOCIAL DE OUVIDORES/OMBUDSMAN

Com a finalidade de estabelecer seu objetivo existencial, a Associação Brasileira de Ouvidores/ Ombudsman, criou seu Estatuto Social. Objetivo existencial este que é incentivar e promover o entendimento e o relacionamento entre todos aqueles que exerçam a função de Ouvidores/Ombudsman no Brasil, como também os que atuam em atividades de defesa da cidadania, dos direitos individuais e do meio ambiente, entre outros, o estímulo a criação de Ouvidorias e à contínua capacitação de Ouvidores / Ombudsman, seja na administração pública, seja em empresas privadas, e ainda seu direito e dever.

## 9. CONSIDERAÇÕES

Espera-se com este artigo uma contribuição positiva no entendimento do tema estudado. O autor, apesar de sua experiência em Ouvidoria não havia despertado para o fato de esta atividade estar em constante evolução no mercado.

A Ouvidoria é um serviço oferecido a população para receber críticas e sugestões sobre o desempenho de órgãos públicos e privados. Atua no fortalecimento da cidadania.

O Ouvidor tem papel fundamental neste processo, pois é ele que oferecerá ao cidadão o estreitamento da relação com a instituição, será o porta-voz do cidadão, e dará um tratamento individual e personalizado a cada manifestação. Além de contribuir de forma positiva para que a empresa alcance seu sucesso através da ética, da transparência e da valorização social, solucionando problemas e criando oportunidades, com foco na excelência da comunicação organizacional.

O ouvir sem julgar, mas o ouvir para agir, é a tarefa árdua e demorada do ouvidor. Para ser um bom ouvidor, não basta simplesmente marcar sua atuação pela ética, pela conduta, pela técnica e pelo procedimento. É preciso mais, é necessário ter coragem e vencer o medo e ousar no desprendimento. Caso a Ouvidoria não tenha um Ouvidor com perfil traçado neste artigo, poderá contribuir para a sua decadência.

Parafraseando Geir Campos, é encargo do Ouvidor público: “Morder o fruto amargo e não cuspir / mas avisar aos outros quanto é amargo, / cumprir o trato injusto e não falhar, / mas avisar aos outros quanto é injusto, / Sofrer o esquema falso e não ceder / mas avisar aos outros quanto é falso, / dizer também que são coisas mutáveis... / E quando em muitos a noção pulsar / - do amargo e injusto e falso por mudar - / então confiar à gente exausta o plano / de um mundo novo e muito mais humano”.

## REFERÊNCIAS

.ABO-SP, Associação Brasileira de Ouvidores Seccional São Paulo. **Folheto da Associação Brasileira de Ouvidores**. Projeto Gráfico – Editoração Eletrônica: ADP – Assessoria Técnica de Divulgação e Publicações do IPEM - SP. 2009.

\_\_\_\_\_, Associação Brasileira de Ouvidores Seccional São Paulo. **Dúvidas**. Disponível em: [www.abosaopaulo.org.br/duvidas.php](http://www.abosaopaulo.org.br/duvidas.php). Acesso em 05 out.2009.

.ABO, Associação Brasileira de Ouvidores. **Código de Ética**. Disponível em [www.abonacional.org.br](http://www.abonacional.org.br). Acesso em 13 out.2009.

.CANDIOTO, Adriana Aparecida. **Ouvidoria – Uma ferramenta de gestão da comunicação**. 2006. 72 f. Monografia de Pós Graduação (Lato Sensu) de Especialização de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <http://gestcorp.incubadora.fapesp.br/portal/monografias/pdf/adrianacandioto.pdf>. Acesso em 22 jan.2009.

.LYRA, Rubens Pinto. Ouvidorias públicas: as Ouvidorias universitárias. In: Lyra, Rubens Pinto (org). **A nova esfera pública da cidadania**. João Pessoa: Ed. UFPB, 1996, p.125-138.

\_\_\_\_\_, Rubens Pinto. **Ouvidor: O defensor dos direitos na administração pública brasileira**. João Pessoa, 1995, 29f.. Disponível em: [www.dhnet.org.br/direitos/militantes/rubenspinto/rubelyra\\_](http://www.dhnet.org.br/direitos/militantes/rubenspinto/rubelyra_)

Ouvidor\_defensor.pdf Acesso em: 20 jan.2009.

.**MÉDICO, Lucia Dal. O Ouvidor e a qualidade dos serviços públicos.** In: no Seminário Nacional Ouvidores e Ouvidorias. Recife: 2005, Disponível em [www.procidadania.org.br/eventos/Ouvidorias/Ouvidorias.php](http://www.procidadania.org.br/eventos/Ouvidorias/Ouvidorias.php). Acesso em: 21 jan.2009

.**OUVIDORIA ANVISA. Novidades, Brasília, 2006,** Disponível em [www7.anvisa.gov.br/Institucional/Ouvidoria/novidades/200306\\_3.htm](http://www7.anvisa.gov.br/Institucional/Ouvidoria/novidades/200306_3.htm). Acesso em: 21 jan.2009.

.**OUVIDORIA MINISTÉRIO DA FAZENDA.** Brasília. Disponível em: <http://portal.Ouvidoria.fazenda.gov.br>. Acesso em 19 jan.2009.

.**ROLDÃO, Antônio José Veiga. O perfil profissional do ombudsman nas instituições do Brasil.** Cuba: 1999. 91 p. **Dissertação apresentada** para obtenção do grau de Mestre em Educação. Universidad de La Habana. Cuba. Disponível no site [www.portalOuvidoria.com.br/downloads/roldao.doc](http://www.portalOuvidoria.com.br/downloads/roldao.doc) Acesso em 20 jan.2009.

.**SALES, Lília Maia de Moraes. Ouvidoria e mediação: instrumentos de acesso à cidadania.** Pensar, Fortaleza, v. 11, p. 154-167, 2006. Disponível em: [www.unifor.br](http://www.unifor.br) . Acesso em 19 jan.2009.

# OUVIDORIA FAZENDÁRIA: NOVE ANOS DE EXISTÊNCIA, LUTAS E CONQUISTAS

Pierre Teodósio Félix\*

Maria do Rosário de Fátima Caminha Loureiro Alves\*\*

## RESUMO

Este artigo tem por objetivo principal apresentar o papel e a importância da Ouvidoria Fazendária na organização, as etapas que passou nos nove anos de existência, desde sua implantação no ano de 2000, até os dias atuais, suas lutas e conquistas. O que a Ouvidoria busca com a implantação da Ouvidoria Itinerante e o que se espera com a intermediação da Ouvidoria. Conclui-se, assinalando a relevância da atuação da Ouvidoria, em diversos aspectos citados.

## ABSTRACT

This article's main purpose is to present the role and the importance of the Ombudsman of Finance in the organization of the State, its phases throughout these nine years of existence, since its implementation in the year of 2000 until the present days, its struggles and achievements. What the Ombudsman seeks with the implementation of the Itinerant-Ombudsman and what to expect with the intermediation of the Ombudsman. In conclusion, pointing the relevance of the performance of the Ombudsman in various aspects mentioned.

**KEYWORDS:** Ombudsman. Modernization Process. Channel of access to the user.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ouvidoria. Processo de modernização. Canal de acesso ao usuário.

## 1. INTRODUÇÃO

O tema selecionado é de grande interesse, em nível nacional, que vem se destacando, principalmente pela sua velocidade de expansão: a criação de Ouvidorias.

O Estado brasileiro está passando por profundas reformas e a criação do instituto de Ouvidoria, marcou a abertura de espaços de participação dos cidadãos no controle social da Administração Pública. Difundidas nas instituições públicas e privadas e caracterizadas como um espaço para registro de críticas, sugestões, reclamações, denúncias etc., as Ouvidorias públicas é um dos mais importantes mecanismos de escuta do cidadão, nessa nova gestão. Ela é um canal prático e de fácil acesso aos usuários do serviço público, consumidores e a sociedade em geral, e vai permitir a Administração

\*Doutorando, Mestre em Genética, Bacharel em Ciências Biológicas, Professor do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública das Faculdades Integradas de Vitória de Santo Antão – FAINTVISA.

\*\*Pós-graduanda em Gestão Pública, Socióloga, Servidora Estadual.

Pública identificar os pontos de estrangulamento de sua atuação e corrigi-los, estabelecer prioridades, incentivar a prática da responsabilização e, sobretudo, a transparência da gestão pública (SEFAZ, 2009).

As Instituições Públcas adotaram este mecanismo como ponto de apoio no processo de modernização de suas unidades, buscando captar através de seus usuários o compartilhamento de suas ações com os anseios da sociedade, elevando o seu nível de eficiência e eficácia em meio à recuperação e consolidação da imagem do serviço público. É neste contexto que a Ouvidoria está inserida, como órgão receptor das reivindicações dos usuários dos serviços públicos, que, muitas vezes não sabem a quem recorrer e quais seus direitos (OLIVEIRA, 2007).

Dentro destes padrões e critérios a Secretaria da Fazenda criou a sua Ouvidoria, a qual vem contribuindo com a melhoria da qualidade dos serviços fazendários prestados à sociedade.

A realização das etapas indispensáveis à criação de um trabalho científico gerou este artigo, estruturado em capítulos, além das considerações finais.

O primeiro capítulo traz um breve histórico das Ouvidorias, desde o surgimento na Suécia, passando pela Ouvidoria no Brasil Colônia. O segundo capítulo, o foco é a Secretaria da Fazenda do Estado de Pernambuco – sua historicidade, contextualização e modernização. A Ouvidoria Fazendária do Estado de Pernambuco, sua História e Funcionamento são abordadas no terceiro capítulo. O último capítulo refere-se às conquistas da Ouvidoria da Secretaria da Fazenda do Estado de Pernambuco e os rumos para 2010.

## 2. BREVE HISTÓRICO DAS OUVIDORIAS

A instituição de Ouvidorias públicas no país é recente e tem sua inspiração no Ombudsman Sueco, 1809, cuja missão era verificar a observação das leis pelos tribunais, tendo o poder de processar aqueles que cometessem ilegalidades e/ou negligências no cumprimento de seus deveres. O ombudsman sueco é nomeado pelo Parlamento com mandato certo e independente perante o órgão fiscalizado e sua função difundiu-se em vários continentes. Bastante diversificada, a função do ombudsman abrange a defesa dos direitos humanos e da cidadania, agente indutor de inovações na instituição, provedor de informações, conciliador, mediador. Sua competência inclui o Judiciário e a Administração Pública (NASCIMENTO, 2006).

A disseminação do *ombudsman* por todo o mundo decorreu da constatação que, embora necessária para o desenvolvimento dos Estados modernos, a burocracia freqüentemente tende a se desenvolver como um fim em si mesma, fugindo a todo o tipo de controle. Os Estados, após a Segunda Guerra, começaram a perceber que, embora necessária, a burocracia tem que ser responsável para o povo. Os governos procuraram mecanismos institucionais que garantissem os direitos dos cidadãos e

assegurassem a responsabilização nos processos administrativos e políticos. A figura do *ombudsman*, nesse quadro, era uma saída para dar um protetor ao cidadão (MAGALHÃES, 2003, p 16).

No Brasil a História registra a figura de um Ouvidor Geral, ligada ao Reino, no Brasil Colônia, quando a Coroa Portuguesa, ao nomear os seus governadores gerais das capitâncias hereditárias, também indicava os ouvidores gerais para exercerem as suas atribuições, lavrando e promulgando leis, estabelecendo câmara de vereadores, atuando como comissários de justiça e, principalmente, ouvindo reclamações e reivindicações da população sobre atos de improbidade e desmandos administrativos dos servidores do governo. Essas duas referências determinam alguns dos aspectos que se fazem presentes no perfil do Ombudsman Brasileiro. Mais tarde, um ano após a Independência, inicia-se uma série de tentativas visando regulamentar, através de lei, o ombudsman brasileiro (SEFAZ, 2009).

Embora, em sua essência, a figura do Ombudsman (modelo sueco) e a figura do Ouvidor Público (modelo brasileiro) tenham o mesmo objetivo, o de permitir a fiscalização da população em relação aos serviços públicos que são oferecidos, existe uma característica fundamental que difere um modelo e outro. Enquanto que no modelo sueco a figura do Ombudsman tem vinculação formal ao Poder Legislativo, atuando assim como um controle externo, no modelo brasileiro o que temos na grande maioria dos casos, são Ouvidorias instituídas pelo próprio Poder Executivo que, para alguns, não têm a independência que deve ter uma Ouvidoria quando desafiada a defender o cidadão frente aos atos praticados pela própria administração à qual se subordina (BARROS, 2003).

Na falta de um Instituto definido na própria Constituição, como ocorre em outros países, a visão de alguns gestores públicos, de que a coisa pública tem que ser permanentemente avaliada pelo cidadão, é que tem sido responsável pelo surgimento das Ouvidorias no Brasil, a exemplo da Ouvidoria do município de Curitiba, instalada em 1986 e que foi a pioneira no setor público. A despeito dos interesses desses gestores, um fato que merece destaque é que desde 1822, quando o Deputado Constituinte José de Souza Mello apresentou um projeto para criação do Ombudsman Brasileiro até a última Constituição, 1998, quando durante o processo constituinte, foi proposta pela Comissão de Notáveis, presidida pelo jurista Afonso Arinos, a criação do nosso

Ombudsman, não houve ainda a incorporação deste Instituto ao nosso texto constitucional (SEFAZ, 2009).

As instituições para se adequarem à realidade adotaram as Ouvidorias como ponto de apoio no processo de modernização de suas unidades, buscando captar através de seus usuários o compartilhamento de suas ações como os anseios da sociedade. No Brasil e em vários outros países, a Ouvidoria encontra-se hoje difundida nas instituições públicas, que tem como função ouvir o cidadão em seus reclamos, opiniões, elogios, e sugestões, e fazer com que sua voz chegue aos gestores da instituição, para que possam verificar a viabilidade de melhorias na prestação dos serviços, tendo em vista os princípios que regem a Administração Pública, como destaque aqui o da eficiência (NASCIMENTO, 2006).

Um ponto importante para o avanço da Ouvidoria no Brasil se deu com a criação da ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES/OMBUDSMAN, denominada ABO, fundada em 16 de março de 1995, com o objetivo de estimular e promover o congraçamento e o relacionamento entre todos aqueles que exerçam a função de Ouvidor/Ombudsman no Brasil, como também os que atuam em atividades de defesa da cidadania, dos direitos individuais e do meio ambiente (ABO, 2009).

Em Pernambuco, dois instrumentos marcaram a história da Ouvidoria Pública: o decreto estadual nº 25.346, de 02 de abril de 2003, e a Lei estadual de nº 12.452, de 05 de novembro do mesmo ano. O decreto, que regulamenta o Programa de Modernização da Gestão Pública (Progestão), estabeleceu em seu artigo 3º, a “implantação de unidades de Ouvidoria no serviço público em todas as 40 instituições, como forma de manter o canal de diálogo e foco das atenções no cidadão-usuário, alvo das ações no serviço público”. O outro instrumento a Lei Estadual de nº 12.452, que criou o Sistema Estadual de Defesa do Usuário de Serviços Públicos (Sedusp) e autoriza, em seu parágrafo 1º, Art. 8º, a instituição de Ouvidorias em todos os órgãos e entidades prestadores de serviços públicos no Estado de Pernambuco para assegurar, ao cidadão, o controle adequado do serviço prestado pelo Governo (Ouvidoria Geral de Pernambuco, 2009).

Atualmente, no Estado de Pernambuco, a Ouvidoria Pública funciona como um Sistema de Redes interligadas, sob a direção da Ouvidoria Geral do Estado de Pernambuco, pertencente à Secretaria Especial de Articulação Social e Regional, sob a gestão da Ouvidora Geral, Karla Júlia Marcelino, que articula Redes e sub-redes das instituições estaduais (Ouvidoria Geral de Pernambuco, 2009).

### **3. SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DE PERNAMBUCO - SEFAZ – SUA HISTORICIDADE, CONTEXTUALIZAÇÃO E MODERNIZAÇÃO**

#### **3.1. Historicidade da Secretaria da Fazenda do Estado de Pernambuco**

Foi criada em 21 de setembro de 1891, pela Lei nº 6 sancionada pelo então Governador, o Desembargador José Antônio Corrêa da Silva, a SEFAZ foi denominada inicialmente como Secretaria de Finanças, e teve Afonso de Albuquerque Melo (1891-1893) como seu primeiro Secretário. Na época, o poder Legislativo era formado por uma câmara, com trinta deputados eleitos com mandato de três anos e um Senado, com quinze membros com mandato de seis anos. As casas reunidas formavam o Congresso Legislativo. Foi no governo do General Dantas Barreto, em 1913, que foram reestruturadas duas Secretarias sendo uma delas a de Justiça, Instrução Pública e Fazenda. Esta foi a primeira vez em que foi usado o nome Fazenda. Porém é em 1925, a partir de mensagem de reforma da Constituição Estadual enviada pelo então Governador Sérgio Loreto, que a Secretaria da Fazenda passa a assumir isoladamente suas funções de controle da receita e das despesas, sob essa denominação, sem mais alterações (SEFAZ, 2009).

### **3.2. Contextualização da Secretaria da Fazenda do Estado de Pernambuco**

Atualmente, a Secretaria da Fazenda do Estado de Pernambuco – SEFAZ desempenha múltiplas funções que se inter-relacionam, pois vai além da arrecadação de impostos de competência estadual. Ela também é prestadora de serviços públicos à sociedade, buscando otimizar as despesas através da destinação e acompanhamento orçamentário dos órgãos da administração direta para o equilíbrio financeiro do Estado (NASCIMENTO, 2006).

Tem como Missão, prover e gerir os recursos financeiros necessários à implementação das políticas públicas do Estado.

A sua Visão é ser reconhecida como uma instituição de excelência na geração de recursos para o desenvolvimento econômico e social do Estado, na garantia da justiça e da transparência fiscal e no controle da qualidade do gasto público (SEFAZ, 2009).

### **3.3. Processo de modernização da Secretaria da Fazenda do Estado de Pernambuco**

A Secretaria da Fazenda busca, através da implantação de programas de reformas, se adequar a um novo ambiente, onde produtividade e competitividade passam a ser exigências inadiáveis. No contexto atual, a SEFAZ já implementou grandes processos, principalmente os que envolvem a arrecadação e a fiscalização, como é o caso do e-fisco. O Novo sistema fazendário, e-fisco, visa proporcionar uma melhoria na realização das atividades inerentes aos processos organizacionais e serviços prestados pela SEFAZ aos contribuintes e cidadãos. O *e-fisco* veio facilitar o usuário, que poderá resolver praticamente todas as suas questões com a SEFAZ através da internet, sem precisar se dirigir a uma Agência da Receita Estadual. Além dos mais de 70 serviços atualmente disponíveis via internet, que permitirá também obter Autorização de Impressão de Documentos Fiscais – AIDF, efetuar parcelamento de débitos, entregar documentos de informações econômico-fiscais fora do prazo, emitir Desembaraço de Mercadoria Importada. Outros estão em fase de implantação, enquanto alguns dependem de profissionais qualificados, melhoria na infra-estrutura de informática e demais meios. Mas, na verdade, o trabalho em prol da modernização é contínua, porque conta com o apoio dos fazendários comprometidos com o processo (SEFAZ, 2009)

## **4. A OUVIDORIA FAZENDÁRIA: HISTÓRIA E FUNCIONAMENTO**

O que inspirou a criação da Ouvidoria Fazendária foi à vontade do próprio Secretário da Fazenda, Sebastião Jorge Jatobá Bezerra dos Santos (1998/2002), preocupado em saber se todo o processo de modernização pelo qual a SEFAZ estava passando tinha atingido os seus objetivos. Ninguém melhor que o próprio cidadão para dizê-lo. Neste sentido é que a Ouvidoria Fazendária passou a trabalhar a manifestação do cidadão, acatando-a sempre como uma colaboração (BARROS, 2003).

A Ouvidoria da Secretaria da Fazenda do Estado de Pernambuco surgiu para contribuir com a elevação do nível de qualidade da prestação dos serviços fazendários, possibilitando à sociedade exercer mecanismos de controle e de desenvolvimento para uma SEFAZ moderna, comprometida com a busca da excelência em qualidade e se apresenta como um canal direto e permanente de comunicação. Sua missão é identificar oportunidades de melhoria dos serviços fazendários através das manifestações recebidas e auxiliar os demais órgãos da Secretaria da Fazenda do Estado de Pernambuco na implantação das soluções necessárias, atuando no sentido de garantir a qualidade e a eficiência dos serviços prestados à Sociedade (DOE-PE, 2006).

Sua visão é atingir a satisfação do atendimento ao cidadão-usuário dos serviços prestados pela Secretaria da Fazenda, e tem como valores assumidos:

**a) Ética**

A Ouvidoria e cada um dos seus funcionários pautarão seu comportamento segundo os princípios de austeridade, moralidade, probidade administrativa e respeito às pessoas e instituições públicas ou privadas, observando o sigilo fiscal quanto aos contribuintes e o sigilo funcional quanto aos servidores.

**b) Compromisso Social**

A Ouvidoria orientará suas ações no sentido de atender às necessidades de toda a população do Estado.

**c) Equidade**

A Ouvidoria dispensará a todos os contribuintes, servidores e cidadão em geral, tratamento equânime, igualitário e imparcial.

**d) Qualidade**

A Ouvidoria buscará permanentemente a qualidade dos seus resultados e na prestação de serviços ao cidadão.

**e) Transparência**

A Ouvidoria construirá relações abertas, que assegurem um ambiente de relacionamento profissional integrado e harmônico (moralidade e publicidade)(Alves e Jacinto, 2007).

A Ouvidoria Fazendária desempenha o papel de ouvir atentamente; manter o sigilo; requisitar os elementos necessários; registrar; analisar; encaminhar para o setor competente; acompanhar e cobrar providências; analisar as medidas adotadas; fornecer informação ao cidadão do andamento e da conclusão de seu registro. Funciona desde 10/05/2000 e foi regulamentada em 04/08/2000 através do Decreto N.º 22.537(SEFAZ, 2009).

O primeiro Ouvidor da SEFAZ foi o Auditor Fiscal do Tesouro Estadual, Jader Toscano Lins e Silva (2000-2006), sendo responsável pela implantação e desenvolvimento da estrutura da Ouvidoria. No ano de 2007 até a presente data à responsável pela Ouvidoria Fazendária é a Auditora Fiscal do Tesouro Estadual Maria Laura Pinheiro Rodrigues. A equipe da Ouvidoria Fazendária é constituída por 01 (uma) Ouvidora Fazendária (Maria Laura Pinheiro Rodrigues), 02 assessores (Maria do Rosário de Fátima Caminha Loureiro Alves e Edson de Farias Tenório) e 03 assistentes de Ouvidoria (Aliete de Lima Poroca, Jacinta Carlos Jacinto e Gláucia Maria de Souza Ferraz).

Para ter acesso a Ouvidoria Fazendária, além da Internet, através do site [www.sefaz.pe.gov.br/ouvidoria](http://www.sefaz.pe.gov.br/ouvidoria), estão disponibilizados o atendimento telefônico - 0800-2851244 (ligação gratuita), no horário das 8:00h às 17:00h e o atendimento pessoal - Ed. Sede da SEFAZ-PE, 3º Andar, sala 311 (Rua Imperador Pedro II, s/n Santo Antônio Recife-PE), das 8:00h às 14:00h horas (Diário Oficial, 2007).

Os principais processos da Ouvidoria Fazendária constantes no Manual de Procedimentos têm as seguintes etapas:

- Receber e Registrar reclamações, denúncias, elogios, críticas ou sugestões a cerca da qualidade dos serviços prestados pela Secretaria da Fazenda, buscando a satisfação do usuário;
- Classificar a manifestação de acordo com os critérios previamente definidos;
- Encaminhar a manifestação ao setor competente;
- Receber, registrar e analisar as propostas de solução das manifestações (encaminhadas pelo setor competente para a Ouvidoria);
- Acompanhar às providências tomadas e cobrar soluções;
- Responder parcialmente ao cidadão;
- Receber a resposta do setor a qual a manifestação foi encaminhada;
- Verificar se a proposta de solução satisfaz ou não;
- Caso não satisfaça, elaborar parecer negativo e enviar para o setor competente;
- Tratar a resposta que veio do setor responsável;
- Caso satisfaça, garantir o retorno das providências adotadas a partir de suas intervenção e dos resultados alcançados, verificando, em seguida, se necessita ou não de acompanhamento para execução da solução;
- Acompanhar os prazos de resposta do setor competente para Ouvidoria;
- Acompanhar os prazos de resposta da Ouvidoria para o manifestante;
- Assegurar aos solicitantes o caráter de sigilo, discrição e fidedignidade nas informações transmitidas (BARROS, 2003).

## **5. CONQUISTAS DA OUVIDORIA DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DE PERNAMBUCO E OS RUMOS PARA 2010**

A qualidade dos serviços prestados pela Secretaria da Fazenda do Estado de Pernambuco se aperfeiçoa com a atuação da Ouvidoria Fazendária, uma vez que auxilia identificar os pontos a serem aprimorados. Outro grande requisito importante para o sucesso da Ouvidoria da SEFAZ é o respaldo que a Ouvidora atual, possui com a mais alta autoridade da administração da Secretaria da Fazenda, garantindo sua autonomia de atuação. A credibilidade nos serviços da Ouvidoria Fazendária sedimenta-se pela agilidade e precisão no atendimento à solicitação do cidadão, que vem, também, colaborar com o sucesso (SEFAZ, NOTÍCIA, 2008).

A Ouvidoria da Secretaria da Fazenda de Pernambuco completou nove anos de existência e tem se apresentado como um importante instrumento de cidadania buscando a integração da sociedade com o poder público, tanto pela defesa dos direitos do cidadão, quanto pela busca da melhoria da qualidade dos serviços prestados pela SEFAZ. Durante esses nove anos de existência, a Ouvidoria realizou 36.149 atendimentos. Dentro do espírito de modernização da Fazenda, 69% das manifestações foram recebidas pela Internet no site da SEFAZ e 31% por telefone ou outros meios em (figura 1). Com 75% dos atendimentos, os manifestantes se identificaram (figura 2). Foram respondidos no prazo proposto (quinze dias), 69%. (figura 3). Denúncias, reclamações e orientação são os atendimentos mais freqüentes, com 31% de Reclamação, seguidos pelas Denúncias – 30%, Orientações – 26%, solicitações – 10%, sugestões – 2% e elogios – 1% (figura 4) (SEFAZ NOTÍCIA, 2009).

Como forma de ampliar o canal de comunicação com o cidadão/servidor e pelo desconhecimento dos serviços oferecidos pela Ouvidoria, nos municípios do interior do Estado, a Secretaria da Fazenda está implantando a Ouvidoria Itinerante. O Projeto elaborado pela servidora da Ouvidora Fazendária, Maria de Fátima Caminha Alves, tem como proposta ouvir a sociedade in loco, busca identificar e capacitar, em cada Agência da Receita Estadual – ARE`s do interior, um AMIGO DA OUVIDORIA, que realizará o papel de agente facilitador, ouvindo denúncias, encaminhando-as à Ouvidoria sede, divulgando os serviços prestados e intermediando na solução dos problemas levantados. A capacitação será dada pelos funcionários que compõem a Ouvidoria sede.

Espera-se com a criação da Ouvidoria Itinerante, à divulgação dos serviços oferecidos pela Ouvidoria sede nos municípios do Estado, agilização das soluções dos problemas identificados pelas manifestações recebidas do interior, como também, promover o aumento da arrecadação do ICMS, através de denúncias recebidas, levando assim um aumento do repasse do ICMS aos municípios, consequentemente possibilitando ao governo municipal, um investimento maior nas políticas públicas, notadamente Saúde e Educação, gerando melhorias na qualidade do atendimento à população e a credibilidade nas ações governamentais a partir da solução dos problemas encaminhados (ALVES et. al, 2007).

## 6. CONCLUSÃO

A Ouvidoria é um importante instrumento de participação popular, modernização administrativa e atendimento pessoal ao cidadão/contribuinte, aumentando a comunicação entre o governo e a sociedade. Para a avaliação da administração pública são de fundamental importância as informações colhidas pelas Ouvidorias. Com a implantação deste instrumento de gestão, será possível receber informações a custo zero, que levarão a identificar os gargalos na instituição e informar à estrutura gerencial da SEFAZ sobre os padrões de incidência dos problemas a fim de os responsáveis pela gestão realizarem as mudanças necessárias. Proporciona também um canal de comunicação onde o usuário pode reclamar, denunciar, perguntar ou informar sobre a administração pública estadual. Com a Ouvidoria a comunicação se tornará fácil, rápida, desburocratizada e confiável. O usuário poderá utilizar os serviços gratuitos de Telesefaz (0800), *e-mail* ou comparecer pessoalmente ao local da Ouvidoria Fazendária. A Ouvidoria irá tomar as providências cabíveis para cada caso, encaminhando aos órgãos responsáveis e dando o retorno no menor prazo possível. Solucionar o problema do cidadão, esse deve ser o objetivo da Ouvidoria e do gestor público. E isso só será possível quando a Ouvidoria se tornar um elo de ligação da sociedade com o poder público fornecendo feedback para a Administração Pública.

A credibilidade é de suma importância para toda Ouvidoria. Portanto deve ser envidado esforço para conscientizar as diversas unidades da Secretaria da Fazenda do Estado de Pernambuco, da necessidade de priorizar o atendimento/solução das manifestações que ela envia, buscando defender a legitimidade da Ouvidoria e monitorar a satisfação dos clientes internos e externos; quanto ao atendimento das unidades fazendárias.

A expectativa é de que a Ouvidoria Fazendária possa realmente consolidar a visão moderna que a SEFAZ vem implantando, a de que todo cidadão é um cliente e que todo cliente é um cidadão, e ainda que muitos duvidem dessa realidade, a criação das Ouvidorias é a prova concreta de que a visão dos gestores sobre a coisa pública tem evoluído bastante. Para os mais céticos, tudo isto não passará de um modismo. Para estes, só os resultados que estamos alcançando, servirão para mostrar que uma nova SEFAZ, mais consciente dos seus deveres, está se cristalizando bem diante de nós.

Contudo, conclui-se o tema com a frase do primeiro Ouvidor Público do Brasil, João Elias de Oliveira, onde traduz todo o conteúdo explanado neste artigo, “O maior mérito das Ouvidorias é oferecer aos cidadãos, meios de proteção aos seus direitos, de forma célere, menos onerosa e mais eficaz” (OLIVEIRA, 1999).

## REFERÊNCIAS

- .ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES/OMBUDSMAN (2009). **Estatuto Social**. Disponível em: [www.abonacional.org.br](http://www.abonacional.org.br). Acesso em 06 out. 2009.
- .BARROS, Marcelo Galvão de. **Manual de Procedimento da Ouvidoria Fazendária do Estado de Pernambuco**, 2003, Recife.
- .ALVES, Maria do Rosário de Fátima Caminha Loureiro; JACINTO, Jacinta Carlos. **Aprimoramento do Projeto de Implantação da Ouvidoria Fazendária**. Trabalho de conclusão do Curso de Sistema de Gestão de Ouvidoria da Escola de Governo, 2007, Recife.
- .DIÁRIO OFICIAL DO ESTADO DE PERNAMBUCO. **Ouvidoria da Fazenda Agiliza Prestação de Serviços ao Cidadão**, 11 abr. de 2006, p. 12.
- .DIÁRIO OFICIAL DO ESTADO DE PERNAMBUCO. **Ouvidoria da Fazenda Completa Seis Anos Como Serviços Modelo**, 06 jan. 2007, p. 24.
- .MAGALHÃES, Luis Eduardo. **Ouvidoria: um modelo para o Estado da Bahia**. Fundação Luis Eduardo Magalhães. Salvador: FLEM, 2003.
- .NASCIMENTO, Elieuda Oliveira (2006). **A Ouvidoria da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará e a efetividade de resposta ao Cidadão**. Monografia do Curso de Especialização em Gestão de Ouvidoria. Faculdade Integrada da Grande Fortaleza. Disponível em [www.sefaz.ce.gov.br/content/aplicacao/internet/monografias/gerados/monografias.asp](http://www.sefaz.ce.gov.br/content/aplicacao/internet/monografias/gerados/monografias.asp). Acesso em 27 jan.2009.
- .OLIVEIRA, João Elias. Defensor da Cidadania. In: **Revista Pública & Gerencial**, nº 1, Editora Talentos, 1999.
- .OLIVEIRA, João Elias (2007). **Ouvidoria como instrumento de promoção de equidade social**, palestra do 3º Seminário Nacional de Ouvidores&Ouvidorias. Disponível em [www.procidadania.org.br/eventos/3sem\\_ouvidorias/downloads.php](http://www.procidadania.org.br/eventos/3sem_ouvidorias/downloads.php). Acesso em 20 jan.2009.
- .OUVIDORIA GERAL DO ESTADO DE PERNAMBUCO. **Ouvidoria Pública no Brasil**. Disponível em: [www2.ouvidoria.pe.gov.br](http://www2.ouvidoria.pe.gov.br). Acesso em 28 jan.2009.
- .PINTO, Eliana (2004). Manual de orientação para implantação de unidade de ouvidoria, Brasília, 2004.
- .SANTOS, Aristóroles (2007). **Ouvidoria nas Agências Reguladoras: Uma ferramenta para o fortalecimento da Democracia**. Palestra do 3º Seminário Nacional de Ouvidores & Ouvidorias. Disponível em: [www.procidadania.org.br](http://www.procidadania.org.br). Acesso em: 19 jan.2009.

.SECRETARIA DA FAZENDA DE PERNAMBUCO. **A História das Ouvidorias.** Disponível em:[www.sefaz.pe.gov.br/](http://www.sefaz.pe.gov.br/).Acesso em 08 out. 2009

.SEFAZ/PE. **Jornal Notícia**, Recife, n. 38, 2008.

.SEFAZ/PE. **Jornal Notícia**. Recife, n. 31, 2009.

$$\left(\left(\begin{array}{c} 200 \end{array}\right)\right)$$

# OUVIDORIA PARA A COPA 2014

Ricardo Lacerda\*  
Karla Júlia\*\*

## RESUMO

A abordagem deste trabalho ao enfocar o tema Copa 2014 visa despertar o leitor para novas ideias, soluções e iniciativas que deverão nortear os gestores do setor público, para que a COPA 2014 seja fortalecida institucionalmente com a criação de uma Ouvidoria, tornando-a uma ferramenta de apoio ao esforço coletivo de atender bem aos empresários, jornalistas, e turistas nacionais e internacionais que virão ao Estado de Pernambuco. Procura ainda fornecer subsídios aos que se interessam pelo tema Ouvidoria bem como aos investidores privados visando otimizar a aplicação dos recursos e obter os melhores resultados para a sociedade após os jogos. A Copa deve ser encarada não como um evento isolado, mas como uma oportunidade do Estado obter recursos para melhorar sua infraestrutura urbana e projetar-se no cenário nacional e internacional. Assim, o pós-evento foi bastante enfocado com o objetivo de mudar para melhor o comportamento da sociedade em relação aos visitantes, significando que a ampliação do fluxo turístico gera novos empregos e dinamiza a economia. Nesta ótica, o fortalecimento da Ouvidoria como parceira do cidadão contribuirá para que a sociedade se torne mais consciente de seus direitos e deveres.

## ABSTRACT

The approach of this work by focusing on the theme of 2014 FIFA World Cup aims to awaken the reader to new ideas, solutions and initiatives that should guide public sector managers, for the 2014 FIFA World Cup to be strengthened institutionally with the creation of an ombudsman, making it a tool to support the collective effort to attend well business people, journalists, and national and international tourists who will come to the state of Pernambuco. It also seeks to provide subsidies to those who are interested in the Theme “Ombudsman” as well as private investors to optimize the allocation of resources and get the best results for the society after the games. The FIFA World Cup should be seen not as an isolated event but as an opportunity to the Government to obtain funds to improve infrastructure and urban design to the State and also launching the State in the national and international scene. Thus, the post-event was very focused in order to change for the better the behavior of society in regard to visitors, meaning that the expansion of the tourist flow generates new jobs and boosts the local economy. In this perspective, the strengthening of the Ombudsman as a partner of the citizen contributes to the society to become more aware of their rights and duties.

\*Economista, mestre em planejamento e gestão organizacional pela Universidade Autônoma de Madrid, especialista em relação do trabalho e negociação, especialista em ouvidoria & ombudsman e autor do livro “Ouvidoria: Portal da cidadania”. E-mail: 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 Psicosocial 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

**PALAVRAS CHAVE:** Ouvidoria. Cidadania. Cidade da Copa. Copa 2014.

**KEYWORDS:** Ombudsman. Citizenship. City of FIFA World Cup. FIFA World Cup 2014.

## 1. INTRODUÇÃO

O Brasil, em 30 de outubro de 2007, foi escolhido pela FIFA (Fédération Internationale de Football Association) como país sede da Copa das Confederações FIFA 2013 e da Copa do Mundo FIFA 2014. Assim, torna-se necessário formar uma visão crítica sobre o tema, deixando um pouco de lado a euforia que contagia o brasileiro quando se trata de futebol e fixando-se na dura realidade que é sediar um evento de porte mundial. Trata-se de um evento que irá acontecer daqui a três anos mas cujas ações estão em andamento em ritmo acelerado, sugerindo a criação de uma Ouvidoria para fortalecer o relacionamento com a FIFA, seus parceiros institucionais e com os cidadãos. Vale lembrar que a Ouvidoria integra as ações de Controle Social coordenadas pela Secretaria da Controladoria Geral do Estado. A Ouvidoria Geral do Estado está institucionalmente vinculada à Secretaria de Articulação Social e Regional, coordena a Rede de ouvidores do Estado e está voltada para receber reclamações, denúncias, elogios, solicitações, informações e sugestões. Se a sociedade e os organizadores do evento tomarem conhecimento de que existe uma Ouvidoria da Copa, um bem montado banco de dados chegará até os gestores e empresários com informações obtidas junto à sociedade civil organizada através da participação direta do cidadão.

Por se tratar de um evento que envolverá bilhões de reais, impõe-se que os ouvidores tenham uma noção dos investimentos que serão realizados pois uma vez aportados os recursos através das diversas fontes de financiamento, este dinheiro terá um custo que será amortizado pelas gerações futuras, atingindo diretamente os cidadãos, daí estarem incluídos nas próximas páginas, comentários que, antes de serem pessimistas, refletem a realidade de outros países que sediaram Copas do Mundo ou Jogos Olímpicos e, de modo geral, tiveram problemas financeiros no pós-copa.

Para Pernambuco, que está vivendo um momento econômico bem favorável, vislumbra-se um cenário otimista uma vez que a Cidade da Copa atrairá investimentos em infraestrutura urbana para o Recife e a região metropolitana. Esta revitalização certamente fornecerá um impulso de produtividade à economia do Estado e o cidadão não pode ficar à margem do que trará reflexos à sua condição de vida presente e ao futuro de seus filhos.

Finalmente, caberá ao ouvidor da Copa 2014 ter competência e sensibilidade para registrar e analisar as manifestações recebidas no decorrer da fase preparatória e direcioná-las para as áreas específicas como, turismo, segurança, saúde, desenvolvimento econômico e demais instituições parceiras da Copa.

## 2. METODOLOGIA

Para a elaboração deste artigo, foi realizada um pesquisa bibliográfica visando fundamentar as proposições com estudos e pesquisas realizadas anteriormente por estudiosos do assunto. Um dos principais documentos consultados foi o trabalho do Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional de Minas Gerais base para o enfoque econômico deste trabalho. Doutrinadores em Ouvidoria como Rubens Lyra e Alberto Centurião também foram citados para embasar a opinião pessoal do autor. A revisão de matérias publicadas na imprensa enfatizou as notícias mais recentes como a evolução do cronograma de construção da Arena da Copa e as medidas tomadas em termos de capacitação de pessoal, preparação da infraestrutura urbana e turística. Para embasar a participação da Ouvidoria, foi citado o artigo da Ouvidora Geral do Estado de Pernambuco, Karla Marcelino. Finalmente, a participação no Fórum da FIPTUR COPA 2014 no dia 07 de junho de 2011 foi uma oportunidade única de sentir que a FIFA é realmente quem comanda o espetáculo, prevendo situações, exigindo o cumprimento dos cronogramas e trazendo sua expertise na realização de eventos mundiais. É, sem dúvida, a Copa do Mundo da FIFA no Brasil.

## 3. REPRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL

Visando fortalecer as ações de gerenciamento da mobilidade urbana, transportes, telecomunicações, segurança, voluntariado, receptivo turístico e ampliar o debate sobre o tema, cabe instituir uma Ouvidoria a ser criada de acordo com o Decreto 25.346 de 02 de abril de 2003 que regulamenta o programa de modernização da gestão pública/ PROGESTÃO que cita no artigo 3º, inciso IV: Ouvidoria: implantação de unidades de ouvidoria no serviço público em todas as instituições, como forma de manter o canal de diálogo e o foco das atenções no cidadão-usuário, alvo das ações do serviço público. Conforme cita LACERDA (2010. p. 138):

Esse Decreto, cujo prazo de implantação era de 24 meses, foi prorrogado por mais 24 meses através do Decreto 27.777, de 01 de abril de 2005. Vale salientar que o exercício eficaz da ouvidoria exige de seu titular, além das qualificações pessoais, autonomia de ação, apoio institucional e possibilidade de contar com um clima organizacional satisfatório.”

O que há quase uma década foi imposto por Decreto, hoje se impõe pela eficácia do atendimento ao público e pelo fornecimento de valiosas informações gerenciais.

## 4. IMPACTOS ECONÔMICOS DA COPA

À primeira vista o ouvidor, enfoque principal deste artigo, deverá indagar qual o propósito de se tratar de Economia quando o seu papel está voltado para a defesa da cidadania. Mas, uma reflexão mais acurada mostrará que é da boa aplicação dos recursos econômicos que a sociedade atinge o bem estar do cidadão, foco da atuação do ouvidor. Assim, deve o ouvidor da Copa ficar em alerta para as

manifestações que digam respeito às sugestões e informações que tenham repercussão na economia local, principalmente no pós-Copa. Afinal, descontraindo um pouco, não podemos ficar hipnotizados pela bola pois a bola da Copa não é de cristal, é de ouro, grande e pesada e o peso será carregado pela sociedade.

Em um trabalho denominado “Nordeste e a Copa do Mundo 2014: Impactos Econômicos de Mega-Eventos Esportivos, Betarelli Junior, Magalhães e Domingues, pesquisadores do CEDEPLAR – Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional de Minas Gerais, apresentam uma tabela com os investimentos previstos em obras para a Copa-2014 comentando que:

A quase totalidade dos investimentos será financiada por órgãos e esferas públicas. Dos R\$ 10,1 bilhões, a serem investidos em infraestrutura no que diz respeito à mobilidade urbana (avenidas, corredores metropolitanos, acesso a aeroportos, urbanização no entorno dos estádios), 1,5 bilhão será financiado pelo BNDES e R\$ 6,4 bilhões pela Caixa (BETARELLI JUNIOR, 2011, p.5).

A promoção de grandes eventos esportivos tem sido uma estratégia de diversos países para a atração de investimentos e de atenção internacional. Os benefícios econômicos destes eventos retratam um argumento utilizado para justificar o esforço e o gasto público para sediar uma Copa do Mundo ou uma Olimpíada. O Brasil conseguiu a proeza de sediar simultaneamente a Copa em 2014 e as Olimpíadas em 2016. A preparação da Copa exige uma série de obras de infraestrutura urbana, reformas e construção de estádios. Betarelli Junior relata que, segundo declarações do secretário-geral da FIFA, Jerome Valcke: “A escolha seguiu critérios técnicos, a partir das visitas feitas por especialistas da entidade e os projetos entregues pelas cidades.”

Entretanto, a visibilidade do país custa caro, bilhões! Cujo retorno sempre ocorre à longo prazo. O trecho abaixo, localizado no site goldengoal em 2010 reflete esta preocupação:

O custo de realizar os jogos olímpicos em Atenas foi de aproximadamente R\$ 24,4 bilhões, enquanto que em Londres 2012, R\$ 33,4 bilhões representaram somente a parcela de financiamento público. O financiamento dos investimentos requeridos pelos eventos com recursos públicos pode gerar redução de outras despesas ou elevação da dívida pública. Somente em 2006, após 30 anos da realização dos Jogos Olímpicos, a cidade de Montreal conseguiu sanar uma dívida de cerca de R\$ 2,8 bilhões.” (BETARELLI JUNIOR, 2011, p.3).

No trabalho acima citado, BETARELLI JUNIOR (2011, p.3), apresenta uma tabela na página 16, onde prevê a geração de 12.738 empregos para o Recife e cita o comentário de Brenke e Wagner em trabalho publicado em 2006, que ao analisar os efeitos da Copa do Mundo na Alemanha constataram que:

As expectativas estavam sobrevalorizadas, de forma que os empregos adicionais eram somente temporários e os custos de infra-estrutura e promoção da Copa-2006 foram significativos. Eles concluíram que os principais beneficiários dos eventos foram a FIFA e German Football Association.

Um outro grave comentário de analistas internacionais, diz respeito aos altos custos dos investimentos em infraestrutura que em países em desenvolvimento como ocorreu na África do Sul, foi maior do que na Alemanha que já detinha a maior parte dos estádios. Swinnen e Vandemoortele ao tratar sobre o custo do capital e custo do trabalho comentam:

O custo do capital é maior em países em desenvolvimento, ou seja, o dinheiro gasto no evento representa dinheiro não gasto em outras áreas, tal como o sistema de saúde. No entanto, nesses países os salários são relativamente baixos, possibilitando certa redução nos custos operacionais e de infra-estrutura (BETARELLI JUNIOR , 2011, p. 3).

Estes comentários, por mais que pareçam pessimistas, devem ser encarados com a devida atenção pelo ouvidor pois é indiscutível que, mesmo com um desenvolvimento acelerado, o Brasil necessita reduzir as desigualdades sociais e prestar melhores serviços de educação e saúde à população. Deslocar bilhões de reais para uma Copa é uma decisão que embora irreversível, deve ser acompanhada dos mais aprofundados estudos sócio-econômicos para que a população não venha a ser penalizada e obtenha algum benefício no pós Copa.

Neste enfoque, o ouvidor poderá colaborar com os formuladores e executores das ações, apresentando recomendações e sugestões que venha a obter no exercício da escuta do cidadão.

## 5. A CIDADE DA COPA E O PAPEL DA FIFA

Situada às margens da rodovia de contorno que dá acesso ao TIP (Terminal Integrado de Passageiros), onde também foi implantado o primeiro condomínio Alphaville do Estado, a Cidade da Copa desbrava uma região que tem tudo para crescer, estando à poucos quilômetros do centro de São Lourenço da Mata. Um dos méritos dos megaeventos esportivos é o de revitalizar as áreas urbanas degradadas. A melhoria da infraestrutura urbana será o principal legado desse evento para a sociedade à médio e longo prazo.

A proposta da Cidade da Copa é mudar o panorama da Zona Oeste do Grande Recife, oferecendo lazer, serviços, educação e saúde em um mesmo lugar. Está sendo pensada como uma cidade hi-tech”, no conceito de Smart City (cidade inteligente). Conforme Marcos Lessa, presidente da Parceria Público Privada (PPP) entre o governo do Estado e a construtora Odebrecht:

Será uma cidade planejada a partir do zero. Por isso, tudo está sendo pensado, inclusive com toda a conexão tecnológica. Pelo projeto, a Cidade da Copa terá vias de acesso no padrão BRT (Transporte Rápido por Ônibus), e a área de 240 hectares terá pelo menos 33% de área verde preservados. A PPP para a Cidade da Copa, incluindo a arena, está orçada em R\$ 2 bilhões. Até 2014, a expectativa é de deixar prontas as áreas de entretenimento, além de um campus universitário e parte da rede hoteleira. Também estão previstas 7,2 mil moradias e áreas de trabalho e serviços (Diário de Pernambuco, Vida Urbana, p. C3. Edição 30 de abril de 2011).

De acordo com a Secretaria Extraordinária da Copa 2014: “No estado a economia terá o incremento de R\$ 8 bilhões com obras e investimentos nas áreas de infraestrutura, turismo, educação e segurança pública” (Diário de Pernambuco, Economia, B1. Edição 02 de abril de 2011). Pelo que se vê, é um investimento que mudará a feição da cidade e resgatará a Zona Oeste do esquecimento a que foi relegada nas últimas décadas, quando a cidade se expandiu ao longo do litoral. Como se vê, é um privilégio poder sediar uma Copa. Assim, deve-se encarar este desafio com responsabilidade, profissionalismo e muita cautela com os investimentos para que as gerações futuras possam colher os frutos do desenvolvimento sustentável que um evento mundial poderá proporcionar.

A FIFA tem uma consagrada experiência na organização de eventos em países com acentuada diversidade cultural e um orçamento anual que supera 1 bilhão de dólares. Para tanto, realiza parceria com empresas especializadas que agem nos bastidores articulando-se com as instituições dos países que sediam o evento. Assim, no Recife não será diferente e empresas como a Nussli: Temporary Infraestructures, HLM Food & Beverage Concessions e a ADM Official Premium Supplier irão cuidar da articulação com a rede hoteleira e demais empresas nacionais que irão prestar serviços. Essas informações foram obtidas no fórum da FIPTUR COPA 2014, realizado em Recife (07/06/2011), em apresentação de Paul Whelan da MATCH Services da Inglaterra (que cuidará dos meios de hospedagem) e de Jay Neuhaus Diretor da Divisão de Marketing da FIFA.

O espetáculo será totalmente gerenciado e monitorado pela FIFA, que manterá a área cercada e os serviços de alimentos e bebidas serão de responsabilidade de um dos seus parceiros, a HLM Food & Beverage Concessions. Conforme Jay Neuhaus, a FIFA defende com firmeza a proteção dos direitos dos seus parceiros comerciais e a sua marca. Os patrocinadores são: Adidas, Coca-cola, Hyundai/Kia, Fly Emirates, Sony, Visa e no Brasil: Itaú, Nescafé, Seara, MacDonald e Castrol e alguns licenciados como Louis Vuitton e caros relógios suíços, produtos geralmente fora do orçamento do cidadão comum, mas que têm representatividade mundial e podem pagar elevadas somas à FIFA.

Como se observa, a marca FIFA, a logomarca e tudo o que à ela é associado, é preservada comercialmente e a FIFA exigirá do poder público o combate à comercialização não autorizada, a conhecida pirataria. A FIFA e seus parceiros franqueados terá na Ouvidoria um colaborador em defesa de seus justos e legais direitos.

## **6. O RECIFE E A REGIÃO METROPOLITANA.**

A cidade do Recife, conhecida como a Veneza Brasileira, é uma cidade histórica, com influência holandesa, cortada por rios e pontes, a primeira delas construída por Maurício de Nassau em 1640, tem um bom acervo cultural, histórico e arquitetônico, é repleta de praias como a de Boa Viagem, tem um rico artesanato e é berço do frevo e do maracatu, danças alegres, coloridas e de coreografia original. É uma das mais bem estruturadas cidades do país, tem uma localização estratégica em relação à Europa, conta com um bom aeroporto, boa estrutura hoteleira e preencheu os requisitos exigidos pela FIFA.

Olinda, distante 12 km, é tombada pela UNESCO como patrimônio da humanidade, mas precisa ser melhor preparada para receber o constante aumento do fluxo de turistas, curiosos por conhecê-la. Bem próximo ao centro do Recife, na zona Oeste, na direção da Arena da Copa, estão situados o Instituto Brennand e a Oficina Cerâmica, além do pouco lembrado Jardim Botânico no Curado que deve ser revitalizado e dotado de mais atrações seguindo a tendência do ecologicamente correto e turisticamente atrativo.

No Recife, de acordo com o trabalho de BETARELLI JUNIOR (2011, p.8), os investimentos financiados pela Caixa e BNDES serão:

.Corredor Caxangá- Leste/Oeste

.BRT: Norte/Sul Trecho Igarassu/Joana Bezerra/Centro

.BRT: Leste/Oeste Cidade da Copa

.Corredor da Via Mangue

.Metrô Terminal Cosme e Damião

.Construção de Novo Estádio Cidade da Copa. Betarelli Junior.

Como se vê, a cidade será beneficiada com fortes investimentos em obras viárias, como a Via Mangue, com 4,75 Km de extensão e com a instalação de vias expressas para a circulação do BRTs (Bus Rapid Transit) ônibus de trânsito rápido que beneficiará toda a população, antes, durante e após a Copa.

O ouvidor deverá estar bem preparado e bem informado sobre os problemas que os turistas poderão enfrentar para poder interagir em favor dos visitantes, minimizando os aspectos negativos da infraestrutura urbana, como a questão do trânsito, alagamentos em dias de chuva, precariedade dos transportes coletivos urbanos e falta de sinalização turística. Por essa razão é necessário também que as pessoas residentes na periferia sejam conscientizadas de que respeitar, tratar bem o turista e orientá-los leva o cidadão mais simples à inclusão social, retirando-o do gueto e da segregação social em que vivem. Não é sem razão que os estadistas modernos sempre incluem uma área menos favorecida em suas visitas oficiais.

## 7. A REDE HOTELEIRA E O TURISMO

O Recife conta com uma rede hoteleira bem estruturada, um bom serviço de receptivo e uma gastronomia representativa da cozinha nacional e internacional que atende a atual demanda turística, mas a Copa é bem mais do que o atual cenário turístico prevê. De acordo com a diretora regional do SENAC, Lígia Leite:

A instituição lançou o programa Senac na Copa, que só em Pernambuco pretende atender 50 mil profissionais. Os cursos serão voltados para as áreas de gastronomia, hotelaria, turismo, lazer e idiomas. Para se ter uma idéia da necessidade da formação destes profissionais, um

curso de inglês instrumental deverá ter uma duração mínima de 1 ano, com 3 aulas por semana (Diário de Pernambuco B1, edição de 2 de abril de 2011).

A Copa exigirá um acréscimo na rede hoteleira, fato já previsto devido ao grande fluxo de turistas durante o evento. Um exemplo da expansão hoteleira é a iniciativa do grupo português Promovalor, conforme noticiou o Jornal Folha de Pernambuco edição de 24 de maio de 2011, que está construindo um hotel com 350 quartos na Reserva do Paiva, no Cabo de Santo Agostinho, investindo R\$ 110 milhões, com operação prevista para março de 2014.

Para confirmar as expectativas das autoridades e empresários, vale transcrever o comentário de Noll e Zimbalist citado em artigo de BETARELLI JUNIOR, Magalhães e Domingues (2011, p.2):

É provável que o Brasil terá grande visibilidade com a promoção dos mega-eventos esportivos agendados, contudo os benefícios econômicos que tais eventos trarão para o país são difíceis de estimar, pois envolvem obras de infraestrutura urbana, reformas/construção de estádios, fluxos turísticos, investimentos privados (rede hoteleira, por exemplo) e divulgação internacional do país. Os organizadores geralmente alegam que eventos, como a Copa do Mundo, geram estímulos para os negócios domésticos (e.g. restaurantes, hotéis e outros negócios) e, portanto, benéficos econômicos maiores que os custos.

Cabe alertar os investidores para o perigo da subutilização a que se referiu Barclay em 2009, citado no estudo de BETARELLI JUNIOR (2011 p.4):

A falta de planejamento após o mega-evento esportivo pode provocar a subutilização das infraestruturas construídas e, com isso, produzir alto custo de manutenção. Para os países em desenvolvimento existem grande riscos na promoção de um mega-evento, haja vista que os estádios construídos podem se tornar elefantes-brancos.

É importante que o ouvidor esteja inteirado destas informações para compreender eventuais manifestações relacionadas a empresários que pretendam investir sem um bom conhecimento da realidade do pós copa, sob pena de amargarem fortes prejuízos.

## **8. O ATENDIMENTO À POPULAÇÃO ESTRANGEIRA**

Um dos mais graves problemas com que o ouvidor da Copa irá se defrontar é com o da segurança. Seria oportuno que a Secretaria da Defesa Social incorporasse às ações do Pacto pela Vida, um programa específico de Pacto pela Segurança do Turista. Seriam ações integradas junto à comunidade para fortalecer o papel do cidadão no apoio ao turista, mostrando que os visitantes são uma fonte de novos recursos e de geração de empregos e oportunidades de negócio.

Outro problema que deve ser tratado é a questão da prostituição infantil, pois é inevitável que o público esperado será na sua grande maioria composto de homens jovens que terão interesse nas mulheres brasileiras, o que é natural, entretanto, torna-se necessário campanha preventiva quanto ao comportamento social para que desapareça a antiga imagem de país de destino para o turismo sexual.

Espera-se que os três “s” (*sex, sun and sea*), não passe de uma triste memória que comprometeria a imagem de país sério, de um povo altivo e respeitável, mas amigo e festeiro.

As autoridades e ouvidores deverão estar bem atentos para cuidar desses turistas-copa, uma categoria diferente dos turistas aos quais estamos habituados a receber. Matheson, especialista em economia do turismo, considera que:

Um mega-evento como a Copa do Mundo apenas substitui turistas usuais no país-sede por “turistas-copa”, e mesmo estes podem efetuar um dispêndio no país significativamente menor, tendo em vista os gastos com ingressos e deslocamentos para o evento (BETARELLI JUNIOR, 2011, p.16).

Em palestra na Câmara Americana de Comércio (Amcham-Recife) em 13 de maio de 2011, o Secretário Executivo de Relações Institucionais da SECOPA, Gilberto Pimentel, afirmou que “A maioria dos turistas será de homens e solteiros, viajando em grupo de amigos, na faixa de 25 a 40 anos. O interesse do turista-copa estará focado principalmente nos jogos, caipirinha e cerveja gelada, o que certamente não irá faltar em Pernambuco”.

## 9. A REDE DE OUVIDORES DO ESTADO

O Controle Social, entendido como a participação do cidadão na gestão pública, na fiscalização, no acompanhamento e no controle das ações do governo, é um importante mecanismo de fortalecimento da cidadania.

A Secretaria da Controladoria Geral do Estado, em uma cartilha denominada “Guia Cidadão no Controle (2011, p. 15), refere-se às Ouvidorias como:

Ouvidorias são estruturas criadas dentro da administração pública com a finalidade de ouvir as reclamações, denúncias e sugestões dos cidadãos. A União, os Estados e Municípios devem disponibilizar ouvidorias gerais para qualquer tipo de atendimento, ou ouvidorias específicas. Hoje, em Pernambuco, é possível contar com uma rede de ouvidorias espalhadas nos órgãos estaduais e com uma Ouvidoria Geral, que pode receber e acompanhar qualquer manifestação.

A Ouvidoria do Estado está institucionalmente localizada na Secretaria de Articulação Social e Regional e coordena uma Rede de ouvidores que, segundo artigo da Ouvidora Geral, Karla Júlia Marcelino, ao tratar da ampliação da Rede de Ouvidorias, afirmou:

O trabalho de disseminação da cultura da Ouvidoria possibilitou a ampliação de 23 para 59 ouvidorias instaladas 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 (MARCELINO, 2010 p. 56).

Com um quadro de ouvidores, assistentes de Ouvidoria, estagiários, colaboradores capacitados e empenhados em defender a causa do cidadão, as Ouvidorias Centrais e Setoriais da administração direta e indireta, atendem com empenho e dedicação aos que procuram ser atendidos em suas reivindicações, como se observa analisando os números abaixo:

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 (MARCELINO, 2010, p. 54).

Ainda segundo Marcelino (2010, p.55), a Pesquisa de Satisfação indicou que 64,74% dos entrevistados ficaram satisfeitos com o atendimento, 58,29% acharam o atendimento rápido e através do expressivo índice de 96,69% afirmaram que reutilizariam a Ouvidoria”. Sem dúvida é um trabalho de qualidade que conta com o apoio do Governador do Estado e oferece um inesgotável manancial de informações úteis ao bom gerenciamento.

Assim, envolver esta equipe de profissionais, é fortalecer a Copa e elevar a autoestima dos ouvidores dando-lhes um papel de relevância no evento. Faz parte do cotidiano do ouvidor/Ombudsman lidar com o improvável e situações inusitadas que certamente aparecerão, encaminhando soluções para evitar situações de conflito, cabendo aos ouvidores interferirem para evitar a exposição internacional do país em ocorrências negativas. Um dos principais objetivos da Ouvidoria da Copa é promover o engajamento da Rede de ouvidores no esforço concentrado em torno do objetivo comum: o sucesso da Copa.

Pernambuco só terá a ganhar com o concurso destes profissionais cuja imagem na sociedade vem se firmando como defensores do cidadão.

## **10. A ATUAÇÃO DO OUVIDOR DA COPA**

O ouvidor da Copa atuará quando as instâncias usuais de atendimento (os 0800 ou call center) não responderem satisfatoriamente ao demandante e deve acompanhar o monitoramento das ações desenvolvidas para se manter atualizado e atender com eficácia e consistência. Também será um ouvidor interno que medirá o nível de satisfação e pressão a que estarão submetidos os servidores e gestores envolvidos com a fase preparatória.

Consultando a internet, acesso em 03 de Junho de 2011, constata-se que a prefeitura de Salvador já em março de 2011 pretendia lançar um canal de diálogo com o cidadão sobre o projeto da Copa 2014 na cidade, através da Ouvidoria Geral do Município”. A OGM pretendia realizar audiências públicas com a participação de representantes de todos os órgãos municipais envolvidos na organização do Mundial. O material de publicidade deverá ser impresso pelo menos em inglês e espanhol. É bem certo que o inglês predominará nos relacionamentos. Assim, utilizar a expressão Ombudsman e Defensor Del Pueblo não só tornará mais fácil a comunicação com o público estrangeiro como dará

credibilidade ao nosso Estado pela preocupação em designar um profissional para atender os casos em que as vias normais de atendimento ao público não conseguem resolver convenientemente.

Designar um ouvidor para a Copa não é pensar apenas na atuação durante o evento, mas em todas as fases que o antecede e sucede. O evento é monitorado por organismos internacionais que exigem um padrão de qualidade e atendimento a atletas, jornalistas, autoridades e turistas, sendo recomendável que o ouvidor participe de encontros e reuniões com a coordenação local e internacional do evento. Segundo CENTURIÃO (2003, p. 113):

A atuação do ouvidor é bastante abrangente, estendendo-se a todas as áreas da organização. A ele compete apontar e propor mudanças em outros setores mas, não executá-las. Fora de seu setor específico, sua função é consultiva e não executiva.

Assim, o ouvidor será um dos olhos e ouvidos da Copa, uma espécie de consultor. Ainda CENTURIÃO (2003, p. 115) observa que:

Não existem duas ouvidorias iguais, porque cada ouvidor imprime seu estilo pessoal à condução da ouvidoria – tanto na maneira de se relacionar com a imprensa, consumidores e órgãos de defesa – quanto internamente, na sua interação com todos os níveis da hierarquia. Entretanto, fatalmente chegará o dia em que o profissional se afastará do cargo de ombudsman. Esse dia encerra um grave risco para a ouvidoria.

As atividades da Ouvidoria devem ser sistematizadas para ganhar eficiência e confiabilidade, para preservá-la no caso de uma eventual substituição do titular.

O ouvidor da Copa, antes do evento, atenderá um público interessado em dar sugestões e pedir informações sobre a infraestrutura, oportunidades de negócio, execução do cronograma de obras e atividades previstas, enfim, uma vez divulgado com a sociedade que existe uma Ouvidoria da Copa, as demandas surgirão. Mas, independentemente do público externo, o ouvidor manterá contato com o núcleo gestor, com os técnicos e será o elo com a Ouvidoria Geral do Estado que deverá estar engajada com o evento juntamente com toda a Rede de ouvidores, visando mobilizar a categoria em torno de um mesmo ideal: o sucesso.

Para dar mais visibilidade ao seu trabalho, o ouvidor da Copa deverá se articular com representantes da sociedade civil, que venham a manter contato direto ou indireto com os visitantes esperados.

O professor LYRA (2009, p. 50), trata das alianças estratégicas ao comentar:

Destacamos a importância de se firmar alianças táticas e estratégicas entre movimentos sociais e lideranças institucionalizadas da Administração Pública. Tais alianças permitiriam ocupar espaços institucionais cada vez mais importantes para buscar a conjugação de propostas racionalizadoras.

A seguir estão sugeridas algumas instituições que juntamente com os órgãos oficiais de turismo e a coordenação internacional do evento, poderão ser envolvidas convergindo os esforços da sociedade

em torno do objetivo comum:

- .Federação Pernambucana de Esportes
- .Sindicato dos hotéis bares e restaurantes
- .SEBRAE
- .Clube dos Diretores Lojistas
- .Sindicato dos taxistas
- .Empresas de Transportes Urbanos
- .Metrorec
- .Aeroporto
- .Imprensa (rádios, jornais e redes de televisão)
- .Universidades e faculdades públicas e privadas
- .Centros de ensino de línguas estrangeiras
- .Organizações não governamentais

O ouvidor deverá participar de reuniões com o objetivo de se manter atualizado com as decisões e poder agir de forma coordenada e integrada, a fim de que os esforços não sejam desperdiçados nem dar espaço a decisões que venham a ser discrepantes. Necessário se faz que o ouvidor conheça as experiências de outros países que já sediaram Copas do Mundo e Olimpíadas para identificar os problemas mais recorrentes.

Desde já, vislumbra-se para o Recife, que alguns visitantes irão se deparar com as seguintes dificuldades:

- .Como chegar a pontos turísticos
- .Perda de documentos
- .Roubos e furtos
- .Emergências médicas.

Haverá momentos em que o ouvidor precisará interferir pessoalmente em alguma demanda. Assim, é recomendável que tenha pelo menos proficiência em inglês e espanhol, línguas que serão mais utilizadas.

## 11. CONSIDERAÇÕES

A proposta de instalar uma Ouvidoria para atender a Copa 2014 é uma ação inédita no Estado de Pernambuco. Embora o instituto da Ouvidoria esteja disseminado nos órgãos públicos, nas estatais e até em muitas empresas privadas, ainda não é bastante divulgado com a sociedade que poderia a ela recorrer nos casos em que os serviços de atendimento ao público não demonstram eficácia. Caberá então ao ouvidor ter competência e sensibilidade para analisar as manifestações recebidas e direcioná-las para as áreas específicas como desenvolvimento econômico, planejamento, transportes, turismo, esportes, segurança, saúde e demais instituições públicas e privadas.

Neste trabalho, cujo foco principal é o papel do ouvidor da Copa, também foi realizada uma análise do impacto econômico e social que um evento de porte mundial virá a exercer sobre o turismo e a economia do Estado.

O efeito pós-evento em países que sediaram outras Copas e Olimpíadas, deve ser bem analisado pois nem sempre os resultados foram proveitosos, ficando a sociedade com o ônus de amortizar os elevados investimentos em estádios que nem sempre serão utilizados intensamente e com infraestrutura e obras civis de grande porte, cujos recursos poderiam ser melhor aplicados em favor de áreas que trariam maiores benefícios à sociedade, como educação e saúde.

A cidade do Recife deverá ser beneficiada com a geração prevista de 12 mil empregos, vias de trânsito rápido com a instalação dos BRT (Bus Rapid Transit) ônibus de trânsito rápido nos sentidos Norte/Sul e Leste/Oeste, além da via mangue. A mão-de-obra que será capacitada nas áreas de hospedagem, gastronomia e línguas estrangeiras, embora venha a gerar empregos temporários, poderá vir a ter dificuldades de colocação no pós Copa. Para tanto, recomenda-se conhecer melhor a experiência da África do Sul pois a FIFA organiza o evento, faz o show e seus executivos partem para a próxima Copa, ficando o Brasil com a amortização dos investimentos e confiando na perspectiva do crescimento sustentável.

Finalmente, espera-se que o ouvidor da Copa consiga colher junto aos empresários, cidadãos e à sociedade civil organizada informações e sugestões que possam ser implementadas e gerem benefícios à sociedade como um todo. Acredita-se que a atuação e o envolvimento da Rede de ouvidores do Estado venha a se constituir em uma ferramenta de apoio à formulação de propostas para que os benefícios superem os elevados custos de se sediar um evento deste porte.

## 12. REFERÊNCIAS

.BETARELLI JUNIOR, MAGALHÃES e DOMINGUES. Nordeste e a copa do mundo 2014: Impactos econômicos de mega-eventos esportivos. CEDEPLAR – Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional de Minas Gerais. Disponível em: [www.google.com.br](http://www.google.com.br). Acesso em 9 de maio

de 2011.

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

.GUIA CIDADÃO NO CONTROLE. Secretaria da Controladoria Geral do Estado. Recife, Pernambuco. 2011.

.Jornal Diário de Pernambuco, Vida Urbana, C3. Edição 30 de abril de 2011.

.Jornal Diário de Pernambuco, Economia, B1. Edição 02 de abril de 2011.

.LACERDA, Ricardo. **Ouvidoria: Portal da Cidadania.** Olinda- Pernambuco: Livro Rápido, 2010.

.LYRA, Rubens Pinto (Org). **Modalidades de Ouvidoria Pública no Brasil.** João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2009. Pinto, Eliana (Org.).

.MARCELINO, Karla Júlia. Artigo: A Gestão por Competências – Resultados da Pesquisa de Satisfação da Rede de Ouvidorias de Pernambuco in Revista Científica da Rede de Ouvidorias do Estado de Pernambuco. Recife: Ouvidoria Geral do Estado, a.1 n.1, 2010, p.54,56.

.Site <http://olimpiadas.uol.com.br/2008/historia/1992/jhtm>. Acesso em 5 de abr. 2011.

# OUVIDORIA: UM INSTRUMENTO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Germana de Melo Alves\*

Karla Júlia Marcelino\*\*

## RESUMO

Considerando a incessante e crescente necessidade de as empresas direcionarem seus esforços não só à busca de resultados, mas também à construção de uma sociedade com melhor qualidade de vida, a Ouvidoria, enquanto escuta direta dos anseios dos cidadãos, desporta como importante ferramenta de Responsabilidade Social, além de possível instrumento no direcionamento de outras ações socialmente responsáveis por parte das empresas. A valorização crescente do trabalho desenvolvido pelos ouvidores nas organizações, públicas ou privadas, ocorre simultaneamente ao reconhecimento da importância de conceitos como transparência, respeito ao consumidor e cuidado com o bem-estar social, valores estes que são inerentes tanto ao exercício da Ouvidoria quanto ao comprometimento social de qualquer entidade. Assim sendo, este artigo objetiva ressaltar a relevância dos serviços da Ouvidoria para uma atuação organizacional verdadeiramente sintonizada com os anseios da população e contributiva para uma melhor qualidade de vida, assim como sua importância para a boa imagem de uma empresa.

## ABSTRACT

Considering the continuous and growing need for companies to direct their efforts not only to the search results, but also to build a society with better quality of life, the Ombudsman, while listening to the direct concerns of citizens, is emerging as an important tool of Social Responsibility, and tool in directing other socially responsible actions by companies. The growing appreciation of the ombudsmen work in organizations, public or private, occurs simultaneously with the recognition of the importance of concepts such as transparency, respect for consumers and care for the welfare, values which are inherent to both the exercise of the Ombudsman regarding the social commitment of any entity. Therefore, this article aims to highlight the relevance of the Ombudsman services for an organizational performance truly in tune with the wishes of the population and contribute to a better quality of life, as well as its importance to a company good image.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ouvidoria. Responsabilidade Social. Cidadania.

**KEYWORDS:** Ombudsman. Social Responsibility. Citizenship.

\*Atualmente Trabalha na Ouvidoria do Tribunal de Contas do Estado. Certificada em Ouvidoria pela ABO Nacional, Seccional Rio de Janeiro; formação em Gestão e Implementação de Ouvidoria pela Escola de Governo/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. Especialista 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

Obtendo reconhecimento e consolidando-se continuamente enquanto instrumento de gestão e de controle social, a Ouvidoria vem criando um elo cada vez mais indissociável com a Responsabilidade Social, seja ela relativa ao poder público ou incorporada aos negócios, Responsabilidade Social Empresarial (RSE). Esse elo pode ser observado na similaridade entre o conceito da RSE e a missão atribuída ao exercício da função de Ouvidor. Apesar de esta abordagem ser ainda pouco estudada e difundida, os pontos de convergência são latentes e a contribuição mútua tende a crescer, pois este canal de comunicação constante com os *stakeholders* traz para a empresa diagnósticos não só sobre as formas de atuação da mesma do ponto de vista da sociedade mas também dos anseios dos cidadãos relativos à empresa e ao meio na qual está inserida.

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, em sua avaliação do nível de comprometimento das empresas com o bem estar social, considera, entre outros, itens como: transparência; governança; satisfação do público interno (diálogo, participação, respeito ao indivíduo); satisfação de consumidores e clientes; compromissos éticos (combate à corrupção, fraudes e improbidades administrativas); e valorização da diversidade. Nesses e em diversos outros aspectos avaliados pelo Instituto percebe-se e destaca-se que a atuação da Ouvidoria soma valores e contribui para o efetivo e positivo desempenho de uma empresa responsável pela sociedade na qual atua, possibilitando, portanto, um estudo mais aprofundado sobre a Ouvidoria enquanto instrumento de Responsabilidade Social.

## 2. A OUVIDORIA, O OUVIDOR E SUA MISSÃO

A importância deste canal de comunicação, que aproxima os cidadãos das empresas e estimula sua participação e colaboração no desenvolvimento da democracia, vem crescendo e lentamente buscando alcançar a valorização que lhe é justa. No entanto, a credibilidade das ouvidorias perante a população em geral ainda se fragiliza diante de uma visão errônea de que o ouvidor busca, primordialmente, atender às necessidades das empresas. Tal equívoco demanda uma melhor divulgação e esclarecimento da missão das ouvidorias, para que a população possa compreender o quanto é exigível de sua atuação um comprometimento socialmente responsável.

Apesar de fazer parte do quadro de funcionários das empresas, como bem definiu Anis Nacfur, ouvidor da Embrapa, “a Ouvidoria, por intermédio do Ouvidor, tem como atribuição básica atuar na defesa dos direitos e interesses da sociedade em geral”. É fundamental o bom relacionamento do Ouvidor com a empresa na qual trabalha, mas ele jamais poderá esquecer que sua função primordial é OUVIR, no sentido mais amplo desta palavra: compreender, considerar, respeitar, atuar e dar retorno. O verdadeiro exercício da Ouvidoria representa os interesses dos cidadãos, de seus funcionários e da sociedade onde atua, trazendo à empresa, consequentemente, benefícios como transparência, credibilidade, boa imagem e maior aproximação e identidade com seus *stakeholders*.

Sintetizando a missão da Ouvidoria, ROTSTEIN, em sua palestra no II Simpósio Internacional de Transparência nos Negócios (2009), deu a seguinte definição:

“canal para fazer fluir a comunicação, incentivo ao diálogo entre empresa e partes interessadas, zelo pela aplicação dos princípios da ética, da transparência e responsabilidade cidadã. Importante destacar que o cidadão deve ser entendido não como um cliente, mas sim como um sujeito. Em função disso, a Ouvidoria deve exercer direitos dos públicos de relacionamento da Companhia, não como favor, mas como parte de suas obrigações, principalmente no trato da coisa pública.”

Para ser um bom Ouvidor é necessário, essencialmente, acreditar nos valores inerentes à função e vivenciá-los. Transparência, dignidade, justiça, respeito e atenção ao próximo são tão imprescindíveis ao bom desempenho da função que João Elias (2010) definiu como saberes indispensáveis ao seu exercício: “graduação” em respeito ao ser humano; “mestrado” em ética e dignidade; e “doutorado” em se sentir feliz deixando os outros também felizes.”

Evidencia-se, portanto, a importância de uma vocação inata para exercer tão honroso cargo, pois todo estudo e aprendizado na área de Ouvidoria serão de fundamental importância para o aperfeiçoamento de seus serviços, mas esses

valores morais, intrínsecos ao bom Ouvidor, não poderão ser adquiridos em aulas ou palestras.

### **3. A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL**

O surgimento da Responsabilidade Social foi desencadeado pelas mudanças nos processos produtivos e suas consequências. A sociedade industrial buscava basicamente o acúmulo de riquezas, a pós-industrial fortaleceu ainda mais o capitalismo e a cultura consumista da sociedade, agravando problemas sociais, econômicos e ambientais. Inevitavelmente, ganharam maiores proporções as preocupações com o meio ambiente, a qualidade de vida e o bem-estar social. Surgiu a valorização das ações sociais.

Anteriormente vinculada mais fortemente às atuações externas, como ações de filantropia ou preservação do meio ambiente, o conceito de Responsabilidade Social Empresarial, semelhantemente à Ouvidoria, tem hoje mais fortalecida sua vinculação com valores como transparência, ética, dignidade e bem-estar. Apesar da abrangência mais ampla de sua atuação, como a busca pelo desenvolvimento sustentável da sociedade e conservação cultural e ambiental, a definição do Instituto Ethos para RSE evidencia a necessidade de que a responsabilidade ocorra também no trato com seus clientes e fornecedores, com seu público interno, seus funcionários, que ocorra em todas as suas relações próximas, em todo seu dia-a-dia.

“A noção de responsabilidade social empresarial decorre da compreensão de que a ação empresarial deve, necessariamente, buscar trazer benefícios para a sociedade, propiciar

a realização profissional dos empregados, promover benefícios para os parceiros e para o meio ambiente e trazer retorno para os investidores. A adoção de uma postura clara e transparente no que diz respeito aos objetivos e compromissos éticos da empresa fortalece a legitimidade social de suas atividades, refletindo-se positivamente no conjunto de suas relações” (INSTITUTO ETHOS).

Em um estudo de caso sobre Responsabilidade Social Empresarial, publicado por Fernando Tenório, uma empresa de Curitiba declarou que antes de iniciar o Programa de Meio Ambiente fez um levantamento com seus funcionários sobre quais seus interesses em relação ao meio em que viviam, aproximando os funcionários da causa abraçada pela organização e consequentemente dela própria. Tal atitude comprova a preocupação em ouvir, respeitar e atender às necessidades daqueles que compõem a empresa, evidencia o cuidado da empresa em fazer da responsabilidade social algo que se inicia internamente.

“O compromisso dos atores empresariais não deve estar voltado apenas aos interesses de maximização dos retornos, mas também para a continuidade da empresa no ambiente em que está inserida, primando pelas relações e interação com a comunidade e caracterizando uma estratégia que a mantenha competitiva a partir da dimensão social” (TENÓRIO, 2006:223).

A afirmação de Tenório ressalta que uma atuação socialmente responsável não pode mais ser considerada como apenas um desejo de contribuir para uma sociedade melhor, mas passa a ser também uma exigência desta mesma sociedade para que a empresa se mantenha competitiva. O nível de responsabilidade de uma organização com o meio no qual está inserido é um diferencial competitivo cuja valorização cresce a cada dia. Atitudes de desrespeito ao meio ambiente e aos seres humanos são cada vez mais divulgados e menos aceitos, não sendo mais possível dissociar as organizações de suas relações de interação com a comunidade e demais públicos de interesse.

#### **4. OUVIDORIA E RESPONSABILIDADE SOCIAL**

Com o reconhecimento do poder que tem a escuta, diversas atribuições vêm sendo vinculadas ao exercício da Ouvidoria: instrumento de gestão, de controle social, de interação, de transparência, de justiça. Ouvir sugestões, reclamações, denúncias, solicitações ou elogios gera um poder de informação que abrange as mais diferentes áreas.

A responsabilidade social insere-se nesse contexto de uma forma ainda mais arraigada, pois não se vinculará à Ouvidoria apenas pelo poder gerado por seus dados, mas também pela própria natureza de sua função. A responsabilidade com o cidadão é um cuidado com a sociedade; a transparência evocada pelo seu exercício é uma atitude socialmente responsável; a busca pela justiça ou bem-estar não poderá se dissociar da busca por uma melhor vivência ou convivência.

De forma ainda mais ampla, avaliando o conceito de Responsabilidade Social em sua definição mais coletiva, João Elias, no I Encontro Nacional de Ouvidorias do Sistema Unimed, sabiamente ressaltou que “o bem-estar de uma sociedade depende do sentimento de segurança que seus cidadãos têm em pertencer e participar e não se sentirem excluídos na prestação dos serviços essenciais”.

A implementação de Ouvidorias nas empresas já representa um ato socialmente responsável, pois de acordo com o Instituto Ethos:

“Responsabilidade Social Empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade. Isso deve ser feito preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais” (INSTITUTO ETHOS).

São vários os pontos de convergência demonstrando que não há como uma Ouvidoria atuar de forma efetiva sem que tenha como princípio básico a responsabilidade cidadã, social. Da mesma forma, a Responsabilidade Social de uma empresa estará incompleta e falha se não houver um canal legítimo e seguro de escuta aos cidadãos.

## 5. METODOLOGIA

O presente artigo foi desenvolvido através da revisão bibliográfica de publicações feitas por autores reconhecidamente aptos a versar sobre Ouvidoria e Responsabilidade Social, onde se buscou as similaridades e convergências entre ambas.

O objetivo foi destacar a importância mútua, a fundamental presença da Ouvidoria na Responsabilidade Social reciprocamente.

## 6. CONSIDERAÇÕES

Os novos modelos de produção e comércio, a forte concorrência desencadeada pela globalização e a cultura cada vez mais consumista e capitalista transformaram a sociedade e agravaram problemas sociais, econômicos e ambientais. A grande proporção tomada por tais problemas despertou a necessidade de maior valorização do ser humano, preservação do meio ambiente, busca por qualidade de vida e bem-estar social. O fortalecimento desses valores traz para as organizações privadas o conceito de Responsabilidade Social, conceito que, apesar de já intrínseco ao serviço público, também se fortalece nas instituições governamentais.

Não por acaso, o trabalho desenvolvido pelas Ouvidorias também entra em processo de valoração e reconhecimento crescente perante as sociedades e as empresas. Esta simultaneidade se dá devido à similaridade dos valores e conceitos inerentes às Ouvidorias e à Responsabilidade Social. Ao avaliar atentamente a missão do Ouvidor e os conceitos de RSE torna-se impossível ignorar as semelhanças existentes entre ambas. Essas semelhanças não existem paralelamente, elas se entrelaçam no desenvolvimento das funções.

A relação de transparência e ética, o compromisso com o bem-estar social, satisfação do público interno e externo, diálogo e respeito ao indivíduo, combate à ilegalidade e tantos outros valores, necessários a uma empresa responsável pelo meio onde atua, não estarão satisfatoriamente desenvolvidos sem a implantação e o bom desempenho dos serviços de Ouvidoria. Da mesma forma, os serviços prestados pelo Ouvidor não será satisfatório se não houver o cuidado em maximizar sua capacidade de responsabilizar-se e atuar positivamente pela sociedade.

## **REFERÊNCIAS**

- .ASHELEY, Patrícia Almeida. et al. **Ética e Responsabilidade social nos negócios.** São Paulo: Saraiva, 2006.
- .ELIAS, João. **Ouvidoria brasileira, estímulo à cidadania.** Disponível em: [www.eca.usp.br](http://www.eca.usp.br). Acessado em: 28 de jun. 2011.
- .NACFUR, Assis. **A realidade de uma ouvidoria.** Disponível em: [www.ouvidoria.unicamp.br/textos](http://www.ouvidoria.unicamp.br/textos). Acesso em: 27 de jun. 2011.
- .ROSTEIN, Marta. **Planejamento e Gestão da Ouvidoria Geral da Petrobrás.** Disponível em: [www.latec.uff.br](http://www.latec.uff.br). Acesso em 27 de jun. 2011.
- .Site do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Disponível em: [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br). Acesso em 27 de jun.2011.
- .TENÓRIO, Fernando Guilherme (org. e co-autor). **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática.** 2. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

# OUVIDORIA: INSTRUMENTO LEGÍTIMO E EFICAZ DA DEMOCRACIA NA VALORIZAÇÃO DA VOZ DO CIDADÃO PARA MELHORIA DO SERVIÇO PÚBLICO

Eli Barbosa Colaço\*

Karla Júlia Marcelino\*\*

## RESUMO

Este artigo é produção de uma pesquisa na área de Ouvidoria e apresenta uma análise da Ouvidoria como um legítimo veículo da democracia no acolhimento da opinião de seu ente mais importante que é a pessoa, com foco na melhoria do serviço público para o atendimento eficiente do cidadão. A Ouvidoria como canal de comunicação direta com o usuário do serviço público, oferece à alta administração um bem valioso, que é a informação acerca da qualidade dos serviços públicos prestados pela empresa à sociedade, dando oportunidade aos gestores públicos agregarem esse bem à sua gestão estratégica para cumprimento de sua missão social de forma eficaz e eficiente.

## ABSTRACT

This article is a production of research in ombudsman and provides an analysis of the ombudsman as a legitimate vehicle of democracy in the host's opinion of his being is more important than the person, with a focus on improving the public service for the efficient service of the citizen. The ombudsman as a channel of direct communication with the user of public services gives senior management a valuable asset, which is information about the quality of public services provided by the company to society, providing opportunities for public managers and the aggregate of its strategic management to fulfill its social mission effectively and efficiently.

**PALAVRAS-CHAVE:** Democracia. Cidadão. Ouvidoria.

**KEYWORDS:** Democracy. Citizen. Ombudsman.

\*Especialista em Adm. Estratégica de RH – FOCCA, Bacharel em Administração de Empresas – UNICAP, Bacharel em Ciências Contábeis – UNICAP, Ouvidor e Coordenador de Apoio Institucional da PERPART. *E-mail:* eli.barbosa@perpart.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 Especialista 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

As funções do Estado dentro da democracia republicana brasileira têm nas organizações públicas sua maior representação, pois, são através delas que a instituição de maior relevância de nossa sociedade – o Estado cuida da educação, segurança, habitação e saúde do seu povo. A sociedade passa por transformações constantes, as quais produzem mecanismos interessantes para desenvolvimento e proteção dela mesma, sempre buscando a melhoria das relações sociais e da própria qualidade de vida das pessoas.

Esse trabalho científico apresenta a Ouvidoria como uma das mais eficazes formas de proteção, controle e representação social, pois tem em sua base a legitimidade em dar voz ao cidadão, e, bem mais, representá-lo junto à administração pública, buscando sempre a melhoria dos serviços prestados pelas organizações públicas no atendimento às necessidades reais da sociedade através da satisfação dos cidadãos, razão maior da existência da empresa pública.

Foi neste sentido que, em 11 de dezembro de 2003, a então Ouvidora-Geral da União da Controladoria-Geral da União da Presidência da República, Sr<sup>a</sup>. Eliana Pinto, em sua apresentação de abertura do I Fórum Nacional de Ouvidorias Públicas no Auditório do Palácio do Planalto – Anexo I, em Brasília-DF, captou com sensibilidade e nos brindou com um adequado enfoque acerca do nobre trabalho das Ouvidorias Públicas, que a seguir transcrevemos: “Afinal, servimos de ponte, de ligação institucionalizada, entre o Estado brasileiro e sua população. Somos o elo capaz de, a um só tempo, manter e aperfeiçoar o Estado Democrático de Direito. Estamos, sem nenhuma dúvida, a serviço da ética e da transparência”, conforme registro dos Anais do I Fórum Nacional das Ouvidorias Públicas (2003 p.13).

Fundamentar a Ouvidoria como uma ferramenta eficaz da democracia capaz de, através do nobre ato de auscultar o cidadão, representá-lo junto à administração pública, e transferir suas demandas sociais para melhoria dos serviços públicos, é o objetivo deste artigo científico.

## 2. A DEMOCRACIA BRASILEIRA E A OUVIDORIA

O Brasil é uma nação jovem, pois conta apenas com 500 anos de história. Descoberto no Século XVI pelos portugueses que nos colonizaram, o Brasil entra no Século XXI com uma democracia estabelecida e funcionando de forma soberana e plena através de todas suas instituições, formando através de seus Estados a República Federativa do Brasil.

Mas até chegarmos ao atual estágio democrático em que se encontra o país, nossa caminhada não foi fácil, pois passamos por períodos negros como a escravatura no Século XIX, a depressão no início do século XX, para entrarmos então em um período de grande desenvolvimento, através do Estado Novo – que foi de 1930 a 1980 -, cujos últimos decênios foram marcados por um Regime Militar caracterizado pela Ditadura, que vai do período de 1964 até 1988.

Esta “estrada” percorrida pelo nosso país com o objetivo de “pavimentar” sua democracia tem um marco histórico: a Constituição de 1988, a qual consolida o estado de direito e, por consequência, a tão almejada democracia.

É importante registrar neste trabalho um capítulo relevante de nossa história, em virtude de estarmos analisando e construindo historicamente a caminhada rumo à democracia em nosso país, bem como aprofundando os diversos aspectos e nuances dos instrumentos legais, quanto à mencionada Constituição da República Federativa do Brasil e em relação às dificuldades na caminhada para a construção da democracia em nosso país, cujo fato significativo é em relação à proposta de emenda constitucional para criação da figura do Defensor do Povo através da nossa Constituição de 1988, as quais foram todas desconsideradas e efetivamente não reverberou no Congresso Nacional, a exemplo do cargo de Procurador Geral do Povo, proposto pelo Deputado Mendonça Neto em 1981; o de Procuradoria Geral do Poder Legislativo, do Deputado José Costa, proposto também em 1981; em 1984 tem a proposta do Deputado Jonatas Nunes, que propôs o estabelecimento de uma Procuradoria Popular; e também a do então Senador Marco Maciel, propondo de forma pioneira a criação do Ouvidor Geral.

Para corroborar com os registros supracitados acerca dos episódios que culminaram com a rejeição pelo Congresso da inclusão na Constituição de 1988 da proposta de criação do Defensor do Povo, citaremos a informação contundente de Lyra (2011, p.59): “E nem se diga que as atribuições do ombudsman não tenham sido contempladas no Anteprojeto da Constituição que a comissão presidida pelo professor Afonso Arinos apresentou em 1986. Encontra-se lá, no artigo 56”.

É neste contexto que citamos a seguir um significativo trecho da palestra proferida no I Fórum de Ouvidoria Públicas em Brasília-DF, no dia 11 de dezembro de 2003 pelo então presidente do Banco Nacional de Desenvolvimento Social – BNDES, Dr. Carlos Francisco Theodoro Machado Ribeiro de Lessa: “Essa trajetória que estou tentando reconstruir não é uma trajetória cujo ponto de chegada é a cidadania. Eu diria que o ponto de início é a construção da cidadania, que é tarefa histórica.” De acordo com os Anais do I Fórum Nacional das Ouvidorias Públicas (2003 p.52).

Podemos observar que os elementos essenciais da democracia estão presentes também na Instituição das Ouvidorias Públicas, a exemplo da Lei nº. 10.294 de 20 de abril de 1999, CELACADE (2004, anexo 2), a qual “dispõe sobre a proteção e defesa do usuário do serviço público do Estado de São Paulo”, e tem como postulado fundamental a identificação dos direitos do cidadão registrados em seu art. 3º, conforme citamos a seguir: “São direitos básicos do usuário: I – a informação; II – a qualidade na prestação do serviço; III – o controle adequado do serviço público”.

É importante verificarmos que a Ouvidoria desempenha um papel relevante nesta estruturação legal para a proteção do cidadão, de acordo com a definição de quem teria este cuidado e executaria na prática esta proteção no § 1º de seu art. 8º. que transcrevemos a seguir: “Para assegurar o direito a que

se refere este artigo, serão instituídas em todos os órgãos e entidades prestadores de serviços públicos no Estado de São Paulo: a ) Ouvidorias; b) Comissões de ética.” CELACADE (2004, anexo 2).

E para que nenhuma espécie de serviço público fique sem o abrigo desta Lei, o Governo do Estado de São Paulo teve o cuidado de ampliar este “guarda-chuva legal” através do § 2º deste seu art. 8º, que a seguir transcrevemos: “Serão incluídas nos contratos ou atos, que tenham por objeto a delegação, a qualquer título, dos serviços públicos a que se refere esta lei, cláusulas ou condições específicas que assegurem a aplicação do disposto no § 1º deste artigo” CELACADE (2004, anexo 2).

Continuando nossa observação acerca desta exemplar legislação que reconhece de forma inequívoca a importância da Ouvidoria na defesa e representatividade do cidadão junto à administração pública e no controle da qualidade do serviço público prestado à sociedade pelos órgãos públicos, citaremos a seguir mais duas peças especificamente significativas desta Lei em apreço, relacionadas ao papel e à relevância da Ouvidoria: a primeira diz respeito à citação no art. 9º, onde há o seguinte registro:

Compete à Ouvidoria avaliar a procedência de sugestões, reclamações e denúncias, e encaminhá-las às autoridades competentes, inclusive à comissão de ética, visando à: I – melhoria dos serviços públicos; II – correção de erros, omissões, desvios ou abusos na prestação dos serviços; III – apuração de atos de improbidade e de ilícitos administrativos; IV – prevenção e correção de atos e procedimentos incompatíveis com os princípios estabelecidos nesta lei; V – proteção dos direitos dos usuários; VI – garantia de qualidade dos serviços prestados” CELACADE (2004, anexo 2).

Já a segunda citação é referente ao Parágrafo único do art. 9º: “As Ouvidorias apresentarão à autoridade superior, que encaminhará ao Governador, relatório semestral de suas atividades, acompanhado de sugestões para o aprimoramento do serviço público” CELACADE (2004, anexo 2).

Julgamos adequado adicionarmos uma informação que reforça este contexto, a exemplo do procedimento atualmente em uso na Ouvidoria Geral do Estado de Pernambuco, a qual recebe relatório das Ouvidorias Setoriais no final de cada mês, sendo os mesmos consolidados e, após tratamento adequado, é elaborado o Relatório da Ouvidoria do Estado com as respectivas propostas de melhorias dos pontos fracos identificados, sendo o mesmo enviado mensalmente ao Governador do Estado de Pernambuco, para ciência e utilização estratégica das informações contidas no citado Relatório, posto que o mesmo constitui uma síntese do sentimento e da voz do cidadão pernambucano, e a administração pública, por sua vez, tem seu foco nos resultados que atendam as necessidades sociais dos cidadãos.

Em continuidade às observações acerca dos aspectos legais na constituição das Ouvidorias no Estado de São Paulo, a regulamentação das respectivas Ouvidorias de Serviços Públicos paulista foi efetivada através de Decreto nº. 44.074 de 01 de julho de 1999, CELACADE (2004, anexo 3), assinado pelo então Governador do Estado de São Paulo, Sr. Mário Covas, conforme demonstramos a seguir através de transcrições de trechos significativos: Como preâmbulo para decretar a competência dos ouvidores

do serviço público, o Governador do Estado de São Paulo, Sr. Mário Covas registra em seu Decreto supra mencionado:

Considerando que, em um Estado democrático, o Governo deve promover o bem-estar da população, assegurando o exercício dos seus direitos; Considerando o direito à prestação de serviços de qualidade, o acesso à informação e a ampliação dos mecanismos de controle e transparência na gestão do bem público devem ser incentivados e praticados para a defesa do cidadão e aperfeiçoamento do próprio processo democrático; Considerando que o Governo do estado de São Paulo vem assumindo este compromisso, implementando o Programa de qualidade e Produtividade e incentivando a criação da Lei de Procedimentos administrativos; Considerando que a Lei de Defesa do Usuário do Serviço Público define a constituição de Ouvidorias em todos os órgãos públicos para a melhoria da qualidade do atendimento ao usuário dos serviços públicos. CELACADE (2004, anexo 3).

Fechando com “chave de ouro” o século XX e às portas do século XXI, o Governo do Estado de São Paulo oferece à cultura de Ouvidoria no Brasil uma significativa contribuição acerca de sua importância no processo democrático no aspecto de representatividade, conforme relacionamos a seguir a competência dos ouvidores, conforme seu art. 1º:

Compete aos ouvidores do serviço público: I exercer a função de representante do cidadão junto à instituição em que atua; II – agilizar a remessa de informações de interesse do usuário ao seu destinatário; III – facilitar ao máximo o acesso do usuário do serviço à Ouvidoria, simplificando seus procedimentos; IV – encaminhar a questão ou sugestão apresentadas à área competente, acompanhando a sua apreciação; V – ter livre-acesso a todos os setores do órgão onde exerce suas funções, para que possa apurar e propor soluções requeridas em cada situação; VI – identificar problemas no atendimento do usuário; VII – sugerir soluções de problemas identificados ao dirigente do órgão em que atue; VIII – propor a correção de erros, omissões ou abusos cometidos no atendimento ao usuário; IX – atuar na prevenção e solução de conflitos; X – estimular a participação do cidadão na fiscalização e planejamento dos serviços públicos; XI – estimular o órgão em que atue a explicar e informar ao usuário sobre os procedimentos adotados até a prestação do serviço. CELACADE (2004, anexo 3).

Acerca da participação no processo democrático brasileiro, em seu artigo acerca da Importância da Ouvidoria para a Sociedade, GÊA (2009) reafirma o fato de que:

O consumidor brasileiro está cada vez mais atento aos seus direitos e vem aprendendo a participar do processo democrático do país, seja em instituições públicas ou privadas. É neste momento que a Ouvidoria tem um importante papel, pois é um dos mecanismos que mais auxiliam nesta mudança, uma ferramenta que serve como um canal de participação do cidadão em relação à organizações. As Ouvidorias através de um canal prático e de fácil acesso aos usuários do serviço público, consumidores e a sociedade em geral, recebem as manifestações (pessoalmente, por carta, fax, telefone, internet etc.) e encaminham para os órgãos responsáveis, cobrando soluções e respondendo ao cliente no prazo estabelecido, sendo caracterizadas como um espaço para registro de críticas, sugestões, reclamações, denúncias etc.

O Ouvidor se insurge no ambiente democrático como um dos grandes representantes da sociedade no processo de amadurecimento dos direitos do cidadão, tornando-se um verdadeiro parceiro do mesmo, como uma “ponte” segura e de livre acesso entre a sociedade e a administração pública, sendo um facilitador para o atendimento dos anseios do cidadão.

Entre outros aspectos, o que esta pesquisa revela é quão recente é a concretização da cultura de Ouvidoria no Estado brasileiro. Como exemplo citamos a institucionalização da Ouvidoria do TCE – MG – Tribunal de Contas do estado de Minas Gerais, o que aconteceu há pouco mais de um ano, isto é, em 12 de maio de 2010, sendo uma de suas competências “promover a coparticipação da sociedade na missão de controlar a Administração Pública, garantindo maior transparência das ações do Tribunal”.

É inegável a observação de que a Administração Pública no Brasil finalmente “acordou” para a essencialidade da Ouvidoria no processo democrático e isto pode ser observado através de várias ações, guias, manuais, informativos acerca da importância da Ouvidoria; é o caso do guia elaborado pela Secretaria da Controladoria Geral do Estado de Pernambuco – SCGE, com informações, orientações e procedimentos para o cidadão, no qual a Ouvidoria integra o Controle Social, sendo este entendido como a participação do cidadão na gestão pública, seja através da fiscalização, acompanhamento ou controle das ações do governo. A Ouvidoria é citada no guia “Cidadão no Controle” SCGE (2011. p. 15) um órgão de apoio às ações de controle social, onde a conceitua a Ouvidoria Geral do Estado conforme transcrevemos a seguir:

Ouvidorias são estruturas criadas dentro da administração pública com a finalidade de ouvir as reclamações, denúncias e sugestões dos cidadãos. A União, Estados e Municípios devem disponibilizar ouvidorias gerais para qualquer tipo de atendimento, ou ouvidorias específicas. Em Pernambuco hoje é possível contar com uma rede de ouvidorias espalhadas nos órgãos estaduais e com uma Ouvidoria Geral, que pode receber e acompanhar qualquer manifestação. Ouvidoria Geral de Pernambuco: 0800.2812.900 ([www.ouvidoria.pe.gov.br](http://www.ouvidoria.pe.gov.br)).

Apesar deste desenvolvimento e visível presença da Ouvidoria no setor público, ainda existe pensamentos contrários à suficiência e efetividade da participação ativa de uma cultura de Ouvidoria na administração pública, conforme VIANNA (2008. p. 9), ao citar em sua dissertação de mestrado uma crítica contundente de CANCLINI(2006), segundo o qual a sociedade tem atualmente “consumidores do Século XXI e cidadãos do Século XVIII”.

Para contestar e contrapor a esse pensamento que insiste ainda em não se render as fortes evidências acerca da contribuição da cultura de Ouvidoria ao Estado brasileiro podemos utilizar a gabaritada opinião da experiente ex-Ouvidora da Polícia do Pará, Rosa Marga Rothe, citada em LYRA (2011. p. 157):

Aumenta a cada mês o número de policiais que procura a Ouvidoria do seu estado, pois o policial também é cidadão e tem família, parentes e amigos expostos ao arbítrio policial. Não são raros os casos em que o policial é vítima de colega e de seu superior e então

descobre na Ouvidoria o canal isento de corporativismo, onde não se faz distinção entre qualquer tipo de categoria de reclamante.

A solidificação do papel democrático da Ouvidoria pode ser constatada através de várias ações, a exemplo das 76 (setenta e seis) Diretrizes estabelecidas pelo Conselho Nacional dos Órgãos de Controle Interno dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal – CONACI, cujo objetivo é servir como padrão para os órgãos de Controle Interno no Brasil, fomentando o controle social bem como a transparência na administração pública.

As diretrizes anteriormente referidas foi fruto de um processo coletivo de construção iniciado em 2009 de cunho eminentemente técnico, as quais foram validadas em novembro de 2010 no VI encontro do CONACI em Florianópolis – SC, cujo lançamento do respectivo material impresso foi efetuado em dezembro de 2010 em Recife – PE sob o título “Diretrizes para o Controle Interno no Setor Público” e passaram a ser um referencial teórico para todos os sistemas de Controle Interno no Brasil, posto que uniformiza conceitos visando constituir um modelo ideal brasileiro para o nosso Sistema de Controle Interno – SCI.

A Ouvidoria, através do controle social, compõe este Sistema de Controle Interno, juntamente com a Auditoria Governamental, Controladoria e Corregedoria.

É esclarecedor e ao mesmo tempo necessário, fazermos uma exposição de algumas destas diretrizes relacionadas à Ouvidoria (iniciando com a definição do objetivo da Ouvidoria), formuladas e registradas na citada cartilha CONACI (2010. p. 14):

Ouvidoria é a função de controle interno, que tem por finalidade fomentar o controle social e a participação popular, por meio do recebimento, registro e tratamento de denúncias e manifestações do cidadão sobre os serviços prestados à sociedade e a adequada aplicação de recursos públicos, visando à melhoria da sua qualidade, eficiência, resolubilidade, tempestividade e equidade. - Diretriz 61.

Este Conselho também esteve atento ao aspecto da estrutura física e logística da Ouvidoria, conforme podemos observar através de sua Diretriz 62, a qual transcrevemos a seguir: “Estabelecer estrutura para identificar os interesses do cidadão, recepcionando as insatisfações, desejos e opiniões sobre os produtos e serviços do órgão/entidade pública, e intermediar a solução do problema por meio de gestão de conflitos”. CONACI (2010. p. 14).

As habilidades e competências exigidas do Ouvidor para o adequado desempenho de suas funções constituem um dos focos principais do CONACI, conforme delineadas nas Diretrizes 63 e 64 a seguir apresentadas:

Constituir-se por ouvidores que compreendam e sejam capazes de interpretar tendências da administração pública para produzir informações gerenciais, subsidiando a tomada de decisão do gestor público e credenciando a ouvidoria como unidade de inteligência

competitiva para a gestão. Conhecer os serviços prestados pelo órgão público onde atua, ter visão ampla da demanda. Possuir competência certificada em ouvidoria, constituem requisitos fundamentais para o exercício do ouvidor. CONACI (2010. p. 14).

O Conselho Nacional dos Órgãos de Controle Interno, por fim, preconiza um aspecto operacional essencial para uma atuação otimizada da ouvidoria de acordo com sua Diretriz 72 que transcrevemos a seguir: “Disponibilizar um canal aberto, e de fácil acesso, entre o cidadão e a administração pública, capaz de minimizar os fatores das insatisfações com relação aos produtos e serviços ofertados, a partir da validação das demandas e suas conseqüente mudanças pela gestão pública” CONACI (2010. p. 15).

Em complemento aos comentários e citações acerca das Diretrizes anteriormente mencionadas, salientamos alguns aspectos, desta feita, em relação aos arquivos anexos à cartilha em foco CONACI (2010. p. 17).

Com relação à Emenda Nº. 1 – Comissão de Constituição e Justiça – CCJ (Substitutivo) Projeto de Lei Complementar Nº. 229, de 2009, a qual “Estabelece normas gerais sobre plano, orçamento, controle e contabilidade pública”, em seu Capítulo II - Do Controle Interno, Art. 108 define que “Os Poderes Legislativos, executivo, Judiciário, e os órgãos autônomos de todos os entes da Federação manterão, de forma integrada, sistema de controle interno”. No § 1º. do subitem IV deste mesmo artigo orienta didaticamente que “Entende-se por sistema de controle interno o conjunto de órgãos, funções e atividades articulado por um órgão central de coordenação e orientado para o desempenho das funções de controle interno definidas no caput deste artigo”. E é o § 2º. do mesmo subitem IV que identifica a importância da Ouvidoria no sistema de controle, conforme transcrevemos a seguir:

No cumprimento das finalidades institucionais de que trata este artigo, o sistema de controle interno abrangerá as seguintes funções específicas: I – a ouvidoria, função que tem por finalidade fomentar o controle social e a participação popular, por meio do recebimento, registro e tratamento de denúncias e manifestações do cidadão sobre os serviços prestados à sociedade e a adequada aplicação de recursos públicos. CONACI (2010. p. 19).

O “casamento” da Ouvidoria com a Democracia brasileira foi evidenciado em um significativo evento que ocorreu no início do II semestre de 2010 no Rio de Janeiro através das Ouvidorias da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, do INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial, da Fiocruz – Fundação Oswaldo Cruz e do BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, que foi o Seminário “Ouvidoria pública e democracia participativa como instrumento de justiça e paz social”.

A importância deste seminário foi definida tanto pelo encorpado tema, quanto pela qualificada e representativa platéia, formada tanto por ouvidores, quanto por pesquisadores, procuradores, servidores, acadêmicos e estudiosos de vários estados brasileiros.

Com o objetivo de trazer para este trabalho as diversas contribuições deste seminário para a cultura de ouvidoria no Brasil, selecionar algumas colocações relevantes que transcrevemos a seguir:

As ouvidorias públicas, nesse cenário, podem contribuir pedagógica e verdadeiramente para a mudança da mentalidade patrimonialista, combatendo a alienação e a apatia, enfim, podem contribuir para a defesa e a promoção dos direitos humanos, da ética, para a formação do espírito republicano e de um projeto robusto da nação brasileira. SEMINÁRIO (2010).

Uma frase emblemática citada neste seminário foi “A ouvidoria é a intermediaria entre o Estado e o cidadão” a qual revela de forma clara e objetiva a importante contribuição da Ouvidoria no controle social, objetivando que as políticas públicas sejam realmente efetivadas em benefício da população.

Este seminário teve outro aspecto altamente relevante, o qual constituiu como um importante “fruto” do mesmo: o “Observatório de Ouvidoria Pública e Democracia Participativa” que teve seu lançamento oficial no dia 16/08/2010, o qual pode ser observado – graças ao avanço tecnológico – através do Web TV - Lançamento de Observatório de Ouvidoria Pública e Democracia Participativa ([www.webtv.ufrj.br](http://www.webtv.ufrj.br)) O observatório ficará no Núcleo de Estudos de Políticas Públicas e Direitos Humanos da UFRJ.

Finalizando, transcrevemos a seguir uma brilhante síntese do significado deste seminário:

O Seminário propiciou a troca de experimentos, de idéias, para o conhecimento de ações pedagógicas e de novos desenhos de democracia participativa, com o intuito de consolidar o papel das ouvidorias na concepção de políticas públicas de Estado, na construção de uma sociedade republicana voltada para a concretização do bem comum. SEMINÁRIO (2010).

### **3. A IMPORTÂNCIA DA OUVIDORIA COMO INSTRUMENTO DEMOCRÁTICO DE MUDANÇA**

A cultura de ouvidoria contemporânea tem uma função bastante utilitária para as organizações quando presta seu serviço como instrumento de gestão, contribuindo de forma estratégica para a administração tomar suas decisões em prol do atendimento das necessidades da população.

Entretanto, vamos focar neste capítulo a ouvidoria como catalisador de mudanças através do controle social exercido pelo cidadão, utilizando-a como seu melhor e mais acessível canal de comunicação com as organizações, pois é o espaço democrático para o cidadão solicitar informações, dar suas sugestões, fazer denúncias e até mesmo elogiar as ações positivas já consolidadas em prol da sociedade.

Iniciaremos este capítulo apresentando a experiência exitosa da Ouvidoria PRODESP/POUPATEM – SP no período de dez anos: 1999 a 2009.

A Ouvidoria da PRODESP – Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo (criada em junho/1999 a partir da Lei nº. 10.294/99 – Lei de Proteção e Defesa do Usuário do Serviço Público), desenvolveu um Sistema de Pesquisa Eletrônica a qual é operacionalizada através da internet,

e tem como objetivo verificar a Satisfação dos cidadãos usuários da Ouvidoria, cujos resultados selecionamos a transcrevemos a seguir, com base nos testemunhos dos próprios cidadãos PRODESP (2009):

“Achei interessante que a Prodesp tenha tido essa iniciativa, procurando melhorar a qualidade do seu serviço”.

“É muito bom saber que vocês estão preocupados com a nossa opinião, principalmente um Órgão tão importante para a população”.

“É um instrumento importante para se saber o grau de satisfação do cliente”.

“Bom, de um modo geral não gosto de responder a pesquisas, mas o atendimento foi tão rápido e gentil que me senti obrigado a responder. Saudações para o pessoal da Ouvidoria”.

“Denota interesse pelo cidadão. Parabéns e obrigada”.

“É uma ótima ferramenta para evolução contínua”.

“Prática, moderna, atual, importante”.

“Maneira rápida de conhecer o que realmente está acontecendo, mas só é válida para quem possui computado. Não sei se é feita pesquisa no local, em caso negativo, poder-se-ia fazê-la, pois assim abrangeia todas as classes que se utilizam o serviço”.

“Acho importante, pois assim podemos mostrar nosso grau de satisfação, e desta forma a Ouvidoria pode saber se está sendo realmente eficaz, melhorando e aperfeiçoando seu atendimento ao público”.

“Foi um prazer para mim participar dessa pesquisa (sic), até porque na maioria das vezes que usamos um serviço público ninguém tem o interesse de saber a opinião da população com relação a qualidade do atendimento. Esperamos que através dessa pesquisa vocês possam alcançar o objetivo ao qual ela destina. Obrigado”.

“Considero de suma importância esta pesquisa, demonstrando que as questões apresentadas, se não resolvidas, pelo menos são levadas ao conhecimento daqueles que podem tomar as medidas necessárias para a população ter uma vida decente”.

“Muito boa essa pesquisa eletrônica, nos deixa mais informada sobre o atendimento público. O cidadão praticamente já perdeu quase todo seus direitos quando se trata de “ATENDIMENTO PÚBLICO”... Vocês estão realmente de parabéns...”.

E a última resposta do cidadão à pesquisa de satisfação da Ouvidoria da Prodesp é uma verdadeira pérola:

“Um amigo meu disse que isso é democracia”.

Apresentamos a seguir um resumo dos resultados obtidos pela Ouvidoria da Prodesp conforme transcrição PRODESP (2009):

Passados quase dez anos, a Ouvidoria Prodesp/Poupatempo se consolidou como uma das referências da rede de Ouvidorias Públicas do Estado de São Paulo, tendo assento na Comissão de Centralização das Informações do SEDUSP e tendo atuado intensamente na montagem da seção paulista da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman, em 2001, fazendo parte do seu Conselho Deliberativo.

Os percentuais significativos obtidos das pesquisas de satisfação demonstram a eficiência das ações da mencionada Ouvidoria, conforme apresentamos a seguir:

Em 2001 foi realizada a primeira pesquisa que abrangeu o período de 1999 a 2001, cujo resultado apontou para uma avaliação positiva dos entrevistados: 96% deles estavam satisfeitos com a “cortesia no atendimento”; 94,2% aprovaram o “cuidado e atenção dada ao caso pela Ouvidoria”; e, o que foi mais significativo, 89,9% dos entrevistados afirmaram que “a Ouvidoria ajudou a resolver o seu problema PRODESP (2009).

Relacionamos a seguir algumas mudanças concretas ocorridas nos dez anos de ação da Ouvidoria, a partir do acolhimento das manifestações dos cidadãos na Ouvidoria. PRODESP (2009):

- Mudança de nome de Posto do Poupatempo;
- Aclimatação do Posto Santo Amaro;
- Inserção da expressão “maior de 65 anos” na Carteira de identidade;
- Mais verde no Posto;
- Mais caixas eletrônicos;
- Mais funcionários;
- Linguagem Brasileira de Sinais (LIBRAS);
- Espera sentado;
- Alterando o Guia de Informações;
- Caixa econômica Federal

A Ouvidoria Geral da Previdência Social - OGPS é outro ótimo exemplo de Ouvidoria de sucesso, pois em uma década, há um aspecto altamente relevante que comprova a Ouvidoria como real instrumento democrático de mudança: o serviço prestado pela OGPS soluciona 90,7% dos casos dos cidadãos!

É importante citarmos o grande volume de manifestações recebidas mensalmente pela Ouvidoria Geral da Previdência Social: 18 mil registros em média!

Portanto, quando afirmamos que cerca de 90% das manifestações que representam os anseios da população brasileira acerca da previdência social nestes dez anos de sua existência, são solucionadas,

estamos falando em um universo significativo: 1.530.942 manifestações! ([www.anasps.org.br/mostra\\_materia.php?id=1903](http://www.anasps.org.br/mostra_materia.php?id=1903)).

Através do uso estratégico de ricas informações contidas nas manifestações recebidas pela OGPS dos cidadãos, a Previdência Social conseguiu inúmeras melhorias em seus serviços prestados aos beneficiários, dentre elas citamos: Empréstimo Consignado e Cartão Magnético.

Para melhor compreender o significado e a extensão destes benefícios, citaremos os mesmos de forma individualizada: Empréstimo Consignado:

Agora o segurado pode bloquear seu benefício para que o empréstimo não seja feito sem o seu consentimento. Também foi liberado o depósito do empréstimo na conta em que o segurado recebe seu benefício, além de sua disponibilização via convênio. O segurado pode, ainda, obter a lista de bancos conveniados e suas respectivas taxas de juros, informações que estão disponíveis na página do Ministério da Previdência Social. ([www.previdencia.gov.br](http://www.previdencia.gov.br)).

Mais um exemplo de ação da Ouvidoria como instrumento democrático de mudança é o Cartão Magnético, um grande benefício para os segurados da Previdência Social, conforme apresentamos a seguir ([www.anasps.org.br/mostra\\_materia.php?id=1903](http://www.anasps.org.br/mostra_materia.php?id=1903)): “Com essa modalidade de serviço, o segurado pode sacar o seu benefício da forma que achar melhor, ou seja, em várias vezes. Antes ele era obrigado a sacar o benefício de uma só vez”.

Até reflexo positivo em relação ao déficit da previdência social podemos observar através de outro grande benefício para a sociedade em geral; são os resultados alcançados através de denúncias encaminhadas à Ouvidoria da Previdência Social, as quais são geralmente contra segurados, intermediários ou até mesmo segurados. Houve um trabalho de reavaliação e melhoria no encaminhamento de 13,8 mil denúncias, gerando o que transcrevemos a seguir: “A partir daí, o grupo constatou que 11,9 mil benefícios deveriam ser revistos ou cancelados por irregularidades. A estimativa é a de que essa ação proporcione uma economia mensal de R\$ 4,6 milhões aos cofres da Previdência Social” ([www.anasps.org.br/mostra\\_materia.php?id=1903](http://www.anasps.org.br/mostra_materia.php?id=1903)).

A sociedade precisa tomar conhecimento de que nos últimos três anos as denúncias encaminhadas pelos próprios cidadãos à Ouvidoria da Previdência Social resultaram em ações estratégicas por parte da Direção da Previdência e interrompeu diversas práticas ilícitas contra o Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, as quais, conforme artigo divulgado no site do IPEA ([www.ipea.gov.br](http://www.ipea.gov.br)) “oneravam os cofres públicos e prejudicavam segurados”.

E, ainda de acordo com o mencionado artigo veiculado no site do IPEA, transcrevemos uma grande e produtiva ação a partir do acatamento e tratamento adequado às denúncias dos cidadãos na OGPS:

As últimas nove operações originadas em denúncias feitas à OGPS, por exemplo, resultaram em 80 mandados de prisão de envolvidos e 122 mandados de busca e apreensão. A maior parte das irregularidades investigadas envolvia fraudes para a obtenção de benefícios. Mas também figuravam

corrupção, estelionato e extorsão de segurados por pessoas que agiam como “facilitadores”, nos casos em que o cidadão tinha benefícios atrasados a receber do INSS. Somados, os prejuízos estimados nessas nove ações chegam a mais de R\$ 26 milhões.

Portanto, já evidenciamos sobejamente os efeitos altamente salutares que a parceria entre os cidadãos e a Ouvidoria oferece à sociedade, devolvendo à mesma os benefícios de sua valiosa contribuição ao registrar na OGPS as respectivas denúncias.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa científica acerca da Ouvidoria como instrumento legítimo da democracia, no momento em que consubstancia com farto registro de evidências de que a Ouvidoria ao emprestar seu canal de comunicação realmente dá voz ao cidadão, representando-o junto à administração pública buscando sempre a melhoria dos serviços oferecidos à população, faz vislumbrar grandes desafios e ao mesmo tempo enormes possibilidades, a exemplo dos casos citados acerca das denúncias encaminhadas à OGPS e os grandes benefícios advindos desta contribuição que tão bem representa a assimilação da cultura de controle social, neste ato representado pela Ouvidoria, no acatamento das manifestações recebidas da população, que cada vez se mostra mais participativa.

O capítulo que tratou acerca da Democracia Brasileira e a Ouvidoria demonstrou de forma inequívoca que as duas cresceram juntas e devem continuar sua caminhada lado a lado, e que a construção rumo ao ideal do estado democrático de direito e a justiça social é algo que deve ter continuidade nesta e nas próximas gerações, sabendo que a busca do bem comum e do atendimento às necessidades da sociedade, tem hoje aliados práticos e operacionais como a Ouvidoria, associações, Sindicatos e outros instrumentos democráticos gerados pela necessidade de proteção e controle social das instituições representativas dos cidadãos.

Em relação à abordagem da Importância da Ouvidoria como Instrumento Democrático de Mudança, ficou evidente que a cultura de ouvidoria abre grandes possibilidades para o legítimo exercício do controle social, e, ao mesmo tempo, chama à responsabilidade o cidadão comum para o sagrado direito de reclamar por melhores serviços públicos para a sociedade, e que, ao registrar sua manifestação, o cidadão coloca na ouvidoria uma grande responsabilidade – a de ser uma digna e confiável representante da sociedade, sendo esta a grande responsabilidade que deve permear a consciência do Ouvidor, que será constantemente testado quanto ao caráter e verdadeiro espírito de servo, no sentido mais nobre do valor que esta palavra carrega, pois servidor é aquele que serve e não que é servido. É no correto discernimento do sentido do serviço a ser prestado à sociedade, que reside a certeza do fiel cumprimento do relevante papel social da Ouvidoria.

## REFERÊNCIAS

- .ANASPS. Associação Nacional dos Servidores da Previdência e da Seguridade Social. Disponível em: [www.anasps.org.br/mostra\\_materia.php?id=1903](http://www.anasps.org.br/mostra_materia.php?id=1903). Acesso em: 28 de jul. 2011.
- .BRASIL, Constituição/1988. Constituição da República Federativa do Brasil. Disponível em: [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br). Acesso em 14 de jun. 2011.
- .CANCLINI, Nestor Garcia. **Consumidores e cidadão**. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 2006.
- .CELACADE. Apostila Seminário Especial: Ouvidoria Realidade no Século XXI. São Paulo, 2004.
- .CONACI. Cartilha Diretrizes para o Controle Interno no Setor Público. Um guia que objetiva padronizar e nortear a ação dos órgãos de Controle Interno no país. Recife, 2010. Disponível em:[http://www.conaci.org.br/img\\_news/13\\_p.pdf](http://www.conaci.org.br/img_news/13_p.pdf). Acesso em 24 de mai. 2011.
- .FÓRUM. Anais do I Fórum Nacional de Ouvidorias Públicas. Brasília, DF. 2003.
- .GÊA, Robson. **A Importância da Ouvidoria para a Sociedade**. Administradores, São Paulo, 24 junho 2009. Disponível em: [www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-da-ouvidoria-para-a-sociedade/31303/](http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-da-ouvidoria-para-a-sociedade/31303/). Acesso em 14 de jun. 2011.
- .LYRA, Rubens Pinto (Org.). **Do tribuno da plebe ao ouvidor público: estudos sobre os defensores da cidadania**. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2011.
- .OBSERVATÓRIO. Lançamento Observatório de Ouvidoria Pública e Democracia Participativa. Rio de Janeiro, RJ. 2010. Disponível em: [www.webtv.ufrj.br](http://www.webtv.ufrj.br). Web. Acesso em 14 de jun. 2011.
- .PRODESC, José de Ambrosis Pinheiro Machado e Getúlio Cesar de Paula. **Ouvidoria: Manifestação do Cidadão: experiência de 10 anos da Ouvidoria PRODESC/POUPATEM – SP**. São Paulo, 2009. Disponível em:<http://www.prodesc.sp.gov.br/ouvidoria/e-book10anos.pdf>. Acesso em 28 jul. 2011.
- .SCGE. Cartilha Cidadão no Controle. **Um guia para ajudar a popularizar os conceitos de controle social**. Recife, 2011.
- .SEMINÁRIO. Notícia do Seminário “**Ouvidoria pública e democracia participativa, como instrumento de justiça e paz social**”. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: [www.ufrj.br/mostraNoticia.php?cod\\_noticia=10285](http://www.ufrj.br/mostraNoticia.php?cod_noticia=10285). Acesso em: 27 de jun. 2011..Site do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. Disponível em: [www.ipea.gov.br](http://www.ipea.gov.br). Acesso em 28 de jul. 2011.
- .Site do Ministério da Previdência Social. Disponível em: [www.previdencia.gov.br](http://www.previdencia.gov.br). Acesso em 28 de jul. 2011.

.TCE. Resolução nº. 05/2010. **Dispõe sobre a regulamentação e o funcionamento da Ouvidoria do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais.** Disponível em: [http://www.tce.mg.gov.br/IMG/Legislacao/legiscont/Resolucoes/2010/R05-10\(1\).pdf](http://www.tce.mg.gov.br/IMG/Legislacao/legiscont/Resolucoes/2010/R05-10(1).pdf) Acesso em: 14 de jun. 2011.

.VIANNA, Rosélia Araújo. **Relações públicas e ouvidoria: a cidadania na gestão da função organizacional política.** Dissertação de mestrado da Faculdade de Comunicação Social (PUC). Porto Alegre, Editora 2008. Disponível em: <http://www.pucrs.br/famecos/pos/gpep/dissert.php>. Acesso em 11 de jul. 2011.



# GESTÃO DE CONFLITOS EM OUVIDORIA

Maria das Graças Estevam\*  
Karla Júlia Marcelino\*\*

## RESUMO

Sabe-se que as situações de conflitos estão presentes em todos ambientes, ações, decisões, situações temporárias que norteiam a vida do homem. Dentre as várias técnicas utilizadas para a solução do mesmo, destaca-se a negociação. O uso da mesma pressupõe um diagnóstico prévio das causas e do tipo de conflito existente para que a mencionada técnica seja aplicada de forma justa, plena e com êxito. O artigo tem como objetivo explicar o modo de lidar-se com os mesmos, aplicar a negociação com autoridade de até mesmo monitorar uma possível derrota. Evidencia-se que muitos não aceitam “derrota”, por isso se faz necessária a preparação da mesma entre as partes, visando evitar consequências indesejáveis. O presente artigo científico possui a categoria de revisão, pois baseia-se em outras publicações sobre o tema. Aborda sinteticamente a importância da negociação para resolução dos conflitos, evitando que os mesmos sejam administrados de forma inadequada. Destaca-se que ao ser tratado com eficiência será eliminado ou reduzido. Quando a negociação é difícil e apresenta um desafio para busca de conclusões, podem-se motivar grupos e indivíduos, para a tentativa de resolução em conjunto. Comprova-se então que, situações conflitantes podem ser transformadas em benefícios. Faz-se necessário o devido cuidado para que os valores dos indivíduos não sejam substituídos por um excesso de zelo pelos fatos. Também para que as decisões não tomem características autoritárias. Ao tratar-se das bases usadas para análise de situações conflitantes, salienta-se que o mediador deverá ter habilidade para aplicá-las de maneira certa e na situação certa, sem deixar de lado o fator colaboração entre as partes que geraram o conflito.

## ABSTRACT

“This article aims to rescue the historical process of consolidation of the Network of Ombudsmen of the State of Pernambuco. It also presents the result of an applied research teams along the Ombudsmen in 2010 by graphs and statistics generated through the Integrated Management Hearings Pernambuco State G-CON. 20 questionnaires were answered 21 questions containing the type closed. it is noteworthy that the standardization of processes of Ombudsman, the ongoing training of ombudsmen, the technical expertise for the good performance, the performance of managers as ombudsmen with due autonomy in proposing actions, the recognition and valuation of the shares of the Ombudsman for managers and top management and the profile for good performance and the integration of the Ombudsman Model Management Executive, as instruments of control social and

\*Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade do Rio de Janeiro-UFRJ-RJ. Formação em Gestão Pública pela Escola de Governo/PE, Gestão e Implantação de Ouvidoria pela Escola de Governo/PE, Gestão Organizacional, atualmente Ouvidora Central da Secretaria de Transportes do Estado de Pernambuco; Chefe da Unidade de Apoio Administrativo. E-mail: graça.estevam@setra.pe.gov.br

\*\*Orientadora do artigo. Graduação em Serviço Social. Atualmente exerce o cargo de Ouvidora Geral do Estado PE, é instrutora do curso de Implantação e Gestão de Ouvidoria no IRH e Gestão de Ouvidoria da Pós-Graduação na ESURP. Especialista em gestão Governamental (Fundação Getúlio Vargas), Gestão Pública e Serviços Social (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

internal actions are entrepreneurs who come to the network enabling us to achieve results beyond question the technical point of view that favor the guarantee of citizenship for the citizen-user of these services. “

**KEYWORDS:** Technique. Negotiation. Resolution. Decisions.

**PALAVRAS-CHAVE:** Técnica. Negociação. Resolução. Decisões.

## 1. INTRODUÇÃO

Até há alguns anos atrás sempre que se mencionava a palavra conflitos a tendência era evitar até mesmo a discussão sobre o assunto. Ao longo da evolução do homem e dos estudos do homem como ser social passou-se a dar importância ao estudo das formas de enfrentar os conflitos e, até mesmo, como solucionar os mesmos.

A todo instante, nos ambientes familiar, acadêmico e de trabalho estamos sujeitos a nos deparar com situações de conflito. Nas últimas décadas um dos aspectos que mais tem sido estudado e discutido tem sido a negociação - apontada como uma técnica de solução de conflitos.

Neste artigo discutiremos as situações de conflito e como seria possível obter benefícios numa dessas situações. Antes de ser hábil em técnicas de negociação é fundamental que sejamos capazes de diagnosticar qual o tipo de conflito que temos pela frente e decidir a estratégia mais adequada que nos conduza a um resultado onde até mesmo a aceitação da derrota seja uma estratégia capaz de evitar consequências não desejadas.

Para o desenvolvimento desse artigo científico e comprovar que a negociação é a técnica mais completa para solucionar conflitos, utilizou-se a metodologia da pesquisa bibliográfica de caráter dissertativo e explicativo, realizado através de análise do tema explorado.

## 2. O CONFLITO TRAZ BENEFÍCIOS

Antes de analisar formas de solução de conflitos, deve-se lembrar que seus efeitos podem ser negativos ou positivos. Conflito é benéfico quando aumenta a produtividade ou quando funciona como catalisador para atingir metas; é prejudicial quando tem o efeito oposto, fazendo com que o trabalho perca o seu impulso. O conflito deve ser tratado com eficiência, para que possa ser reduzido e eliminado, caso contrário, poderá piorar, ou criando situações que resultam em desperdício de esforços.

Além do seu papel de “sensor”, o conflito tem outros aspectos positivos, conforme nos citou IASBECK, durante o seu Curso mediação e conflitos (2011), a saber:

[...] proporciona um desafio para buscar soluções, e motiva grupos e indivíduos a resolver problemas em conjunto. Poderá levar à descoberta de novos fatos e informações que resultem em benefício para a empresa. Atua como um “monitor do poder” entre as partes dissidentes, permitindo-lhes medir forças relativas para usar em interações futuras.

O conflito indica que algo está errado e que medidas corretivas são necessárias. Essas medidas podem variar de uma virada drástica para colocar o trabalho de volta nos trilhos, até um tratamento rotineiro voltado ao comportamento causando o conflito. Portanto, administrar conflito não significa eliminá-lo, mas tratar dele de modo inteligente. Como níveis razoáveis de dissensão são características de empresas saudáveis, os gerentes e funcionários principais devem estar preparados para lidar com elas. Dessa maneira, situações de conflito podem ser transformadas em benefício.

### 3. CONFLITO É PREJUDICIAL

É mais fácil relacionar as repercuções negativas do conflito do que os seus benefícios, pois, quando ele é administrado inadequadamente, traz efeitos altamente desfavoráveis. A seguir, alguns dos pontos negativos do conflito:

Conflito causa tensão. Embora faça parte necessária da vida, a tensão pode provocar seqüelas pouco saudáveis. Tem efeitos físicos e emocionais sobre o organismo humano, trazendo úlceras, dores nas costas e outras palpitações espúrias. Traz noites de insônia, crises de irritação e períodos de introspecção. Cobrando o seu preço em efeitos corpóreos e mentais.

[...] Conflito cria ambiente não produtivo. Em situações de alto nível de conflito, a confusão e ambigüidade não permitem que as pessoas produzam no seu melhor nível. Conflito pode gerar perda de status ou do poder de posição. Dependendo de como se administra o conflito e de quem sejam as partes conflitantes, as disputas podem deixar uma das partes na posição de “vencido”. Paradoxalmente, isso não significa perda apenas para o vencido, mas também perda em potencial para o vencedor, que permanece com riscos de sofrer uma retaliação futura. Conflito tende a distorcer o comportamento entre as pessoas. Em situações de conflito, os valores dos indivíduos podem ser substituídos por um excesso de zelo pelos fatos. As práticas administrativas de atribuição de prioridades podem ser distorcidas e se tornarem um processo aleatório. Decisões podem tomar características fortemente autoritárias. E ainda, lealdade pode se tornar mais importante do que acertar nos atos gerenciais (TEXEIRA, 2009).

### 4. COMO RESOLVER CONFLITOS

As técnicas gerais de solução de conflitos de BLAKE e MOUTON (1971), apresentadas na obra “*The Managerial Grid*”, oferecem uma base para analisar situações conflitantes.

Modos de solução de conflito:

**Retirada estratégica** significa evitar o problema, fugir ou desistir. Pode ser utilizada como tática a curto prazo para ganhar tempo ou como abordagem estratégica para períodos mais prolongados. A retirada é uma maneira passiva de tratar do conflito e geralmente não consegue resolver o problema. É antes uma solução temporária.

• “Panos Quentes” poderia também ser chamado de abordagem de apaziguamento. Inclui a busca de pontos comuns para acordo e ao mesmo tempo foge dos pontos de desacordo. A técnica de “panos quentes” pretende manter a paz e evitar situações de conflito aberto. Como tem natureza apenas provisória, também não proporciona uma solução duradoura.

• **Negociação** significa barganha. O objetivo é de atingir um acordo aceitável. Mesmo quando o acordo está aquém da solução ideal para cada uma das partes, presume-se que representa o melhor entendimento que se pode atingir. São discussões baseadas no princípio “toma-lá-dá-cá”. Significa, portanto, barganha caracterizada pela seguinte filosofia: “eu lhe dou isto se você me der aquilo”. Quando se chega a um acordo aceitável pelas partes, a negociação proporciona soluções definitivas para situações de conflito (FISHER e YURI, 1985).

• **Colaboração ou confronto** esta abordagem é a de “solução objetiva de problemas” para resolver conflitos. Aqui, a filosofia que predomina é: delinejar o problema e resolvê-lo de maneira objetiva. O confronto requer diálogo aberto entre os participantes, que devem ser competentes do ponto de vista técnico e administrativo. O confronto proporciona soluções definitivas para situações de conflito e, em última análise, resolve o problema em questão (ACUFF, 1993).

• “Forçar” significa o recurso ao **poder** para resolver um conflito. O resultado desta abordagem é a situação de “vencedor/vencido” em que uma das partes supera claramente a outra. A força, normalmente, requer menos tempo do que o confronto e a negociação, mas tem o efeito não desejado de deixar sentimentos feridos. Assim, o conflito resolvido à força pode voltar em forma de sombra posterior. A despeito deste aspecto, a força é uma maneira de resolver muitos conflitos em caráter definitivo.

## 5. A MELHOR SOLUÇÃO DO CONFLITO

A melhor solução aparente para resolver conflitos é o modo de **colaboração** ou de solução objetiva do problema. Infelizmente, esta solução do problema não pode ser utilizada em todas as situações. De acordo com KIRCHOFF e ADAMS, são necessárias as seguintes circunstâncias especiais para se aplicar essa abordagem de confronto:

- (1) todas as partes devem querer uma solução que considere os objetivos de todos e que seja aceitável para todos; (2) todas as partes têm a responsabilidade de se mostrar abertas e honestas a respeito dos fatos, opiniões e sentimentos; e (3) todas as partes devem concordar em controlar o **processo** para se chegar a um acordo, mas não ditar o conteúdo do acordo final.

Normalmente ocorre um acordo rápido quando as duas partes tomam uma atitude de colaboração. O acordo também ocorre quando as partes têm disposição de negociar. As coisas ficam difíceis, porém, quando as partes tomam atitude de forçar, colocar panos quentes ou fazer retirada estratégica.

Colaboração é uma técnica forte de solução de conflito, com exceção do método da força, que pode se impor como modalidade de colaboração. A força, por outro lado, se revela uma forte técnica de solução, exceto nos casos em que a outra parte recorre à mesma técnica. O meio-termo (negociação) cede ao solucionador de problemas (colaborador) ou àquele que força, mas chega a um acordo com outro meio-termo, com o de “panos quentes” ou com o que se retira. O de “panos quentes” por sua vez, prevalece sobre o que se retira, mas se submete ao confronto, força a negociação. A retirada cede a todas as outras formas de solução de conflito, exceto a própria retirada.

## 6. QUANDO APLICAR CADA MODALIDADE DE RESOLUÇÃO DE CONFLITO

Tirar proveito de situações conflitantes exige habilidade de aplicar a modalidade certa na situação certa. Eis algumas “regras práticas” quanto à aplicação das técnicas de resolução de conflito:

### **Quando aplicar a Retirada (evitar):**

- Quando você não pode vencer.
- Quando os riscos são baixos, e o assunto não é importante.
- Quando os riscos são altos, mas você não está pronto.
- Para ganhar tempo.
- Para deixar o outro nervoso.
- Para preservar a neutralidade ou reputação.
- Quando você acha que o problema vai sumir sozinho.
- Quando você ganha com o atraso.

### **Quando aplicar “Panos Quentes”:**

- Para atingir um objetivo extremamente difícil.
- Para criar uma obrigação do outro mais tarde.
- Quando o assunto não é importante para você (riscos baixos).
- Quando a responsabilidade é limitada.
- Para manter a harmonia.
- Quando qualquer solução serve.

- Para criar boa vontade (ser magnânimo).
- Quando você vai perder de qualquer jeito.
- Para ganhar tempo.

### **Quando aplicar a Negociação:**

- Quando as duas partes precisam vencer.
- Quando você não pode vencer.
- Quando os outros têm a mesma força que você.
- Quando você não tem tempo para vencer.
- Para manter o seu relacionamento.
- Quando você não tem certeza que está com a razão.
- Quando você não vai ganhar nada se não fizer acordo.
- Quando os riscos são moderados.
- Para evitar a impressão de estar “brigando”.

### **Quando aplicar a Colaboração:**

- Quando as duas partes ganham menos o que queriam e talvez mais.
- Para reduzir os custos.
- Para criar uma base comum de poder.
- Para atacar um inimigo comum.
- Quando as habilidades se complementam.
- Quando há tempo.
- Quando você quer evitar o uso posterior de outros métodos.
- Quando há ambiente de confiança.
- Quando há confiança na capacidade técnica do outro.
- Para manter relacionamentos futuros.

### **Quando aplicar Força:**

- Quando você tem razão.
- Numa situação de “ele ou eu”.
- Diante de altos riscos.
- Quando estão em jogo princípios importantes.
- Quando você é mais forte (nunca comece uma luta que não vai vencer).
- Para ganhar status, demonstrar poder.
- Nos negócios de curto prazo que não se repetirão.
- Quando o relacionamento não é importante.
- Quando se comprehende que está sendo jogado um “jogo”.

## **7. PLANEJAMENTO COMO SOLUÇÃO DO CONFLITO**

Um método eficaz para gerenciar conflito é o de **Planejamento Preventivo**. Aqui a idéia é de provocar conflitos “benéficos” na ocasião oportuna. O planejamento leva a um programa de “manutenção preventiva”. É a chave para manter o conflito em níveis administráveis. A seguir, apresentamos algumas maneiras pelas quais o planejamento facilita a administração de conflitos:

**Planejamento técnico.** Programações, prioridades e recursos de mão-de-obra são fontes comuns de conflito nas empresas. Portanto, se as funções de planejamento e programação forem executadas de forma correta, aumentará a probabilidade de cumprir metas e consequentemente haverá diminuição dos níveis de conflito.

**Planejamento de integração.** O comportamento humano é grande fonte de conflito; estes conflitos também podem ser administrados por meio de planejamento. Um “plano de integração” bem implantado aumenta substancialmente a capacidade das equipes de trabalho lidar com o conflito.

**Processo do planejamento.** Ao administrar conflito, o “processo” de planejamento é tão importante quanto o próprio plano, pois obtém-se assim o comprometimento pessoal através do envolvimento dos participantes no plano. Esta abordagem de consenso resulta num plano unificado que resulta em implementação com menos conflito. O nível mais baixo de conflito existe porque prováveis diferenças são eliminadas durante o planejamento, quando os recursos ainda não estão totalmente comprometidos.

O conflito dificulta as relações humanas quando é visto e expresso de maneira agressiva (verbal e/ou física). Aprender a desenvolver habilidades verbais é fundamental para um bom entendimento e aceitação em qualquer embate. Saber ouvir e saber falar (se expressar) é altamente importante no gerenciamento de conflitos e emoções, pois neste momento do ouvir e falar é que se estabelece ou não comportamentos auto defensivos, que podem ser prejudiciais às relações. Quando o ser humano tiver auto-controle suficiente para fazer “do limão uma boa limonada”, com certeza as relações humanas terão maior e melhor qualidade. Transformar o negativo em positivo é só uma questão de ponto de vista. Refletir e analisar são habilidades que se encarregam desta transformação. Não sabemos perder, mas nos esquecemos que ganhar implica em esforço, competência, habilidades, tolerância e auto- controle.

## 8. CONSIDERAÇÕES

Comprova-se que situações de conflitos estão sempre atuando e norteando a vida do homem. Conflitos ocorrem quando algo é administrado inadequadamente, trazendo repercussões negativas tais como tensão, ambientes não produtivas, perda de status, perda de poder de posição dentre outros mais.

Por outro lado o conflito também traz benefícios quando aumenta a produtividade, tratando-se de catalisador para atingir metas, impulsionando o trabalho, criando situações que valorizem esforços. Ao motivar grupos e indivíduos a resolver problemas em conjunto, estará proporcionando um desafio para buscar soluções.

Dentre as técnicas utilizadas para a solução dos mesmos, encontra-se a negociação. Vale salientar que a mesma necessita de um diagnóstico prévio das causas e tipo de conflito existente. Só assim a técnica poderá ser aplicada de forma plena atingindo o objetivo principal que é solucionar o conflito satisfazendo as partes conflitantes.

## REFERÊNCIAS

- . BLAKE & MOUTON, Robert R., Jane S. Grid para excelência de vendas: marcas de nível para eficácia em vendas São Paulo: Atlas 1971.
- . BLAKE & MOUTON & TAGGART, Robert R., Jane S., William R. Grid Management-How Do You Measure Yourself? Data Management, Park Ridge, v. 18, n. 8, p. 8, ago. 1980.
- .IASBECK, Luiz Carlos. **Ouvidoria: Mídia organizacional**. Mestrado em Comunicação e Semiótica pela Universidade Católica de São Paulo-SP (PUC-SP).

.TANIA, Regina. **Educação emocional**. Publicado no site [www.via6.com/tópico.php?tid=163404](http://www.via6.com/tópico.php?tid=163404). Acesso em 04 de jun. 2011.

.TEIXEIRA, Gilberto. **Gerenciamento de Conflitos**. Disponível em: <http://serprofessoruniversitario.pro.br>. Acesso em 14 de jul.2011.



# **OUVIDORIAS EM AGÊNCIAS REGULADORAS: UM ESPAÇO PARA A CONCRETIZAÇÃO DE DIREITOS FUNAMENTAIS SOB O PÁLIO DE UM NOVO DIREITO ADMINISTRATIVO.**

Maria Clementina Guedes Alcoforado\*

## **RESUMO**

O presente artigo trata das Ouvidorias em Agências de Regulação de Serviços Públicos Delegados do Estado, destacando as peculiaridades de sua atuação dentro do espaço dessas Autarquias Especiais que são dotadas de autonomia funcional, administrativa, financeira e orçamentária, dotadas de competência para expedir Resoluções Normativas que dão poder de mediação as suas Ouvidorias para a resolução de lides entre as empresas delegadas e os consumidores, ou seja, de contactar diretamente com o fornecedor/prestador do serviço público que é alvo de reclamação do usuário, no intuito de tornar efetiva a prestação otimizada, ou seja, sem defeitos ou não conformidades, além do poder de determinar que as concessionárias e permissionárias dos serviços públicos cumpram sua determinação. Dessa forma conclui-se que as decisões das Ouvidorias em Agências Reguladoras possuem comando e conteúdo de efetivação de Direitos Fundamentais, da categoria prestacionais, republicanos ou sociais. Para tanto resgata-se a origem do instituto das Ouvidorias, seu objetivo e função, passando pelo encargo público das Agências Reguladoras e do novo Direito Administrativo brasileiro, com o fito de apresentar essas Ouvidorias especiais como instrumentos do Estado de concretização de Direitos Fundamentais.

## **ABSTRACT**

This article deals with the Ombudsman in Regulatory Agencies Public Utilities Delegates of the State, highlighting the peculiarities of their action within the space of these Special Local Authorities who are endowed with functional autonomy, administrative, financial and budgetary, endowed with power to issue resolutions that Normative give power to mediate their ombudsman for the resolution of a legal delegated among companies and consumers, or contact directly with the supplier of public service that is subject of complaint from the user, in order to make effective provision optimized , ie, without defects or nonconformance, beyond the power to determine that the concessionaires and licensees comply with the public its determination. Thus it is concluded that the decisions of regulatory agencies have ombudsmen in command and execution of contents of Fundamental Rights, the category

\*Mestranda em Direito pela Universidade Católica de Pernambuco (UNICAP). Possui graduação em Direito pela Faculdade Integrada Barros Melo (AESO) e graduação em Serviço Social pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). É especialista em Direito Público e Direito Penal e Processual Penal pela Escola Superior da Magistratura de Pernambuco (ESMAPE) em convênio com a Faculdade Maurício de Nassau. Atualmente é Técnica Reguladora da AGÊNCIA DE REGULAÇÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS DELEGADOS DO ESTADO DE PERNAMBUCO (ARPE), atuando na Coordenadoria Jurídica. Cadastrada na ANEEL. E-mail: maria.alcoforado@arpe.pe.gov.br

installment, Republicans or social. For such rescues are the origin of the Office of Ombudsman, their purpose and function, through the public charge of regulatory agencies and the new Brazilian Administrative Law with the aim of presenting these special ombudsman as instruments of the state of implementation of Fundamental Rights.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ouvidorias. Agências Reguladoras. Poderes Especiais. Concretização de Direitos Fundamentais.

**KEYWORDS:** Ombudsmen. Regulatory Agencies. Special Powers. Realization of Fundamental Rights.

## 1. INTRODUÇÃO

Falar de Ouvidorias no século XXI, ou terceiro milênio, significa afirmar que em sua história um capítulo se encerrou e outros estão sendo abertos. A existência das ouvidorias é uma realidade, assim como a necessidade desse espaço de comunicação entre a administração e os administrados. Tal fase encontra-se superada.

Contudo, novos artigos estão sendo descobertos e construídos diante da realidade de sua práxis. Tal é o caso das Ouvidorias em Agências de Regulação de Serviços Públicos Delegados pelo Estado, que possui peculiaridades e poderes distintos da regra geral da doutrina sobre o instituto.

Urge aprofundar as pesquisas sobre o novo tema, uma vez que, com se verá a seguir, cuida-se de um espaço de concretização de Direitos Fundamentais da categoria prestacionais, ou como muitos conhecem, ditos sociais, em que o Estado está obrigado a atuar de forma comissiva para cumprir sua função constitucional. Neste local, as Ouvidorias apresentam-se como instrumentos para a efetivação da obrigação estatal.

Como é cediço, o constituinte originário de 1988 decidiu estabelecer no primeiro artigo da Constituição Cidadã brasileira que o princípio da Dignidade da Pessoa Humana é um dos fundamentos do nosso Estado Democrático de Direito, e dedicou um título inteiro aos direitos e garantias fundamentais, subdividindo-o em cinco capítulos: direitos individuais e coletivos; direitos sociais; nacionalidade; direitos políticos e partidos políticos, distribuindo nos artigos 21, 22, 23 e 24 as competências dos entes federativos, vinculando-os como titulares dos deveres e obrigações ali elencados.

## 2. OUVIDORIAS EM AGÊNCIAS REGULADORAS: UM ESPAÇO PARA A CONCRETIZAÇÃO DE DIREITOS FUNDAMENTAIS SOB O PÁLIO DE UM NOVO DIREITO ADMINISTRATIVO.

Data do fim do século XVIII a origem histórica das Ouvidorias Públicas:

“A origem histórica do instituto remonta aos fins do século XVIII e início do XIX, na Suécia, quando a figura do supremo representante do rei, cuja atribuição era vigiar a execução das ordens e leis emanadas do monarca, foi transmudada para a de mandatário do parlamento, com a nova função de controlar em nome próprio a administração e a justiça (GOMES, 2000a, p.54). Ressalte-se, contudo, que a positivação do instituto do *ombudsman* se deu na constituição sueca somente em 5 de junho de 1809” (CARDOSO, 2010, p.7) <sup>1</sup>

Dessa forma, percebe-se que o contexto do ambiente sociopolítico europeu influenciou o florescimento do instituto da Ouvidoria, que hodiernamente tem por aptidão o controle social da administração - na medida em que tem por objetivo zelar pela boa administração - e atua como uma via de mão dupla, em que de um lado serve como vetor de comunicação entre os governados e os governantes, e, de outro, como fonte de respostas aptas a sugerir medidas (ao gestor) que levem a consecução de seu objetivo, ou seja, a melhoria da prestação pública.

Ao dialogar com os usuários dos serviços públicos, as Ouvidorias apresentam-se também como um instrumento de legitimação do Estado democrático de direito, que mantém esse espaço estratégico para a participação do cidadão.

Especificamente, pesquisar a atuação das Ouvidorias em Agências Reguladoras requer um olhar mais acurado e diferenciado das demais, com um plus, uma vez que nesta seara se tem a competência para mediar conflitos entre as concessionárias de serviços públicos delegados pelo Estado. Dessa forma, lhes é conferida através da lei de criação da autarquia, de seus decretos regulamentares e de resoluções setoriais, uma atuação com poder para contactar diretamente com o fornecedor/prestador do serviço público que é alvo de reclamação do usuário, no intuito de tornar efetiva a prestação otimizada, ou seja, sem defeitos ou não conformidades.

O autor citado no texto tem como referência bibliográfica: “GOMES, M.E.A.C. Do instituto do ombudsman à construção das ouvidorias públicas no Brasil. In LYRA, R. P. (Org.). **A ouvidoria na esfera pública brasileira**. João Pessoa, Curitiba: Editora Universitária da UFPB e Editora Universitária UFPR, 2000a, p. 49-124.

O papel das Ouvidorias em Agências Reguladoras, de concretizar Direitos Fundamentais, é um tema que necessita ser colocado na pauta do dia, uma vez que a questão envolve a atualidade do modelo neoconstitucionalista brasileiro, em que se impõe adequar todos os campos de atuação da administração pública aos comandos normativos da Constituição Federal.

Dessa forma, ajustando o instituto e as ferramentas das Autarquias Especiais ao novo Direito Administrativo, encontramos as Ouvidorias de tais Agências como instrumentos de efetivação de Direitos Fundamentais, de forma difusa, ou seja, beneficiando com suas decisões uma coletividade ou titulares indetermináveis do serviço público afeto à fiscalização e regulação (MAZZILLI, 2008, *passim*), ou, de forma concreta solucionando lides de titularidade individual que são o objeto da Reclamação do Usuário.

O encargo público que é conferido às Agências Reguladoras, de controle específico de um determinado mercado ou serviço (regulação e fiscalização), reservado constitucionalmente à competência do Estado de concretizar direitos sociais ou prestacionais (e.g., energia elétrica, saneamento básico, etc.) dota as Agências de poder quase jurisdicional para compelir as concessionárias e permissionárias de serviços públicos a fornecer o serviço em conformidade com o interesse público, ou seja, com excelência de qualidade, universalização de acesso, e, continuidade.

Para a consecução desse mister existe previsão em suas leis instituidoras da instalação *ex oficio* de processos administrativos punitivos em face dos agentes privados que prestam os serviços públicos, de ouvidorias que tem a competência para mediar e dirimir conflitos entre os consumidores e as empresas delegadas, de Termos de Ajustamentos de Condutas para esses últimos agentes, e a instalação do espaço das audiências públicas para que a população participe de “... assuntos relacionados à prestação de serviços públicos delegados, de relevante interesse da sociedade” (Lei Estadual/PE nº 12.524/2003, art.4º, XXI).

O processo administrativo punitivo é um meio hábil de verificação, imposição e cumprimento das cláusulas regulamentares dos contratos de concessão, no que se refere à execução da atividade delegada e visa garantir que o serviço seja realizado com o

efeito desejado enquanto direito público fundamental, ou seja, propiciando condições de regularidade, continuidade, segurança, atualidade e universalidade da prestação à população.

As Ouvidorias são competentes para dirimir conflitos específicos instalados entre os usuários e as prestadoras do serviço público, e para tanto são dotadas de poder para mediar as lides, determinar condutas ativas ou omissivas aos agentes que prestam os serviços exclusivos ou não exclusivos do Estado e que estão subordinados à fiscalização e regulação, além da instalação ex-ofício de processos administrativos punitivos em casos de não cumprimento injustificado de suas determinações (Resolução ARCE- Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados do Estado do Ceará- nº 107/2009).

Os Termos de Ajustamento de Conduta atuam no que se refere ao cumprimento de obrigações e metas por parte das entidades reguladas, como alternativa de viabilizar a composição extrajudicial da lide em Processos Administrativos Punitivos, objetivando a conformação de ações desconformes às exigências legais, resultando na implementação difusa de direitos dos usuários de forma célere.

Por sua vez as Audiências Públicas ao serem convocadas para tratar de assuntos relacionados à prestação dos serviços públicos delegados se tornam instrumento de participação da população na implementação dos direitos prestacionais.

Os princípios celulares que formam o tecido da Carta Constitucional são normas às quais todas as demais produções do ordenamento jurídico devem se conformar e se revestir com um efeito ativo de justaposição para o êxito do comando originário.

Dessa forma, hodiernamente, também o Direito Administrativo tem sido relido à luz do Direito constitucional e seus institutos redirecionados para a efetivação dos comandos da Constituição Federal.

Neste sentido, Rafael Carvalho Rezende Oliveira doutrina:

“Luís Roberto Barroso, ao tratar da constitucionalização do Direito Administrativo, bem demonstra a necessidade de superação da idéia convencional de legalidade como vinculação positiva do administrador à lei pelo princípio da constitucionalidade ou juridicidade. Em sentido semelhante, Gustavo Binenbojm defende a idéia de juridicidade administrativa, traduzida ‘na vinculação da Administração Pública ao ordenamento jurídico como um todo, a partir do sistema de princípios e regras delineado na Constituição’.” (2010, p.73)

Assim resta clarificada a função das Autarquias Especiais de concretizar Direitos Fundamentais e que, para tanto, deve flexibilizar o seu espaço com instrumentos hábeis a dar efetividade aos comandos Constitucionais, tais como os Processos Administrativos Punitivos, as Ouvidorias, os Termos de Ajustamento e conduta e as Audiências Públicas.

### 3. CONSIDERAÇÕES

O desafio de ampliar e aprofundar pesquisas sobre as decisões das Ouvidorias em Agências de Regulação de Serviços Públicos Delegados abre mais um capítulo na história deste instituto que, como de forma sintetizada procurou-se desvelar, é um instrumento que o Estado tem à sua disposição para tornar efetiva a sua função de concretizar Direitos Fundamentais.

Outros campos ou setores podem revelar-se com características especiais, devendo os profissionais e estudiosos do instituto ficar atentos e registrar através de pesquisas as nuances que fortalecem ou fragilizam a atuação das Ouvidorias, contribuindo para o seu aperfeiçoamento e, principalmente, sua divulgação, não só à comunidade acadêmica mas primordialmente a população usuária do setor de atuação.

### REFERÊNCIAS

.Brasil. Presidência da Republica. Controladoria Geral da União. **Anais do II fórum nacional de ouvidorias públicas.** Brasília. 2005.

.CARDOSO, Antônio Semeraro Rito. **Ouvidoria pública como instrumento de mudança.** IPEA, Texto para discussão/1480/ março/ 2010. Brasília: Livraria do IPEA.

.CRETELLA JUNIOR, José. **Prática do processo administrativo.** 6<sup>a</sup> ed. rev. e atual. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008.

.DIMOULIS, Dimitri; MARTINS, Leonardo. **Teoria geral dos direitos fundamentais.** 2<sup>a</sup> ed. rev., atual e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2009.

.DIPPEL, Horst. **Constitucionalismo moderno. Introducción a una historia que necesita ser escrita.** Disponível em: <http://hc.rediris.es/06/articulos/pdf/08.pdf>. Acesso em 09 jun. 2010.

.JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de direito administrativo.** São Paulo: Saraiva, 2005.

.MARTINEZ, Gregorio Peces-Barba. **Aproximación lingüística.** Teoria de los derechos fundamentales. Madri: Universidad Carlos III, 1999.

.MAZZILLI, Hugo Nigro. **A defesa dos interesses difusos em juízo.** 19<sup>a</sup> ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

.MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo.** 15<sup>a</sup> ed. São Paulo: Malheiros, 2003.

.MENEZELLO, Maria de Assunção Costa. **Agências Reguladoras e o Direito Financeiro.** São Paulo: Atlas, 2002.

.NETO, Diogo de Figueiredo Moreira. **O direito e o tempo: embates jurídicos e utopias contemporâneas.** Coordenadores: Gustavo Tepedino e Luiz Edson Fachin. Rio de Janeiro: Renovar, 2008.

.OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. **Constitucionalização do direito administrativo: o princípio da juridicidade, a releitura da legalidade administrativa e a legitimidade das agências reguladoras.** 2<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Lumens Juris, 2010.

.SARLET, Ingo Wolfgang. **A eficácia dos direitos fundamentais: uma teoria geral dos direitos fundamentais na perspectiva constitucional.** 10<sup>a</sup> ed. rev. atual. e ampl.; 2<sup>a</sup>.tir. Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora, 2010.

.SILVA, Fernando Quadros. **Agências Reguladoras:** a sua independência e o princípio do Estado. Curitiba: Juruá, 2002.

# PERFIL DOS OUVIDORES PÚBLICOS NO PODER EXECUTIVO DE PERNAMBUCO

Maria Zélia César Correia de Medeiros\*

Shalom Pôrto de Oliveira Assis\*\*

## RESUMO

Este artigo busca compreender o Perfil do profissional que atua na Rede de Ouvidores do Poder Executivo de Pernambuco, hoje composta por 64 unidades. Para desenvolver este artigo foi elaborada uma pesquisa através da ferramenta *Google docs* e encaminhada a todos os ouvidores, 49 ouvidores responderam a pesquisa representando uma amostra de 76,56% da atual rede de ouvidores. No decorrer deste trabalho é possível conhecer tanto a evolução das ouvidorias públicas do Poder Executivo de Pernambuco como o perfil do profissional que compõe a Rede de Ouvidores. Ressalta-se o nível de capacitação dos ouvidores, seu tempo de atuação e os principais anseios.

**PALAVRAS-CHAVES:** Ouvidor. Perfil. Rede.

## ABSTRACT

This article seeks to understand the profile of the professional who works in Network Ombudsmen of the Executive Branch of Pernambuco, currently comprising 64 units. To develop this product was developed through a research tool *google docs* and sent to all listeners, 49 listeners responded to the survey representing a sample of 76.56% of the current network of ombudsmen. In this work it is possible to know both the evolution of public ombudsman of the Executive Branch of Pernambuco as the professional profile that makes up the network Ombudsmen. We emphasize the level of training of ombudsmen, their time of operation and the main desires.

**KEY WORDS:** Ombudsman. Profile. Network.

\*Graduada em Licenciatura Plena em Ciências – Biologia pela Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE, especialista em Gestão de Ouvidoria pela Escola Superior de Relações Públicas – ESURP. Analista de Controle interno da Controladoria Geral do Estado de Pernambuco – SCGE. Coordenadora da Rede de Ouvidoria e do Comitê de Acesso à Informação do Estado de Pernambuco.

\*\*Doutora pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE. Professora da pós-graduação da Escola Superior de Relações Públicas – ESURP; da Faculdade de Osman Lins – FACOL; da Faculdade da Ciência da Administração de Pernambuco – FCAP/UPE. Professora da Graduação da Faculdade dos Guararapes – FG

## INTRODUÇÃO

A ouvidoria pública, no Brasil, é um instrumento de cidadania recente. A primeira foi implantada na cidade de Curitiba, em 1986. Apenas em 1991 surge à segunda, desta vez no âmbito do poder executivo do Estado do Paraná. No decorrer dos anos é crescente o número de ouvidorias implantadas no país.

O Estado de Pernambuco instituiu a Ouvidoria Geral do Estado, através do decreto N° 32.476/2008, com a finalidade de coordenar a Rede de Ouvidores Públicos do Poder Executivo, visando contribuir para o fortalecimento da cidadania e a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo Estado.

A ouvidoria pública tem como escopo a eficiência e a eficácia do serviço público e é um forte instrumento de aprofundamento da democracia, pois promove a socialização política do cidadão.

Por ser o canal de ligação entre o cidadão e a gestão pública, a ouvidoria é utilizada como mecanismo de incentivo à cidadania e à transparência, pois desperta no cidadão o interesse pela gestão pública. Diante de uma profissão não regulamentada surgem questionamentos: qual profissional está apto para exercer as atribuições do cargo de ouvidor? Basta ao ouvidor ter uma conduta adequada ou será que este profissional deve estar integrado e ser um bom conhecedor da estrutura e do funcionamento do órgão ou empresa onde desempenha sua função?

Para elaboração deste artigo foi realizada uma pesquisa, em toda Rede de Ouvidores, atualmente composta por 64 unidades de ouvidorias, através da ferramenta *Google docs* e foi analisada uma amostra de 76,56% da população como objetivo de conhecer o Perfil dos Ouvidores Públicos do Poder Executivo do Estado de Pernambuco. Para a elaboração deste artigo questionou-se: a qualificação técnica dos ouvidores da Rede, bem como o tempo de atuação destes, seus anseios e a relação da formação acadêmica do ouvidor com o órgão de atuação.

## EVOLUÇÃO DA OUVIDORIA PÚBLICA NO PODER EXECUTIVO DE PERNAMBUCO

Em Pernambuco o processo de implantação de ouvidorias iniciou-se a partir da necessidade de cada órgão e da disponibilidade e aceitação do gestor. Observa-se que as primeiras ouvidorias surgiram nos órgãos que apresentavam maior interação com a sociedade.

A ouvidoria pública do Hospital Oswaldo Cruz foi implantada em março de 1994, sendo a pioneira no Estado, bem como na área de saúde do país.

Com o passar dos anos tornava-se visível à necessidade de oferecer ao cidadão um canal eficaz de comunicação. Ressalta-se a importância dada à Ouvidoria no ano de 1999 através da implantação de ouvidorias nas Secretarias de Justiça, de Educação e de Desenvolvimento Social.

A implantação de unidades de ouvidorias em todos os órgãos do Poder Executivo Estadual foi inicialmente mencionada no art. 3º, IV do decreto Nº 25.346/2003 de 02 de abril de 2003, que regulamenta o Programa Pernambucano de Modernização da Gestão Pública – PROGESTÃO, neste momento o Estado apresentava em sua estrutura 40 órgãos vinculados ao Poder Executivo, no entanto a meta não foi atingida no prazo de 24 meses estabelecido em decreto. Em 01 de abril de 2005, através do decreto Nº 27.777 em seu art. 5º o prazo foi prorrogado por igual período.

Ao longo dos anos, as ouvidorias públicas foram surgindo e em 2007 o Estado contava com 23 ouvidorias públicas em funcionamento, no entanto apenas em 2008 foi instituída a Ouvidoria Geral do Estado, vinculada a Secretaria de Articulação Social, com a atribuição de coordenar a Rede de Ouvidores do Poder Executivo Estadual através de um sistema integrado. Nesta época deu-se início a ampliação da Rede que era constituída por 28 unidades de Ouvidorias implantadas. Decorridos pouco mais de 04 anos a Rede de Ouvidores é formada por 64 unidades distribuídas nos órgãos e nas entidades do Poder Executivo Estadual o que representa um aumento de 229 % desta Rede.

Com o advento da Lei de Acesso à Informação, o Estado de Pernambuco através do decreto Nº 38.787/2012 em seu art. 11, designou a Rede de Ouvidores a incorporar as atribuições do Serviço de Informação ao Cidadão. Em janeiro de 2013 a Ouvidoria Geral do Estado passa a compor a estrutura da Secretaria da Controladoria Geral do Estado.

## **PERFIL ESPERADO DO OUVIDOR**

Atualmente está tramitando na câmara federal o projeto de lei (PL-342/2007) com objetivo de regulamentar a atividade de ouvidoria, porém as discussões na câmara não prosperaram o que indica que sua aprovação está distante de ocorrer. Por este motivo cabe atenção especial aos gestores na contratação de profissionais de ouvidoria. Devem ser consideradas as habilidades discriminadas no código de ética do ouvidor publicado pela Associação Brasileira dos Ouvidores (ABO) em dezembro de 1997, como também a qualificação técnica do profissional de ouvidoria em consonância com o órgão ao qual este irá atuar, pois assim, é possível garantir que está ausência na regulamentação da profissão não promova uma ouvidoria política em detrimento de uma ouvidoria com atribuições pertinentes ao exercício da cidadania, pois a participação do cidadão na gestão transforma a ouvidoria em uma ferramenta de gestão eficaz.

De acordo com o professor Rubens Pinto Lyra (2011), a unipersonalidade é uma característica peculiar às ouvidorias públicas brasileiras, por não possuir poder administrativo à ouvidoria depende da idoneidade de sua estrutura institucional e da credibilidade de seu representante para tornar efetivas suas demandas.

Portanto, o ouvidor deve exercer seu cargo com ética, integridade, imparcialidade, sociabilidade, autonomia e confiabilidade independente do órgão em que atue, uma vez que este é o interlocutor entre o órgão e o cidadão.

## METODOLOGIA

A metodologia utilizada para desenvolver este artigo foi uma pesquisa do tipo aplicada. Segundo Ander-Eggapud Lakatos (2011, p.6):

“Pesquisa aplicada. Como seu próprio nome indica, caracteriza-se por seu interesse público, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade.”

Ainda podemos classificar como pesquisa exploratória de acordo com a necessidade de conhecer o funcionamento da Rede de Ouvidores do Poder Executivo de Pernambuco.

No decorrer deste artigo são detalhados os resultados dos questionamentos aplicados aos ouvidores tornando a pesquisa de caráter explicativo e de campo.

Foram utilizados, por exemplo, livros, revistas, legislação e *internet*, caracterizando-a como pesquisa bibliográfica.

De acordo com Manzo *apud* Lakatos (2011, p. 57):

A pesquisa bibliográfica pertinente “oferece meios para definir. Resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente”, e tem por objetivo permitir ao cientista “o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações” (Trujilo, 1974, p.230). Dessa forma, a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.

Para coletar os dados em estudo foi aplicado um questionário em dois momentos: no período de julho de 2012 e de fevereiro a abril de 2013 através da ferramenta *Google docs*, com 07 perguntas (classificadas como abertas, dicotômicas e fechadas), sendo a primeira utilizada apenas para identificar o órgão, em toda a Rede de Ouvidores do Poder Executivo de Pernambuco totalizando 64 unidades pesquisadas. A amostra analisadas neste trabalho é de 76,56%.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste tópico encontra-se a análise do questionário respondido pelos ouvidores públicos cadastrados na Rede de Ouvidores de Pernambuco.

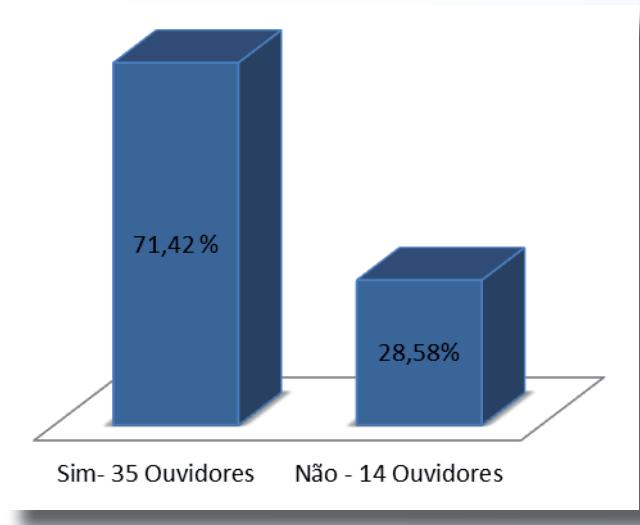
Por ser uma profissão não regulamentada iniciou-se a pesquisa objetivando medir a capacitação técnica da Rede de Ouvidores.

Segundo Cardoso (2012):

O ouvidor deve, portanto, ser um profissional com visão sistêmica, que entenda a organização como um conjunto de macro dimensões interligadas, interdependentes e que devem funcionar de maneira harmônica. Assim, deve as demandas com um desajuste entre as diversas macro dimensões ou como a incompatibilidade de um modelo de gestão com a tarefa institucional. Por conseguinte, além de resolver atender as demandas, caberá ao ouvidor sugerir mudanças ou ajustes no modelo de gestão. (p. 92).

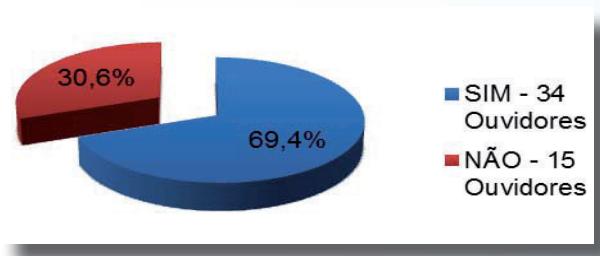
Diante do contexto, a pesquisa inicia-se com o intuito de relacionar a graduação do profissional de ouvidoria com a área de atuação do órgão, por exemplo, profissional de saúde atuando na Secretaria de Saúde. Nota-se, na amostra, que 71,42% dos ouvidores, o que corresponde a 35 ouvidores, tem sua formação acadêmica compatível com as atividades do órgão de atuação.

Figura 1. Sua formação acadêmica se relaciona com a atividade do órgão? Ex: Profissional de saúde atuando na Secretaria de Saúde.



Seguindo em busca do grau de comprometimento deste profissional com sua capacitação técnica questionou-se: Você é certificado pela Associação Brasileira de Ovidores (ABO) para exercer o cargo de ouvidor?

Figura 2. Certificação – Associação Brasileira de Ovidores



Verificou-se que 69,4 % dos ouvidores responderam sim. O governo do Estado em busca da valorização e capacitação destes profissionais disponibilizou certificação a toda Rede de Ouvidores Estadual em outubro de 2011, através de uma parceria com a Associação Brasileira de Ouvidores (ABO) seccional Pernambuco e o governo do Estado. A certificação é reconhecida nacionalmente e cumpre o papel de garantir níveis mínimos de atuação dos ouvidores e suas equipes.

Outro questionamento refere-se à disponibilidade dos ouvidores em aprimorar seus conhecimentos. Aplicou-se a seguinte pergunta: você possui alguma especialização em ouvidoria (Pós, MBA)?

Figura 3. Você possui alguma especialização em ouvidoria (pós, MBA)?



Dessa vez percebe-se que apenas 06 ouvidores, ou seja, 12,25% da amostra são pós-graduados em ouvidoria. Nota-se que o tema é pouco explorado entre os ouvidores. O governo do Estado proporciona cursos de capacitação, como por exemplo, Gestão e Implantação de Ouvidorias no Centro de Formação dos Servidores (CEFOSPE), no entanto não contempla pós-graduação ou MBA nesta área.

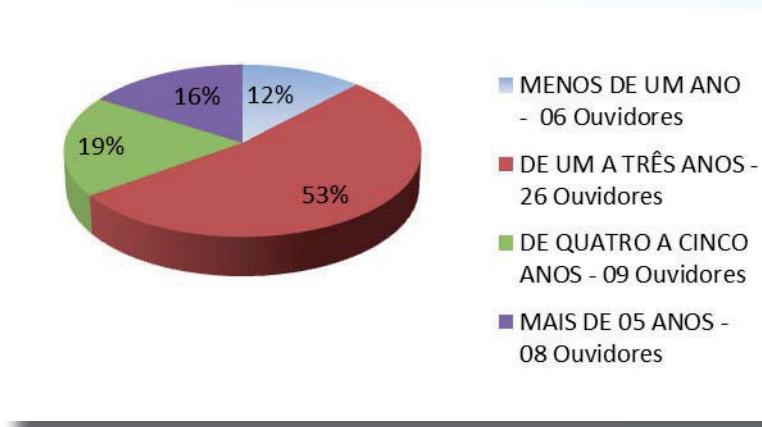
O grau de capacitação não deve ser medido apenas pela especialização acadêmica, pois o tempo de atuação, o exercício da cidadania, a participação em Encontros, Congressos e Cursos referente ao tema Ouvidoria proporciona a aquisição de um vasto conhecimento.

Como pode ser comprovado através de posicionamento de Lacerda (2011) o Ouvidor de Pernambuco encontra-se alinhado com o Perfil esperado:

Pela própria natureza da função que exerce, o ouvidor tem o dever de propor soluções para 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. (p.104)

Outro ponto importante para medir a capacitação desta Rede é o tempo de atuação do profissional na área de Ouvidoria, uma vez que são oferecidos cursos periodicamente pela Ouvidoria Geral do Estado. Com o intuito de proporcionar mais clareza na análise deste questionamento as respostas foram estratificadas:

Figura 4. Há quanto tempo você exerce o cargo de ouvidor?



Observa-se que apenas 12 % da amostra têm atuação recente como ouvidor, 53 % estão na faixa de 01 a 03 anos, 19 % atuam como ouvidores no intervalo de 04 a 05 anos e 16% possuem mais de 05 anos como profissionais de ouvidorias.

A pesquisa finaliza com um questionamento subjetivo a respeitos dos anseios dos ouvidores. A seguir é realizada uma análise qualitativa do posicionamento destes.

O exercício da cidadania foi o tema mais citado pelos ouvidores, é possível encontrar o verdadeiro significado da palavra cidadania no dicionário Aurélio: “condição do cidadão”. E o que representa a palavra cidadão? No mesmo dicionário encontra-se a definição de cidadão: “Indivíduo no gozo de seus direitos civis e políticos de um Estado”.

Os ouvidores (60 %) mostram-se preocupados com o exercício da cidadania. Destaca-se, dentre os anseios, a garantia dos seguintes pontos: o atendimento satisfatório e de qualidade; o diálogo eficaz entre o órgão e o cidadão; a participação dos cidadãos na gestão pública, o direito de manifestação; a defesa do cidadão em sua plenitude; a mediação do relacionamento cidadão – Estado.

É satisfatório o posicionamento dos ouvidores, uma vez que não houve indução de respostas por ser um questionamento subjetivo. Frisa-se que o tema cidadania, que é uma característica do Perfil do Ouvidor foi o mais citado. Segundo o Prof .Lyra (2012), O ouvidor público mostra mais condições para o exercício da ouvidoria quanto mais rico seja seu currículo de participação cidadã, e mais comprometida a sua trajetória com os direitos humanos e os valores democráticos.

Em seguida, de acordo com a opinião dos ouvidores, o tema ouvidoria como instrumento de gestão para melhoria dos serviços públicos, foi bastante mencionado.

A Ouvidoria Pública quando atinge sua maturidade torna-se um forte instrumento de gestão por proporcionar a gestão do órgão um banco de dados com a visão do cidadão.

O posicionamento de Iasbeck (2012) menciona a importância do banco de dados das ouvidorias para a gestão:

As informações que chegam espontaneamente à ouvidoria constituem importante banco de dados para o acompanhamento das oscilações de imagem. São um relevante instrumento de análise dos altos e baixos a que toda organização está sujeita no juízo de seus públicos. (p.40)

Dentre os anseios dos ouvidores em contribuir com a melhoria da gestão destacam-se: a interação entre a ouvidoria e os demais departamentos do órgão promovendo a parceria entre a ouvidoria e as áreas técnicas; a geração de um banco de dados de melhor qualidade; foco nas manifestações que demandem insatisfação dos usuários com intuito de solucionar o problema para não torná-lo recorrente.

Para que as proposições do ouvidor gerem a correção de distorções na administração é necessário que o gestor entenda o papel da ouvidoria e aceite-a como aliada e não como inimiga.

A seguir contemplam-se os temas reconhecimento, regulamentação e remuneração.

Em primeiro lugar vem à necessidade de reconhecimento da importância da profissão no estímulo à participação social, na transparência da administração, bem como na melhoria da gestão. Para que em um segundo momento alcance a regulamentação da profissão, pois atualmente a Constituição Federal contempla apenas a criação de ouvidorias de justiça e menciona que Leis da União e dos Estados criarião ouvidorias do Ministério Público. Por fim, é necessário remunerar com dignidade os profissionais de Ouvidoria para que os mesmos possam desempenhar suas atribuições de acordo com as exigências da profissão e encontrem estímulo para continuar no exercício da profissão.

Ressaltam-se entre os anseios dos ouvidores: reconhecimento e valorização da ouvidoria pela administração pública; compreensão dos propósitos da ouvidoria pelo cidadão; regulamentação da carreira de ouvidor para garantir a representatividade do cidadão; receber remuneração de acordo com a função; autonomia e independência na atividade de ouvidoria para que o ouvidor consiga defender o cidadão em sua plenitude buscando a reparação dos danos causados pelos agentes públicos.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo foi construído a partir de uma pesquisa bibliográfica comparada com uma pesquisa aplicada aos ouvidores integrantes da Rede de Ouvidores do Poder Executivo de Pernambuco.

Percebe-se um grau de comprometimento elevado dos ouvidores com a Rede no momento em que 69,4 % da amostra participaram da certificação oferecida pelo governo do Estado em parceria com a ABO em 2011. Ressalta-se que em torno de 12 % desta amostra não atuava na área de ouvidoria a

época da certificação.

Quanto ao baixo número de ouvidores com especialização em ouvidoria, observa-se que seu desempenho pode ser medido de outras formas, uma vez que os ouvidores apresentaram outras qualificações e não são pós-graduados, mas certificados pela ABO.

O tempo de atuação também é um bom indicativo. Diante de uma rede com pouco mais de 04 anos, 35% da amostra desempenha a função a mais de 04 anos e 53 % encontra-se na faixa de 01 a 03 anos.

Pode-se constatar através dos depoimentos que esta Rede apresenta uma preocupação com a atuação da ouvidoria no exercício de cidadania e do controle social, é recorrente o desejo de reconhecimento da profissão, bem como a utilização da ouvidoria como ferramenta de gestão.

Foi constatado que o Estado de Pernambuco preocupa-se com a capacitação dos ouvidores por ter disponibilizado curso de certificação a toda Rede de ouvidores, além dos diversos cursos oferecidos no Centro de Formação dos Servidores Públicos de Pernambuco.

Percebe-se que o reconhecimento do trabalho realizado pela Rede de Ouvidores consolidou-se com a entrada em vigor da Lei N° 14.804, que regula o acesso à informação, no âmbito do Poder Executivo Estadual, pois o decreto de sua regulamentação designou à Rede as atribuições do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC).

## REFERÊNCIAS

.ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES /OMBUSDMAN. Disponível em: <<http://www.abonacional.org.br>>. Acesso em 15 de fev. de 2013.

.CARDOSO, A. S. R.; LYRA, R. P. (org.). **Novas Modalidades de Ouvidoria Pública No Brasil** João Pessoa: Universitária da UFPB, 2011.

.CARDOSO, A. S.R. Ouvidoria Pública e Democracia. In: CARDOSO, A. S. R.; LYRA, R. P. (org.). **Modalidades de Ouvidorias Públicas no Brasil**: terceira coletânea. João Pessoa: Universitária da UFPB, 2012. p. 92

.CARDOSO, A. S. R.; LYRA, R. P. (org.). **Modalidades de Ouvidorias Públicas no Brasil**: terceira coletânea. João Pessoa: Universitária da UFPB, 2012.

.CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. Disponível em:

<<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 20 de fev. de 2012.

.FERREIRA, A. B. De H. **Mini Aurélio** – O Dicionário da Língua Portuguesa. 7 ed. Curitiba: Positivo, 2008.

.IASBECK, C. A. Competências Comunicacionais em Ouvidoria. In: IASBECK, C. A. (ORG.). **Ouvidoria – Mídia Organizacional**. Porto Alegre: Sulina, 2012.p. 40.

.LACERDA, R. **Ouvidoria**: Portal da Cidadania. 2 ed. Olinda: Livro Rápido, 2010,p . 104.

.LAKATOS, E. M; Marconi, M. de A. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2011, p. 6.

.LAKATOS, E. M; Marconi, M. de A. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2011, p. 57.

.LYRA, R. P.(Org.). **Do Tribuno da Plebe ao Ouvidor Público**. João Pessoa: Universitária da UFPB, 2011.

.LYRA, R. P. Ouvidorias e Ministério Público: as duas faces do Ombudsman no Brasil. In:LYRA, R. P.(Org.). **Novas Modalidades de Ouvidoria Pública No Brasil**. João Pessoa: Universitária da UFPB, 2011.p.49.

MANZO, A. J. **Manual para la preparación de monografías: una guia para presentear informes y tesis**. 2. ed.Buenos Aires: Humanitas, 1973.

.OUVIDORIA GERAL DO ESTADO DE PERNAMBUCO. Disponível em:

<<http://www.ouvidoria.pe.gov.br>>. Acesso em: 20 de fev. de 2012.

.OUVIDORIA GERAL DO ESTADO DE PERNAMBUCO, **Revista Científica da Rede de Ouvidorias do Estado de Pernambuco**, dez. 2010.

.PERNAMBUCO. **Decreto estadual Nº 25.346/2003**, de 02 de abril de 2003. Regulamenta o Programa Pernambucano de modernização da Gestão - PROGESTÃO, e dá outras providências.

\_\_\_\_\_. **Decreto estadual Nº 27.777/2005**, de 01 de abril de 2005. Altera dispositivos dos decretos que indica, e dá outras providências.

\_\_\_\_\_. **Decreto estadual Nº 32.476/2008**, de 14 de outubro de 2008. Dispõe sobre a criação da Ouvidoria Geral do Estado, e dá outras providências.

\_\_\_\_\_. **Decreto estadual Nº 38.787/2012**, de 29 de outubro de 2012. Dispõe sobre o acesso a informações, no âmbito do Poder Executivo Estadual, e dá outras providências.

\_\_\_\_\_. **LeiNº 14.484/2012**,de 29 de outubro de 2012. Regula o acesso a informações, no âmbito do Poder Executivo Estadual, e dá outras providências.

SECRETARIA da Fazenda de Pernambuco. Disponível em: <<http://www.sefaz.pe.gov.br>>.Acesso em: 18 de fev. de 2013.

TRUJILLO, F. A. **Metodologia da Ciência**.3 ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

# DEPOIMENTOS

## **“A Revista científica da Rede de Ouvidorias do Estado de Pernambuco é, definitivamente, de todos nós”**

Atualmente, tanto a população que recorre às Ouvidorias quanto os gestores públicos que conosco se relacionam, de forma geral, apontam para a necessidade de se ter “profissionais de ouvidoria” (ouvidor, analista, técnico, entre outros) cada vez mais capazes de compreender a complexidade social sobre a qual devemos atuar.

Pode-se afirmar que esse público de cidadãos (demandantes e demandados ou, simplesmente, manifestantes e gestores) com o qual diuturnamente trabalhamos tem nos exigido muito mais do que “sensibilidade social” ou “disposição dialógica” ou, mesmo, “capacidade de gestão”. Os problemas, ou melhor, os desafios que se apresentam às ouvidorias — sobretudo as públicas — exigem de todos nós, que assumimos o mandato irrevogável de garantir democraticamente direitos fundamentais, duas competências indissociáveis: a capacidade de aplicar conhecimentos (entendidos como “soluções” prováveis) historicamente testados e legitimados, por meio de procedimentos previamente estruturados; e também a capacidade de produzir novos conhecimentos a partir das situações inusitadas e das reflexões críticas sobre “velhos e reiterados” problemas.

Na prática, essas duas competências cruciais podem ser exercidas quando os referidos “profissionais de ouvidoria” utilizam teorias e técnicas adequadas à abordagem, à análise e ao tratamento de cada “caso” em específico e, principalmente, quando produzem, por escrito, a avaliação coletiva e cientificamente organizada do que foi feito e/ou do que poderia ter sido feito nos diferentes “casos”.

Nessa perspectiva, sustentamos, como Ouvidoria Geral da União, que a Revista Científica da Rede de Ouvidorias do Estado de Pernambuco é, de verdade, uma publicação de todos nós. Porque oferece a todas as ouvidorias do Brasil conhecimentos consistentes e pertinentes para realização de nossas atribuições precípuas e porque demonstra o potencial criativo e transformador que radica nas manifestações legítimas da sociedade civil deste país.

Ademais, é imprescindível reconhecer que, ao contribuir decisivamente para formação de uma rede nacional de ouvidorias, esta Revista impulsiona a constituição de um efetivo sistema nacional de ouvidorias públicas.

**José Eduardo Romão - Ouvidor Geral da União”**

“É com prazer que recebemos a primeira edição da Revista Científica da Rede de Ouvidorias do Estado de Pernambuco. Iniciativas como essas só vem a fortalecer as Ouvidorias como um canal de diálogo legítimo na construção de uma sociedade mais justa e participativa”.

**Luciana Alves/Ex-Ouvidora-Geral do Ministério da Fazenda.**

“Registrarmos o recebimento do primeiro número da Revista Científica da Rede de Ouvidorias do Estado de Pernambuco. A publicação apresenta artigos muito interessantes para as Ouvidorias e com certeza será muito útil para nossas reflexões sobre a atividade. Ao mesmo tempo em que cumprimentamos a Ouvidoria Geral do Estado de Pernambuco pela iniciativa, formulamos votos de que a publicação continue tendo pleno êxito e que tenha sua continuidade mantida”.

**Raimundo Tadeu Corrêa/Ex-Ouvidor-Geral do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação.**

“As ouvidorias ocupam hoje um lugar de relevo nas instituições contemporâneas. Através desses canais de comunicação, os cidadãos podem nortear melhorias para o engrandecimento das empresas, possibilitando, assim, um constante aprimoramento dos serviços por elas prestados.

No caso do Tribunal de Contas de Pernambuco, quando o cidadão aciona sua ouvidoria, além de indicar melhorias para o desempenho da instituição, ele pode apontar indícios de falhas nas administrações - seja no âmbito estadual ou municipal - e contribuir de forma satisfatória para a eficientização do trabalho de fiscalização realizado pelo TCE-PE. Por essas razões, louvamos a iniciativa do Governo de Pernambuco ao instituir a “Revista Ouvidoria Geral do Estado”. Certamente, a publicação tem reunido artigos científicos que contribuem sobremaneira para o desenvolvimento dos canais de comunicação com a população pernambucana e para o aperfeiçoamento do controle social em nosso estado”.

**Marcos Coelho Loreto – Conselheiro do TCE-PE**

“Em 2006 iniciei uma pesquisa para o Mestrado de Gestão Pública para identificar políticas públicas no Estado de Pernambuco que merecesse um estudo aprofundado e que tivesse relevância no tocante à promoção da cidadania. Nesse trabalho de pesquisa, encontrei alguns apaixonados pelo tema Ouvidoria lutando para fazer acontecer uma política recente de implantação de ouvidorias públicas no Estado de Pernambuco.

Daí em diante foi possível acompanhar de perto toda a história da Rede de Ouvidores do Estado de Pernambuco e a história da Ouvidoria Geral de Pernambuco, no período de 2003 a 2008, foi registrada no meu trabalho de conclusão de mestrado. Naquela época, percebi que ações isoladas de Ouvidoria estavam sendo cultivadas por alguns entusiastas e os Fóruns de Ouvidoria começavam a agrupar essas pessoas em eventos de reconhecimento. Capacitações iniciavam a formação de profissionais para desenvolver projetos de criação e ferramentas para implantação de Ouvidorias e nesse processo, vale ressaltar, o papel relevante da Escola de Governo nessa formação.

Desbravar, este era o verbo conjugado desde o início, pois não havia informação consolidada sobre as ouvidorias existentes no Estado. Aos poucos esse grupo foi crescendo e com capacitação, padronização de procedimentos, investimento em tecnologia e muita ousadia a Rede de Ouvidores se fortalecia e

em outubro de 2008 aconteceu a sua formalização. Nesse momento, eu já não era mais apenas uma pesquisadora, era também uma grande entusiasta da Ouvidoria em Pernambuco.

O sentimento de Rede se encontra em cada reunião, encontro, curso, comemoração. Os ouvidores trabalham e lutam pelo reconhecimento das Ouvidorias, um esforço diário em superar desafios e conquistar resultados para o cidadão ter, cada vez mais, voz na gestão do Estado. Os resultados começam a chegar e a história a se disseminar. Uma revista científica lançada em 2010 coloca a história da Rede de Ouvidores de Pernambuco no conhecimento público com sua biografia, suas equipes, conquistas e desafios.

Como pesquisadora, investiguei documentos e observei a história; como professora, participei da formação dos ouvidores da Rede e hoje, como Ouvidora da Rede, compartilho da construção de mais um capítulo dessa história com a perspectiva de crescimento, consolidação e reconhecimento.

Hoje, outra revista se constrói com mais história a ser compartilhada e a certeza de que ainda existe muita estrada a percorrer e muitos resultados a conquistar, mas com a confiança de que o conceito de rede permanecerá se consolidando em crescente”. **Chussely Souza Lima/Ex-Ouvidora da Secretaria da Criança e Juventude/PE.**

“Cumprimentando-a cordialmente, agradeço o envio a esta Fundação, da 1<sup>a</sup> Edição da Revista Científica da Rede de Ouvidorias do Estado de Pernambuco. Por oportuno, parabenizo V.S.<sup>a</sup> e equipe pela iniciativa de elaborar e editar a referida Revista que é pioneira no Brasil.

**Divaldo de Almeida Sampaio – Presidente do HEMOPE”.**

“Parabenizo a iniciativa de criar uma Revista Científica da Rede de Ouvidorias do Estado de Pernambuco, pois é um instrumento de comunicação do saber, na medida em que divulga conhecimentos. A importância encontra-se na valorização das práticas e saberes especializados, principalmente, dos ouvidores do Estado de Pernambuco. A Revista apresenta temas atualizados, relevantes e específicos, retratando de forma científica a Ouvidoria”.

**Anastácia Brandão - Gerente de Produção e Renda -SARA/PRORURAL.**

