

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR  
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PARTICIPAÇÃO DO CIDADÃO NAS MUDANÇAS INSTITUCIONAIS: UM  
ESTUDO SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DAS OUVIDORIAS DO MUNICÍPIO DE  
PORTO VELHO PARA A MELHORIA DAS PRÁTICAS DE *ACCOUNTABILITY***

**Erivana Santos Rosa Penedo**

**PORTO VELHO  
2009**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**Erivana Santos Rosa Penedo**

**PARTICIPAÇÃO DO CIDADÃO NAS MUDANÇAS INSTITUCIONAIS: UM  
ESTUDO SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DAS OUVIDORIAS DO MUNICÍPIO DE  
PORTO VELHO PARA A MELHORIA DAS PRÁTICAS DE *ACCOUNTABILITY***

**Dissertação apresentada no Programa de  
Pós-Graduação Mestrado em Administração  
da Universidade Federal de Rondônia – UNIR.**

**Orientador: Prof. Dr. Jorge Luiz Coimbra de Oliveira**

**PORTO VELHO  
2009**

Catálogo na Fonte elaborada pela

Bibliotecária: Marta de Lucia Silva – CRB-11º/335

PENEDO, Erivana Santos Rosa. Participação do Cidadão nas Mudanças Institucionais: Um Estudo sobre a Contribuição das Ouvidorias do Município de Porto Velho para a Melhoria das Práticas de Accountability./Erivana Santos Rosa Penedo. – Porto Velho. RO. 2009.

116f.

Dissertação (Mestrado) – Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR – Núcleo de Ciências Sociais – Programa de Pós-Graduação: Mestrado em Administração, 2009. Orientação: Prof. Dr. Jorge Luiz Coimbra de Oliveira. Núcleo de Ciências Sociais.

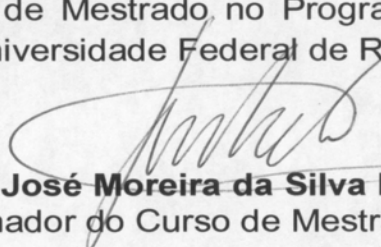
1. Ouvidoria. 2. Mudança Institucional. 3. Cidadão. 4. Accountability. I. Título

CDU 351

**PARTICIPAÇÃO DO CIDADÃO NAS MUDANÇAS INSTITUCIONAIS: UM ESTUDO SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DAS OUVIDORIAS DO MUNICÍPIO DE PORTO VELHO PARA A MELHORIA DAS PRÁTICAS DE ACCOUNTABILITY**

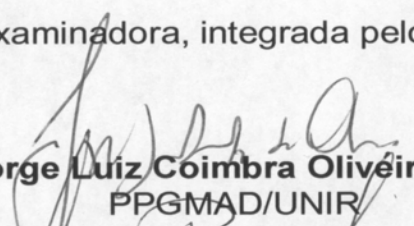
**Erivana Santos Rosa Penedo**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Administração, na área de concentração Controladoria de Organizações, e aprovada em sua forma final pelo Curso de Mestrado, no Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGMAD da Universidade Federal de Rondônia. Apresentada em 26 de agosto de 2009.

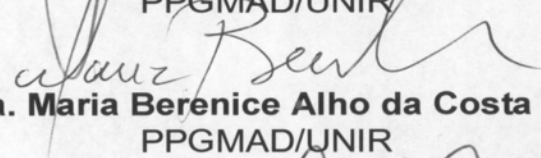


**Prof. Dr. José Moreira da Silva Neto**  
Coordenador do Curso de Mestrado

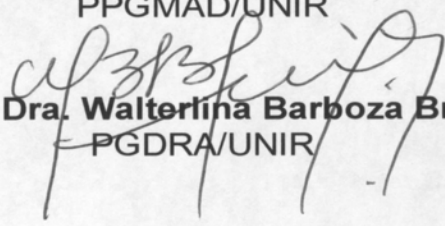
Apresentada à Comissão Examinadora, integrada pelos professores:



**Prof. Dr. Jorge Luiz Coimbra Oliveira (Orientador)**  
PPGMAD/UNIR



**Profa. Dra. Maria Berenice Alho da Costa Tourinho**  
PPGMAD/UNIR



**Profa. Dra. Walterlina Barboza Brasil**  
PGDRA/UNIR

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho  
a Itamar José, meu esposo,  
e  
à Profa. Dra. Maria Berenice Alho da Costa Tourinho

A empresa do terceiro milênio não poderá estar apenas preocupada com seu parque de *hardware* e a adequação de seus *softwares*, que estarão à disposição para processar e registrar os atos e os fatos relativos aos seus negócios. A empresa moderna deverá estar muito mais preocupada com o seu *peopleware*, ou seja, as pessoas que darão vida a seu negócio.

GIANGRANDE e FIGUEIREDO

## RESUMO

Este trabalho apresenta o resultado de uma pesquisa que buscou identificar as ouvidorias do Município de Porto Velho e verificar se elas estão servindo como instrumento de introdução de mudanças institucionais. A pesquisa localizou quatorze ouvidorias e buscou identificar: as suas principais características; se vêm contribuindo para a adoção de práticas de *accountability*; se vêm se diferenciando dos Serviços de Atendimento ao Cliente; as principais mudanças ocorridas a partir da sua atuação e; quais ouvidorias e ouvidores mais se aproximam do referencial teórico apresentado. A discussão do referencial teórico-empírico permitiu formular as seguintes hipóteses: a ouvidoria aproxima o cidadão da organização e a atuação da ouvidoria gera mudanças institucionais. A pesquisa é qualitativa e descritiva. Para delineamento do estudo foram utilizados os procedimentos de pesquisa bibliográfica, documental e levantamento. A coleta dos dados primários deu-se a partir de entrevistas em todas as ouvidorias, por respostas ao questionário oferecidas por sete ouvidorias e por observação pessoal da pesquisadora nas visitas realizadas às quatorze ouvidorias. A coleta dos dados secundários deu-se a partir de relatórios estatísticos e de atividades fornecidos por cinco ouvidorias. A problemática da pesquisa pretendeu confirmar a fundamentação teórica de que a ouvidoria é a representante dos públicos com os quais a organização se relaciona e destina-se a perceber a satisfação do usuário, buscar soluções para as diversas questões, auxiliar no aprimoramento da prestação do serviço. A pesquisa constatou que, dentre as quatorze ouvidorias identificadas em Porto Velho, apenas quatro têm servido, de forma tímida e incipiente, como instrumento de introdução de mudanças institucionais e contribuído para a introdução de práticas de *accountability*. Estas poucas ouvidorias apresentam um maior número de características apontadas como necessárias pelo referencial teórico, mas não dão ênfase à sua atuação, pois mantêm registros essencialmente estatísticos, demonstrando tão somente o seu desempenho enquanto receptora de manifestações. A pesquisa permite afirmar que as outras dez ouvidorias vêm atuando apenas como Serviços de Atendimento ao Consumidor.

**Palavras-chaves:** ouvidoria; mudança institucional; cidadão; *accountability*.



## ABSTRACT

This paper presents the results of a survey aimed at identifying the ouvidorias in the city of Porto Velho and see if they are serving as a means of introducing institutional changes. Research has found fourteen ombudsmen and sought to identify: the main features; if they have been contributing to the adoption of practices of accountability; if they come differentiating of the Services Customer Service; the main changes resulting from its performance and; which ouvidorias and ouvidores are closer to the theoretical framework presented. The discussion of referential theoretical-empirical permits to make the following assumptions: the ouvidoria brings the citizen of the organization and, the performance of the ouvidoria generates institutional changes. The research is qualitative and descriptive. To delimitation of the study, were used the procedures of research bibliographic, documentary and survey. The primary data collection took place from interviews in all the ouvidorias, for the questionnaire responses provided by seven ombudsmen and personal observation by the researcher in the fourteen visits to ouvidorias. The secondary data collection took place from statistical reports and activities furnished by five ouvidorias. The problem of research intended to confirm the theoretical foundation of which the ouvidoria is a representative of the public with which the organization relates to and is intended to realize the User's satisfaction, seek solutions to various issues and assist in improving the service. The survey found that among the fourteen ouvidorias identified in Porto Velho, only four have served, of the way timid and begginner, as a means of introducing institutional changes and contributed to the introduction of practices of accountability. Only these ouvidorias have more features listed how necessary by the referential theoretical, but not emphasizes its performance, mainly because they keeps only statistical records, showing only their performance while receiver of manifestations. The research permits to affirm that the other ten ouvidorias are acting only as Services Customer Service.

**Word-keys:** ouvidoria; institucional change; citizen; accountability

## LISTA DE QUADROS E GRÁFICOS

Quadro nº 01	Organizações de Porto Velho que não contam com ouvidoria.....	44
Quadro nº 02	Organizações contam com ouvidorias em outras UF's.....	46
Quadro nº 03	Organizações de Porto Velho que contam com ouvidoria.....	47
Quadro nº 04	Estrutura física e de pessoal das ouvidorias.....	59
Quadro nº 05	Ouvidores que exercem exclusivamente esta função.....	61
Quadro nº 06	Meios de comunicação disponíveis.....	73
Quadro nº 07	Utilização dos canais de comunicação .....	77
Quadro nº 08	Tipo de manifestações recebidas.....	80
Quadro nº 09	Características necessárias à ouvidoria.....	87
Quadro nº 10	Características das ouvidorias de Porto Velho.....	88
Gráfico nº 01	Estrutura física e de pessoal das ouvidorias.....	59
Gráfico nº 02	Ouvidores que exercem exclusivamente esta função.....	61
Gráfico nº 03	Meios de comunicação disponíveis.....	74
Gráfico nº 04	Utilização dos canais de comunicação.....	77
Gráfico nº 05	Tipo de manifestações recebidas.....	80
Gráfico nº 06	Ouvidorias que mais se aproximam do referencial teórico.....	90

## Sumário

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>17</b>
2.1	<i>As Práticas de Accountability no Brasil</i>	17
2.1.1	Histórico da Ouvidoria no Brasil	20
2.2	<i>Características Exigidas do Ouvidor</i>	23
2.3	<i>Características e Finalidade da Ouvidoria</i>	26
2.3.1	Diferenciando Ouvidoria e Serviço de Atendimento ao Consumidor	31
2.3.2	Cultura Organizacional e a Ouvidoria	34
2.3.3	O Relacionamento entre a Ouvidoria e o Cidadão	35
2.3.4	Ouvidoria como Relações Públicas	38
2.3.5	A Relação da Ouvidoria com a Imagem Organizacional	40
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>43</b>
3.1	<i>Métodos de Procedimento</i>	48
3.2	<i>A Coleta dos Dados</i>	48
3.3	<i>Metodologia para cumprimento dos objetivos específicos</i>	50
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>51</b>
4.1	<i>A Ouvidoria e o Cidadão</i>	51
4.1.1	A Estrutura Física e de Pessoal das Ouvidorias	58
4.1.2	Os Ouvidores do Município de Porto Velho	60
4.1.3	Cultura Organizacional: Os Colaboradores e a Ouvidoria	64
4.1.4	A Ouvidoria e a Imagem Institucional	66
4.1.5	A Comunicação com o Cidadão	67
4.2	<i>Informações Recebidas: Accountability e Mudanças Institucionais</i>	72
4.2.1	Os Meios de Contato disponibilizados	72
4.2.2	Os meios de contato mais utilizados	76
4.2.3	Tipos de Manifestações Recebidas	78
4.2.4	A Contribuição para as Práticas de Accountability	81
4.2.5	Mudanças Introduzidas a partir da Atuação das Ouvidorias	83
4.3	<i>Proximidade das Ouvidorias com o Referencial Teórico</i>	86
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>92</b>
5.1	<i>Conclusões</i>	92
5.2	<i>Considerações Finais</i>	95
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>98</b>
	<b>APÊNDICE A</b>	<b>102</b>
	<b>APÊNDICE B</b>	<b>103</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Considerando que a responsabilidade do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração – PPGMAD da Universidade Federal de Rondônia vai além da evolução da ciência e envolve transformação e efetivação das organizações em Rondônia, buscou-se para a realização deste trabalho, um tema que, ao tempo que atendesse a estas diretrizes, permitisse a divulgação do programa perante a sociedade. Assim, a pesquisa em todas as ouvidorias identificadas no Município de Porto Velho, mostrou-se uma via de duas mãos, pois enquanto, de um lado, permite mostrar aos cidadãos daquele município o nível de atuação das ouvidorias nele identificadas, de outro lado, revela à sociedade a atuação do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração – PPGMAD.

O conceito do instituto ouvidoria tem origem histórica na Suécia, em 26 de outubro de 1713, com a criação, pelo Rei Carlos XII, do ofício de *Hogsta ombudsmänem* (Supremo Representante do Rei), a quem competia vigiar os funcionários do governo na execução das ordens e leis por eles baixadas. Em 1809, através de uma reforma constitucional, o poder do rei foi limitado e as prerrogativas do parlamento foram aumentadas, cabendo a este eleger o *ombudsman* que era definido como “o funcionário nomeado pelo governo para ouvir as queixas dos cidadãos contra os servidores ineptos e os desmandos da burocracia” (COSTA, F., 2006, p. 16). Aquele profissional representava, portanto, o cidadão perante o Estado.

Ao longo dos anos seguintes, segundo Gomes (2000), a instituição de figuras com atribuições semelhantes, teve lugar em diferentes países: Finlândia, em 1809; Noruega, em 1952; Dinamarca, em 1953; Alemanha, em 1957; Nova Zelândia e Inglaterra, em 1962; Tanzânia, em 1966; Israel, Índia e França, em 1971; Itália, em 1974; Austrália, Portugal e Trinidad e Tobago, em 1976; Áustria, em 1977; Espanha e EUA, em 1978; Países Baixos, em 1980; Guatemala, em 1985; México, em 1990; El Salvador e Colômbia, em 1991; União Européia, Costa Rica e Honduras, em 1992; Argentina, em 1993; Bolívia, em 1994; Nicarágua, em 1995; Peru, em 1996; Panamá, em 1997 e; Venezuela, em 1999.

Giangrande e Figueiredo (1997, p. 20) argumentam que a evolução da instituição sueca deu-se de forma lenta e que ganhou respeitabilidade por ser constantemente aprimorada. Os autores afirmam que apesar de o instituto sueco “ter

sido sempre considerado o paradigma, o dinamarquês foi realmente o grande propulsor de sua difusão”. Amaral Filho (1993) apresenta o mesmo argumento e o justifica pelo fato do parlamento sueco não poder destituir o Ministério mediante moção de desconfiança.

O termo *ombudsman* foi adotado pelos países de língua inglesa sem tradução, ou seja, na forma original. Em diversos outros países em que o instituto foi adotado, inclusive o Brasil, várias traduções foram dadas ao termo. Leite (1975) usou a tradução “Corregedor Administrativo”. Braz (1992) usou “Fiscal da Administração Pública”, mas reconhece que a tradução mais consagrada e conhecida da população, decorrente de algumas experiências no Brasil é “ouvidor”. Segundo Viana (2002) a tradução do termo *ombudsman* para ouvidor, na língua portuguesa, não é literal. O termo ouvidor transmite a característica mais importante da função a ser percebida pelo cidadão: saber ouvir.

Neste trabalho será utilizada tão somente a denominação ouvidoria para o instituto e ouvidor para o profissional que assume a sua titularidade.

As informações quanto à origem das primeiras unidades do instituto ouvidoria, revelam que estas tinham tão somente a incumbência de defender os cidadãos que tivessem seus direitos desrespeitados pela administração pública. Mas, conforme se poderá constatar no referencial teórico, o instituto evoluiu e tem, atualmente, o propósito de perceber a satisfação do cidadão, buscar soluções para as questões trazidas por ele e oferecer informações que auxiliem no aprimoramento da prestação do serviço. A ouvidoria passou a funcionar, dentro da instituição, como representante de todos os públicos da organização: usuários, colaboradores e fornecedores. Em decorrência disto, deverá contemplar os fatores internos e os externos que compõe e influenciam o ambiente de uma organização, os quais devem ser considerados quando da tomada de decisões (HALL, 1984).

A ouvidoria, portanto, é o instrumento adequado para captar o anseio destes públicos e permitir à organização antecipar-se às suas necessidades, evitando analisar o problema apenas quando a sua dimensão está evidente (VIANA, 2002).

A importância da interação com as pessoas é ressaltada por Albrecht (1992) diz que empresas campeãs são obcecadas em conhecer a interação do cliente com a organização e argumenta que para se obter qualidade é necessário conhecer o receptor do serviço e os seus funcionários. Albrecht (2000, p. 7) aconselha que toda organização tenha um radar corporativo, que é o processo ininterrupto para

investigar, estudar, analisar e pensar nas várias dimensões de seu ambiente de negócio e; dispense atenção constante ao ambiente do consumidor, aquele que é a razão da sua existência. O autor argumenta ainda que “a finalidade do radar dos clientes/consumidores é entender o comportamento e as intenções deles, as forças que os modelam”. (ALBRECHET, 2000, p. 65). Isto demonstra o grau de importância de uma unidade que desempenhe as funções de captar o anseio do cidadão, função esta inerente à ouvidoria.

Estes argumentos levam ao entendimento de que as organizações estão buscando estreitar as relações com os cidadãos, tornando hoje inquestionável a importância do ouvidor em qualquer organização, embora os focos se apresentem diferenciados: no setor privado a atuação do ouvidor é mais voltada para a visão estratégica e mercadológica e é revestida de um forte relacionamento com os clientes organizacionais (clientes e fornecedores) enquanto que, no setor público, a sua atuação é mais voltada para a visão social, enfatizando a defesa do interesse do cidadão (VIANA, 2002).

É fato que, em decorrência das pressões trazidas pela globalização e do avanço exponencial ocorrido na comunicação, as organizações vêm testemunhando que as barreiras econômicas e comerciais estão sendo removidas em todo o mundo. E, em razão disto, as organizações vêm, desde os anos 90, passando por transformações em suas estruturas e formas de gestão, o que tem gerado a extinção de cargos e a criação de outros até então inexistentes.

Estas transformações criaram um novo cenário onde o cidadão passou a ser o foco da atenção das organizações, que foram obrigadas a aprender a conhecê-lo para poder atender às suas necessidades.

A comunicação com os diversos públicos não mais cabiam nos métodos tradicionais. Era necessária uma comunicação efetiva e urgia a adoção de instrumentos para valorizar o cidadão e as pessoas que formavam a força de trabalho.

O cidadão, detentor do poder de decisão em relação ao que irá consumir, passou a ser o grande agente de mudanças: ele determina quais organizações continuam atuando no mercado, uma vez que apenas aquelas que atendam às suas necessidades conseguem sobreviver. Esse agente de mudanças se impôs inicialmente perante as organizações privadas, mas, passou a exigir também melhoria dos serviços oferecidos pelas organizações públicas.

Estabeleceu-se assim a busca pela excelência do atendimento e oferta do melhor serviço por parte de todas as organizações, com a introdução de práticas de aproximação com o cidadão e mecanismos que permitiam ao cidadão enxergar melhor a organização.

No Brasil, transparência e participação passaram a ser termos utilizados com maior frequência. Experiências participativas passaram a inibir o surgimento de corrupção e desperdício e por aumentar a moralidade e a eficiência da administração. Neste cenário, práticas de *accountability* – tema discutido no item 2.1 – passaram a ser adotadas, dentre elas a adoção da ouvidoria.

Ouvidoria é uma unidade autônoma, integrante da organização e, segundo se constatará na fundamentação teórica apresentada posteriormente, deve ser composta pelo ouvidor e mais uma equipe de apoio. Este instituto compõe o tema a ser tratado na presente dissertação, na qual serão analisadas especificamente as ouvidorias instaladas no Município de Porto Velho.

Embora o cidadão tenha conseguido atuar como agente de mudanças de forma mais célere na iniciativa privada, os dados mostram que o instituto ouvidoria surgiu primeiramente na esfera pública, sendo importante ressaltar que com a criação de diversas ouvidorias, a administração pública brasileira vem mostrando ser receptiva às críticas e confirmando que considera a percepção do cidadão como a mais legítima e eficaz forma de promover melhorias. A importância dessa receptividade é observada na afirmação de Maximiano (2004, p. 57) que democracia é caracterizada “pela observância aos princípios de igualdade perante a lei, da dignidade da pessoa humana, do respeito pelos direitos fundamentais dos cidadãos e pela transparência”.

Para a condução da pesquisa fez-se necessário o estabelecimento de um problema. Segundo Gil (2002) na acepção científica, problema é a definição dada a qualquer questão que não tem sido solvida e que seja objeto de estudo e discussão. Assim, o problema objeto de estudo é a atuação da ouvidoria para fins de introdução de mudança institucionais, a partir da manifestação do cidadão.

Restrita ao Município de Porto Velho, a pesquisa foi conduzida buscando a resposta ao seguinte questionamento:

### **No Município de Porto Velho as ouvidorias estão servindo como instrumento de introdução de mudanças institucionais?**

A partir do problema proposto, o objetivo desta pesquisa foi dividido em objetivo geral e objetivos específicos. O objetivo geral consiste em analisar se, no Município de Porto Velho, as Ouvidorias estão servindo como instrumento de introdução de mudanças institucionais. Os objetivos específicos estão a seguir listados:

- Identificar as principais características das ouvidorias instaladas no Município de Porto Velho;
- Verificar se as ouvidorias do Município de Porto Velho vêm contribuindo com a organização na adoção de práticas de *accountability*;
- Verificar se as ouvidorias do Município de Porto Velho vêm se diferenciando dos Serviços de Atendimento ao Cliente;
- Identificar dentre as ouvidorias do Município de Porto Velho quais apresentam características mais próximas daquelas apresentadas pelo referencial teórico.
- Identificar, dentre os ouvidores do Município de Porto Velho, quais apresentam características mais próximas às apresentadas no referencial teórico.
- Identificar as principais mudanças ocorridas nas organizações a partir da atuação das ouvidorias.

A relevância da pesquisa pode ser analisada sob o prisma de a ouvidoria ser o órgão que ouve, respeita e valoriza o cidadão e encurta a distância entre ele e a organização. A ouvidoria, portanto, permite à organização mapear o grau de satisfação de seus públicos, sendo uma ferramenta estratégica na solução de problemas organizacionais.

O tema é atual, uma vez que é fato verificável que o gradativo crescimento do número de ouvidorias nas organizações brasileiras, sendo importante analisar como vêm atuando aquelas unidades já em funcionamento.



A pesquisa, segundo as definições propostas por Gil (2002) e Siena (2006), quanto à sua natureza, é aplicada; quanto à abordagem do problema, é uma Pesquisa Qualitativa e; quanto aos fins, é uma Pesquisa descritiva. O delineamento da pesquisa, a partir dos procedimentos e técnicas utilizadas pode ser definido como uma Pesquisa Bibliográfica, Documental, e de Levantamento.

A pesquisa foi desenvolvida a partir de duas hipóteses descritivas:

- A ouvidoria aproxima o cidadão da organização.
- A participação do cidadão através da ouvidoria gera mudanças institucionais.

A dissertação foi estruturada em cinco capítulos: no primeiro são apresentados o problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos, a justificativa e a metodologia. O capítulo segundo traz a fundamentação teórica que deu sustentação ao trabalho realizado, com a apresentação de vários autores, cujas ideias serviram para nortear a pesquisa e para analisar os dados obtidos junto às ouvidorias identificadas no Município de Porto Velho. No capítulo terceiro estão discriminados os procedimentos metodológicos utilizados durante a pesquisa, apresentando os caminhos trilhados em todo o processo. O quarto capítulo é dedicado à apresentação dos dados obtidos, os quais foram analisados a partir do embasamento teórico e; encerrando o trabalho, no quinto capítulo constam as considerações finais com as conclusões obtidas durante a pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica que deu sustentação à pesquisa apresentada nesta dissertação está estruturada em três itens: (1) as práticas de *accountability*, onde consta um breve relato sobre a obrigação de prestar contas nas organizações brasileiras, através da introdução de mecanismos para a participação popular, destacando-se a ouvidoria; (2) as características exigidas para o profissional que exerce a função de ouvidor e; (3) a caracterização da ouvidoria, com a definição para o instituto, sob a ótica de vários autores.

### 2.1 As Práticas de *Accountability* no Brasil

Até bem pouco tempo atrás, o desrespeito predominava a relação entre a administração pública brasileira e o seu público. De um lado, os agentes públicos, além de atender mal os cidadãos, demonstravam total falta de zelo pelo erário. De outro lado, o cidadão adotava “uma atitude de aceitação passiva quanto ao favoritismo, ao nepotismo e todo tipo de privilégios; tolerância e passividade ante a corrupção, a dupla tributação (o imposto mais a propina) e o desperdício de recursos” (CAMPOS, 1990, p. 31).

Oliveira, Gomes e Vismona (2002), Lyra (2005) e Torres (2007) lembram que com o advento da Constituição de 1988, que tem por base a ideia da representação popular, foi introduzido o princípio democrático na administração pública brasileira. Mecanismos típicos da democracia direta popular foram introduzidos naquela Carta Magna e a participação popular foi resguardada em vários dispositivos (consultas populares, orçamento participativo, conselhos gestores de políticas públicas e ouvidorias). Posteriormente, com a reforma gerencial, deu-se início ao uso de formas para responsabilização dos agentes públicos, buscando-se o controle dos resultados e o controle social das políticas públicas. Teve início a abertura à participação da sociedade, dividindo-se com esta a responsabilidade pelas decisões políticas.

Apesar disto, a corrupção assolou o país na década de 90, e somente no final daquela década ocorreu a revitalização dos mecanismos de controle, com a adoção de medidas preventivas visando o comportamento íntegro, o esclarecimento e a educação, focados em aumentar o comprometimento com o bem público e assentar o conceito de gestão fiscal responsável. Merece destaque a regulamentação do artigo 163 da Constituição Federal com o advento da Lei Complementar nº 101, de 22 de dezembro de 1999, denominada Lei de Responsabilidade Fiscal.

Transparência, por transmitir a ideia de ser uma arma simples e eficiente, passou a ser um vocábulo muito utilizado. Entretanto, o vocábulo por si só não é suficiente para a adoção de novas práticas, porque depende de uma comunicação eficaz e viabilidade de acesso à informação e cidadania. Segundo Corbari (2004), transparência é conquista e não surge só por estar presente na legislação, pois é incorporada ao longo do tempo, a partir do amadurecimento político da sociedade, que vem a ser a ação como cidadão acompanhando a gestão pública.

Com este lento, mas progressivo, amadurecimento, valendo-se principalmente da tecnologia da informação, o cidadão vem se tornando mais consciente e exigente frente aos serviços e produtos que lhes são oferecidos, fazendo as organizações adotarem mecanismos de controle, tornando-as cada vez mais transparentes e acessíveis (TORRES, 2007), passando o Estado a ser mais cobrado em seu papel de defensor da equidade social. Precisou comprometer-se com a satisfação das necessidades do cidadão; aprender a ouvi-lo; a dialogar com ele e; a ser avaliado, a partir de transparência, prestação de contas e responsabilização. Os órgãos públicos já não podiam disponibilizar informações somente quando a demanda exigir, devendo fazer disto uma prática constante e essencial para o serviço público. Este processo, no qual se destacam a transparência, a prestação de contas e o diálogo, pode ser denominado de *accountability*.

Embora sua utilização seja mais comum quando se trata de organizações públicas, também se refere à iniciativa privada, inclusive no Brasil. O termo *accountability* é de origem inglesa, sem tradução equivalente para a língua portuguesa.

O sentido do vocábulo também não tem um entendimento unânime, sendo que vários autores afirmam que o significado do termo é complexo e não cabe em

uma simples definição, mas, esta se aproxima da obrigação de prestar contas dos resultados obtidos em função da responsabilidade delegada a uma pessoa.

Campos (1990) entende que falta aos brasileiros o próprio conceito, por isso a impossibilidade de tradução para o termo e que a cultura política brasileira e o baixo nível de desenvolvimento político explicam porque outros países apresentavam o processo de *accountability* enquanto este inexistia no Brasil. Ela afirma que o verdadeiro controle do governo só ocorrerá se as suas ações forem fiscalizadas pelos cidadãos.

*Accountability* é muito mais que dar publicidade aos atos e demonstrar que as determinações legais foram obedecidas e que os gestores são honestos. Segundo Oliveira (2002) é a integração de todos os meios de controle, aliada a uma superexposição da administração, que passa a exhibir suas contas não mais uma vez ao ano e em linguagem técnica, mas diariamente em linguagem acessível ao cidadão, visando ampliar cada vez mais o número de controladores.

A necessidade de simplificação da linguagem na apresentação das contas também é afirmada por Torres (2007).

Corbari (2004) afirma que a dificuldade para a tradução do termo aparentemente está associada à sua prática incipiente no Brasil e que quanto menos amadurecida é a sociedade, menor é a probabilidade de preocupação com a *accountability*, uma vez que isto exige participação e controle social. A autora define *accountability* como a dupla responsabilidade de agir de maneira correta e prestar de contas de desempenho e resultados, numa relação aonde governo e governados partilham informações num processo de mão dupla com o objetivo comum de defender o erário e a eficiência na aplicação dos recursos públicos.

Segundo Pinto (2007) o controle social é um instrumento e uma expressão da democracia e pressupõe que o administrador responda por seus atos perante o povo, baseando-se na participação do cidadão, seja pela fiscalização da aplicação dos recursos públicos, seja pelo exercício do direito de se fazer ouvir e contribuir com a melhoria da prestação do serviço público. A utilização de ouvidorias é traduzida como exercício desse controle.

Normalmente associado à gestão pública, a *accountability* também diz respeito às organizações privadas, já ocorrendo em diversos países, com empresas buscando relacionamentos de confiança e obtenção de êxito em uma economia transparente. No Brasil este processo é pouco estudado, por existirem poucas

experiências passíveis de análise. Na esfera pública qualquer cidadão é parte interessada e na iniciativa privada as partes interessadas são os grupos que mais impactam ou são impactados pelas atividades da organização.

Dentre as ferramentas que podem contribuir para a elevação do seu grau de *accountability* as organizações podem lançar mão da ouvidoria. Oliveira, Gomes e Vismona (2002) destacam que, após mais de 20 anos de ditadura militar, não restam dúvidas que a transição para uma cidadania em uma democracia livre é um processo complexo. Neste cenário está a ouvidoria, que concede o devido espaço aos direitos do cidadão e estabelece caminhos eficientes à participação popular.

### **2.1.1 Histórico da Ouvidoria no Brasil**

No Brasil, embora a História registre a existência de um ouvidor no Brasil durante a colonização portuguesa, em 1548, esta figura representava os interesses do titular do poder e, portanto, não se confunde com o instituto sueco (Braz, 1992).

Segundo Gomes (2000), em 1823 o deputado constituinte José de Souza Melo apresentou um projeto estabelecendo, em cada província, um Juízo do Povo, com características semelhantes ao instituto original. Segue-se então um lapso até 1961, com o Decreto nº 50.533, implantando sub-gabinetes da Presidência da República, com características de ouvidor. Ele foi revogado sem ser colocado em prática. Em 1977, o Decreto-Lei nº 200, criou um cargo de *ombudsman*, que jamais foi preenchido. Em 1986, o Decreto nº 92.700 criou o cargo de Ouvidor-Geral da Previdência Social, mas devido a problemas no órgão, a iniciativa não prosperou.

O primeiro instituto na esfera privada teve lugar na indústria, em 1981, na empresa Multinacional Rhodia, com atuação no Brasil desde 1919. A primeira Ouvidoria pública brasileira foi criada em 21 de março de 1986 pela Prefeitura do Município de Curitiba. Nas entidades privadas, depois se seguiram as empresas jornalísticas, iniciando-se pelo Jornal A Folha de São Paulo, em 1986 e na sequência, segundo Giangrande e Figueiredo (1997), o setor bancário. Em 15 de março de 1991 o Estado do Paraná criou a Ouvidoria Geral. Em 1999 o Estado de São Paulo determinou a criação de ouvidorias em todos os órgãos estaduais.

Segundo Lyra (2000), a nova sociabilidade política gerada pelos embates contra a ditadura produziu importantes repercussões na esfera jurídico-institucional,

materializadas na Constituição de 1988, que apesar de não haver criado contemplado especificamente o instituto ouvidoria, sua data de promulgação é o marco divisor para o efetivo surgimento do instituto da ouvidoria na administração pública brasileira. A Carta Magna, em seu art. 37, § 3º, trouxe no texto original que “As reclamações relativas à prestação de serviços públicos serão disciplinadas em lei”. Mas, isto somente foi consubstanciado pela Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, que determina à Administração Pública que obedeça, dentre outros, ao princípio da eficiência e prevê a ação de unidades de atendimento ao usuário, quanto às reclamações relativas à prestação dos serviços públicos, garantindo-lhe a efetiva participação como cidadão.

Atendendo à necessidade de mudanças na administração pública burocrática, uma vez que “a democracia devia ser aprimorada para se tornar mais participativa ou mais direta” (PEREIRA, 1998, p. 25), a Administração Pública Federal submeteu-se a várias reformas governamentais, passando pela qualificação de seus agentes e pela renovação de sua estrutura funcional, revestidas do condão de melhorar a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade.

Embora a Carta Magna de 1988 tenha sido um marco no surgimento das ouvidorias no Brasil, a não incorporação da figura do “defensor do povo” no seu texto, conforme apresentado no texto proposto inicialmente, deixou o ordenamento jurídico brasileiro sem um referencial para servir de modelo à criação de ouvidorias no país (Lyra, 2005). Assim, segundo Gomes (2000), apesar de a doutrina ter tentado constituir um conceito único para as ouvidorias públicas brasileiras, a prática mostrou-se diferente, culminando com o surgimento de inúmeros modelos de ouvidorias (federais, estaduais e municipais) em todo o território brasileiro.

Lyra (2005) aponta como conseqüência disto a existência de ouvidorias que, apesar de reais, não constam no organograma das instituições, em razão de haverem sido criadas por portarias ou outros atos internos. Este autor identifica dois paradigmas na criação de ouvidorias brasileiras: um “modernizador”, com a escolha de cima para baixo, com ausência da autonomia do ouvidor e com objetivos voltados para a modernização e eficácia do serviço público. O outro, “democrático-popular”, surge de baixo para cima, confere mandado certo e independente ao ouvidor e tem como objetivo, primeiramente, a justiça e a cidadania. Ele destaca que muitas ouvidorias são híbridas, incorporando elementos de ambos os paradigmas.

Gomes (2000), explica que a adoção da figura do ouvidor no Brasil enfrentou alguns obstáculos e afirma que a inserção do dispositivo na Constituição de 1988 para a criação de espaços estruturais de controle para a participação direta do cidadão, decorreu da pressão popular frente à insatisfação com os meios de controle até então existente.

Segundo Gomes (2000), a expansão irrefreável do instituto, que têm natureza estritamente administrativa, trouxe consigo um nível de diferenciação empírica e normativa, incapaz de ser albergada no modelo teórico do instituto tradicional. Essa diferenciação dá-se em relação à natureza; à previsão jurídica; ao bem jurídico tutelado; à racionalidade preponderante; ao nível hierárquico; à autonomia; aos poderes e instrumentos de atuação; às garantias e aos requisitos do titular do cargo.

Importante destacar que, apesar das denominações distintas para as organizações privadas e públicas, o instituto não tem distinção prática, tendo isto sido demonstrado no Brasil, em 16 de março de 1995, com a criação da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman (ABO), que, segundo consta no art. 2º de seu Estatuto Social, disponível no sítio eletrônico da instituição, tem por objetivo “estimular e promover o conagraçamento 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”.

Um dado interessante é apontado por Costa, C. (2006): a credibilidade da imprensa jornalística brasileira, que por muito tempo esteve abaixo da credibilidade das emissoras de rádio, passou por transformações positivas após a adoção da ouvidoria jornalística, e mudou radicalmente a partir de 2005, conforme pesquisa de opinião pública realizada pelo Ibope. O autor atribui a mudança à participação consistente e isenta da imprensa na crise política, com denúncias de corrupção entre políticos. Ele afirma que “ter alguém cuidando especificamente da acuidade da informação nos jornais deixou de ser luxo e virou necessidade” (COSTA, C., 2006, P. 19).

Oliveira, Gomes e Vismona (2002) esclarecem que existem distinções entre *ombudsman* e ouvidoria. O primeiro atua como controle externo, autônomo, separado da administração, é eleito pelo Parlamento e defende os direitos do cidadão. O segundo apresentam características de controle interno. Mas, ambas foram inspiradas no instituto escandinavo e essas diferenças não as impedem de

seguirem as direções para as quais foram criadas. Isto mostra que, muito maior que eventuais diferenças conceituais, as ouvidorias brasileiras, públicas ou não, poderão ser um excelente instrumento de aprimoramento, modernização e humanização da relação organização-cidadão.

## **2.2 Características Exigidas do Ouvidor**

O Ouvidor é o representante do cidadão junto à organização, e deve respeitar os direitos humanos, o código de defesa do consumidor e representar os interesses do cidadão com democracia, comprometimento e empatia.

Centurião (2003) destaca a importância em se manter um ouvidor à frente da ouvidoria e que a sua escolha é decisiva para o sucesso desta, uma vez que além de atributos técnicos e habilidade pessoal, a pessoa deve apresentar vocação para aceitar tão desafiadora tarefa. O autor informa que algumas organizações tentaram inovar o conceito de ouvidoria, criando uma unidade virtual, sem uma pessoa física responsável à frente, contando apenas com uma equipe para tratar de casos mais complicados e afirma que os resultados “têm sido pífios, pois tais ouvidorias virtuais são voltadas apenas para a preservação da imagem externa, com pouca ou nenhuma transformação dos processos internos” (CENTURIÃO, 2003, p. 91).

O ouvidor deve ter livre trânsito na organização e estar subordinado à alta direção, uma vez que sua atuação influenciará todos os setores e um “fator relevante é que o ouvidor não deve acumular funções, para que possa dedicar-se com exclusividade às tarefas da ouvidoria” (CENTURIÃO, 2003, p. 66).

Centurião (2003) apresenta como características inerentes ao ouvidor: capacidade de liderança; coragem moral; integridade; proatividade; criatividade, objetividade e versatilidade; visão sistêmica; capacidade de organização; capacidade de agir com sinergia; disciplina, determinação e espírito empreendedor; perspicácia e habilidade de negociação; flexibilidade e espírito conciliador; empatia e habilidade de comunicação e relacionamento; saber ouvir antes de agir; agir com paciência e firmeza; discricção; ética e comprometimento com os clientes, a organização e a comunidade; senso de cidadania; conhecer a organização, os serviços e os processos internos; conhecer os direitos e deveres do cliente e da



empresa; conhecer a natureza humana; ter conhecimentos de comunicação interpessoal e ter conhecimentos gerais.

A importância do ouvidor na estrutura organizacional fica demonstrada na fala de Costa, C. (2006, p. 32) que destaca que o ouvidor deve “ser independente e esta independência deve ser real. Ele deve responder apenas à pessoa com a mais alta autoridade...”

Giangrande e Figueiredo (1997, p. 14), argumentam que o cenário mundial que se construiu com as mudanças ocorridas decorrentes da globalização, exige muito mais que o desenvolvimento de habilidades profissionais e que “os novos tempos pedem pessoas de sensibilidade, equilíbrio emocional, empreendedoras e dispostas a integrar equipes de trabalho”. Segundo estes autores o ouvidor deverá medir continuamente o clima organizacional, bem como a imagem que a organização desfruta perante a comunidade e perante os seus diversos públicos.

Demonstrando que a grandeza do instituto exige um perfil diferenciado para o seu titular, Giangrande e Figueiredo (1997) trazem uma lista de características inerentes ao ouvidor: equilíbrio emocional, para saber agir em situações de alta pressão; proatividade, para ser capaz de antever os fatos e agir rapidamente; persuasão, sendo capaz de organizar suas ideias, apresentá-las e transmiti-las convincentemente; cooperação, para conseguir criar sinergia e receber colaboração de sua equipe na resolução de problemas; tenacidade, para não desistir diante de empecilhos; espírito empreendedor, que o permita gostar de desafios e ser habilidoso e inovador na solução de problemas; adaptabilidade, para saber atuar conforme a ocasião, para saber ser inflexível ou maleável, ouvir e dar respostas seguras; empatia, sabendo ser humilde e colocar-se no lugar de quem faz a queixa; análise crítica, para ter capacidade de analisar o fato de forma global e ter facilidade de analisar as múltiplas possibilidades de solução dos problemas; autodesenvolvimento, a partir do constante processo de crescimento profissional, mantendo-se informado sobre os mais variados assuntos relacionados à organização e; conhecimento do negócio, ou seja, procurar conhecer com profundidade os produtos ou serviços oferecidos pela organização, procurar perceber o clima organizacional e conhecer os objetivos organizacionais. Os autores destacam ainda que este profissional deva ser um catalisador das mudanças e que não deve hesitar em se colocar no lugar do cidadão que o procura para apresentar suas manifestações.

Lyra (2005) elenca cinco elementos necessários ao ouvidor, para caracterização da ouvidoria. O primeiro é a unipessoalidade, que é a impossibilidade de diluição da titularidade do instituto em vários ouvidores ou um colegiado. O segundo é a magistratura da persuasão, que o autor explica pelo fato do ouvidor ser um poder sem poderes e atuar movido pela sua força moral, uma vez que não tem poderes administrativos, nem legislativos e tampouco pode ajuizar ações na justiça, portanto necessita de credibilidade, assentada em uma reputação ilibada, competência técnica, equilíbrio e senso de justiça. O terceiro elemento é a desvinculação do poder institucional. O quarto elemento é a desvinculação político-partidária, para dar sustentabilidade à credibilidade do ouvidor e o quinto é a existência de mandato e atribuições específicas, necessários para diferenciar a ouvidoria do Serviço de Atendimento ao Consumidor.

Costa, C. (2006) aponta a paciência como uma qualidade fundamental ao ouvidor e exemplifica a necessidade do exercício da paciência em uma situação em que um leitor que telefona ao ouvidor para solicitar que resolva o seu problema, que consistia no recebimento de um exemplar do jornal que chegou molhado de chuva.

Pinto (2007) lista como requisitos essenciais ao ouvidor: conhecer profundamente o segmento em que atuará; preferencialmente não integrar os quadros da organização; ter sensibilidade e paciência; ter capacidade de escuta; ser probo; ser tecnicamente capacitado, ou seja, possuir conhecimento técnico em ouvidoria; ser pró-ativo; ter maturidade para atuar na prevenção e solução de conflitos. A autora reforça a necessidade de o ouvidor possuir estas características, que correspondem ao perfil inerente à função, uma vez que, quando o ouvidor atua acertadamente, demonstrando imparcialidade, a credibilidade na ouvidoria e, conseqüentemente, na organização será solidificada.

Menandro (2007) alerta para a importância de que a função de ouvidor recaia sobre alguém realmente preparado e adequado à instituição. No caso da ouvidoria universitária, área tratada pelo autor, considerando todos os públicos com os quais manterá relacionamentos, o ouvidor deverá ser alguém com vida universitária plena: docência, pesquisa, experiência administrativa.

Lyra (2005) ressalta a importância de que seja garantida a autonomia ao ouvidor e, para tanto, ele elenca quatro requisitos: (1) autonomia de caráter político, ou seja, que seja dispensada a devida atenção à relação de poder entre o ouvidor e o titular da organização, a fim de que seja garantida a liberdade de atuação do

ouvidor; (2) autonomia administrativa, traduzida na garantia de que o ouvidor receberá, nos prazos estabelecidos, as informações que solicitar; (3) garantia de sigilo em relação às manifestações, deixando bem clara a diferença entre sigilo e anonimato, ou seja, as manifestações terão seus autores identificados, sendo esta uma informação restrita ao ouvidor e; (4) autonomia financeira, se possível. O autor destaca também a essencial necessidade de a ouvidoria divulgar suas ações nos veículos de maior circulação da organização. Segundo este autor, o papel do ouvidor dentro da organização não é o de atuar contra a má administração, mas sim em prol de uma nova administração regida pela ótica do universal e não do particular.

Os autores consultados não apontam quaisquer exigências quanto à graduação ou especialidade necessárias ao profissional que desempenha a função de ouvidor. Lyra (2005) faz uma ressalva em relação a essa questão, afirmando tão somente que o ouvidor não necessita ser um jurista, diferenciando-o do *ombudsman* por essa razão.

Depreende-se pela leitura desses autores que o ouvidor pode ter qualquer formação profissional, desde que observe os valores precípuos que norteiam o exercício dessa função: inquestionável compromisso ético, respeito às diversidades humanas, integridade, justiça e dignidade, pois no dia-a-dia de sua missão encontrará, muitas vezes, desafios imensuráveis, grandes adversidades e situações imprevisíveis.

### **2.3 Características e Finalidade da Ouvidoria**

A ouvidoria serve para ouvir o cidadão e é a representante dos legítimos interesses dos diversos públicos com os quais a organização mantém qualquer relacionamento. Mas, os autores elencados a seguir, mostram que a finalidade da ouvidoria transcende ao papel de simplesmente ouvir pessoas e resolver seus problemas e demonstram também o quanto é imprescindível que a ouvidoria seja subordinada diretamente ao dirigente máximo da organização, para que possa usufruir de absoluta imparcialidade e autonomia.

Amaral Filho (1993), ao lembrar a insegurança jurídica que assolava o Brasil, afirma que a ouvidoria poderia tornar-se um importante instrumento a ser usado em

prol da recuperação da credibilidade do Poder Público. Para o autor, o controle eficaz e desburocratizado da ouvidoria atende à necessidade de controle que a administração pública demanda e que é fundamental que seja assegurado ao ouvidor condições para o controle da burocracia, com auxílio de uma equipe pequena e especializada, dispensando-se as formalidades excessivas.

A missão da ouvidoria, para Giangrande e Figueiredo (1997, p. 66), é “fornecer à empresa informações verdadeiramente estratégicas para a tomada de decisão da cúpula, atuando como catalisador e acelerando o processo de mudança ou ajuste da organização”. Para estabelecer credibilidade junto a seus representados, o ouvidor necessita de liberdade de atuação e suporte, o que pode ser traduzido por uma estrutura de apoio formada por profissionais qualificados e todos os equipamentos necessários ao desempenho de suas atividades. Os autores afirmam ainda que o melhor atendimento às queixas recebidas não sintetiza a importância da ouvidoria, que deve atuar preventivamente, antevendo-se às possíveis reclamações, para amenizá-las ou eliminá-las.

Costa (1998) afirma que a ouvidoria é um instrumento individualizado de defesa dos direitos do usuário, sem perder de vista o princípio da isonomia. Na opinião do autor, o instituto pode atuar como um sistema de controle externo de qualidade e é a instância capaz de escutar a demanda.

Reforçando a ideia de necessidade de um espaço que possibilite o controle e a participação direta, Gomes (2000, p. 76) afirma que com o sentido de ampliar o processo político e dar maior importância institucional a esses espaços, os dispositivos previstos no artigo 37 da Constituição Federal prevêm a possibilidade de que sejam instituídas “figuras voltadas ao controle das políticas públicas, como é o caso do *ombudsman*”. Este autor afirma ser possível supor que um mecanismo de controle como a ouvidoria tem significativo impacto sobre os processos de formulação e execução de políticas públicas.

Referindo-se à ouvidoria universitária, Lyra (2000) apresenta o ouvidor como um mediador que coloca em prática o processo de resgate da cidadania. Afirmando que o a ouvidoria situa-se no contexto da democracia participativa, o autor traz como finalidade do instituto o controle e a participação do cidadão e diz que “a Ouvidoria é, precisamente, um instrumento de transparência e, como tal, indispensável à garantia da lisura, impessoalidade e eficácia do exercício da função pública” (LYRA, 2000, p. 129).

Ressalta o autor que a ouvidoria é o canal para que a administração pública obtenha mais que um desempenho correto, mas sim, conte com a co-gestão da sociedade, pela sua participação. Afirma, referindo-se especificamente à ouvidoria universitária, que a ouvidoria é “Agente de mudança, também através da realização de mais justiça, mais eficácia e de maior participação da comunidade universitária e da sociedade nos destinos da instituição universitária” (LYRA, 2000, 130). Este posicionamento aponta que a ouvidoria pode atuar como agente de mudança, ajudando a identificar problemas sistêmicos, a corrigir injustiças e a propor novos procedimentos.

O mesmo autor lembra que a sociedade civil, embora em ritmo lento, vem demonstrando protagonismo a cada dia, impondo progressivamente, a partir de seus anseios de participação, um novo relacionamento entre o usuário e o Estado (LYRA, 2004) e, como consequência, tem-se na Administração Pública a busca pela transparência, ocasionando o surgimento de vários instrumentos de participação, tais como o orçamento participativo, os conselhos gestores de políticas públicas e as ouvidorias.

Lyra (2005) afirma que a ouvidoria é um instrumento de defesa e de promoção de direitos e apresenta quatro atribuições da ouvidoria: a primeira – e principal – é a ação crítica e propositiva, o que pode levar a mudanças institucionais. A segunda é a reparação do dano, ou seja, a promoção do direito pela aplicação das normas e pela mediação. A terceira é o acesso à administração, servindo de fonte de informações ao cidadão e orientando-o na instituição. A quarta é a promoção da democracia e interação com a sociedade, mediante contatos com diversas entidades.

Argumentando que o usuário passou a ser mais consciente de seu papel de formador de opinião e de seus direitos, Centurião (2003) discorre sobre como as organizações devem, através da ouvidoria, transformar reclamações em oportunidades de melhoria. O autor dedica um capítulo especial para listar o que a ouvidoria é, bem como o que a ouvidoria não é. Dentre as afirmativas, encontra-se que o ouvidor é “agente de mudanças internas e melhoria das relações externas” (CENTURIÃO, 2003, p. 78) e que a ouvidoria é “um centro de defesa e promoção da cidadania e a face da empresa cidadã” (CENTURIÃO, 2003, p. 80).

O autor define as atribuições da ouvidoria como: dar e receber *feedback* aos públicos, às gerências e à alta direção; identificar oportunidades de melhoria;

prevenir novas ocorrências; propor mudanças; agir como formador da cultura organizacional; acompanhar os processos até sua conclusão; reportar-se à alta direção; manter bom relacionamento com os públicos; garantir a satisfação do público externo; conquistar o comprometimento do público interno; preservar e valorizar a imagem da organização; ser um elo entre a empresa e o cidadão; garantir o respeito ao Código de Defesa do Consumidor e garantir o respeito à cidadania.

Na opinião de Oliveira (2005), a ouvidoria é um canal de diálogo, aberto à participação da população e constitui-se em um celeiro de recomendações para a melhoria dos serviços oferecidos e representa uma esfera de respeito ao ser humano, pois o cidadão não se contenta somente em saber o que os governos fazem e como agem e quer contribuir para o surgimento de uma sociedade mais participativa e atuante. Segundo este autor, ao contrário do *ombudsman* - que transita do lado externo da administração – a ouvidoria é uma garantia de controle interno das instituições.

Segundo Abramo e Petridis (2005), ouvidoria – que deve ser de fácil acesso ao cidadão – é o organismo de controle que propicia um canal de comunicação entre cidadãos e a organização para processar reclamações. Os autores explicam que processar reclamações significa recebê-las, encaminhá-las internamente e acompanhar a evolução das providências tomadas. Eles enfatizam que o papel da ouvidoria não é apenas conduzir as manifestações, pois ela deve agregar e analisar essas manifestações, para oportunizar à estrutura gerencial a introdução de alterações destinadas a evitar a repetição daqueles tipos de reclamações. A ouvidoria deve também informar o público sobre as mudanças introduzidas na estrutura como resultado de sua atividade.

Referindo-se ao instituto nas empresas jornalísticas, (COSTA, C., 2006, p. 55), alerta que o leitor não tem sempre razão e que “o *ombudsman* não é daqueles advogados que fazem a defesa do cliente mesmo sabendo que ele não tem razão”, ou seja, apesar da ouvidoria servir como um canal aberto à participação do usuário, reclamar não é sinônimo de defesa, pois as causas precisam ser corretas.

Costa, F. (2006) destaca como ponto mais marcante da ouvidoria ela ser um instrumento individualizado de defesa do cidadão, pois, enquanto a administração burocrática é impessoal e universalista, a ouvidoria é parcial e casuística, contudo observando o princípio da isonomia.

No entendimento de Vilanova (2007) a ouvidoria é o desaguadouro das insatisfações da comunidade e permite identificar os gargalos, os obstáculos e os interesses que são a mola propulsora das práticas cotidianas. Através dela os privilégios, as injustiças, a inoperância são desnudados. Constitui, portanto, espaço para o cidadão contribuir para que a organização aperfeiçoe suas práticas e valores. Assim, as manifestações deverão, de fato, ser levadas em conta pelos dirigentes.

Tratando de ouvidoria universitária, Menandro (2007) diz que a ouvidoria não corresponde a uma instância jurídica na vida universitária e, assim, não deve possuir poderes investigativos e de punição, devendo atuar pautado em esclarecer, educar e dirimir dúvidas. Quando suas ações suscitarem investigações e punições, estas deverão ser conduzidas por setores criados para estes fins.

Reportando-se a ouvidorias da administração pública, Pinto (2007) diz que o grande desafio que as ouvidorias têm pela frente é viabilizar o direito de petição, ouvir e examinar aquilo que o cidadão diz sobre os procedimentos e ações dos agentes e entidades públicas. Cumprido isto, o resultado será a obtenção de um comportamento ético dos agentes públicos e as ouvidorias findarão por tornar-se um espaço querido e reconhecido pelo cidadão.

As informações trazidas mostram que o instituto objeto da pesquisa teve origem na esfera pública. A ouvidoria surge em qualquer organização como um canal direto entre as pessoas e a organização – pública ou privada. É a partir da utilização da ouvidoria que o cidadão se manifesta para todos os fins que julgar necessários: reclamar de má administração pública, reclamar de produtos que não atendem às suas necessidades, sugerir modificações nos produtos, sugerir modificações na forma de atendimento ao cidadão, denunciar abusos da função pública, validar boas práticas adotadas pela organização.

Em relação à administração pública, a ouvidoria permite identificar os pontos de estrangulamento da sua atuação e corrigi-los, a estabelecer prioridades e, sobretudo, incentiva a prática da responsabilização, contribuindo para a transparência da gestão pública e pela *accountability*.

Esses argumentos mostram que a ouvidoria é um importante instrumento de introdução de mudanças institucionais, contribuindo para o desenvolvimento das estratégias da organização, a partir do conhecimento obtido sobre os anseios do cidadão que usufrui os serviços que ela oferece.

Tendo sido demonstrada a finalidade da ouvidoria, faz-se necessário apontar as diferenças entre este e outro instituto que também se presta a atender os cidadãos enquanto consumidores de produtos ou serviços oferecidos pelas organizações: o Serviço de Atendimento ao Consumidor.

### **2.3.1 Diferenciando Ouvidoria e Serviço de Atendimento ao Consumidor/Cliente**

O Serviço de Atendimento ao Cliente, segundo Kunsch (1997, apud Viana, 2002), surgiu em vários países na década de 20, devido à necessidade das grandes empresas orientarem os consumidores a utilizarem os bens por elas produzidos.

No Brasil surgiu na década de 70, com a abertura de mercado e a entrada de empresas estrangeiras no país. “A fartura de produtos importados – alguns de evidente superioridade de qualidade e preço ante os similares nacionais –, criou a possibilidade de comparação” (GIANGRANDE e FIGUEIREDO, 1997, p. 67). Esta situação decorrida decorria do fato dos custos de produção dessas empresas internacionais serem muito menores que os nacionais.

Para fazer frente a produtos estrangeiros as organizações brasileiras se viram obrigadas a dispor de mecanismos para se aproximarem do cidadão e buscar entender suas reais necessidades, solucionar suas dúvidas e resolver os problemas existentes em relação ao produto ou serviço adquirido.

No mesmo compasso, o serviço público também começou a adotar medidas para proteger o cidadão enquanto consumidor, página esta que começou a ser escrita pelo Governo do Estado de São Paulo, que adotou uma ação administrativa governamental, através do Decreto nº 7.890, de 06 de maio de 1976, criando o Sistema Estadual de Proteção ao Consumidor – que atendia pela sigla PROCON.

Com a criação do Código de Defesa do Consumidor, pela Lei nº 8078, de 11 de setembro de 1990, a União definiu como consumidor “toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final” e estabeleceu os seus direitos básicos. Referida lei determinou ainda que todos os produtos e serviços oferecessem proteção e segurança aos consumidores, ou seja, não poderiam acarretar riscos à saúde ou segurança dos mesmos, bem como estabeleceu os procedimentos a serem adotadas pelas organizações ao tomar conhecimento de problemas com seus produtos ou serviços.



A Lei nº 8078/90 criou também o Sistema Nacional de Defesa do Consumidor, o que obrigou todos os Estados da Federação a criar um órgão especializado para atuar na defesa do consumidor, para integrar o referido sistema. Além das unidades estaduais, localizadas em todas as capitais do país, muitos municípios também criaram seus órgãos de defesa do consumidor, os quais também integram o supracitado sistema nacional.

Apesar de receberem denominações e estruturas diferenciadas, bem como de serem subordinadas a órgãos diferentes, estas entidades municipais e estaduais são conhecidos pela sigla PROCON, que se popularizou ao longo dos anos e tornou-se usual.

Continuando a demonstração de preocupação com a segurança e proteção do consumidor a União regulamentou a Lei nº 8.078/90, expedindo em 31 de julho de 2008 o Decreto nº 6.523, que trata especificamente do Serviço de Atendimento ao Consumidor e busca garantir a “observância dos direitos básicos do consumidor de obter informação adequada e clara sobre os serviços que contratar e de manter-se protegido contra práticas abusivas ou ilegais impostas no fornecimento desses serviços”.

Em razão, de tal como a ouvidoria, o Serviço de Atendimento ao Cliente ter como finalidade ouvir as pessoas, muitas vezes os dois institutos são confundidos, sendo importante apontar as principais diferenças entre eles.

Centurião (2003) discorre sobre o foco de atuação da ouvidoria, diferenciando-a do Serviço de Atendimento ao Cliente ou de *Call Center* (Central de Atendimento):

Enquanto o SAC e o call Center existem para tratar do dia-a-dia, solucionando casos rotineiros da comunicação com os clientes, a ouvidoria se volta para os casos excepcionais, tratando daquelas situações que não foram satisfatoriamente solucionadas pelo atendimento habitual. [...] Ao ouvidor cabe investigar cada caso mal resolvido [...] buscar a solução mais adequada para aquela situação específica, procurando extrair dela uma sugestão de melhoria que venha prevenir a sua repetição. [...] é gerar informações úteis para o processo de aprimoramento contínuo da organização. Enquanto o SAC e o call center geram dados [...] o ouvidor traz a referência viva, carregada de emoção, de casos especiais que sinalizam oportunidades de melhoria para todas as áreas da organização [...] antecipando-se aos problemas e prevenindo erros. Ouvidoria não é instância paralela de atendimento, é instância superior [...] não deve anular, mas orientar [...] para que o conjunto seja harmonioso e eliminem-se as contradições internas (CENTURIÃO, 2003, p. 64).

Costa, C. (2006, p. 23) ao mostrar a diferença entre ouvidoria e Serviço de Atendimento ao Cliente argumenta que o ouvidor “não realiza um mero serviço de anotação de reclamações para passá-las à frente via canais normais da burocracia da empresa” e que, a atuação da ouvidoria não resulta numa satisfação ao consumidor no estilo “agradecemos sua colaboração, sua intervenção evitará problemas semelhantes no futuro”.

É possível verificar que, apesar de ambos destinaram-se a atender ao cidadão, Ouvidoria e Serviço de Atendimento ao Cliente são institutos diferentes. Abramo e Petridis (2005) trazem como principal diferença entre o Serviço de Atendimento ao Cliente e a Ouvidoria, a especificidade que o primeiro apresenta em existir para concentrar-se nas atividades fins da organização, enquanto que a Ouvidoria não deve ser voltada para a atividade fim, mas para o funcionamento da organização na consecução dessa atividade fim. A Ouvidoria representa o público externo e o público interno, ou seja, todos os públicos que a organização pode ter. O Serviço de Atendimento ao Cliente atende apenas ao público externo consumidor (especificamente os consumidores de seus produtos ou serviços, excluindo-se, por exemplo, os fornecedores).

A partir dessa diferença fundamental, resguardada a importância de ambos os institutos, são verificadas outras peculiaridades a cada um deles, que permite distingui-los, bem como demonstram que os dois podem co-existir em uma mesma organização, atuando em prol da satisfação do cidadão:

- I. A ouvidoria localiza-se na estrutura organizacional diretamente ligada ao órgão máxima da organização, enquanto que o Serviço de Atendimento ao Cliente subordina-se a uma gerência voltada à área fim da organização.
- II. A ouvidoria atua estrategicamente e envolve-se em situações de grande complexidade, enquanto que o Serviço de Atendimento ao Cliente atua operacionalmente e envolve-se em situações rotineiras, destituídas de qualquer complexidade.
- III. A ouvidoria desempenha função institucional e de marketing e apresenta soluções personalizadas, enquanto que o Serviço de Atendimento ao Cliente desempenha função exclusivamente de marketing e apresenta soluções padronizadas.

- IV. A ouvidoria gerencia conflitos e auxilia a organização na avaliação de seu desempenho perante a sociedade, enquanto que o Serviço de Atendimento ao Cliente atua como auxiliar da ouvidoria.

### **2.3.2 Cultura Organizacional e a Ouvidoria**

Na opinião de Giangrande e Figueiredo (1997), toda organização deve estar preparada para manter canais de comunicação com todos os seus públicos, para obter integração com estes públicos. Para ser exitosa nessa tarefa, a organização deve estar, de fato, decidida e convencida e, principalmente, conseguir o envolvimento de todos os seus integrantes, caso contrário, o desempenho dos canais de comunicação será inócuo. Somente após a organização haver se ‘vendido’ para o seu público interno, estará apta a criar a ouvidoria. Em relação à importância em ouvir o público interno, os autores ressaltam que a organização que ouve os seus colaboradores poderá contar “com sua fidelidade e motivação para trabalhar em prol de seu crescimento e da manutenção de bons resultados” (GIANGRANDE e FIGUEIREDO, 1997, p. 76).

Segundo Barlow e Moller (1996), se uma instituição estiver de fato interessada em desenvolver uma cultura voltada para o cidadão, deverá fazer deste o seu principal foco de interesse. Eles sugerem que as organizações facilitem a manifestação do cidadão, oferecendo canais adequados, adotando políticas que serão a base de uma “cultura receptiva a reclamações e permitirão que também os empregados possam reclamar e ser ouvidos” (BARLOW & MOLLER, 1996, p. 17) e afirmam que reclamações que as pessoas trazem diretamente para as organizações “constituem a maneira mais eficiente e menos dispendiosa de obter informações” propiciando à organização entender a expectativa das pessoas.

Embora estes autores não mencionem o termo ouvidoria ou qualquer outra unidade específica, trazem, em todos os argumentos quanto à importância de a organização ouvir os cidadãos, aspectos que caracterizam a ouvidoria, como, por exemplo, quando mostram a necessidade da organização preparar-se para ouvir as pessoas. Eles argumentam que as ideias são tão somente o primeiro passo e que constituem a parte mais fácil, afinal a concretização das ideias é que faz as coisas acontecerem. Por isso, se uma organização quer realmente abraçar as

manifestações de seus diversos públicos e utilizá-las como estratégia, “precisam gastar um tempo considerável focalizando os detalhes ou as táticas de implementação” (BARLOW & MOLLER, 1996, p. 203).

As organizações precisam favorecer o surgimento da aceitação às reclamações na cultura organizacional, pois da mesma forma que os colaboradores não gostam de receber reclamações quanto ao seu trabalho realizado, os cidadãos também não gostam de apresentar reclamações e a razão desse sentimento, segundo Whiteley (1999) é que as pessoas pensam que apresentar queixas não vai resolver nada, porque reclamar é difícil e porque não se sentem bem reclamando. Segundo o mesmo autor, a cultura organizacional adequada é aquela onde toda a organização facilita as reclamações para depois, a partir delas, atacar as causas até então não conhecidas.

Centurião (2003) ressalta que a Ouvidoria disponibiliza um canal de comunicação para o público interno, objetivando capitalizar as boas ideias e garantir um bom ambiente de trabalho, conquistando assim o “comprometimento de todos os setores da organização com a satisfação dos clientes externos” (CENTURIÃO, 2003, p. 64). Este autor aponta como tarefa da Ouvidoria conquistar o comprometimento do público interno, que inicialmente poderá sentir-se inseguro e apresentar resistência à atuação da ouvidoria, “mas à medida que o processo em andamento mostrar resultados positivos, a tendência é que todos se engajem no processo transformador” (CENTURIÃO, 2003, p. 101). Para que isso aconteça, o autor ressalta que a organização deve providenciar uma fase preparatória – anterior à instalação – para que a organização receba a Ouvidoria.

### **2.3.3O Relacionamento entre a Ouvidoria e o Cidadão**

A razão da existência de qualquer organização é sempre uma necessidade de pessoas a ser atendida – no caso das organizações públicas a necessidade por serviços. Assim, as organizações existem para servir aos cidadãos. Este é o entendimento a ser extraído do argumento oferecido por Anderson e Zemke (1995) quando dizem que as palavras ‘servir clientes’ envolvem inúmeras coisas que ao final das contas podem ser traduzidas em “proporcionar àqueles com quem faz

negócios, produtos e serviços que sejam exatamente adequados”. (ANDERSON E ZEMKE, 1995, p. XI).

O pensamento dos autores, expresso na linguagem do cidadão, apresenta uma excelente argumentação para justificar a necessidade da existência de ouvidoria em qualquer organização. Se o cidadão é a razão de ser da organização, este deverá ser ouvido, no sentido mais amplo da significação desta palavra, porque “bons serviços envolvem ouvir com atenção, entender e responder aos clientes” (ANDERSON e ZEMKE, 1995, p. 55).

A importância de qualquer organização – pública ou privada, com ou sem fins lucrativos – manter estreito contato com os seus públicos, é muito bem ilustrada por Barlow & Moller (1996) que afirma que o conceito de cliente se expandiu e que não significa apenas a pessoa que paga por algo, mas qualquer um que recebe os bens ou serviços ofertados, inclusive pacientes em hospitais, alunos na escola, e os colaboradores internos e os colegas de trabalho.

Ouvir o cidadão não significa tão somente estar aberto a receber reclamações ou críticas. Sugestões, elogios ou pedidos de informação também são partes integrantes deste contexto. Entretanto, as reclamações são consideradas por muitos autores como as maiores oportunidades de crescimento organizacional.

Bloch, Hababou e Xardel (1990, p. 101) destacam a importância do tratamento dispensado às reclamações recebidas, pois ao reclamar, o cidadão, sem saber, envia sinais de alarme que não podem ser ignorados: “quando um cliente tiver um problema e lhe der a ‘honra’ de lho dizer, é preciso agarrar essa oportunidade para o satisfazer”. Afirmam ainda que é “impossível atingir um bom nível de qualidade do serviço sem o domínio perfeito da comunicação com os clientes”. (BLOCH, HABABOU e XARDEL, 1990, p. 101)

Barlow e Moller (1996) alegam que toda reclamação se constitui em um presente e fazem uma interessante analogia desta situação com a atitude adotada pelos pioneiros americanos, “que colocavam os ouvidos no chão para ouvir cavalgadas ainda distantes. Os sons ouvidos ou o silêncio proporcionavam dicas valiosas de que atitudes tomar...” (BARLOW & MOLLER, 1996, p. 16).

Discorrendo sobre o termo reclamação, Barlow e Moller (1996, p. 22) buscam defini-lo: “Nos termos mais simples possíveis, uma reclamação é uma declaração de expectativas não-satisfeitas”. Segundo os autores, cada cidadão que reclama traz uma importante mensagem em um nível mais profundo: ele está

testando a organização, pois ele está oferecendo uma oportunidade para ela reparar o seu erro e satisfazer melhor à sua necessidade e, no caso das organizações da iniciativa privada, se isto não ocorrer, certamente acarretará na perda de um cliente. No caso das organizações públicas, certamente será um cidadão que somente poderá contribuir negativamente para a imagem da instituição.

Na opinião destes autores, os cidadãos que reclamam ainda têm alguma confiança na organização. E esta é, sem dúvida, uma enorme razão para serem ouvidos, pois, a maioria daqueles que não reclamam é porque já trocaram de fornecedor e, portanto, “aqueles que reclamam estão demonstrando um certo grau de lealdade” (BARLOW e MOLLER, 1996, p. 25). Eles afirmam que as organizações devem estar preparadas para pedir a informação de forma completa e correta, suficientes para que o cliente não tenha que fornecer novos dados posteriormente. Alertam, entretanto, que apenas com os elementos necessários devem ser solicitados ao cidadão que se manifesta. Afirma ainda que o erro seja corrigido imediatamente e que a organização sempre cumpra o que prometeu ao cliente e, principalmente, que verifique se o cliente está satisfeito. Concluem que, com tudo isto, a organização poderá prever erros futuros.

Barlow e Moller (1996) afirmam que os cidadãos somente adotam a atitude de apresentar reclamações, por que acreditam que algum resultado surgirá a partir da reclamação apresentada.

Reforçando as argumentações dos autores anteriormente citados, quanto à existência de alguma lealdade por parte daqueles que reclamam, Whiteley (1999) diz que a ausência de reclamação por parte das pessoas é uma péssima notícia, pois, “de 65 a 95% dos clientes insatisfeitos, mas que não reclamavam, jamais voltariam a comprar da companhia pela qual se sentiram prejudicados. Discretamente, sem proferir uma palavra eles a abandonavam.” (WHITELEY, 1999, p. 20).

Em se tratando de organizações públicas, o cidadão não tem a opção de trocar de prestador de serviço ou de substituir o serviço por outro, então, caberá a essas organizações, através de suas ouvidorias, conhecerem o usuário final de seus serviços e saber o que ele sente e, a partir daí, melhorar continuamente o serviço oferecido.

Whiteley (1999) frisa a importância de conhecer o cidadão ao argumentar que a empresa deverá descobrir quais são as suas necessidades e expectativas e

quão bem a organização está satisfazendo estas necessidades e mais: como fazer para ultrapassar o mínimo que os satisfará e que os empolgará. Ele conclui que a organização deve, não somente proporcionar uma alta qualidade naquilo que faz, mas que essa alta qualidade seja definida pelo cidadão e apresenta como passo básico perguntar aos cidadãos quão bem a organização os está servindo, dando-lhes a oportunidade de se manifestarem e dizerem o que realmente desejam, bem como a oportunidade de apontarem as falhas e êxitos da organização. Os autores afirmam que as organizações que agem sistematicamente desta forma e agem baseadas nas respostas resultantes conseguem amealhar imensos benefícios.

Embasando-se na ideia que a medida da qualidade é a opinião do cidadão, este autor argumenta sobre a prática da mensuração. Ele afirma que toda organização deve medir, pois “toda medição é uma oportunidade de focar e atender as necessidades dos clientes” (WHITELEY, 1999, p. 123) e por isso, a organização deve deixar que o cidadão lhe mostre o que deve ser medido.

Whiteley (1999) não atribui a função de medir a necessidade dos cidadãos à ouvidoria ou a uma unidade específica dentro da organização. Ele atribui à organização, de uma maneira geral, e argumenta que a “chave é que todos na organização, a começar pelo líder, precisam calibrar suas ações conforme as necessidades, as expectativas e os desejos dos clientes.” (WHITELEY, 1999, p. 21).

Na mesma esteira de raciocínio, Tanure, Evans e Pucik (2007) argumentam que conhecer o sentimento de seu público externo e interno é de fundamental importância para qualquer organização, que deve procurar conhecer e superar suas fraquezas, pois “mesmo que de forma não facilmente perceptível, certos vícios podem atuar contra o tão desejado crescimento de desempenho nas organizações brasileiras...” (TANURE, EVANS e PUCIK, 2007, p. V).

#### **2.3.4 Ouvidoria como Relações Públicas**

Os constantes avanços tecnológicos vêm tornando os públicos cada vez mais cientes de seus direitos e mais exigentes. Isto obriga as organizações a se adaptarem à nova realidade e a manterem um foco de atuação voltado principalmente para as pessoas que constituem os seus públicos interno e externo. Nesse contexto, Marchiori (2006) afirma que as organizações devem monitorar

constantemente as informações, razão pela qual as unidades de relações públicas merecem destaque, pois são elas quem zela pela abertura do diálogo com os diferentes públicos. Considerando que a comunicação adquiriu notoriedade e adquiriu caráter estratégico, deverá ser reconhecida como parte fundamental da gestão organizacional. Assim, as relações públicas devem abrir suas portas para os públicos e filtrar as informações.

Marchiori (2006) argumenta que a comunicação é o processo responsável pela sustentação de uma organização e que o sucesso de uma organização dependerá da sua habilidade em processar dados, transformá-los em informações e distribuí-las adequadamente para auxiliar na tomada de decisões. O sucesso dependerá ainda da capacidade de mudança nas decisões frente a novas informações.

Demonstrada a importância do recebimento de informações é oportuno registrar que, da mesma forma que relações públicas, a ouvidoria atua diretamente nos relacionamentos entre a empresa e seus públicos. Marchiori (2006, p. 29) afirma que esses relacionamentos são traduzidos em “expectativas, informação, comunicação, verdade, ética, transparência”. Segundo Marchiori (2006, p. 29), relações públicas é a “atividade que analisa, interpreta e avalia opiniões e expectativas, além de estimular o desenvolvimento de processos de mudança dos públicos e também da própria organização”. Esses argumentos demonstram que a atuação da ouvidoria guarda estreita ligação com relações públicas.

Tratando especificamente de como tornar eficazes a comunicação e as relações públicas, Marchiori (2006) argumenta que a organização deve falar a linguagem dos seus públicos e para isso precisa conhecê-los para construir credibilidade junto a eles. A lição pode ser estendida para o instituto Ouvidoria, pois, na opinião da autora, faz-se necessária a criação de mecanismos e de processos efetivos para conhecer e envolver os diferentes públicos e buscar sua compreensão, identificando a organização perante seus públicos.

Harlow (1976, apud MARCHIORI, p. 161) define relações públicas como auxiliar no estabelecimento e manutenção dos canais de comunicação, entendimento, aceitação e cooperação entre a organização e os seus públicos. O autor afirma que relações públicas “envolve a administração de problemas; auxilia a administração a manter a opinião pública informada e receptiva; define e enfatiza a responsabilidade da administração em servir os interesses públicos” e que “auxilia a



administração a caminhar ao lado de mudanças como uma forma de antecipar tendências”. Essas definições apontam que a ouvidoria desempenha funções de relações públicas, pela similitude na atuação.

Marchiori (2006) diz ainda que a organização não é um ser isolado, pois pertence a uma sociedade, que por sua vez, é criada pela interação de conflitos e revelam uma estrutura social. Deve, portanto, a organização interagir nesse meio e trazer para sua realidade interna as informações que proporcionem o aprendizado e o amadurecimento organizacional, sendo relações públicas a responsável em gerenciar relacionamentos e trabalhar “na modificação do espírito e das atitudes das organizações” e são fundamentais para apresentar caminhos na solução de diferentes situações.

### **2.3.5 A Relação da Ouvidoria com a Imagem Organizacional**

Giangrande e Figueiredo (1997) listam como competência da ouvidoria trabalhar de forma clara e transparente, visando manter a imagem da empresa livre de máculas e, para isto, deverá a ouvidoria atuar como instrumento de marketing de relacionamento, para ser capaz de envolver todos os colaboradores, transformando-os em agentes propulsores da atividade da organização, fazendo-os utilizar a potencialidade de seus cérebros, para apresentar suas ideias e propor soluções.

A imagem organizacional é muito importante e toda organização busca manter uma imagem favorável. Na opinião de Kotler e Fox (1994 apud VIANA, 2002) a imagem institucional é formada pelo histórico da instituição e não pode ser mudada rapidamente apenas com o uso de técnicas de propaganda e relações públicas, pois decorre de ações e comunicação.

A ouvidoria – enquanto canal de comunicação direta com o cidadão – se presta a auxiliar nessa busca, pois, é a unidade capaz de fornecer à organização as manifestações dos cidadãos, as quais, principalmente as reclamações, deverão ser tratadas como ferramenta estratégica, afinal, as reclamações são “uma oportunidade para aprender coisas ainda ignoradas sobre seus próprios produtos ou serviços – e como um ativo de marketing” (BARLOW & MOLLER, 1996, p. 13) e são, também, “um dos principais meios de comunicação direta com os clientes” (BARLOW & MOLLER, 1996, p. 14).

A imagem organizacional é resultante de todas as opiniões emitidas sobre ela ao longo do tempo. Credibilidade, respeitabilidade e confiabilidade são valores essenciais para toda organização e cada opinião ajuda a construir uma reputação. Ocorre que as coisas ruins são notícias. “Basta cair um avião para neutralizar o efeito positivo de milhares de vôos bem-sucedidos” (CENTURIÃO, 2003, p. 43). Na opinião do autor, o objetivo de toda instituição é conquistar um lugar no coração das pessoas, o que lhe permitirá desenvolver relacionamentos de longo prazo com elas; e para isto, a organização deve ser consistente, marcando posição ao lado do cidadão em todas as situações, fornecendo-lhe respostas. A ouvidoria é o instrumento hábil para alcançar este objetivo.

É muito importante para qualquer organização a maneira como ela é vista pela sociedade. Essa imagem é o reflexo do seu posicionamento e, após ter obtido uma imagem negativa, qualquer organização enfrentará muitas adversidades para modificá-la para uma imagem positiva. Neste contexto, a ouvidoria é o canal para que a organização conheça a imagem que desfruta. Ressalta-se que a opinião de todos os públicos é de suma importância, pois, a imagem da organização é resultante de todas as opiniões emitidas e não está restrita ao sentimento do público externo.

Destacando a importância do público interno na formação da imagem organizacional, Marchiori (2006) afirma que muitas organizações entendem que os problemas internos transmitem uma forte mensagem para o público externo, portanto, essa imagem depende de que o conceito interno seja fortalecido.

Todas as informações e argumentos apresentados neste capítulo 2, inteiramente dedicado à fundamentação teórica, deixam demonstrada a importância da atuação da ouvidoria, uma vez que a participação do cidadão deverá ser cada vez mais incentivada, intensificada e favorecida, principalmente na administração pública. Moreira Neto (2000, apud Santos, 2003) afirma que as pessoas, enquanto administradas, devem deixar ser vistos pelo Estado Tutor como súditos para passarem a ser vistos pelo Estado Instrumento como cidadãos. Assim, a Administração Pública necessita da presença ativa do cidadão auxiliando na condução da coisa pública.

Da mesma forma, Torres (2007), destacando a criação do Ministério da Desburocratização em 1979, argumenta que daquela data até 1983 foram adotadas medidas inovadoras no sentido de não mais tratar o cidadão como um contribuinte e súdito do Estado e sim como um cliente que deve receber uma boa prestação de serviços públicos e como o centro e destino principal das ações estatais.

A argumentação dos autores trazidos neste capítulo aponta que o fortalecimento do instituto ouvidoria na Administração Pública Brasileira é um sinal que evidencia a busca dessa administração pela modernização da gestão e a promoção da qualidade no serviço público. Embora sem deixarem expressamente assentado, os argumentos de todo os autores demonstram a transição da “administração pública burocrática (rígida e ineficiente, voltada para si própria e para o controle interno) para uma administração gerencial (flexível e eficiente, voltada ao atendimento da cidadania)” (SANTOS, 2003, p. 164).

A criação de ouvidorias corresponde a um dos fundamentos da nova gestão pública, aberta à participação do cidadão, afinal, algo precisava ser feito para dar à administração pública brasileira “instrumentos eficientes que assegurassem algum êxito nas imensas tarefas e desafios colocados pelo processo de globalização e pela redefinição da maneira de atuação do Estado” (TORRES, 2007, p. 171).

Tendo sido demonstrada a finalidade e a importância da ouvidoria, passaremos nos capítulos seguintes, à apresentação da pesquisa realizada nas ouvidorias do Município de Porto Velho.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

As análises aqui apresentadas buscam identificar as características das ouvidorias do Município de Porto Velho. Buscam, ainda, analisar se estas ouvidorias de estão servindo como instrumento de introdução de mudanças institucionais.

A metodologia utilizada possibilitou a realização desta análise, a partir da comparação entre a atuação das ouvidorias do Município de Porto Velho e a atuação apresentada como ideal para uma unidade de ouvidoria na percepção dos autores que foram utilizados na fundamentação teórica constante do capítulo 2.

O projeto inicial apresentado como requisito obrigatório para ingresso no Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração da Universidade Federal de Rondônia contemplava uma pesquisa sobre a atuação da ouvidoria nas organizações integrantes do Poder Judiciário no Estado de Rondônia, quais sejam: Tribunal de Justiça do Estado; Tribunal Regional do Trabalho; Seção Judiciária do Tribunal Regional Federal e Tribunal Regional Eleitoral

Ao ser iniciado o trabalho constatou-se que apenas os dois primeiros órgãos acima listados dispõem de ouvidorias instaladas na Cidade de Porto Velho. O terceiro dispõe de ouvidoria em sua Sede, no Distrito Federal e conta, em Porto Velho, apenas com urnas coletoras, formulário eletrônico no sítio eletrônico e contato telefônico com a equipe de pessoal da ouvidoria localizada em Brasília. O quarto órgão da lista não dispõe de ouvidoria.

Em razão do campo de pesquisa delimitado inicialmente haver se mostrado muito restrito, optou-se em pesquisar as ouvidorias dos órgãos da administração pública sediados em Porto Velho. Entretanto, constatou-se que esse número de ouvidorias também era insuficiente para a realização da pesquisa. Assim, optou-se em pesquisar todas as ouvidorias de Porto Velho.

Para esta identificação, realizou-se inicialmente uma busca na internet, através do sítio eletrônico [www.google.com.br](http://www.google.com.br). Tendo sido identificadas poucas ouvidorias, a busca foi complementada através de contatos telefônicos a várias organizações, tendo sido detectadas ouvidorias em funcionamento, mas cuja existência ainda não está divulgada no sítio eletrônico da instituição.

Ao final da busca, foi possível a formação de três grupos no Município de Porto Velho, em relação à existência de ouvidoria, conforme quadros nº 01, 02 e 03:

<b>GRUPO 01 – Organizações em Porto Velho que não dispõem de ouvidoria.</b>	
<b>1.</b>	Advocacia Geral da União
<b>2.</b>	Assembléia Legislativa do Estado
<b>3.</b>	Banco BRADESCO
<b>4.</b>	Câmara Municipal de Porto Velho
<b>5.</b>	Companhia de Águas e Esgotos de Rondônia – CAERD
<b>6.</b>	Controladoria Geral do Estado de Rondônia
<b>7.</b>	Defensoria Pública do Estado
<b>8.</b>	Departamento Estadual de Trânsito – DETRAN
<b>9.</b>	Empresa de Telefonia CLARO
<b>10.</b>	Empresa de Telefonia OI
<b>11.</b>	Empresa de Telefonia TIM
<b>12.</b>	Empresa de Telefonia VIVO
<b>13.</b>	Grupo AMERON Planos de Saúde
<b>14.</b>	Instituto de Previdência dos Servidores do Estado de Rondônia – IPERON
<b>15.</b>	Jornal Alto Madeira
<b>16.</b>	Jornal Diário da Amazônia
<b>17.</b>	Jornal O Estadão
<b>18.</b>	Ministério Público do Estado
<b>19.</b>	Ordem dos Advogados do Brasil – OAB
<b>20.</b>	Polícia Civil do Estado de Rondônia
<b>21.</b>	Polícia Federal
<b>22.</b>	Polícia Rodoviária Federal
<b>23.</b>	Prefeitura do Município de Porto Velho
<b>24.</b>	Procuradoria Regional do Trabalho
<b>25.</b>	Procuradoria Regional Federal
<b>26.</b>	Tribunal Regional Eleitoral de Rondônia
<b>27.</b>	Universidade Federal de Rondônia

Quadro nº 01. Organizações do Município de Porto Velho que não contam com ouvidoria.  
Elaborado pelo autor.

Algumas peculiaridades observadas em algumas instituições que compõem o Grupo 01 merecem destaque:

Em relação aos órgãos Assembleia Legislativa do Estado de Rondônia, Departamento Estadual de Trânsito – DETRAN, Defensoria Pública do Estado e Polícia Federal: A consulta aos seus sítios eletrônicos não detectou a existência de ouvidoria. Através de contato telefônico obteve-se a informação da existência de ouvidoria. Entretanto, uma visita aos órgãos constatou a inexistência de ouvidoria nestes órgãos. Esta situação denota que os colaboradores não conhecem o termo ouvidoria.

Em relação ao Instituto de Previdência dos Servidores do Estado de Rondônia – IPERON: A consulta ao sítio eletrônico do órgão detectou a existência de ouvidoria, que disponibilizava um formulário eletrônico para contato, tendo este formulário sido utilizado pela pesquisadora. A visita constatou que a ouvidoria resumia-se tão somente ao formulário disponibilizado na página da internet. Entretanto, as mensagens ali depositadas eram encaminhadas diretamente ao presidente da instituição, que mantém um contato direto com o cidadão. Naquele órgão não existe a figura do ouvidor, tampouco uma unidade ou equipe de ouvidoria. Via *e-mail*, o presidente do órgão informou da impossibilidade de participar da pesquisa, uma vez que a unidade de ouvidoria ainda não havia sido implantada. Informou também que no sítio eletrônico o termo 'ouvidoria' seria alterado para 'sugestão/crítica'. De fato, em nova consulta ao sítio eletrônico constatou-se essa alteração. Importante registrar que a ouvidoria do Governo do Estado recebe algumas manifestações referentes à atuação do IPERON, as quais são para ali remetidas, para conhecimento e providências.

Em relação à Ordem dos Advogados do Brasil: a consulta ao sítio eletrônico da instituição constatou a existência de ouvidoria, a qual disponibiliza apenas um *chat*, ou seja, um canal de comunicação *on-line*, através do qual o cidadão manteria contato instantâneo com a instituição. Entretanto, apesar de cinco tentativas – em datas e horários diferentes –, de contato através do *chat* nenhum sucesso foi obtido, o que aparentemente demonstrava funcionamento incorreto do sítio eletrônico. Entretanto, a visita à instituição constatou a inexistência da unidade de ouvidoria e que o *chat* disponibilizado no sítio eletrônico ainda não está em funcionamento.

<b>GRUPO 02 - Organizações com ouvidorias em outras Unidades da Federação</b>	
<b>1.</b>	Banco Cruzeiro do Sul
<b>2.</b>	Banco da Amazônia
<b>3.</b>	Banco do Brasil
<b>4.</b>	Banco HSBC
<b>5.</b>	Banco Itaú
<b>6.</b>	Banco REAL
<b>7.</b>	Banco UNIBANCO
<b>8.</b>	Caixa Econômica Federal
<b>9.</b>	Empresa Brasileira de Correios
<b>10.</b>	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA
<b>11.</b>	Empresa Brasileira de Infra-estrutura Aeroportuária – INFRAERO
<b>12.</b>	Instituto Nacional do Seguro Social – INSS
<b>13.</b>	Ministério da Fazenda
<b>14.</b>	Seção Judiciária da Justiça Federal
<b>15.</b>	Sistema Único de Saúde – SUS
<b>16.</b>	Tribunal de Contas da União

Quadro nº 02. Organizações do Município de Porto Velho que contam com ouvidoria de âmbito nacional, localizadas em outras Unidades da Federação. Elaborado pelo autor.

As instituições do grupo 02 têm ouvidoria em âmbito nacional e disponibilizam em Porto Velho uma ou mais destas formas de contatos: contato virtual, através de formulários no sítio eletrônico; urnas de coletas em suas instalações cujo conteúdo é recolhido pelo dirigente máximo da unidade regional e remetido à ouvidoria; posto de atendimento setorial da ouvidoria, com equipe de pessoal realizando atendimento pessoal; atendimento telefônico local não gratuito; atendimento telefônico nacional gratuito, que se dá diretamente pela equipe da ouvidoria.

Em relação à Empresa Brasileira de Correios e ao Sistema Único de Saúde, embora suas ouvidorias estejam localizadas no Distrito Federal, ambas mantêm em Porto Velho, o atendimento telefônico, o contato virtual e atendimento pessoal,

através de uma unidade setorial da ouvidoria que oferece atendimento personalizado aos cidadãos que as procurem.

<b>GRUPO 03 - Organizações que dispõem de ouvidoria em Porto Velho</b>	
1.	Centrais Elétricas de Rondônia – CERON
2.	Cooperativa de Trabalho Médico de Rondônia – UNIMED
3.	Faculdade de Ciências Administrativa e de Tecnologia – FATEC
4.	Faculdade de Ciências Humanas, Exatas e Letras de Rondônia – FARO
5.	Faculdade Interamericana de Porto Velho – UNIPEC/UNIRON
6.	Faculdade Porto Velho – FIP
7.	Faculdade São Lucas – FSL
8.	Faculdades Integradas Aparício Carvalho – FIMCA
9.	Governo do Estado de Rondônia
10.	Instituto Luterano de Ensino Superior – ULBRA
11.	Polícia Militar do Estado de Rondônia
12.	Tribunal de Contas do Estado de Rondônia – TCER
13.	Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia – TJRO
14.	Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região – TRT

Quadro nº 03. Organizações do Município de Porto Velho que contam com ouvidoria. Elaborado pelo autor.

Apesar das instituições do Grupo 02 contar com ouvidorias, estas estão localizadas em outras unidades da Federação e, por esta razão, não foram incluídas na pesquisa ora apresentada. Assim, a pesquisa foi realizada exclusivamente com as organizações listadas no grupo 03, por serem estas as ouvidorias cujo ouvidores são encontrados no Município de Porto Velho.



### **3.1 Métodos de Procedimento**

Segundo Marconi e Lakatos (2007) métodos de procedimento correspondem a etapas mais concretas de uma pesquisa, limitadas a um domínio particular e pressupondo específica em relação ao fenômeno estudado. Nesta pesquisa foram utilizados os métodos comparativo e monográfico.

De acordo Marconi e Lakatos (2007), o método comparativo, através do qual se efetuam comparações verticais (no tempo) e horizontais (no espaço) com a finalidade de verificar similitudes bem como explicar divergências. Este método é utilizado quando se busca identificar as características das ouvidorias do Município de Porto Velho a partir das características apresentadas como necessárias a uma ouvidoria pelos autores em que se buscou sustentação teórica.

Ainda segundo as mesmas autoras, o método monográfico propicia o estudo de determinados indivíduos, profissões, instituições etc., para se obter generalizações. Este método se faz presente nesta pesquisa uma vez que a partir dos estudos individualizado nas ouvidorias de Porto Velho se buscou identificar se as ouvidorias têm servido como instrumento de introdução de mudanças institucionais.

### **3.2 A Coleta dos Dados**

Todas as instituições listadas no Grupo 03, ou seja, 100% (cem por cento) do universo de ouvidorias identificadas no Município de Porto Velho foram utilizadas para a pesquisa apresentada neste trabalho.

Cada ouvidoria foi visitada pessoalmente pela pesquisadora. Ao chegar à instituição, a pesquisadora informava aos recepcionistas que desejava falar com o ouvidor, sem informar inicialmente que se tratava de uma pesquisa. A visita, além da realização de entrevistas, serviu para verificar as instalações das ouvidorias, o comportamento dos atendentes a uma pessoa que solicita ser atendida pelo ouvidor, a sinalização do local de funcionamento das ouvidorias e acessibilidade à ouvidoria.

As observações feitas pela pesquisadora consistem numa importante fonte de obtenção de dados, e foram analisadas junto com aqueles obtidos por outras fontes.

Foram realizadas entrevistas em toda a amostra e o roteiro das entrevistas é parte integrante deste trabalho, conforme apêndice A.

Foi entregue um questionário a cada ouvidoria. O questionário, constante do apêndice B, foi elaborado de acordo com as orientações de Chagas (2000) e contém: orientações para o preenchimento; identificação da ouvidoria; trinta questões dicotômicas, com opções SIM ou NÃO e opção 'comentários que julgar necessários' e; oito questões abertas destinadas a informar (1) os canais de contato, (2) a quantidade de urnas coletoras, (3) as formas de publicação das ações da ouvidoria, (4) o tratamento às manifestações anônimas, (5) o substituto do ouvidor, (6) as características exigidas do ouvidor, (7) as mudanças institucionais decorrentes da sua atuação e (8) qualquer outra questão não abordada no questionário.

Sete ouvidorias responderam ao questionário e, dentre elas, cinco apresentaram relatórios de atividades. O questionário destinava-se a analisar os seguintes aspectos da ouvidoria: estrutura, canais de comunicação, relação com a cultura, imagem organizacional e com o cidadão, perfil do ouvidor e contribuição ao *accountability* da organização. A opção 'comentários que julgar necessário' foi inserida para verificar se os ouvidores têm consciência de sua atuação.

Os dados coletados são classificados como primários e secundários, cujas fontes discriminamos a seguir.

Segundo Money, Babin e Samouel (2007) os dados primários destinam-se a completar o projeto de pesquisa, e a partir deles o pesquisador está diretamente envolvido na transformação de dados em conhecimento. Estes dados foram obtidos a partir da realização de entrevistas com os ouvidores ou com um dos membros da equipe de pessoal da ouvidoria. Em três Instituições de Ensino Superior, em razão da impossibilidade do ouvidor prestar o atendimento e da inexistência de equipe de pessoal própria, a entrevista foi realizada com profissional de outra área. Os dados primários foram obtidos ainda a partir das respostas oferecidas ao questionário e pelas observações pessoais da pesquisadora.

Os dados secundários foram obtidos a partir de fontes internas e externas. As fontes internas utilizadas foram os relatórios estatísticos e relatórios de atividades expedidos pelas ouvidorias e informações publicadas nos sítios eletrônicos das instituições. As fontes externas foram artigos científicos sobre a atuação da

ouvidoria no Brasil e análises bibliográficas. Alguns destes artigos foram obtidos mediante busca eletrônica na internet.

A estruturação dos dados secundários deu-se em maior parte na pesquisa documental, com a análise das informações registradas nos relatórios emitidos pelas ouvidorias e que serviram também de fonte para a extração dos dados quantitativos aqui apresentados. Segundo Money, Babin e Samouel (2007) devido à facilidade de obtenção e à sua gratuidade, o uso de dados secundários tem crescido constantemente. Ressaltam estes autores que se deve, entretanto, levar em conta a confiabilidade da origem dos dados, uma vez que estes dados devem ser mantidos em um padrão de julgamento tão alto quanto os dados primários.

### **3.3 Metodologia para cumprimento dos objetivos específicos**

Visando confirmar ou refutar as hipóteses descritivas, bem como encontrar as respostas às questões estabelecidas nos objetivos específicos, foram utilizadas as seguintes categorias de dados para a análise:

- A ouvidoria e o cidadão
  - Estrutura física e de pessoal das ouvidorias
  - Os ouvidores
  - Ouvidoria e cultura organizacional
  - Ouvidoria e a imagem organizacional
  - A comunicação com o cidadão
- A ouvidoria e as mudanças institucionais
  - Os meios de contato disponibilizados
  - Os meios de contato mais utilizados
  - Tipos de manifestações recebidas
  - A contribuição para as práticas de *accountability*
  - Mudanças institucionais registradas pelas ouvidorias
- Proximidade das ouvidorias com o referencial teórico

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Aqui trataremos da apresentação dos resultados obtidos na pesquisa, a partir da análise dos dados primários e secundários extraídos junto às ouvidorias. Com base na fundamentação teórica, a análise dos dados é o resultado de cinco fatores:

- Da observação pessoal feita pela pesquisadora quando da visita às ouvidorias, levando-se em conta o atendimento recebido na recepção do órgão, momento em que foi registrado se os atendentes tinham familiaridade com o termo 'ouvidoria', se sabiam informar a localização da unidade, se nos quadros de identificação da estrutura organizacional disponíveis na entrada da organização consta a ouvidoria, se a sala onde a ouvidoria funciona é identificada por placas, se o acesso físico à ouvidoria dá-se facilmente;

- Do acesso ao sítio eletrônico de cada uma das ouvidorias para verificação das informações ali disponibilizadas ao cidadão;

- Das informações prestadas durante as entrevistas em cada ouvidoria;

- Das respostas oferecidas por sete ouvidorias ao questionário e;

- De relatórios oferecidos por cinco das sete ouvidorias que responderam ao questionário.

A realização da pesquisa, aliada à literatura utilizada no referencial teórico, permitiu a verificação de que o termo ouvidoria é usado por toda a administração pública e pela grande maioria das organizações privadas. Todas as ouvidorias pesquisadas utilizam o termo ouvidoria.

### **4.1 A Ouvidoria e o Cidadão**

Considerando-se que a partir da observação pessoal da pesquisadora foi possível a captação de várias informações, bem como para a sua percepção em relação à atuação das ouvidorias, apresenta-se a seguir um breve relato sobre as ouvidorias identificadas e visitadas.

**Centrais Elétricas de Rondônia – CERON:** A pesquisadora foi atendida pela própria ouvidora. A ouvidoria dispõe de instalações próprias, de fácil acesso, devidamente identificadas, próximas à entrada da instituição. Na recepção, os atendentes demonstram familiaridade com a denominação e sabem informar prontamente a localização da mesma. Essa ouvidoria destina-se a atender exclusivamente o público externo. Não recebe queixas ou reclamações, porque a organização disponibiliza um Serviço de Atendimento ao Consumidor com esta finalidade específica. A ouvidoria atua como uma instância superior, para solucionar problemas não resolvidos no primeiro atendimento. Esta ouvidoria respondeu ao questionário, entretanto, apesar de solicitado (pessoalmente, via requerimento e via e-mail) não forneceu quaisquer relatórios. No sítio eletrônico da organização, na página destinada à ouvidoria não constam publicados quaisquer relatórios que demonstrem a sua atuação. Não foi informado se esses relatórios existem. Esta ouvidoria é a única cujo titular não acumula outra função.

**Cooperativa de Trabalho Médico de Rondônia – UNIMED:** Dois profissionais respondem pela ouvidoria: um da área médica e outro da área administrativa. Para ambos, a função de ouvidor é mais uma atribuição do cargo que exercem na instituição. Na recepção, os atendentes informaram a existência do ouvidor da área administrativa e tiveram dificuldade em informar a localização da ouvidoria, o que sugere não existir uma sala específica para este fim. Não foram encontradas quaisquer placas indicativas da ouvidoria ou placa de identificação na porta da sala onde a pesquisadora foi atendida pela ouvidora da área administrativa. Não existe equipe de apoio. A ouvidora da área administrativa informou que a unidade dispõe de relatórios estatísticos, mas que seria necessário que o ouvidor da área médica autorizasse a disponibilização dos mesmos. Apesar de reiteradas solicitações, esta ouvidoria não respondeu ao questionário, tampouco forneceu quaisquer relatórios. No sítio eletrônico da instituição não constam publicados quaisquer relatórios referentes à atuação da ouvidoria.

**Faculdade de Ciências Administrativa e de Tecnologia – FATEC:** O ouvidor trabalha na instituição apenas no período noturno e acumula as funções de coordenador da Comissão Própria de Análises e de professor em duas disciplinas. O

ouvidor cumpre jornada diária em outro órgão. A ouvidoria não conta com equipe de pessoal e compartilha uma sala com a Comissão Própria de Análises. Esta sala é devidamente identificada e de fácil acesso aos cidadãos. Na recepção os atendentes sabem informar a localização da ouvidoria. A pesquisadora foi atendida pela Coordenadora Pedagógica que prestou as informações solicitadas, uma vez que, em três visitas à instituição (uma diurna e duas noturnas) não foi possível localizar o ouvidor. Esta ouvidoria não respondeu ao questionário, apesar de haver sido entregue o documento físico, disponibilizado o arquivo e sido reiterado o pedido através do formulário virtual disponibilizado na internet, com o reenvio do arquivo. Também não forneceu quaisquer relatórios. Foi informado que, em razão da instalação da ouvidoria há poucos meses, ainda não haviam sido gerados relatórios.

**Faculdade de Ciências Humanas, Exatas e Letras de Rondônia – FARO:**

A pesquisadora foi atendida pelo ouvidor, que desempenha também a função de Coordenador Pedagógico. A ouvidoria não conta com equipe de pessoal e compartilha uma sala com outra unidade. A sala não tem qualquer placa de identificação, mas o acesso foi fácil, por que vários alunos indagados nos corredores souberam informar a sua localização. Isto sugere que a existência da ouvidoria é conhecida pelos alunos. Esta ouvidoria não respondeu ao questionário, apesar da entrega do documento físico e do envio por *e-mail* ao próprio ouvidor. Também não forneceu quaisquer relatórios. Foi informado que, em razão da instalação da ouvidoria há poucos meses, ainda não haviam sido gerados relatórios.

**Faculdade Interamericana de Porto Velho – UNIPEC/UNIRON:** O acesso à ouvidoria é muito difícil, pois não existem placas indicativas para orientar o cidadão. Ao pedir informações em alguns setores da instituição, a pesquisadora obteve respostas imprecisas, que a levaram ao gerente de marketing, indicado por alguns como o ouvidor da instituição. A pesquisadora foi atendida pelo gerente de marketing e este informou que o ouvidor acumula outra função na instituição. A organização não dispõe de uma sala própria para a ouvidoria e esta não conta com uma equipe de pessoal específica. Esta ouvidoria não respondeu ao questionário, apesar de reiterado o pedido através do formulário virtual disponibilizado na internet, com o reenvio do arquivo. Também não forneceu quaisquer relatórios e não foi

informado se esses relatórios existem. No sítio eletrônico da instituição não constam publicados quaisquer relatórios quanto à atuação da ouvidoria.

**Faculdade Porto Velho – FIP:** A ouvidora desempenha também a função de Assessora da Diretoria. A ouvidoria não conta com equipe de pessoal, não dispõe de sala própria e tampouco existem placas indicativas da ouvidoria. O acesso é difícil, porque, na recepção os atendentes não sabem informar a localização da ouvidoria. A ouvidora informou que apenas recebe as manifestações e as encaminha aos setores competentes, sem efetuar registros das mesmas. As manifestações ficam sob responsabilidade dos setores aos quais dizem respeito, inclusive o acompanhamento da questão apresentada até a sua solução. Esta ouvidoria respondeu ao questionário, mas não forneceu quaisquer relatórios, uma vez que estes não existem.

**Faculdade São Lucas – FSL:** A acessibilidade do cidadão à ouvidoria é extremamente difícil. O sítio eletrônico apresenta a ouvidoria e disponibiliza um formulário para contato, mas a pesquisadora encontrou extrema dificuldade para localizar a ouvidoria, pois, na recepção do prédio, os atendentes afirmavam, com veemência, não existir um setor com essa denominação naquela instituição. Coube à pesquisadora solicitasse aos atendentes que informassem à direção do órgão que um cidadão gostaria de ser atendido pelo ouvidor. A assessora da diretoria solicitou que a pesquisadora fosse encaminhada ao seu gabinete. A ouvidora/assessora da diretoria atendeu a pesquisadora e informou que ela própria responde pela ouvidoria e que não conta com equipe de pessoal. O questionário foi disponibilizado fisicamente e via *e-mail*. Apesar de reiterado o pedido à própria ouvidora, via telefone, o questionário não foi respondido, tampouco foram fornecidos quaisquer relatórios estatísticos ou gerenciais. No sítio eletrônico não constam quaisquer relatórios divulgados. A ouvidora informou, quando reiterado o pedido de fornecimento de respostas ao questionário, que o estaria providenciando nos próximos dias, mas que estava com dificuldade em fornecer os relatórios, sem informar qual era a dificuldade. Essa informação fez crer à pesquisadora que aquela ouvidoria teve dificuldades em atender à solicitação em razão da inexistência de quaisquer relatórios referentes à sua atuação.

**Faculdades Integradas Aparício Carvalho – FIMCA:** A função de ouvidor é compartilhada por três profissionais, que acumulam com outras funções pedagógicas e administrativas. A pesquisadora foi atendida por uma coordenadora pedagógica/ouvidora. Não existe equipe de pessoal específico para a ouvidoria, bem como não existe uma sala destinada especificamente a esta unidade. Não existem quaisquer placas indicativas da ouvidoria, apesar disto, o acesso à ouvidoria é fácil, porque, na recepção os atendentes ao serem indagados quanto à localização da ouvidoria, prontamente encaminham o cidadão a um dos três ouvidores. Esta ouvidoria apesar de haver recebido o questionário (fisicamente e em arquivo) não respondeu ao questionário. Também não forneceu quaisquer relatórios e não informou se tais relatórios existem. No sítio eletrônico não constam quaisquer relatórios divulgados.

**Governo do Estado de Rondônia:** A ouvidoria está localizada no “Shopping Cidadão”, que consiste em um local que reúne a expedição de diferentes documentos. O ouvidor, formalmente designado, acumula ainda as funções de administrador do *Shopping Cidadão* de Porto Velho, do *Shopping Cidadão* do Município de Ji-Paraná, do *Shopping Cidadão* Móvel e de administrador do órgão do PROCON. Esta ouvidoria conta com uma equipe composta por nove pessoas, além do ouvidor, sendo esta a maior estrutura de pessoal dentre as ouvidorias pesquisadas. Na recepção os atendentes sabem informar a localização da ouvidoria e existem placas indicativas, tornando fácil a acessibilidade. Apesar disto, a pesquisadora foi encaminhada primeiramente a uma longa fila de atendimento do *Shopping Cidadão* para triagem do serviço buscado, sendo dispensada da fila ao informar que se tratava de uma pesquisa. A pesquisadora foi atendida pela coordenadora da equipe de apoio. A ouvidoria dispõe de amplo espaço próprio. Esta ouvidoria respondeu ao questionário, mas deixou de fornecer respostas a todos os quesitos que tratavam do público interno e ao quesito que solicitava a listagem das principais mudanças institucionais decorrentes de sua atuação. Os relatórios fornecidos são meras listagens de recebimento de denúncias nos exercícios de 2007, 2008 e 2009.

**Instituto Luterano de Ensino Superior – ULBRA:** O acesso do cidadão à ouvidoria é difícil. Na recepção, os atendentes desconhecem a existência da



ouvidoria. A pesquisadora foi encaminhada a quatro setores diferentes. Na recepção do gabinete da Diretoria, recebeu a informação de que não existia ouvidoria. A pesquisadora solicitou que fosse consultado junto à direção da organização. Esta consulta resultou na informação de que uma coordenadora pedagógica acumulava também a função de ouvidora. A pesquisadora solicitou ser recebida pela ouvidoria, não tendo logrado êxito, uma vez que a mesma encontrava-se em reunião. Solicitou ser encaminhada à sala da ouvidoria, o que também foi negado. Foi atendida pela assistente da coordenadora/ouvidora, na recepção da diretoria. A assistente informou que a ouvidoria não conta com equipe de pessoal e não dispõe de sala própria. A assistente da coordenadora/ouvidora respondeu algumas perguntas e recebeu o questionário, solicitando o prazo de 5 dias para o fornecimento das respostas. Apesar de várias tentativas, via contato telefônico, o questionário não foi respondido, bem como não foram fornecidos quaisquer relatórios sobre a atuação dessa ouvidoria. No sítio eletrônico da instituição não constam publicados quaisquer relatórios. Não foi informado se tais relatórios existem.

**Polícia Militar do Estado de Rondônia:** O sítio eletrônico não informa a existência da ouvidoria. O contato telefônico constatou-se essa existência. Na visita verificou-se que ouvidoria é o nome dado a uma das unidades integrantes da corregedoria. Não existe a figura do Ouvidor. Restrita ao público externo, a ouvidoria, através dos servidores ali lotados, destina-se exclusivamente a receber queixas, reclamações e denúncias contra conduta inadequada de policiais militares. As manifestações são registradas e são encaminhadas ao corregedor. O acesso é muito fácil, pois, na recepção todos sabem informar a sua localização, bem como existe placa que identifica a sala. Esta ouvidoria respondeu ao questionário e forneceu relatórios estatísticos que demonstram a quantidade de denúncias recebidas no exercício de 2007 e 2008.

**Tribunal de Contas do Estado de Rondônia – TCER:** A função de ouvidor é exercida cumulativamente por um Conselheiro da Corte de Contas, formalmente designado. A ouvidoria conta com equipe de pessoal própria, composta por quatro servidores e dispõe de uma sala própria, devidamente identificada. Na recepção os atendentes sabem informar a localização da sala e o acesso é muito fácil, pois existem placas indicativas. A pesquisadora constatou a publicação em murais de

alguns relatórios e mensagens quanto à atuação da ouvidoria. A pesquisadora foi atendida pela coordenadora da equipe de pessoal. Esta ouvidoria respondeu ao questionário e forneceu o relatório anual de atividades, incluindo dados estatísticos, referentes ao exercício de 2008 e os relatórios estatísticos referentes ao exercício de 2009. Uma importante característica desta ouvidoria reside no fato de a sua atuação exercer influência em outros órgãos, uma vez que os cidadãos apresentam manifestações referentes a todos os órgãos da administração pública do Estado Rondônia, em decorrência da missão institucional do órgão. Diante deste fato, o cidadão pode, por exemplo, apresentar manifestações em relação aos serviços oferecidos pela Prefeitura de Porto Velho, que não dispõe de ouvidoria.

**Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia – TJRO:** A função de ouvidor, formalmente designado, é exercida cumulativamente por um Juiz de Direito, que exerce a função de Juiz Auxiliar da Presidência. A sala da ouvidoria é devidamente identificada. Na recepção, os atendentes indicam prontamente ao cidadão a localização da sala da ouvidoria. A ouvidoria conta com equipe de pessoal próprio. O atendimento à pesquisadora deu-se pela coordenadora da equipe de pessoal, que manifestou considerar a sala da ouvidoria de difícil acesso por estar localizada na garagem do prédio, quando deveria localizar-se próximo à entrada principal. Esta ouvidoria respondeu ao questionário e não se fez necessário fornecer os seus relatórios anuais e dados estatísticos mensais, uma vez que estão devidamente publicados no sítio eletrônico da instituição, acessíveis a qualquer pessoa.

**Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região – TRT:** A função de ouvidor é exercida cumulativamente por uma Desembargadora do órgão, formalmente designada pela Presidência. Esta ouvidoria conta com equipe de pessoal e sala própria. Existe grande acessibilidade à sala da ouvidoria, uma vez que está localizada próximo à entrada principal do órgão e existem placas indicativas. Na recepção, os atendentes informam prontamente a localização da ouvidoria. Esta ouvidoria respondeu ao questionário e forneceu os dados estatísticos referentes ao primeiro semestre de 2009. Os dados estatísticos referentes ao exercício de 2008 estão publicados no sítio eletrônico da instituição.

Diante das informações acima, verifica-se que as cinco ouvidorias públicas responderam ao questionário e apresentaram os relatórios dos quais dispunham; a única ouvidoria de organização de economia mista respondeu ao questionário, mas não forneceu quaisquer relatórios e; das oito ouvidorias de organizações privadas, apenas uma respondeu ao questionário e nenhuma apresentou quaisquer relatórios, apesar do empenho da pesquisadora em resgatar os questionários. O silêncio das ouvidorias privadas sugere que as mesmas não dispõem de registros das informações referentes à sua atuação.

#### **4.1.1 A Estrutura Física e de Pessoal das Ouvidorias**

A fundamentação teórica trouxe, em relação à estruturação da ouvidoria, a manifestação dos seguintes autores: Abramo e Petridis (2005), que destacam a necessidade da ouvidoria ser de fácil acesso ao cidadão; Amaral filho (1993), que destaca a necessidade da ouvidoria contar com uma equipe de pessoal especializado e; Giangrande e Figueiredo (1997), que destacam a necessidade de uma equipe de apoio de profissionais qualificados e equipamentos.

A partir da manifestação dos autores, entendeu-se necessário verificar as características das ouvidorias do Município de Porto Velho, em relação às suas estruturas físicas e de pessoal. A verificação destas estruturas foi feita pessoalmente pela pesquisadora, durante visita a cada uma das ouvidorias.

A verificação consistiu em constatar se a ouvidoria contava com as seguintes estruturas:

- Com equipe de pessoal própria para atuar exclusivamente no atendimento ao cidadão e desenvolver atividades específicas da ouvidoria;
- Com instalações próprias, devidamente equipada, destinada a abrigar exclusivamente os integrantes da ouvidoria e preparada para atender o cidadão;
- Com sala reservada ao ouvidor, para garantir privacidade ao cidadão.

Dentre as quatorze ouvidorias identificadas no Município de Porto Velho, constatou-se que cinco delas – Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, Tribunal de Contas do Estado de Rondônia, Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região, Centrais Elétricas de Rondônia e Governo do Estado de Rondônia – apresentam as

estruturadas apontadas como necessárias pelos autores trazidos à fundamentação teórica.

Em relação à Polícia Militar do Estado de Rondônia, verificou-se que, apesar de dispor de sala própria e com pessoas para atender o cidadão, a ouvidoria não dispõe da figura do ouvidor e de uma equipe especializada para tal fim.

Nas instituições particulares, as ouvidorias não contam com instalações físicas exclusivas ou com equipe de pessoal específico para esta atividade. Nestas instituições, a função de ouvidor é uma incumbência atribuída a um profissional de confiança dentro da estrutura organizacional.

O quadro nº 04 e o gráfico nº 01 demonstram a situação verificada em relação à estrutura física e de pessoal das ouvidorias identificadas em Porto Velho:

**ESTRUTURA FÍSICA E DE PESSOAL**

	TJRO	TCER	TRT	PM	ESTADO	CERON	UNIMED	FATEC	FARO	ULBRA	UNIRON	FSL	FIP	FIMCA				
Ouvidoria tem instalações exclusivas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗				
Ouvidor tem sala reservada	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗				
Ouvidoria tem equipe de apoio	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗				
Legenda	<table border="1"> <tr> <td>✓</td> <td>sim</td> </tr> <tr> <td>✗</td> <td>não</td> </tr> </table>														✓	sim	✗	não
✓	sim																	
✗	não																	

Quadro nº 04. Estrutura física e de pessoal das ouvidorias do Município de Porto Velho. Elaborado pelo autor.

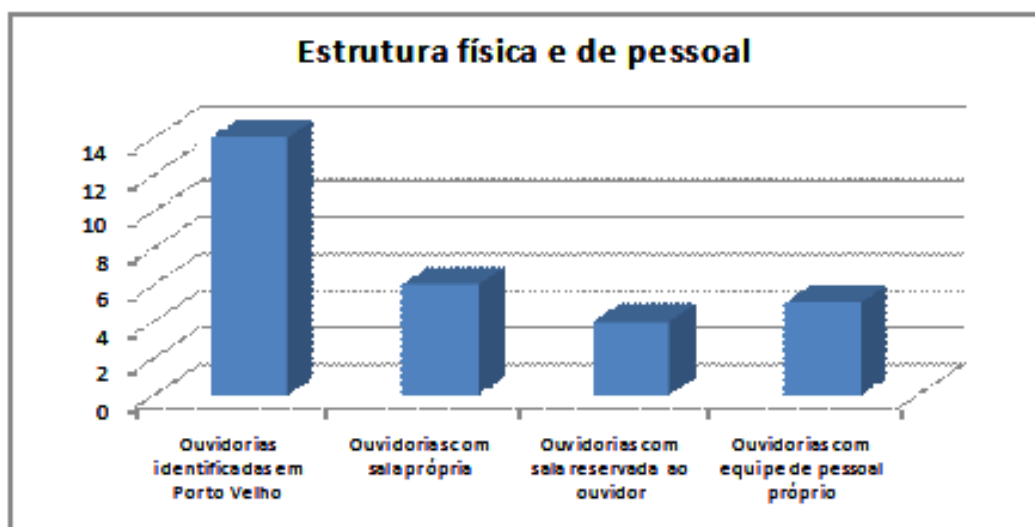


Gráfico nº 01. Estrutura física e de pessoal das ouvidorias do Município de Porto Velho. Elaborado pelo autor.

As cinco ouvidorias que contam com equipe de apoio e estrutura física próprias, também contam com todos os equipamentos e materiais necessários ao seu funcionamento. Dentre elas, duas (Centrais Elétricas de Rondônia e Governo do Estado de Rondônia) têm a estrutura ideal de pessoal, na opinião do ouvidor. Nas outras três (Tribunal de Contas do Estado, Tribunal de Justiça do Estado e Tribunal Regional do Trabalho) o ouvidor afirmou que seriam necessárias mais pessoas para que a ouvidoria pudesse atuar mais efetivamente.

A pesquisa mostrou que todas as ouvidorias do Município de Porto Velho pertencentes às organizações privadas estão em desacordo com os posicionamentos de Amaral Filho (1993), Giangrande e Figueiredo (1007) e Centurião (2003), pois não contam com uma equipe de pessoal e ainda têm o seu ouvidor desempenhando outras funções dentro da organização. Em razão disto, na percepção da pesquisadora, estas ouvidorias não poderão contribuir para o aumento de práticas de *accountability* da organização, tampouco fazer da ouvidoria um instrumento de defesa dos direitos do cidadão.

#### **4.1.2 Os Ouvidores do Município de Porto Velho**

O referencial teórico apresentado, expressado na fala de vários autores, afirma que a figura do ouvidor é de extrema importância para o sucesso da ouvidoria. O profissional que aceita a incumbência de desempenhar a função de ouvidor, deverá, além de apresentar diversas características próprias para tal finalidade, ter vocação para isto.

Antes de tentar identificar as principais características pessoais exigidas aos ouvidores no Município de Porto Velho, buscou-se, verificar quais ouvidores exercem esta função com exclusividade. Foi constatado que apenas o ouvidor da Centrais Elétricas de Rondônia, exerce exclusivamente esta função, conforme demonstrado no quadro nº 05 e no gráfico nº 02.:

### Ouidores exclusivos nesta função

	TJRO	TCER	TRT	PM	ESTADO	CERON	UNIMED	FATEC	FARO	ULBRA	UNIRON	FSL	FIP	FIMCA				
Ouidor exerce função exclusivamente	X	X	X	X	X		✓ X	X	X	X	X	X	X	X				
Legenda	<table border="1"> <tr> <td>✓</td> <td>sim</td> </tr> <tr> <td>X</td> <td>não</td> </tr> </table>														✓	sim	X	não
✓	sim																	
X	não																	

Quadro nº 05. Titulares das Ouvidorias do Município de Porto Velho que exercem exclusivamente a função de ouvidor. Elaborado pelo autor.

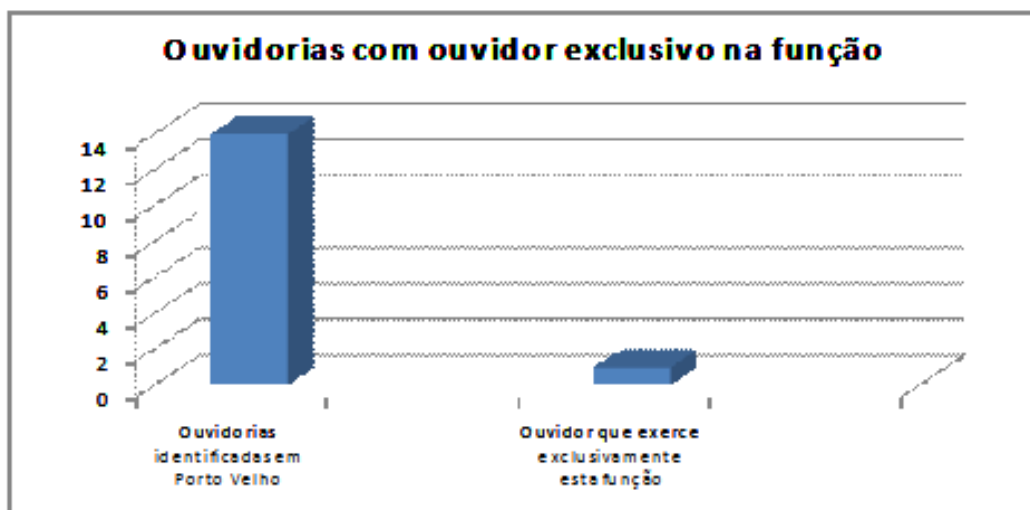


Gráfico nº 02. Titulares das Ouvidorias do Município de Porto Velho que exercem exclusivamente a função de ouvidor. Elaborado pelo autor.

Nenhum dos autores trazidos na fundamentação teórica abordou a possibilidade da existência de ouvidoria sem a figura do ouvidor, situação constatada na ouvidoria da Polícia Militar do Estado de Rondônia.

Em razão da peculiaridade da ouvidoria da Polícia Militar do Estado, que não conta com um ouvidor, a questão referente à substituição do ouvidor ficou prejudicada. No Tribunal de Justiça, no Governo do Estado e na CERON, existe substituto designado. No Tribunal de Contas do Estado, no Tribunal Regional do Trabalho e na Faculdade de Porto Velho – FIP, a resposta ao questionário informou que, na ausência do ouvidor, as manifestações são apreciadas pelo dirigente máximo da instituição. Em relação às demais Instituições de Ensino Superior e à

Cooperativa de Trabalho Médico de Rondônia – UNIMED a questão não pode ser verificada, uma vez que os questionários não foram respondidos.

Das ouvidorias que contam com equipe de pessoal, apenas nas Centrais Elétricas de Rondônia o atendimento deu-se pela ouvidora. Em todas as instituições particulares a ouvidoria não conta com equipe de pessoal, portanto, não seria possível o atendimento por outra pessoa que não o próprio ouvidor, mesmo assim, em três destas ouvidorias (ULBRA, FATEC e UNIRON), o atendimento deu-se por um profissional de outra área.

No questionário, quanto à pergunta “Quando o cidadão comparece pessoalmente à ouvidoria ele é atendido pessoalmente pelo ouvidor?” foram obtidas as respostas a seguir transcritas:

- Na ouvidoria do Governo do Estado: “Não. Existe o grupo de Ouvidoria que dispõe de pessoal especializado p/ esse atendimento, inclusive o Ouvidor Geral, se necessário”.
- No Tribunal Regional do Trabalho: “Não. Não existe nenhum óbice, mas geralmente as servidoras lotadas na Ouvidoria, fazem uma triagem e levam até a Ouvidora, que exerce outras atribuições, apenas os casos mais complexos”.
- No Tribunal de Contas do Estado: “Não. O cidadão que comparece à Ouvidoria do TCE-RO será atendido por um dos integrantes da equipe da Ouvidoria. Havendo interesse e/ou necessidade de falar com o Ouvidor, considerando que o mesmo é um Conselheiro e tem outras atribuições, será verificada a possibilidade de atendimento no momento ou agendado”.
- No Tribunal de Justiça do Estado: “Não. Normalmente é atendido pela Coordenação do Setor, porém, se a pessoa desejar ser atendida pelo Ouvidor ela será encaminhada à sala do mesmo para tal fim”.
- A ouvidoria da Faculdade Porto Velho – FIP respondeu “sim”. Nesta ouvidoria, considerando-se que não existe outra pessoa além do ouvidor, o atendimento somente poderá dá-se por este.
- Na ouvidoria da Polícia Militar do Estado o atendimento não pode dá-se pelo ouvidor, por que esta figura não existe.

Estes dados permitiram concluir que nas ouvidorias que contam com equipe de pessoal o ouvidor dificilmente atende o cidadão pessoalmente, sendo esta uma atribuição da equipe de apoio.

Ainda em relação às ouvidorias que contam com equipe de apoio, as respostas às entrevistas fez concluir que a maioria das manifestações ofertadas pelos cidadãos é solucionada pela equipe de apoio. São levadas à apreciação do ouvidor apenas as questões de maior complexidade. Isto ocorre devido ao fato do ouvidor exercer outras atribuições.

A questão referente às características exigidas do profissional que exercerá a titularidade da ouvidoria foi inserida apenas no questionário, não tendo sido abordada na entrevista. Foram obtidas as seguintes respostas:

- Das instituições de ensino superior apenas a ouvidoria da Faculdade Porto Velho – FIP respondeu ao questionário e informou que é exigido do ouvidor, “conhecimento dos serviços oferecidos pela instituição, articulação com todos os setores que a compõem, senso de organização, relacionamento interpessoal e flexibilidade”.

- A ouvidoria do Tribunal de Justiça do Estado, onde a função de ouvidor – restrita a magistrados – é exercida cumulativamente por um dos Juízes Auxiliares da Presidência, informou que são exigidas do ouvidor: “paciência no trato com as pessoas, profundo conhecimento dos serviços oferecidos pelo órgão, poder de persuasão, capacidade para negociar com independência”.

- A Polícia Militar do Estado, apesar de não contar com a figura do ouvidor, informou que as pessoas que trabalham na ouvidoria e tratam diretamente com o público externo, devem apresentar “discrição, percepção aguda e equilíbrio emocional”.

- A ouvidoria das Centrais Elétricas de Rondônia informou que são exigidos do ouvidor: “perfil gerencial, habilidade para tratar com pessoas, conhecimento jurídico civil e do setor de energia”.

- A ouvidoria do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia informou que “em face do cargo de Ouvidor ser privativo de Conselheiro, não são consideradas as características pessoais”.

- A ouvidoria do Governo do Estado de Rondônia forneceu a seguinte resposta: “Indicação do Governador do Estado”.



- A ouvidoria do Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região informou: “Para ser ouvidor(a) é necessário pertencer aos quadros da magistratura, pois é uma atividade institucional do órgão que deverá ser desempenhada por um magistrado”.

Apesar do fato das características acima descritas, apontadas nos questionários respondidos, irem de acordo com aquelas elencadas por Giangrande e Figueiredo (1997), Centurião (2003), Lyra (2005), Costa, C. (2006), Pinto (2007) e Menandro (2007), verifica-se que não vem sendo observado o critério de desvinculação institucional apontado como necessário por Lyra (2005) e Pinto (2007).

Nas ouvidorias da Cooperativa de Trabalho Médico de Rondônia – UNIMED e Faculdades Integradas Aparício Carvalho – FIMCA verificou-se que não está sendo observado o critério da unipessoalidade, que é a impossibilidade de diluição da titularidade do instituto em vários ouvidores, apontado por Lyra (2005) como essencial às ouvidorias.

Não se comprovou em todas as ouvidorias das instituições particulares a existência de mandato e atribuições específicas ao ouvidor, necessários, na opinião de Lyra (2005), para diferenciar a ouvidoria do Serviço de Atendimento ao Consumidor.

Com exceção da Polícia Militar do Estado – onde a ouvidoria integra a corregedoria – as ouvidorias estão diretamente ligadas à direção máxima das organizações, em concordância com a afirmação de Centurião (2003) de que o ouvidor deve ter livre trânsito na organização e estar subordinado à alta direção.

A análise deste tópico mostrou que no Município de Porto Velho a designação de ouvidores não vem ocorrendo de acordo com o que orientam os autores trazidos no referencial teórico e, principalmente não estão sendo observadas as características pessoais do profissional.

#### **4.1.3 Cultura Organizacional: Os Colaboradores e a Ouvidoria**

Apenas a ouvidoria das Centrais Elétricas de Rondônia afirmou ter sido realizadas palestras de sensibilização a fim de informar aos colaboradores a criação da ouvidoria, e explicar a sua finalidade, mas, mesmo assim, houve resistência por

partes destes colaboradores no início das atividades da ouvidoria. A ouvidora informou que essa resistência deu-se porque os colaboradores entendiam que, sendo a ouvidoria destinada a defender os interesses dos consumidores, a sua atuação seria contra os colaboradores internos. Informou também que atualmente não existem quaisquer resistências por parte do público interno.

As ouvidorias da Polícia Militar do Estado de Rondônia e do Tribunal de Contas de Rondônia informaram que houve resistência do público interno no início das atividades e que persiste até os dias atuais. O ouvidor do Tribunal de Contas destacou que os colaboradores entendem que a atuação da ouvidoria gera maior fluxo de trabalho para eles.

A divulgação das ações da ouvidoria mostrou-se muito pequena, sendo constatado que apenas três (Tribunal de Contas, Tribunal de Justiça e Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região) divulgam algum tipo de informação referente às suas atividades. Merecem destaque duas ouvidorias:

- Do Tribunal de Contas do Estado que além da publicação no sítio eletrônico, divulga suas ações internamente através da intranet, *folders*, notícias afixadas no mural e de uma revista publicada periodicamente pelo órgão.

- Do Tribunal de Justiça do Estado que publica todos os relatórios estatísticos mensais e os relatórios gerenciais anuais no sítio eletrônico. Esta ouvidoria tem registro da realização de um trabalho de conscientização aos usuários nos diversos fóruns de Porto Velho, em 2007. A ação consistiu na distribuição de *folders* e cartilhas aos cidadãos, afixação de cartazes, para explicar a finalidade e o funcionamento da ouvidoria e respostas às dúvidas dos cidadãos. A ação constatou o desconhecimento quanto à finalidade da ouvidoria pelos usuários. Os materiais gráficos também foram enviados aos fóruns do Interior do Estado e distribuídos em instituições de ensino, órgãos públicos e instituições bancárias de Porto Velho.

O desenvolvimento da pesquisa permitiu a observação de que no Município de Porto Velho o instituto ouvidoria é pouquíssimo conhecido. Na busca para identificar a existência de ouvidorias, durante visitas e telefonemas a organizações que não contam com ouvidoria em sua estrutura organizacional, os atendentes agiram como se o termo lhes fosse totalmente desconhecido e demonstraram escutar pela primeira vez aquela denominação. Também em algumas instituições onde as ouvidorias estão precariamente estruturadas, os colaboradores

demonstraram desconhecer o termo, bem como a existência do instituto no âmbito da organização em que trabalham.

Os dados colhidos sugerem que nas instituições que contam com ouvidoria o público interno não está preparado para entender a ouvidoria enquanto integrante da estrutura organizacional. A recepção à pesquisadora mostrou que o instituto é visto um mecanismo de controle policesco e as informações mostraram que as manifestações recebidas pela ouvidoria são vistas como geração de sobrecarga de trabalho.

Isto trouxe à pesquisadora a percepção de que as organizações não vêm realizando esforços para fazer a ouvidoria conhecida e entendida pelos seus colaboradores, prejudicando a atuação do instituto como instrumento participação do cidadão, uma vez que os colaboradores internos não estão preparados para que favorecer esta atuação.

#### **4.1.4 A Ouvidoria e a Imagem Institucional**

As sete ouvidorias que responderam ao questionário afirmaram entender que a sua atuação favorece o exercício da cidadania. Entretanto, apenas as ouvidorias do Tribunal de Contas do Estado e do Tribunal Regional do Trabalho apresentaram em seus relatórios comentários que demonstraram existir conscientização dessa atuação.

A ouvidoria do Tribunal de Contas destacou ainda que as manifestações dos cidadãos, independentemente de sua natureza, sempre carregam sinais de alerta e desafios e não podem ter sua importância diminuída pela ouvidoria, confirmando a ideia apresentada por Barlow & Moller (1996) de que as reclamações são uma oportunidade para aprender coisas ainda ignoradas sobre os serviços prestados.

Ao afirmarem que a ouvidoria tem como finalidade atuar de forma clara e transparente para manter uma imagem favorável da organização junto a seus públicos, o posicionamento dos integrantes das ouvidorias do Tribunal de Contas, do Tribunal Regional do Trabalho e do Tribunal de Justiça vai de encontro aos argumentos trazidos pelos autores elencados no capítulo 3, principalmente com as palavras de Centurião (2003) ao expressar que o objetivo de toda instituição é conquistar um lugar no coração das pessoas e de Giangrande e Figueiredo (1997)

ao afirmar que a ouvidoria deve trabalhar de forma clara e transparente, para manter a imagem da empresa livre de máculas.

Estas três ouvidorias concordam que as reclamações representam uma oportunidade de melhorar o serviço prestado e a ouvidoria do Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região destacou que “Quando os usuários da Justiça do Trabalho tem seus problemas vistos, analisados e solucionados tendem a agradecer e repassam a informação do bom atendimento a outros cidadãos. Dessa forma a imagem do Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região é exaltada de forma positiva”.

As respostas ao questionário fornecidas por sete ouvidorias mostraram que estas consideram que sua atuação contribui para a melhoria da imagem da organização, entretanto, verificou-se a ausência de comentários que demonstrem uma consciência crítica em relação a este aspecto, bem como a ausência de informações nos relatórios que demonstrem ter sido em algum momento observado de que forma a atuação da ouvidoria contribuiu para a melhoria da imagem organizacional.

#### **4.1.5 A Comunicação com o Cidadão**

A literatura trazida ao referencial teórico mostrou que os autores quando tratam de ouvidorias de empresas privadas utilizam o termo cliente, consumidor ou cidadão e quando tratam ouvidorias públicas utilizam o termo usuário ou cidadão. Nesta análise, utilizou-se o termo cidadão para identificar todos os públicos que se relacionam com a ouvidoria.

Considerando que cidadão é qualquer pessoa que venha a ser atendido pela ouvidoria, em relação às Centrais Elétricas de Rondônia, à Polícia Militar do Estado de Rondônia e ao Governo do Estado, onde as ouvidorias destinam-se a atender apenas aos públicos externos, cidadão é qualquer pessoa não pertencente aos seus quadros de pessoal ou colaboradores.

Nas demais ouvidorias, que informaram atender público interno e externo, cidadão é qualquer pessoa que deseje comunicar-se com a organização. Entretanto, em relação à ouvidoria do Governo do Estado de Rondônia, fazem-se necessários alguns comentários.

Ao responder o questionário, esta ouvidoria omitiu-se nos quesitos que tratam do público interno e afirmou ter dificuldades para se relacionar com este público. Os únicos relatórios fornecidos referentes aos exercícios 2007, 2008 e 2009 têm a denominação “Relatório de Denúncias Recebidas através do Serviço Disque Denúncia”. Este conjunto de observações sugere três interpretações: (1) que esta ouvidoria destina-se tão somente a receber denúncias; (2) que essas denúncias são recebidas tão somente por telefone (apesar de haver respondido no questionário que os atendimentos ocorrem via telefone, e-mail e pessoalmente); e (3) que atende exclusivamente o público externo.

A relação das ouvidorias do Município de Porto Velho com o cidadão foi verificada inicialmente pela consulta ao sítio eletrônico das instituições. Estas consultas verificaram o seguinte:

No sítio eletrônico das Centrais Elétricas de Rondônia, na página da ouvidoria esta informa que se constitui em um importante canal de comunicação para atender e assegurar a satisfação do cidadão e que se dispõe a receber reclamações, sugestões, dúvidas, elogios ou críticas. Apresenta-se como um último recurso para quem não conseguiu solucionar seus problemas e solicita que o cidadão inicialmente entre em contato com a loja de atendimento pessoalmente ou por contato telefônico gratuito. Fornece orientações ao cidadão e disponibiliza duas formas de contato: o formulário eletrônico ou o contato telefônico gratuito.

Na página inicial do sítio eletrônico da Cooperativa de Trabalho Médico de Rondônia – UNIMED consta que a ouvidoria é o setor que tem por finalidade conhecer, entender e orientar as mudanças, a partir de uma atuação catalisadora de soluções, harmonizadora de conflitos e agentes de mudanças, propondo mudanças e processos de melhoria de qualidade dos serviços e do atendimento ao cidadão. Informa que a ouvidoria é um canal para registrar comentários, elogios, sugestão, crítica ou reclamação.

Nos sítios eletrônicos das Faculdades Integradas Aparício Carvalho – FIMCA, Faculdade de Ciências Humanas, Exatas e Letras de Rondônia – FARO e Faculdade Interamericana de Porto Velho – UNIPEC/UNIRON consta apenas um campo ‘fale conosco’ onde é disponibilizado um formulário eletrônico para as manifestações do cidadão. Ressalta-se que o ouvidor da FARO informou que aquela

ouvidoria não recebe as manifestações enviadas pela internet, mas não informou que as recebe.

A Faculdade de Ciências Administrativa e de Tecnologia – FATEC disponibiliza em seu sítio eletrônico um campo denominado ‘ouvidoria’, através do qual o cidadão tem acesso apenas um formulário eletrônico para encaminhar suas manifestações.

A Faculdade Porto Velho – FIP faz constar em seu sítio eletrônico uma breve descrição da ouvidoria, informando que se trata de um serviço de atendimento à comunidade interna e externa, com atribuições de ouvir, encaminhar e acompanhar críticas e sugestões, visando contribuir para a melhoria dos serviços prestados pela instituição. No campo ouvidoria é disponibilizado um formulário eletrônico para contato.

A Faculdade São Lucas disponibiliza em seu sítio eletrônico, uma página para a ouvidoria, onde consta um formulário eletrônico para contato. Nesta página é informado que a ouvidoria é alocada junto à diretoria e que trabalha de forma autônoma e imparcial, recebendo sugestões, comentários, dúvidas ou pedidos de informação. Informa também que a função da ouvidoria é receber, analisar e encaminhar sugestões, informações e questionamentos, acompanhando-os até a solução do processo. Tem como função ainda sugerir à diretoria medidas que contribuam para a melhoria dos serviços prestados e atender às particularidades de estudantes, professores, funcionários e comunidade.

O Instituto Luterano de Ensino Superior – ULBRA disponibiliza em seu sítio eletrônico uma página para a ouvidoria e informa que, preocupada em oferecer o melhor serviço a seus acadêmicos, a instituição criou a ouvidoria, que tem por objetivo facilitar o recebimento de manifestações, através de um processo ágil, eficaz e seguro. A ouvidoria é apresentada como um setor organizado para ouvir a comunidade interna e externa, de forma transparente, objetiva e isenta, com o sigilo absoluto.

O sítio eletrônico do Governo do Estado de Rondônia, não disponibiliza uma página à ouvidoria. A página é de difícil navegação e disponibiliza apenas um “fale conosco” que, ao ser acessado, apresenta, dentre as opções de contato, a ouvidoria. Após a consulta, é possível afirmar que os meios de contato com esta ouvidoria têm pouca divulgação e são de difícil localização. Importante ressaltar que, na resposta ao questionário, a ouvidoria sequer listou o formulário eletrônico na

internet como um dos meios de contato disponíveis ao cidadão, o que sugere que aquela ouvidoria desconhece este meio de contato. No sítio eletrônico não são encontradas quaisquer informações sobre a finalidade e composição da ouvidoria ou informados os outros meios de contato com este instituto.

O sítio eletrônico da Polícia Militar do Estado de Rondônia não faz qualquer menção ao termo ouvidoria, disponibilizando um campo denominado 'denúncia *online*', exclusivo para o cidadão denunciar crimes, aceitando inclusive mensagens anônimas. Entretanto, as denúncias encaminhadas através desta opção eletrônica não são encaminhadas para a ouvidoria, que recebe exclusivamente manifestações pessoais e informou não dispor sequer de uma linha telefônica.

No sítio eletrônico do Tribunal de Contas do Estado, na página destinada à ouvidoria, consta apenas um formulário eletrônico para contato, a composição da ouvidoria e a informação quanto à sua criação. Não consta nenhuma informação quanto à finalidade da ouvidoria e não apresenta uma lista com os demais meios de contato.

A ouvidoria do Tribunal de Justiça informa em sua página no sítio eletrônico do órgão, que a razão de sua existência é promover uma justiça eficaz e transparente ao cidadão, melhorando o seu acesso ao Judiciário, permitindo-lhe participar como colaborador da melhoria do funcionamento do Órgão. Que a ouvidoria é uma central de relacionamento vinculada a Presidência do Tribunal e que suas atividades não se confundem com as dos Advogados, Promotores e Juízes. São fornecidas várias orientações ao cidadão e são informados os meios de contatos disponíveis.

No sítio eletrônico do Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região consta que a ouvidoria se destina a acolher demandas e dar respostas sobre reclamações, denúncias, sugestões, solicitações e elogios e que se direciona no sentido de potencializar a capacidade crítica e elevar o grau de exigência e satisfação dos usuários com excelência na qualidade de gestão. Que atua de forma imparcial, favorecendo o exercício do diálogo com o cidadão e assessorando a Presidência do Tribunal. Que o acesso à ouvidoria é bastante simplificado. Que tem como sustentáculo a ética, o sigilo, a legalidade, a transparência, a disponibilidade, a imparcialidade, a eficiência e celeridade. São fornecidas orientações ao cidadão e informados os meios de contatos disponíveis.

Três ouvidorias (Tribunal de Contas, Polícia Militar e Governo do Estado) afirmaram encontrar dificuldades em manter a comunicação com o público interno. As demais ouvidorias que responderam ao questionário, afirmaram manter um forte relacionamento com o público interno, não encontrando dificuldades em comunicar-se com o mesmo. Mesmo a ouvidoria das Centrais Elétricas de Rondônia, que não se destina a atender o público interno, informou que não encontra problemas de comunicação com este público.

Duas ouvidorias (Governo do Estado e Polícia Militar) afirmaram não manter um forte relacionamento com o público externo. A segunda, devido ao fato de contar apenas com uma forma de atendimento ao cidadão. Esta ouvidoria registrou que vem envidando esforços para modificar este cenário.

Foram inseridas no questionário quatro perguntas visando identificar se a ouvidoria pesquisada apresentava características de relações públicas: a ouvidoria estabelece forte relacionamento com o público interno? A ouvidoria estabelece forte relacionamento com o público externo? A ouvidoria atua de forma personalizada com seus usuários? A ouvidoria pode ser considerada como mecanismo de marketing de relacionamento?

A ouvidoria da Polícia Militar respondeu negativamente a todos os itens. A ouvidoria do Governo do Estado respondeu negativamente às três primeiras e não respondeu à última. As demais responderam afirmativamente às quatro questões, mas forneceram pouco ou nenhum comentário, o que sugere não haverem despertado para este importante aspecto da ouvidoria. Entretanto, os relatórios das ouvidorias do Tribunal de Contas do Estado e do Tribunal de Justiça ressaltam que o diálogo da ouvidoria com o cidadão é um instrumento gerencial para auxiliar na tomada de decisões.

Nas entrevistas, as respostas fornecidas pelas ouvidorias do Tribunal de Contas do Estado e do Tribunal de Justiça do Estado ressaltaram a importância da ouvidoria como instrumento de seleção das informações recebidas para auxiliar a organização na tomada de decisões, confirmando os argumentos trazidos por Marchiori (2006), de que a comunicação é o processo responsável pela sustentação de uma organização, principalmente na era da informação que estamos testemunhando.

A pesquisa mostrou que a atuação da ouvidoria em muitos momentos adquire características de relações públicas, contribuindo para a melhoria dos



serviços prestados, a partir do mapeamento das necessidades do cidadão. Mostrou também que, além do estreitamento das relações com o cidadão, ocorre o estreitamento das relações entre os órgãos públicos, decorrente do fato dos cidadãos depositarem nas urnas coletoras manifestações destinadas a outros órgãos, pois estas são encaminhadas para os órgãos competentes para conhecimento e providências cabíveis, mesmo quando se referem a instituições que não contam com ouvidoria.

A pesquisa mostrou também que, mesmo nas organizações em que a forma de comunicação com a sociedade precisa ser melhorada, através da ouvidoria o cidadão consegue efetivamente se comunicar com a organização. Diante disto, é possível afirmar que os dados apresentados e analisados neste item 4.1 confirmaram a primeira hipótese descritiva apresentada no início do trabalho, de que a ouvidoria serve para aproximar o cidadão da organização.

## **4.2 Informações Recebidas: Accountability e Mudanças Institucionais**

Buscando identificar se as ouvidorias estão servindo como instrumento de introdução de mudanças institucionais, verificou-se, primeiramente, quais são os meios de contatos disponibilizados para que o cidadão apresente suas manifestações, apontando quais são os meios mais utilizados por ele e quais os tipos de manifestações mais recebidas pelas ouvidorias.

### **4.2.1 Os Meios de Contato disponibilizados**

Os ouvidores ou membros das equipes de ouvidoria que atenderam a pesquisadora afirmaram que as ouvidorias buscam oferecer um atendimento mais humano e personalizado aos cidadãos. Informaram ainda que buscam oferecer o maior número de opções de canais de contato para que o cidadão escolha aquele que lhes pareça mais apropriado.

Os meios de recebimento das manifestações do cidadão identificados durante a pesquisa estão a seguir relacionados:

- Formulário virtual disponibilizado no sítio eletrônico das organizações, onde não é possível o encaminhamento de manifestações anônimas;
- Endereço eletrônico (e-mail), sem utilização do formulário padrão;
- Telefonia fixa não gratuita, cujo ônus da ligação é de responsabilidade do cidadão, com a solicitação de identificação do manifestante;
- Telefonia fixa gratuita, cujo ônus da ligação é de responsabilidade da organização, com solicitação da identificação do manifestante;
- Urnas coletoras, onde o cidadão pode depositar qualquer tipo de manifestação, inclusive anônima, uma vez que a ouvidoria não tem controle quanto aos documentos ali inseridos;
- Cartas, endereçadas pelos correios, entregues na recepção da organização ou enviadas via *fac-símile*, sem possibilidades de controle quanto ao anonimato ou identificação das manifestações;
- Pessoalmente, mediante comparecimento do cidadão à organização para atendimento pelos integrantes da ouvidoria ou pelo próprio ouvidor.

Nenhuma das ouvidorias disponibiliza todas as opções de canais de contato supracitadas, mas a maioria delas disponibiliza um grande número de opções a ser utilizado pelo cidadão, conforme se pode conferir no quadro nº 06.

	TJRO	TCER	TRT	PM	ESTADO	CERON	UNIMED	FATEC	FARO	ULBRA	UNIRON	FSL	FIP	FIMCA
Formulário na internet	✓	✓	✓	X	X	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓
E-mail	✓	✓	✓	X	X	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓
Telefonia não gratuita	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Telefonia gratuita (0800 ou similar)	✓	X	X	X	X	✓	X	X	X	X	X	X	X	X
Urnas de coleta	✓	✓	✓	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cartas/fax	✓	✓	✓	X	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Pessoalmente	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Legenda	<div style="display: flex; align-items: center; gap: 5px;"> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">✓ sim</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">X não</span> </div>													

Quadro nº 06. Meios de comunicação disponibilizados pelas ouvidorias do Município de Porto Velho. Elaborado pelo autor.

A disponibilização dos meios de comunicação pelas quatorze ouvidorias que integraram a pesquisa está demonstrada graficamente a seguir:



Gráfico nº 03. Meios de contato disponibilizados pelas ouvidorias do Município de Porto Velho. Elaborado pelo autor.

Das ouvidorias pesquisadas, somente a Polícia Militar do Estado de Rondônia disponibiliza apenas um único meio de comunicação com o cidadão, que é a manifestação apresentada pessoalmente, com o comparecimento do cidadão à instituição.

Todas as ouvidoras demonstram a preocupação em disponibilizar aos seus públicos a maior quantidade de canais de contato da forma mais célere possível. Ao tempo que todas buscam oferecer canais de comunicação sem ônus para o cidadão, verificou-se também a tendência em utilizar canais de comunicação de baixo custo para a instituição, razão pela qual apenas duas instituições oferecem o serviço de telefonia gratuito.

Merece destaque o fato das ouvidorias reconhecerem que estão dedicando poucos esforços à publicidade das suas ações e que deverão despender maiores esforços para fazer a ouvidoria conhecida e acessível aos diversos públicos com os quais a instituição se relaciona.

Os membros das equipes das ouvidorias do Tribunal de Contas do Estado, do Tribunal de Justiça do Estado e do Tribunal Regional do Trabalho nas entrevistas demonstraram que os atendimentos pessoais são caracterizados por uma forte relação entre o manifestante e o ouvidor/membro da ouvidoria, uma vez que o manifestante demonstra total confiança no profissional que o atende e nele deposita suas esperanças de resolver a questão que lhe está trazendo

Durante as entrevistas, as ouvidorias que utilizam urnas coletoras de manifestações escritas informaram que este meio de comunicação não é eficiente e apontaram muitas dificuldades na coleta e aproveitamento das manifestações ali depositadas. As urnas posicionadas no próprio prédio onde funciona a ouvidoria são pouco utilizadas, uma vez que as pessoas que se deslocam até a instituição, preferem o atendimento pessoal. O público interno também não costuma utilizar esse meio de contato. As urnas posicionadas em outros locais frequentemente recebem manifestações que não dizem respeito à instituição. Nos casos em que é possível identificar o autor da manifestação, é mantido contato para informá-lo quanto ao equívoco, ou a manifestação é encaminhada à instituição competente para apreciar o assunto. Algumas manifestações são anônimas e não trazem clareza na redação, impossibilitando a compreensão do assunto abordado e o encaminhamento ao órgão competente. Outra dificuldade é a escassez de pessoal, o que torna difícil o deslocamento em vários pontos da cidade para recolhimento das manifestações depositadas nas urnas coletoras. Foi registrada ainda que nas urnas coletoras são depositados outros itens além de manifestações, tais como panfletos publicitários e resíduos diversos.

As ouvidorias informaram que o atendimento telefônico é um meio muito eficaz para receber a manifestação do cidadão. Mesmo nos casos em que a telefonia não é gratuita, foi ressaltado que os contatos telefônicos apresentam resultados muito bons e aproximam o cidadão da instituição. Este tipo de canal de comunicação torna o atendimento muito personalizado e humano e diferencia-se do atendimento pessoal pelo fato da pessoa não necessitar despender seu tempo – e às vezes dinheiro – com o deslocamento. As ouvidorias informaram que os manifestantes também demonstram satisfação em realizar os contatos telefônicos, principalmente quando as suas manifestações são solucionadas.

#### 4.2.2 Os meios de contato mais utilizados

As ouvidorias do Tribunal de Justiça do Estado, do Tribunal Regional do Trabalho, do Governo do Estado, do Tribunal de Contas e da Polícia Militar do Estado forneceram os relatórios, entretanto, referentes a diferentes períodos.

A análise destes dados permitiu verificar a seguinte variação no número de atendimentos efetuados:

- Tribunal de Contas do Estado de Rondônia, evolução de 104,2% (cento e quatro vírgula dois por cento) comparando-se os 194 atendimentos nos cinco primeiros meses de 2009 em relação aos 95 realizados em todo o exercício de 2008;
- Polícia Militar do Estado de Rondônia, evolução de 41,97% (quarenta e um vírgula noventa e sete por cento) comparando-se os 710 atendimentos efetuados em 2007 em relação aos 1008 efetuados em 2008;
- Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, evolução de 1446% (mil e quatrocentos e quarenta e seis por cento) do exercício de 2005 (531 atendimentos) para o exercício de 2006 (8211 atendimentos efetuados em 2006) e evolução de 30% (trinta por cento) de 2006 para 2007 (10.671 atendimentos);
- Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região, evolução de 7,6% (sete vírgula seis por cento) do segundo semestre de 2008 (251 atendimentos) para o primeiro semestre de 2007 (270 atendimentos);
- Governo do Estado de Rondônia, involução de 9,9% (nove vírgula nove por cento) comparando-se os 628 atendimentos realizados em de 2008 e os 697 realizados em 2007. É a única ouvidoria a registrar o declínio no número de atendimentos, mas não informou as causas para a redução desse número.

Os relatórios apresentados pelas ouvidorias do Tribunal de Contas do Estado, do Tribunal de Justiça do Estado e pelo Tribunal Regional do Trabalho trouxeram discriminados os vários canais de contato utilizados pelos cidadãos para apresentar suas manifestações. Os relatórios destas três ouvidorias foram utilizados para demonstrar a preferência do cidadão na utilização dos meios de contato com a ouvidoria, conforme apresentado no quadro nº 07.

A tabulação excluiu os dados apresentados pela ouvidoria da Polícia Militar que só dispõe de atendimento pessoal e os relatórios apresentados pelo Governo do Estado, que contêm apenas atendimentos telefônicos, uma vez que o objetivo desta

análise é identificar a preferência do cidadão diante de várias opções de contato com a ouvidoria.

#### UTILIZAÇÃO DOS CANAIS DISPONIBILIZADOS PELO TCER, TJRO E TRT

	INTERNET	TELEFONE	PESSOAL	URNAS	CARTAS	TOTAL
<b>TRT 14ª Região jan 2008 a jun 2009</b>	239	90	388	0	0	717
<b>Tribunal de Justiça Fev 2005 a mai 2008</b>	1285	19369	173	625	121	21573
<b>Tribunal de Contas Jan 2008 a mai 2009</b>	269	3	6	8	3	289
<b>Total</b>	1793	19462	567	633	124	22579

Quadro nº 07. Utilização dos canais de contato oferecidos pelas ouvidorias do Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região e pelos Tribunais de Contas e de Justiça do Estado de Rondônia. Elaborado pelo autor.

A representação gráfica que corresponde ao percentual de cada um dos meios de comunicação é apresentada no gráfico nº 04, o qual demonstra que o canal mais utilizado pelos cidadãos é o contato telefônico:

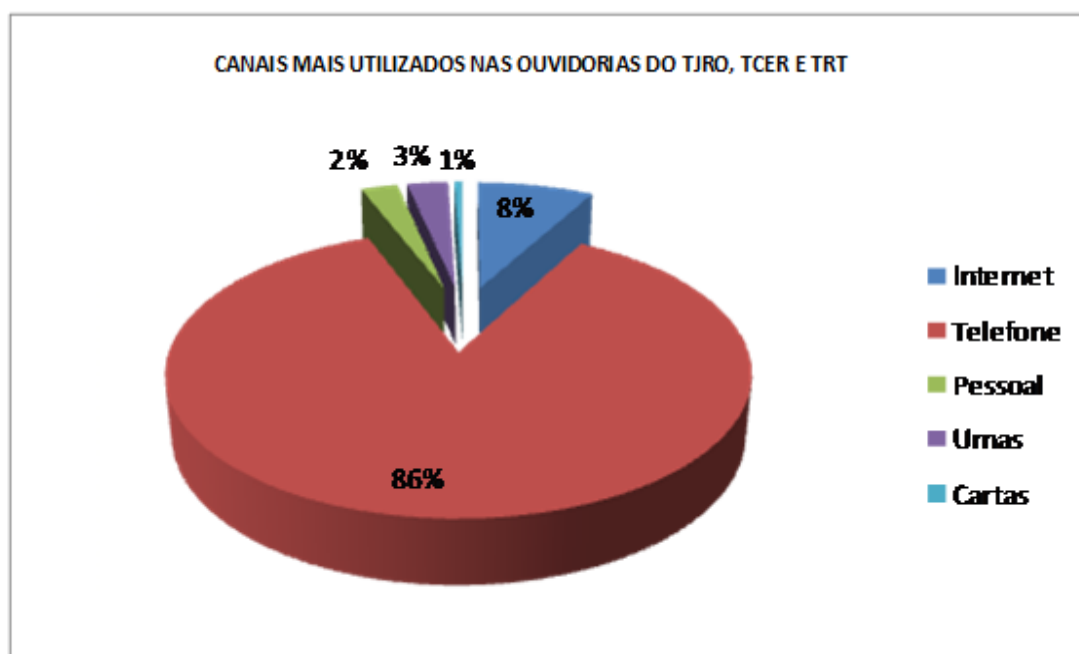


Gráfico nº 04. Utilização dos canais de contato oferecidos pelas ouvidorias do Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região e dos Tribunais de Contas e de Justiça de Rondônia. Elaborado pelo autor.

Nenhum dos relatórios oferecidos discrimina as manifestações recebidas do público externo e do público interno. Entretanto, as entrevistas revelaram que a maioria das manifestações tem origem no público externo e que, de maneira geral, o público interno não costuma apresentar muitas manifestações à ouvidoria.

Com exceção da ouvidoria da Polícia Militar, que somente fornece respostas aos cidadãos que retornam à instituição em busca da solução do problema apresentado, as demais ouvidorias pesquisadas informaram que as manifestações dos cidadãos quando devidamente identificadas são respondidas, sejam pela ouvidoria ou pela unidade que responsável pela solução do problema.

Em relação às manifestações anônimas, com exceção da ouvidoria da Polícia Militar do Estado, aonde não há ocorrências deste tipo (devido ao atendimento pessoal), as ouvidorias informaram que atuam em consonância com o que determina a Constituição Federal, especificamente em seu artigo 5º, inciso IV, que dispõe: “é livre a manifestação do pensamento, sendo vedado o anonimato”. Entretanto, as ouvidorias informaram que, apesar de não incentivar as manifestações anônimas, na ocorrência destas, elas são analisadas e, se fundamentadas com elementos suficientes, são encaminhadas aos setores competentes para averiguação preventiva.

Os dados colhidos mostram que algumas ouvidorias ainda não favorecerem uma maior participação do cidadão, uma vez que se verificou que algumas delas ainda disponibilizam poucos meios de contato, não contribuindo para que a ouvidoria possa atuar como instrumento de introdução de mudanças institucionais.

#### **4.2.3 Tipos de Manifestações Recebidas**

As manifestações podem ser classificadas em cinco categorias, conforme relatórios apresentados:

- Denúncias – que no Tribunal de Contas do Estado de Rondônia são denominadas ‘comunicação de irregularidades’ – são manifestações quanto a ações de pessoa ou grupo de pessoas, em nome da organização, em desacordo com as suas normas reguladoras. Os autores das denúncias nem sempre esperam obter uma resposta formal, pois, algumas vezes desejam apenas que a justiça seja feita

ou que a organização tome conhecimento da existência de ações não condizentes com a sua imagem. A denúncia pode ocorrer em relação a uma ação executada em desfavor do manifestante ou em desfavor da sociedade.

- Sugestões são manifestações sem o fito de obter respostas formais. São manifestações que buscam ajudar na melhoria do serviço prestado pela organização.

- Elogios são manifestações sem pretensões de obter uma resposta formal da organização. Elogios buscam tornar público a ocorrência de ações positivas ou de destaque. Podem se referir a uma ou mais pessoas que integram a organização, a um setor ou setores da organização, ou ainda à organização como um todo. Merece registro a constatação de vários elogios dirigidos às próprias ouvidorias, em razão de várias pessoas considerarem de fundamental importância a atuação das ouvidorias, considerando-os como legítima defensora dos interesses individuais ou coletivos do cidadão.

- Informações, que no Tribunal de Justiça são divididas em 'solicitação' e 'pedido de informação', mostraram-se como a maior atuação das ouvidorias do Tribunal de Contas do Estado e do Tribunal de Justiça de Rondônia. Este tipo de manifestação requer resposta imediata da ouvidoria e costumam ocorrer através de contato telefônico, por ser o meio mais célere para se obter uma resposta a um questionamento efetuado, bem como, por permitir o detalhamento da informação prestada e garantir que a questão seja esgotada em apenas um contato.

- Reclamações ou queixas referem-se à ocorrência de desagrado com a atuação da organização. Estas manifestações geralmente dizem respeito ao serviço que é a razão de ser da organização, ou seja, o serviço por ela oferecido. Estas manifestações geralmente são de cunho estritamente pessoal e não buscam resolver uma questão em prol da sociedade. Requerem respostas formais, as quais devem ocorrer no menor lapso de tempo possível, bem como devem apresentar uma solução para o problema apresentado.

As informações constantes dos relatórios apresentados estão reunidas no Quadro nº 08, que não contempla a ouvidoria do Tribunal Regional do Trabalho, uma vez que o relatório por ela apresentado constar apenas os dados relativos aos canais de comunicação utilizados para apresentação das manifestações.



**TIPOS DE MANIFESTAÇÕES RECEBIDAS PELAS OUVIDORIAS DO TCER, TJRO, GOVERNO E PMRO**

	Denúncia	Sugestão	Elogio	Informação	Reclamação	Total
<b>Tribunal de Contas Jan 2008 a mai 2009</b>	76	6	7	149	51	289
<b>Tribunal de Justiça Fev 2005 a mai 2008</b>	38	213	318	20091	913	21573
<b>Governo do Estado Jan 2007 a jun 2009</b>	0	0	0	0	1714	1714
<b>Polícia Militar do Estado Jan 2007 a dez 2008</b>	1718	0	0	0	0	1718

Quadro nº 08. Tipos de manifestações recebidas pelas ouvidorias do TCE-RO, TJRO, Governo do Estado de Rondônia e Polícia Militar do Estado. Elaborado pelo autor.

A demonstração gráfica referentes à preferência do cidadão pela utilização dos canais de contato disponibilizados pelas ouvidorias é apresentada a seguir:

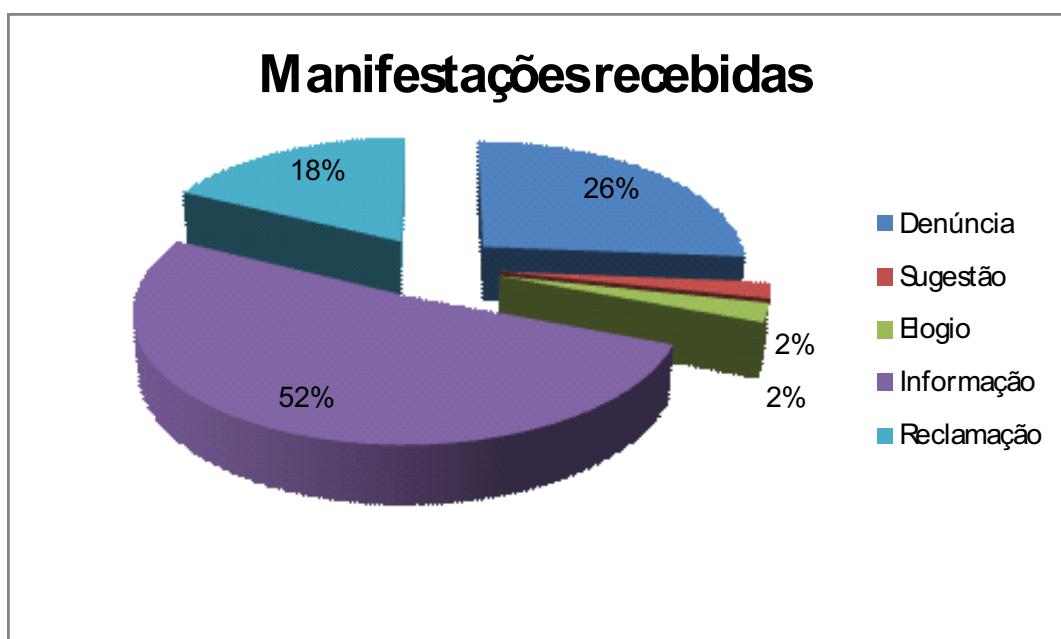


Gráfico nº 05. Tipos de manifestações recebidas pelas ouvidorias do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia, Tribunal de Justiça de Rondônia, do Governo do Estado de Rondônia e Polícia Militar do Estado. Elaborado pelo autor.

Os números demonstram que no Tribunal de Contas e no Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia as ouvidorias são utilizadas principalmente para obtenção de informações, ou seja, para o cidadão conhecer como obter a prestação do serviço. Apesar de todas as manifestações recebidas pelas ouvidorias do Governo do Estado e da Polícia Militar do Estado, classificadas, respectivamente, como reclamações e denúncias, as informações representam a maioria das manifestações

recebidas. Isto confirma o referencial teórico de que as ouvidorias devem se prestar a atender o cidadão em suas necessidades. Os comentários dos entrevistados em relação a isto é que a população vê na ouvidoria a possibilidade de esclarecer dúvidas e obter orientações gerais.

As ouvidorias da Faculdade Porto Velho – FIP, do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia e do Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região responderam que realizam investigações quando do recebimento de denúncias ou reclamações. As outras quatro ouvidorias que responderam ao questionário informaram que não realizam investigações, porque este procedimento é realizado por outro setor da organização. Considerando que esta questão não foi abordada na entrevista, não se pode verificar como atuam as sete ouvidorias que não responderam ao questionário.

Os relatórios apresentados mostraram que as ouvidorias públicas vêm sendo utilizadas pelo cidadão para apresentação de suas manifestações, mostrando que estas têm propiciado a aproximação do cidadão com a administração pública. Em razão da ausência de relatórios, não foi possível verificar se as ouvidorias das organizações privadas e da empresa de economia mista vêm sendo utilizadas pela sociedade para apresentação de suas manifestações.

Os sete questionários respondidos mostraram que as ouvidorias consideram que sua atuação contribui para a melhoria da imagem da organização e ainda para a definição de estratégias, uma vez que as elas fornecem à alta administração uma série de informações que poderão ser utilizadas das mais diversas formas: para a introdução de mudanças, auxiliando na definição das estratégias e melhorando o serviço oferecido pela instituição.

#### **4.2.4A Contribuição para as Práticas de Accountability**

O referencial teórico mostrou que as práticas de *accountability* dependem de uma comunicação eficaz, da viabilidade de acesso a informação e da existência de meios que favoreçam a participação do cidadão. Neste aspecto, a ouvidoria pode ser considerada uma boa ferramenta para aumentar o grau de *accountability* da organização.

Para identificar a adoção de práticas de *accountability*, considerando que o referencial teórico aponta que este termo não é conhecido na língua portuguesa, em cada entrevista a pesquisadora não fez perguntas específicas sobre *accountability*, tendo tão somente incentivado o entrevistado a falar livremente sobre a atuação da ouvidoria.

As informações obtidas nas entrevistas não permitiram formular uma opinião sobre a contribuição das ouvidorias para a melhoria do *accountability* das organizações. Apenas os integrantes das ouvidorias do Tribunal de Justiça, do Tribunal de Contas e do Tribunal Regional do Trabalho demonstraram o anseio em contribuir para modificar o cenário de total desrespeito até pouco existente nas relações entre a administração pública e o cidadão, confirmando a contribuição trazida por Campos (1990).

No questionário foram inseridas três perguntas sobre a forma de atuação da ouvidoria: (1) se fornece informações quanto à gestão do órgão, (2) se auxilia no processo de conferir transparência às ações do órgão e (3) se auxilia na detecção de ações ineficientes.

As respostas fornecidas por sete ouvidorias resumiram-se a afirmar “sim” às três questões supracitadas, sem fornecer quaisquer comentários que demonstrasse a consciência desta atuação. A parcimônia nas respostas e a ausência de informações nos sítios eletrônicos corroboram a sustentação teórica trazida por Corbari (2004) de que as organizações estão incipientes nas práticas de *accountability*. Também são indícios de que as ouvidorias ainda não despertaram para a sua importância na incorporação dessas práticas.

Os relatórios das ouvidorias dos Tribunais de Justiça e de Contas, de forma sutil, mencionam que o cidadão tem consciência da introdução de dispositivos constitucionais que resguardam a participação popular, conforme mencionado por Oliveira, Gomes e Vismona (2002). Também destacam que o cidadão amadureceu e tornou-se mais exigente, exigindo atenção por parte das organizações em relação à postura de seus públicos. Demonstrem também a preocupação em fazer com que as organizações ofereçam atendimento de alta qualidade ao cidadão e atuem com eficiência. Estes relatórios e as respostas do Tribunal Regional do Trabalho ao questionário apontam que estas três ouvidorias atuam obedecendo aos princípios constitucionais da publicidade, legalidade, impessoalidade, moralidade e eficiência.

Quanto ao fornecimento de informações quanto à gestão do órgão, foram trazidas algumas ressalvas: somente após a publicação oficial das contas; está disposta a fornecer, mas nunca foi solicitado; somente com a autorização da direção maior do órgão; os dados estatísticos do órgão são disponibilizados na internet.

A análise dos dados demonstra que as práticas de *accountability* estão muito distantes em atingir o patamar apontado por Oliveira (2002), que vê a necessidade de uma superexposição da administração. E, na percepção da pesquisadora as poucas práticas de *accountability* que vêm ocorrendo não o são conscientemente, uma vez que as respostas fornecidas, bem como os registros existentes, não demonstram que a organização esteja utilizando-se da ouvidoria para esta finalidade.

Assim, é possível afirmar que no Município de Porto Velho a atuação das ouvidorias é incipiente em relação às práticas de *accountability*, confirmando a opinião de Corbari (2004).

#### **4.2.5 Mudanças Introduzidas a partir da Atuação das Ouvidorias**

As informações coletadas durante a pesquisa demonstraram que os integrantes das diversas ouvidorias têm consciência de que houve o despertar do cidadão quanto à sua importância na relação com as organizações.

Nas ouvidorias dos órgãos públicos foi destacado o empenho em conferir à organização o cumprimento dos princípios constitucionais de legalidade, publicidade, impessoalidade, moralidade e eficiência.

Também em relação ao serviço público, foi comprovado que, apesar de várias instituições não contarem com ouvidoria, as ouvidorias públicas identificadas ao receberem manifestações estranhas à sua competência procedem ao encaminhamento dessas manifestações aos órgãos competentes, suprimindo parcialmente a inexistência de ouvidoria em algumas instituições e atendendo, mesmo que por via indireta, a necessidade do cidadão manifestar-se. Neste aspecto, destaca-se a ouvidoria do Tribunal de Contas do Estado, que devido a sua missão institucional, recebe manifestações sobre a atuação de todos os órgãos estaduais e municipais de Rondônia, investigando e introduzindo mudanças de procedimentos naqueles órgãos.

A identificação de introdução de mudanças institucionais é o foco principal deste trabalho. Ressalta-se que não se fez qualquer distinção entre os tipos de mudanças. Foram consideradas desde mudanças pequenas ou de natureza singular até grandes contribuições para o público interno ou externo, perceptíveis ou não para a comunidade.

A informação quanto à introdução de mudanças institucionais a partir da atuação da ouvidoria foi solicitada no questionário e foi verificada nos relatórios gerenciais fornecidos pelas ouvidorias. Ressalta-se que as ouvidorias da Polícia Militar e do Governo do Estado de Rondônia informaram que não propõem mudanças nas normas e nos procedimentos das instituições.

Dos sete questionários respondidos, cinco ouvidorias informaram as mudanças introduzidas, as quais seguem abaixo listadas:

A ouvidoria da Faculdade Porto Velho – FIP informou que foram introduzidas as seguintes mudanças a partir da sua atuação:

- Melhoria de alguns serviços oferecidos pela instituição;
- Introdução de maior transparência às atividades da instituição;
- Maior ênfase aos trabalhos em equipe;
- Aquisição de extensões para conexão USB para uso de *pendrives* em todos os computadores, para propiciar mais conforto aos colaboradores e alunos.

A ouvidoria da Polícia Militar do Estado de Rondônia informou que foram introduzidas as seguintes mudanças a partir de sua atuação:

- Descentralização dos flagrantes nos casos de crimes militares;
- Estruturação da Corregedoria de Polícia Militar para melhor atender a demanda da população;
- Criação da Seção de Justiça e da Seção de Disciplina nas unidades policiais militares encarregadas pela apuração das denúncias apresentadas.

A ouvidoria do Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região informou que foram introduzidas as seguintes mudanças a partir de sua atuação:

- Público interno passou a demonstrar maior conscientização quanto à importância dos serviços prestados pelo órgão;
- Público interno passou a prestar um atendimento de melhor qualidade;
- A sociedade passou a demonstrar credibilidade perante as decisões judiciais expedidas pelo órgão;
- A instituição passou a demonstrar maior transparência em suas ações.

A ouvidoria do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia informou que foram introduzidas as seguintes mudanças a partir da sua atuação:

- Troca de computadores da recepção do Fórum Criminal para dar maior celeridade aos atendimentos;
- Aumento do número de servidores no Cartório Distribuidor Criminal para dar maior celeridade aos atendimentos;
- Instalação de centrais de ar-condicionado na entrada dos fóruns para propiciar maior conforto aos usuários e colaboradores;
- Alterações no Sistema de Acompanhamento Processual do Órgão disponibilizado ao público para consultas;
- Construção da rampa de acesso para deficiente físico no Fórum Cível;
- Instalação de placas de sinalização no Fórum Criminal;
- Criação de duas vagas de Assistente Social na Comarca de Ariquemes;
- Criação de estacionamento privativo para carros oficiais no Fórum Cível;
- Criação de área para embarque e desembarque para o público no Fórum Cível;
- Instalação de banheiros para deficientes físicos nos novos Fóruns;
- Alteração do *layout* da *home page* do TJRO;
- Inclusão de “busca por palavras” na Home Page (Portal) do Órgão para facilitar as consultas realizadas pelos usuários;
- Instalação de placas com imagens nas portas dos banheiros para que os usuários analfabetos possam distinguir os banheiros masculinos e femininos;
- Instalação de máquina de senha para atendimento ao público;
- Efetivação do Sistema Cripton pelos escrivães;
- Publicação dos acórdãos expedidos pelo Colégio Recursal;
- Publicação dos dados estatísticos referentes a atuação da justiça do segundo grau;
- Disponibilização do contracheque dos colaboradores na intranet para consulta com pelo menos um dia de antecedência ao crédito do pagamento;
- Utilização da Empresa Brasileira de Correios para entrega de correspondência aos distritos de Rondônia para tornar o procedimento mais célere;
- Colocação de maior quantidade de bancos e cadeiras para o público nas salas de espera dos Juizados;
- Inclusão da opção “índice remissivo” no sistema de consulta ao Diário da Justiça eletrônico, disponível na internet;
- Disponibilização do sistema de acompanhamento processual de processos virtuais;
- Disponibilização do sistema de consulta pela *internet* de processos cíveis baixados e de precatórios;
- Divulgação da pauta de julgamento no sítio eletrônico do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia.

A ouvidoria do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia informou que foram introduzidas as seguintes mudanças a partir de sua atuação:

- Criação de sistema informatizado com acesso pela internet para a ouvidoria atender o cidadão, que inicialmente não dispunha desta facilidade;
- Mudança no prazo de concessão de diárias na Prefeitura de um dos municípios pertencentes ao Estado de Rondônia;
- Mudança nos procedimentos para concessão de suprimento de fundos na Prefeitura de um dos municípios pertencentes ao Estado de Rondônia;
- Exoneração de um gestor, ocupante de cargo em comissão, na Prefeitura de um dos municípios pertencentes ao Estado de Rondônia;
- Regularização de transporte escolar para alunos da zona rural de um município do Interior do Estado de Rondônia;
- Recuperação, no Estado do Paraná, de um veículo pertencente a uma Prefeitura de um dos municípios do Estado de Rondônia;
- Comprovação e regularização da situação de um servidor recebendo cumulativamente por dois órgãos públicos, exercendo cargos públicos inacumuláveis.

Os dados analisados neste item 4.2 serviram para confirmar a segunda hipótese descritiva apresentada no início do trabalho, de que a participação do cidadão através da ouvidoria gera mudanças institucionais.

### **4.3 Proximidade das Ouvidorias com o Referencial Teórico**

A partir da manifestação dos autores elencados na fundamentação teórica, foram listadas as características consideradas necessárias ao funcionamento de uma ouvidoria.

Devido ao grande número de características apontadas e devido à limitação de instrumentos eficazes para verificação da existência e medição de todas estas características, fez-se necessário a restrição de algumas características a serem verificadas por esta pesquisa. O quadro nº 09 discrimina quais autores apontaram cada uma das características que foram utilizadas para a caracterização das ouvidorias do Município de Porto Velho:

	Oliveira, Gomes e Missona	Amaral Filho	Giangrande e Figueiredo	Costa, F.	Gomes	Lyra	Centurião	Abramo e Petricés	Costa, C.	Mianova	Menandro	Pinto	Barlow & Moller
Atua exercendo controle interno	■			■		■	■						
Protege direitos do cidadão	■			■		■	■						
Tem equipe de pessoal		■	■										
Tem estrutura física e equipamentos			■										
Evita a repetição de erros			■					■					
Contribui para as mudanças			■	■		■		■					
Fornecer informações à cúpula			■										
Favorece participação do cidadão					■	■	■	■	■	■			
Auxilia a conferir transparência						■							
Atua crítica e propositivamente						■							
Tem a figura do ouvidor							■						
Tem apenas 1 ouvidor						■							
Ouvidor exerce função exclusivamente							■						
Ouvidor não pertence aos quadros da organização						■						■	
Subordinada ao dirigente máximo							■		■				
Propõe novos procedimentos						■							
Ve reclamação como fonte de melhoria							■						
É de fácil acesso (contato pessoal)								■					
É de fácil acesso (outros contatos)								■					
Divulga suas ações								■					
É fonte de informação ao cidadão						■							
Canal de comunicação	■						■						■
Atende a todos os públicos							■						
Trata cidadão de forma personalizada							■						

Quadro nº 09. Características apontadas pelos autores trazidos na fundamentação teórica como necessárias à ouvidoria. Elaborado pelo autor

A partir das características listadas acima, buscou-se a identificação das características das ouvidorias do Município de Porto Velho, conforme apresentado no Quadro de nº 10. Conforme informado anteriormente, a atribuição dessas características é o resultado da observação da pesquisadora nas visitas pessoais e



no acesso ao sítio eletrônico das instituições, das informações prestadas nas entrevistas, das respostas de sete ouvidorias ao questionário e dos relatórios apresentados por cinco ouvidorias.

	TJRO	TCER	TRT	PM	ESTADO	CERON	UNIMED	FATEC	FARO	ULBRA	UNIRON	FSL	FIP	FIMCA
É um meio de proteção dos direitos do cidadão	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
É subordinada ao dirigente máximo	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Atua exercendo controle interno	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Conta com equipe especializada	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	X	X	X	X	X	X	X
Fornecer informações gerenciais à cúpula	✓	✓	✓	✓	X	✓	X	X	X	X	X	X	X	X
Acelera processo de mudanças ou ajustes	✓	✓	✓	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Tem estrutura e equipamentos necessários	✓	✓	✓	X	✓	✓	X	X	X	X	X	X	X	X
Auxilia a conferir transparência à organização	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Favorece a participação do cidadão	✓	✓	✓	X	X	✓	✓	X	X	X	X	X	X	X
Atua crítica e propositivamente	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Serve de fonte de informação e orientação	✓	✓	✓	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Trata o cidadão de forma personalizada	✓	✓	✓	X	X	✓	X	X	X	X	X	X	X	X
Vê reclamação como oportunidade de melhoria	✓	✓	✓	✓	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
É um canal de diálogo/comunicação	✓	✓	✓	X	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
É de fácil acesso (contato pessoal)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	X	X	X	X	✓
É de fácil acesso (outros contatos)	✓	✓	✓	X	X	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓
Age para evitar a repetição de erros	✓	✓	✓	✓	X	✓	X	X	X	X	X	X	X	X
Informa o público das ações adotadas	✓	✓	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Atende público interno e externo	✓	✓	✓	X	X	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Tem a figura do ouvidor	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ouvidor exerce função exclusivamente	X	X	X	X	X	✓	X	X	X	X	X	X	X	X
Tem apenas um ouvidor (função não é diluída)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X
Ouvidor é externo ao quadro da organização	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Propõe novos procedimentos	✓	✓	✓	X	X	✓	X	X	X	X	X	X	X	X
Legenda	✓	Sim	X	Não										

Quadro nº 10. Características observadas nas ouvidorias do Município de Porto Velho.  
Elaborado pelo autor.

Com exceção da ouvidoria do Governo do Estado de Rondônia, as demais ouvidorias responderam que sempre divulgam a solução obtida em um problema específico envolvendo determinada unidade aos demais setores da organização, procurando atuar, portanto, preventivamente e antecipando-se à ocorrência de problemas.

Em relação a ter apresentado sugestões de mudanças na estrutura organizacional da instituição apenas as ouvidorias do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia e do Tribunal Regional do Trabalho da 14<sup>a</sup> Região responderam afirmativamente.

Embora não tenha sido incluída no questionário nenhuma questão sobre a celeridade no trâmite das manifestações recebidas pela ouvidoria, vários comentários durante as entrevistas permitiram à pesquisadora formular o entendimento que, nas ouvidorias públicas, o excesso de burocracia ainda causa certa lentidão à tramitação das manifestações, ocasionando uma atuação menos célere da ouvidoria.

A partir da identificação, nas ouvidorias do Município de Porto Velho, das características apontadas pelos autores trazidos na fundamentação teórica como necessárias a uma unidade de ouvidoria, foi construído o gráfico nº 06, que demonstra quais ouvidorias do Município de Porto Velho mais se aproximam do referencial teórico apresentado.

A análise abaixo apresentada corresponde à identificação da existência de algumas das características apontadas como necessárias pelos autores. Conforme já informado anteriormente, os instrumentos utilizados na pesquisa não são suficientes para verificar a existência ou para medir o grau de utilização de todas as características trazidas pelos autores na fundamentação teórica.

Assim, o gráfico nº 06 apresenta a proximidade das ouvidorias do Município de Porto Velho com um grupo de 24 (vinte e quatro) características julgadas necessárias, pelos diversos autores utilizados no referencial teórico, a uma ouvidoria.

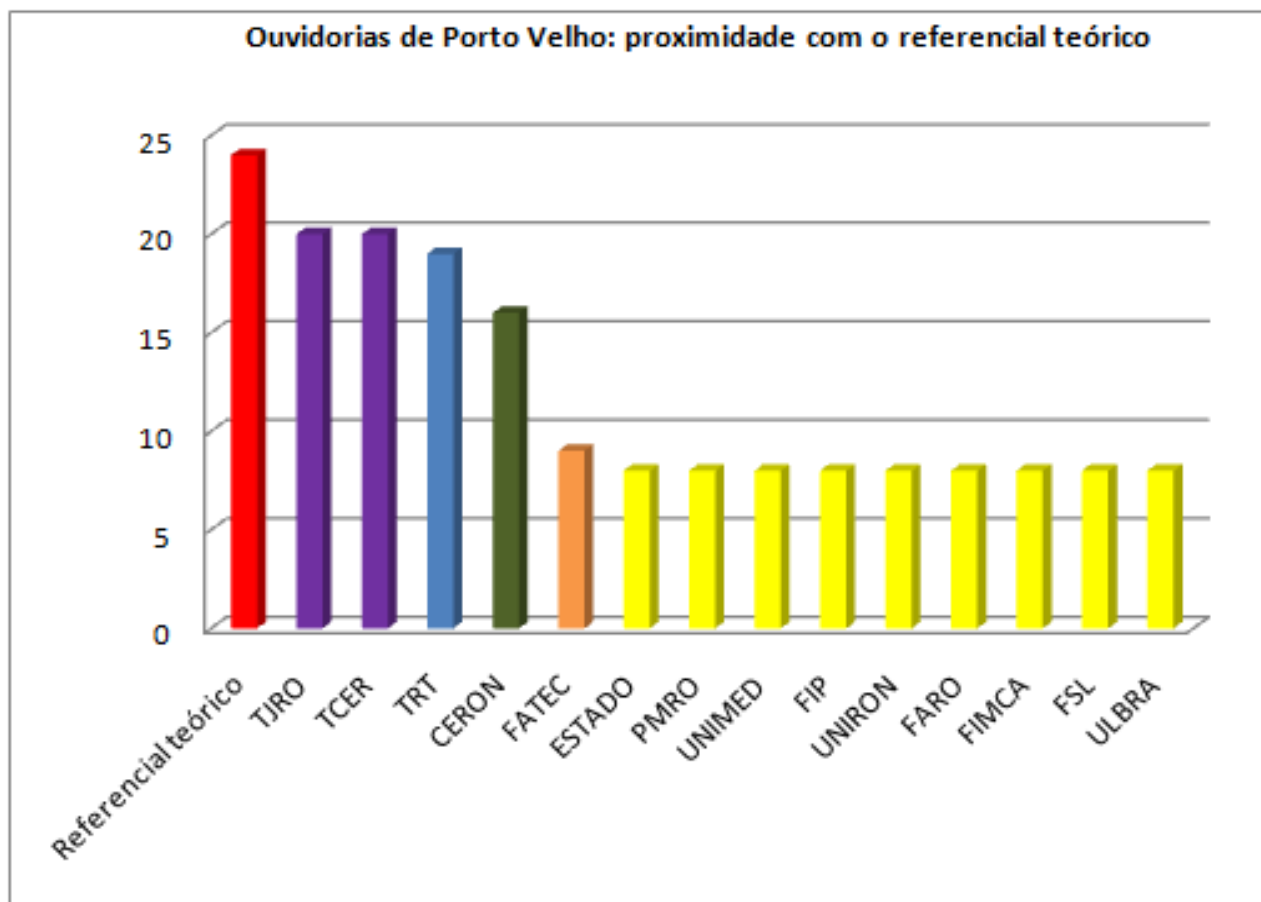


Gráfico nº 06. Ouvidorias do Município de Porto Velho que mais se aproximam do referencial teórico. Elaborado pelo autor.

O Gráfico acima permite verificar que dentre as ouvidorias do Município Porto Velho, as unidades do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia e do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia são as que mais apresentam características apontadas como necessárias pelos autores trazidos no referencial teórico, seguidas pela ouvidoria do Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região e pela ouvidoria das Centrais Elétricas de Rondônia.

Quanto às demais ouvidoria verifica-se que as mesmas apresentam características muito distantes daquelas apresentadas no referencial teórico como necessárias ao instituto. De fato, estas ouvidorias, na percepção da pesquisadora, mostraram-se mais como Serviços de Atendimento ao Cliente - SAC, conforme abaixo justificado:

- As informações constantes nos sítios eletrônicos da UNIMED, FIMCA, UNIRON, FIP, ULBRA, FSL e FATEC parecem ser dirigidas aos seus usuários e fornecedores, não incentivando a participação do público interno, sugerindo que

existem para concentrar-se nas atividades fins da organização, característica própria de um Serviço de Atendimento ao Cliente, segundo Abramo e Petridis (2005). Nos sítios eletrônicos destas instituições, bem como da FARO, também não se encontram informações referentes ao mandato do ouvidor e atribuições específicas da ouvidoria (Lyra, 2005).

- A ouvidoria da Polícia Militar do Estado de Rondônia destina-se a receber denúncias e queixas contra policiais militares, confirmando que existe para concentrar-se em sua atividade fim. Também não está ligada diretamente à direção máxima do órgão, característica necessária à ouvidoria (Centurião, 2003 e Costa, C. 2006).

- A ouvidoria da Faculdade de Porto Velho confirmou que não resolve as questões recebidas, as quais são simplesmente encaminhadas aos setores correspondentes, característica apontada como do Serviço de Atendimento ao Cliente, por Costa, C. (2006).

- A ouvidoria do Governo do Estado apresentou como relatório de suas atividades apenas uma listagem com os atendimentos do Serviço Disque Denúncia, sugerindo, também, que existe para concentrar-se nas atividades fins da organização (Abramo e Petridis, 2005). Além disto: informou que as soluções encontradas não são utilizadas para evitar a repetição de problemas (Abramo e Petridis, 2005); demonstrou não manter qualquer relacionamento com o público interno, ao não fornecer respostas às questões envolvendo este público (Abramos e Petridis, 2005); informou que não propõe mudanças em normas ou procedimentos; não soube informar quaisquer mudanças ocorridas a partir de sua atuação (Lyra, 2005 e Centurião, 2003).

## 5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 5.1 Conclusões

Tendo sido apresentadas as análises dos dados coletados, com a caracterização das ouvidorias do Município de Porto Velho e verificada a proximidade destas com as características apontadas pelos autores utilizados no referencial teórico como necessárias a uma ouvidoria, entendemos necessário, para o cumprimento do objetivo geral da pesquisa, comprovar se os objetivos específicos foram cumpridos. Tal comprovação é apresentada a seguir:

Em relação ao primeiro objetivo específico, identificar as principais características das ouvidorias instaladas no Município de Porto Velho, conforme apresentado no 4.1, obteve-se o resultado abaixo demonstrado.

➤ Nos órgãos públicos:

- Na Polícia Militar do Estado de Rondônia a ouvidoria é parte integrante da corregedoria, não conta com a figura do ouvidor; conta com pessoas para atender o cidadão; dispõe de estrutura física, destina-se exclusivamente a receber denúncias e queixas e tem como canal de comunicação apenas o atendimento pessoal;

- No Governo do Estado de Rondônia a ouvidoria tem ouvidor designado pelo Governador do Estado. Este ouvidor acumula várias outras funções. Apesar de um contar com uma grande equipe de pessoal, demonstrou não atender público interno, apresentou apenas relatórios referentes a recebimentos de denúncia via telefone e dispõe de poucos meios de contato;

- No Tribunal de Contas do Estado, no Tribunal de Justiça do Estado e no Tribunal Regional do Trabalho a função de ouvidor é desempenhada por uma autoridade pertencente ao órgão; as ouvidorias contam com estrutura física e equipe de pessoal própria e disponibilizam vários canais de comunicação ao cidadão;

➤ Na única empresa de economia mista (Centrais Elétricas de Rondônia), foi constatado o único ouvidor que exerce exclusivamente esta função, entretanto, a ouvidoria não atende público interno e constitui-se em uma instância superior para a resolução de questões não solucionadas no atendimento às reclamações pelo setor específico;

➤ Nas oito ouvidorias de organizações privadas, sendo uma cooperativa de serviços médicos e sete instituições de ensino superior, a função de ouvidor é tão somente uma atribuição de profissionais que ocupam outro cargo na instituição; nenhuma conta com estrutura física e de pessoal exclusivas para a ouvidoria. Apesar de contarem com outros canais de comunicação, o sítio eletrônico das organizações incentiva a manifestação via formulário virtual (pela internet). Apenas a Faculdade de Ciências Humanas, Exatas e Letras de Rondônia não efetua atendimentos via internet, uma vez que tal facilidade está em fase de construção.

Em relação ao segundo objetivo específico – verificar se ouvidorias vem contribuindo para a adoção de práticas de *accountability* –, os dados analisados permitiram uma resposta afirmativa, pois, mesmo sem a conscientização disto, as ouvidorias vêm atuando, de forma incipiente e tímida, para favorecer essas práticas.

Em relação ao terceiro objetivo específico, que consistia em verificar se ouvidorias vem se diferenciando dos Serviços de Atendimento ao Cliente; obteve-se resposta afirmativa para quatro ouvidorias (Tribunal de Contas do Estado de Rondônia, Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região e Centrais Elétricas de Rondônia). Para as outras dez ouvidorias (Governo do Estado, Polícia Militar e 08 organizações privadas), obteve-se resposta negativa. Na percepção da pesquisadora, as quatro que se diferenciam do Serviço de Atendimento ao Consumidor, o fazem, principalmente, por atuarem favorecendo os diversos públicos das organizações e não se voltarem exclusivamente para a atividade fim das mesmas.

Em relação ao quarto objetivo específico, identificar as ouvidorias do Município de Porto Velho que mais se aproximam do referencial teórico apresentado, as informações apresentadas no item 4.3, demonstram que este objetivo foi atingido.

Em relação ao quinto objetivo específico – identificar quais ouvidores de Porto Velho apresentam características mais próximas das apresentadas no referencial teórico –, verificou-se, conforme consta do item 4.1.2, que as

designações para a função de ouvidoria estão em desacordo com o referencial teórico, uma vez que os ouvidores são integrantes dos quadros das instituições e que não são observadas as características pessoais do profissional. Tal situação não permitiu identificar quais ouvidores de Porto Velho mais apresentam características apontadas pelos autores trazidos ao referencial teórico como necessárias a este profissional.

Em relação ao sexto objetivo específico que consistia em identificar as principais mudanças ocorridas nas organizações a partir da atuação da ouvidoria, as mudanças constatadas por cinco, dentre as sete ouvidorias que responderam ao questionário, foram listadas no item 4.2.5.

A análise dos dados coletados permite afirmar que no Município de Porto Velho a ouvidoria é uma prática estabelecida apenas nas organizações públicas. Mas, mesmo nestas, a atuação da ouvidoria ainda carece ser mais difundida entre os colaboradores, que vêem a unidade como um setor de controle policialesco. Esta conclusão foi possível porque, durante as visitas, a pesquisadora ao informar na recepção dos órgãos públicos que desejava falar com o ouvidor, foi recebida com desconfiança pelos atendentes, que substituíam a expressão de desconfiança por uma expressão de alívio ao serem informados que se tratava de uma pesquisa. A percepção inicial causada à pesquisadora foi confirmada pelas respostas aos questionários, que demonstraram o despreparo das organizações em fazer a ouvidoria entendida e aceita pelos colaboradores internos.

Quanto às organizações privadas, a pesquisa permite afirmar que a designação ouvidoria vem sendo utilizada equivocadamente, uma vez que não se percebeu nessas organizações nenhuma ação que busque favorecer a atuação das unidades assim denominadas. A visita às ouvidorias privadas mostrou que, na maioria delas, os colaboradores dessas organizações desconhecem a existência das ouvidorias e, mesmo nas instituições em que os colaboradores têm conhecimento da existência da ouvidoria, esta unidade tem uma atuação pífia, servindo meramente como um canal de recebimento e encaminhamento de manifestações.

A realização da pesquisa serviu para os fins a que se propôs, afinal foi possível a confirmação das duas hipóteses estabelecidas ao início dos trabalhos, pois, os dados colhidos confirmaram que a ouvidoria aproxima o cidadão da organização e confirmaram também a participação do cidadão através da ouvidoria gera mudanças institucionais, embora estas mudanças sejam pequenas e de pouca complexidade. Ao final da análise dos dados, conforme enumerado anteriormente, foi possível responder a cinco, dentre os seis dos objetivos específicos estabelecidos, possibilitando responder ao objetivo geral da pesquisa, qual seja, foi verificado que as ouvidorias do Município de Porto Velho estão servindo de instrumento de introdução de mudanças institucionais.

## **5.2 Considerações Finais**

Neste trabalho não se pretendeu mensurar o grau de eficiência das ouvidorias de Porto Velho, mas, conforme mencionado no item anterior, verificar se elas estão servindo como instrumento de introdução de mudanças institucionais, conforme afirmam ser característico às ouvidorias os autores Abramo e Petridis (2009), Costa (2008), Giangrande e Figueiredo (1997) e Lyra (2005).

A realização da pesquisa serviu para comprovar que estas ouvidorias mantêm poucos registros e fazem pouca divulgação de suas ações, despertando na pesquisadora a percepção de que inexiste uma consciência crítica dos integrantes das ouvidorias quanto à importância daquele instituto dentro da organização.

Apenas duas ouvidorias, do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia e do Tribunal de Justiça do Estado, apresentaram relatórios que não se resumem exclusivamente a informações estatísticas, ou seja, fazem constar alguns dados sobre a sua atuação. Verificou-se também que estes dois órgãos costumeiramente divulgam suas ações.

A primeira divulga suas ações em jornais e murais, comprovado pela pesquisadora, mas não as divulga na internet. Verificou-se que os relatórios apresentados à direção máxima do órgão têm periodicidade anual.

A segunda divulga seus relatórios mensais e anuais na internet, mas com atraso (ainda não foi publicado nenhum relatório mensal referente a 2009) e seus



relatórios mensais são estritamente estatísticos. A pesquisadora não comprovou nenhuma publicação interna em murais ou jornais.

Sendo estas duas ouvidorias as que mais apresentam características apontadas como necessárias pelo referencial teórico, a pesquisadora entende que se adotarem um posicionamento crítico propositivo, conforme sugere Lyra (2005), além de aumentar sua contribuição na introdução de mudanças institucionais e melhoria dos serviços, poderão transformar-se em modelos de ouvidorias a serem seguidos pelos diversos órgãos do Município de Porto Velho.

Mesmo com a limitação de registros, foi possível constatar que algumas ouvidorias do Município de Porto Velho estão, sim, servindo de instrumento de participação do cidadão na introdução de mudanças institucionais, embora sem buscarem este objetivo, pois se verificou que, de maneira geral, a existência das ouvidorias destina-se mais a resolver problemas individuais do cidadão, do que atuar em prol da coletividade.

As atuações das ouvidorias que resultam em mudanças institucionais, ainda ocorrem de forma incipiente e, quando ocorrem, as ouvidorias não estão dando ênfase a suas atuações. Isto foi verificado nos registros mantidos nas ouvidorias, que, quando existem, referem-se à estatística das manifestações recebidas.

A realização desse estudo poderá servir de inspiração às ouvidorias pesquisadas que, doravante, poderão:

- Dar mais ênfase as soluções aos problemas apresentados e às mudanças operadas na organização a partir de sua atuação, em lugar de registrar apenas dados referentes ao seu próprio desempenho enquanto receptora de manifestações.
- Manter registros distintos referentes às manifestações do público interno, uma vez que os relatórios apresentados não fazem quaisquer distinções entre os públicos que se manifestam.
- Dispor em seus sítios eletrônicos maiores informações ao cidadão, quanto à sua finalidade e orientações quanto aos procedimentos.
- Fornecer constantemente informações à administração, a fim de auxiliá-la na tomada de decisões.

- Dar maior publicidade às suas ações, atentando para não divulgar tão somente dados estatísticos.

- Despertar para a necessidade de uma maior aproximação com o cidadão, contribuindo para a melhoria das práticas de *accountability*, que se mostraram muito incipientes e que, quando ocorrem, o são de maneira inconsciente.

- Fazer com que a ouvidoria exista de fato nos quadros da organização, merecendo um espaço físico e uma equipe de pessoal, a exemplo dos demais setores que compõem a estrutura organizacional.

Este trabalho poderá também contribuir para despertar nas ouvidorias do Governo do Estado e das instituições privadas a conscientização de que deverão ampliar sua atuação, para que possam ser vistos pela sociedade, de fato como uma ouvidoria e não como apenas um Serviço de Atendimento ao Consumidor.

A partir desta pesquisa, outras poderão ser realizadas futuramente, para contribuir com o fortalecimento do instituto ouvidoria no Município de Porto Velho e favorecer a sua disseminação. Essas pesquisas poderão verificar se:

- Novas ouvidorias foram criadas no Município de Porto Velho;
- A atuação das ouvidorias atualmente existentes elevou-se para um patamar mais próximo daquele apresentado pelo referencial teórico;
- As ouvidorias passaram a efetuar registros mais consistentes de suas ações, principalmente das mudanças introduzidas ao invés de registrarem apenas dados referentes aos atendimentos realizados;
- As ouvidorias estão prestando informações à direção máxima do órgão continuamente e não apenas anualmente;
- As ouvidorias estão dando mais publicidade às suas ações perante os públicos internos e externos;
- Se os colaboradores deixaram de perceber a ouvidoria tão somente como fonte receptora de reclamações e denúncias;
- As ouvidorias estão servindo como instrumento de participação do cidadão;
- As ouvidorias estão servindo como instrumento de introdução de mudanças institucionais.

## REFERÊNCIAS

ABRAMO, Cláudio Weber. PETRIDIS, Helena. **Ouvidorias do Estado de São Paulo: Primeiras Impressões.** Artigo publicado em dezembro/2005. Disponível no site [www.transparencia.org.br/docs/ouvidorias-sp.pdf](http://www.transparencia.org.br/docs/ouvidorias-sp.pdf). Acesso em 31 de janeiro de 2009.

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços:** Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Pioneira, 1992.

\_\_\_\_\_. **Radar Corporativo:** Como entender os cenários que estarão regendo o futuro de seus negócios. Tradução de Maria Lúcia G. L. Rosa. São Paulo: MAKRON Books, 2000.

AMARAL FILHO, Marcos Jordão Teixeira do. **O Ombudsman e o Controle da Administração.** São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo: Ícone, 1993.

ANDERSON, Kristin. ZEMKE, Ron. **Fornecendo um Super Serviço ao Cliente.** Tradução Cristina Bazán. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

BARLOW, Janelle. MOLLER, Claus. **Reclamação de Cliente? Não tem melhor presente...** Usando o feedback do cliente como uma ferramenta estratégica. Tradução David Aparício Köhler. São Paulo: Futura, 1996.

BLOCH, Philippe. HABABOU, Ralph. XARDEL, Dominique. **Serviço Incluído.** Clientes felizes fazem empresas de sucesso. Tradução Maria Genoveva Pereira e Lemos de Azevedo. Lisboa: Monitor Projectos e Edições, Lda, 1990.

BRASIL. Constituição. 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil:** Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nºs 1/92 a 46/2005 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão nº 1 a 6/94. Brasília: Senado Federal. 2005.

BRAS, Adalberto Cassemiro Alves. **Corrupção:** Combate pelo Ombudsman Parlamentar – Ouvidoria do Povo. Porto Alegre: Serpio Antonio Frabis Editor, 1992.

CAMPOS, Anna Maria. **Accountability: Quando poderemos traduzi-la para o Português?** In Revista de Administração Pública. Fls. 30-50. Rio de Janeiro: Fev/Abr 1990.

CENTURIÃO, Alberto. **Ombusman: a face da empresa cidadã:** Como e por que instalar uma Ouvidoria. São Paulo: Educator, 2003.

CHAGAS, Anivaldo Tadeu Roston. **O Questionário na Pesquisa Científica.** In: Revista Administração On Line. Volume 1. Número 1. Jan/mar 2000. Disponível em [http://www.fecap.br/adm\\_online/art11/anival.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art11/anival.htm). Acesso em 03 de março de 2009.

CORBARI, Ely Célia. **Accountability e Controle Social:** Desafio à Construção da Cidadania. In Cadernos da Escola de Negócios da UniBrasil. Jan/jun 2004. Disponível em <http://www.tabuleirodigital.com.br/twiki/bin/viewfile/PROGESP/ItemAcervo242?rev=&filename=AccountabilityeControleSocialDesafioaConstrucaodaCidadania.pdf>. Acesso em 03 de dezembro de 2008.

COSTA, Caio Túlio. **Ombusman: O Relógio de Pascal.** 2ª Ed. São Paulo: Geração Editorial, 2006.

COSTA, Frederico Lustosa da. **A ouvidoria como instrumento para a efetividade da ação pública e promoção da cidadania.** Revista Brasileira de Administração Pública. v. 32, nº1, 1998, p.167-170. Disponível em [www.ebape.fgv.br/comum/asp/dsp\\_frm.login.asp](http://www.ebape.fgv.br/comum/asp/dsp_frm.login.asp). Acesso em 04 de julho de 2008.

\_\_\_\_\_. **Condicionantes da reforma do Estado no Brasil.** In MARTINS, Paulo Emílio Matos. PIERANTE, Octavio Penna. Estado e Gestão Pública: Visões do Brasil Contemporâneo. Organizadores. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

GIANGRADE, Vera. FIGUEIREDO, José Carlos. **O Cliente tem mais do que razão:** a importância do ombudsman para a eficácia empresarial. 2ª Edição. São Paulo: Editora Gente, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4ª Edição. São Paulo. Atlas, 2002.

GOMES, Manoel Eduardo Camargo e. **Do Instituto do Ombudsman à Construção das Ouvidorias Públicas no Brasil.** In: Lyra, Rubens Pinto. A Ouvidoria na Esfera Pública Brasileira. Organizador. João Pessoa: Ed. Universitária/UFPB. Curitiba: Ed. Universitária/UFPR. 2000.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall. 1984.

LEITE, Celso Barroso. **Ombudsman: Corregedor Administrativo**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1975.

LYRA, Rubens Pinto. **As vicissitudes da democracia participativa no Brasil**. In: Lyra, Rubens Pinto. A Ouvidoria na Esfera Pública Brasileira. Organizador. João Pessoa: Ed. Universitária/UFPB. Curitiba: Ed. Universitária/UFPR. 2000.

\_\_\_\_\_, **Ouvidor: o defensor dos direitos na administração pública brasileira**. In: Autônomas x obedientes: a ouvidoria pública em debate, p.119-152. João Pessoa: Ed. UFPB, 2004.

MARCONI, Maria de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antônio Henrique Rodrigues. **O Papel das ouvidorias de Polícia na Atividade Policial**. Uma Visão Mundial. In A Ouvidoria agora vai falar. Seleção de Textos e Relatório 2003 da Ouvidoria da Polícia de Minas Gerais. Ouvidoria da Polícia de Minas Gerais. Belo Horizonte: Gráfica Editora Del Rey. 2004.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional**. Um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano/SP: Difusão Editora. 2006.

MENANDRO, Paulo Rogério Meira. **Aperfeiçoando o Imperfeito: Funcionamento de Ouvidorias Universitárias**. In VILANOVA, Fátima. TANEZINI, Carlos Alberto. Ouvidoria Universitária no Brasil: relato de experiências. Organizadores. Fortaleza: FNOU/ABO Nacional, 2007.

MONEY, Arthur. BABIN, Barry. SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Bookman Companhia Editora, 2007.

OLIVEIRA, Arildo da Silva. **Perspectivas para o controle social e a transparência da administração pública**". in Prêmio Serzedello Corrêa 2001: Monografias Vencedoras. Brasília: TCU, 2002.

OLIVEIRA, João Elias. GOMES, Manoel Eduardo Alves Camargo e. VISMONA, Edson Luiz. **Experiências Brasileiras com Ouvidorias e Ombudsman**. In: SPECK,

Bruno Wilhelm. Caminhos da Transparência. Organizador. p. 73-104. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 2002.

OLIVEIRA, João Elias. **Ouvidoria Pública Brasileira: a evolução de um modelo único**. In: Vismona, Edson. A Ouvidoria brasileira. Organizador. p. 45-54. São Paulo: Associação Brasileira de Ouvidores/ Imprensa Oficial do Estado de São Paulo. São Paulo, 2005.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Gestão do Setor Público: Estratégia e estrutura para um novo Estado**. In: Pereira, Luiz Carlos Bresser. Spink, Peter. Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. Organizadores. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.

PINTO, Eliana. **Ética da Ouvidoria**. In VILANOVA, Fátima. TANEZINI, Carlos Alberto. Ouvidoria Universitária no Brasil: relato de experiências. Organizadores. Fortaleza: FNOU/ABO Nacional, 2007.

SANTOS, Alvacir Correa dos. **Princípio da Eficiência da Administração Pública**. São Paulo: LTr, 2003.

SIENA, Osmar. **Metodologia da Pesquisa científica**: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos. Porto Velho, 2007. Disponível em [www.mestradoadm.unir.br](http://www.mestradoadm.unir.br). Acesso em 27 de julho de 2007.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, Democracia e Administração Pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2007.

VIANA, Humberto. **O Ombudsman nas Instituições de Ensino**. Dissertação de Mestrado. Salvador: 2002. Disponível no sítio eletrônico [www.ouvidoria.salvador.ba.gov.br](http://www.ouvidoria.salvador.ba.gov.br). Acesso em 28 de março de 2008.

VILANOVA, Maria de Fátima Veras. Ouvidoria: Transparência e Aperfeiçoamento Democrático. In VILANOVA, Fátima. TANEZINI, Carlos Alberto. Ouvidoria Universitária no Brasil: relato de experiências. Organizadores. Fortaleza: FNOU/ABO Nacional, 2007.

WHITELEY, Richard. **A Empresa Totalmente Voltada para o Cliente**. Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

**APÊNDICE A**  
**ROTEIRO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS EM CADA UMA DAS OUVIDORIAS**

- Subordinada ao dirigente máximo?
- Conta com equipe de pessoal?
- Dispõe de estrutura física própria (e equipamentos)?
- Age para repetir erros?
- Quem é o ouvidor?
- Ouvidor exerce função exclusivamente?
- Que outra função o ouvidor exerce?
- É um meio de proteção aos direitos do cidadão?
- Exerce controle interno?
- Contribui para a melhoria da imagem institucional?
- Fornece constantemente informações à cúpula?
- Reclamação é oportunidade de melhoria?

## APÊNDICE B

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA ENTREGUE A CADA UMA DAS OUVIDORIAS

(Foram excluídos os espaços em branco abaixo de cada uma das questões)

#### UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA

#### PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO Mestrado em Administração

MESTRANDA: Erivana Santos Rosa Penedo

TEMA DE PESQUISA: Ouvidoria como instrumento de mudanças institucionais

Senhor ouvidor,

Solicitamos a especial gentileza de sua participação na pesquisa para realização da dissertação no programa de mestrado supracitado, com o preenchimento deste questionário. Os comentários são opcionais, mas contribuirão sobremaneira para a análise dos dados.

**As questões referem-se especificamente à ouvidoria desse órgão.**

Órgão:

1. **A sala da ouvidoria é de fácil acesso ao cidadão?**  
 sim  não                      Comentários que julgar necessário:
2. **O ouvidor dispõe de uma sala individual?**  
 sim  não
3. **A atual estrutura de pessoal é suficiente para o funcionamento da ouvidoria?**  
 Sim. A estrutura é ideal  
 Não. A estrutura seria ideal com o acréscimo de mais \_\_\_\_\_ pessoas.
4. **Quais meios de contato o cidadão dispõe para contato com a ouvidoria?**  
 Atendimento virtual (formulário na internet)  
 e-mail  
 telefonia fixa não gratuita  
 telefonia fixa gratuita (0800 ou similar)  
 caixas de coleta de formulários  
 cartas  
 pessoalmente  
 outros (discriminar):
5. **Caso existam, quantas são as caixas de coleta?**  
       \_\_\_\_\_ unidades no Estado de Rondônia, sendo  
       \_\_\_\_\_ unidades na Cidade de Porto Velho.
6. **Há facilidade na comunicação entre a ouvidoria e o público interno?**  
 sim  não  
       Comentários que julgar necessário:



- 7. Há facilidade na comunicação entre a ouvidoria e o público externo?**  
( ) sim ( ) não  
Comentários que julgar necessário:
- 8. Quais os meios para publicação das ações da ouvidoria? (Discriminar)**
- 9. A organização realizou palestras ou outro tipo de evento para sensibilização do público interno?**  
( ) sim ( ) não  
Em caso afirmativo, quais eventos:
- 10. Houve resistência do público interno no início das atividades da ouvidoria?**  
( ) sim ( ) não  
Comentários que julgar necessário:
- 11. Atualmente existe resistência por parte do público interno à atuação da ouvidoria?**  
( ) sim ( ) não  
Comentários que julgar necessário:
- 12. Quando o cidadão comparece à ouvidoria, ele é atendido pessoalmente pelo ouvidor?**  
( ) sim ( ) não  
Comentários que julgar necessário:
- 13. A ouvidoria fornece resposta a toda e qualquer manifestação?**  
( ) sim ( ) não  
Comentários que julgar necessário:
- 14. Como são tratadas as manifestações anônimas?**
- 15. Ao receber denúncias ou reclamações a ouvidoria realiza investigações?**  
( ) sim ( ) não  
Comentários que julgar necessário:
- 16. A ouvidoria propõe mudanças nas normas e procedimentos?**  
( ) sim ( ) não  
Comentários que julgar necessário:
- 17. A solução de um problema específico a uma unidade é divulgada a todo o órgão para evitar a mesma ocorrência em outras unidades?**  
( ) sim ( ) não  
Comentários que julgar necessário:
- 18. Em alguma ocasião, a partir das manifestações dos usuários, a ouvidoria sugeriu mudanças na estrutura organizacional do órgão?**  
( ) sim ( ) não  
Comentários que julgar necessário:

**19. Pode-se dizer que as ações da ouvidoria levam a mudanças nas posturas e nos comportamentos dos colaboradores?**

sim  não

Comentários que julgar necessário:

**20. Houve melhoria dos serviços da organização após a implementação da ouvidoria?**

sim  não

Comentários que julgar necessário:

**21. Quem substitui o ouvidor em suas férias e afastamentos?**

**22. O ouvidor desempenha exclusivamente esta função?**

sim  não

Comentários que julgar necessário:

**23. Quais as características exigidas da pessoa a ser designada como ouvidor nessa organização?**

**24. A ouvidoria permite um forte relacionamento com o público interno?**

sim  não

Comentários que julgar necessário:

**25. A ouvidoria permite um forte relacionamento com o público externo?**

sim  não

Comentários que julgar necessário:

**26. A ouvidoria atua de forma personalizada com seus usuários?**

sim  não

Comentários que julgar necessário:

**27. A ouvidoria pode ser considerada como mecanismo de marketing de relacionamento?**

sim  não

Comentários que julgar necessário:

**28. As ações da ouvidoria se refletem de forma positiva na imagem da organização?**

sim  não

Comentários que julgar necessário:

**29. Os resultados obtidos pelas ações da ouvidoria auxiliam no alcance dos objetivos organizacionais?**

sim  não

Comentários que julgar necessário:

**30.A organização passou a identificar com maior clareza as necessidades dos colaboradores (público interno) após a implementação da ouvidoria?**

( ) sim ( ) não

Comentários que julgar necessário:

**31.A organização passou a identificar com maior clareza as necessidades dos cidadãos após a implementação da ouvidoria?**

( ) sim ( ) não

Comentários que julgar necessário:

**32.No seu entendimento a ouvidoria favorece o exercício da cidadania?**

( ) sim ( ) não

Comentários que julgar necessário:

**33.A ouvidoria contribui para a mudança na consciência social e comunitária?**

( ) sim ( ) não

Comentários que julgar necessário:

**34.A ouvidoria fornece, no caso de solicitação do usuário, informações quanto à gestão do órgão?**

( ) sim ( ) não

Comentários que julgar necessário:

**35.A ouvidoria auxilia no processo de conferir transparência às ações do órgão?**

( ) sim ( ) não

Comentários que julgar necessário:

**36.Através da participação do usuário a ouvidoria auxilia na detecção de ações ineficientes do órgão?**

( ) sim ( ) não

Comentários que julgar necessário:

**37.Quais as principais mudanças institucionais introduzidas a partir da atuação da ouvidoria?**

**38.Por favor, acrescente quaisquer outras informações a respeito da atuação da ouvidoria que julgar relevante e que não foi abordada.**

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)