

O OMBUDSMAN E A CONTRIBUIÇÃO DAS OUVIDORIAS NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DAS EMPRESAS

RAFAELA PEREIRA DE SOUSA*

RAY SANTOS DE MATOS**

SUZANE CRISTINA LOPES DE BARROS***

ZAHRA ADNAN KABBARA DE QUEIROZ****

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo geral investigar a função da ouvidoria e a sua contribuição na melhoria dos processos organizacionais, entender a influência do ombudsman nas decisões e verificar a sua inserção na estrutura da organização. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, envolvendo entrevistas padronizadas com três ouvidores de diferentes áreas de atuação. A pesquisa também se caracterizou pelos aspectos descritivo e comparativo. Para a coleta de dados, enviaram-se previamente roteiros estruturados que, posteriormente, analisados e interpretados contribuíram para o alcance do resultado final. Procurou-se entender a relação entre a comunicação organizacional e o papel da ouvidoria, constatando-se que esta funciona como um receptáculo de informações úteis que, se bem avaliadas e utilizadas, aperfeiçoam o desempenho das organizações. E, ainda, apurou-se que as manifestações recebidas pela ouvidoria representam um material importante no aprimoramento das relações entre a comunidade interna e externa, proporcionam melhor embasamento na análise dos problemas oriundos dos serviços prestados e soluções eficazes. Cabe ressaltar, entretanto, que os resultados mencionados serão factíveis desde que esse setor ocupe uma posição estratégica em quaisquer organizações das quais ele possa fazer parte.

PALAVRAS-CHAVE:

Ombudsman. Ouvidoria. Ouvidor. Comunicação organizacional.

* Graduanda do Curso de Administração - UniSantos - Santos/SP - rafaelasousa.94@hotmail.com

** Graduando do Curso de Administração - UniSantos - Santos/SP - raymatos_16@hotmail.com

*** Graduanda do Curso de Administração - UniSantos - Santos/SP - suzane.lopesbarros@gmail.com

**** Mestre em Gestão de Negócios - UniSantos - Santos/SP - zahra-queiroz@unisantos.br

INTRODUÇÃO

Parte importante do funcionamento de uma organização, a ouvidoria tornou-se essencial na consolidação da imagem que a espera construir junto aos seus colaboradores e sociedade. O ouvidor hoje é um especialista em comunicação organizacional, que adota estratégias de melhoria contínua, obtém e fornece informações que ajudam a organização na adoção de medidas corretivas e preventivas para melhorar o atendimento às comunidades com as quais se relaciona. (FERREIRA; SANTOS, 2011).

A ouvidoria, ainda segundo os autores, representa a voz do cidadão na organização, contribui para a fidelização de clientes e gera valores que antes eram obtidos em pequenas e difusas interações com o cidadão. Seu objetivo é transformar em oportunidades as ameaças surgidas da interação que envolve a organização e a sociedade, humanizando o relacionamento e perseguindo o equilíbrio nesse processo.

Neste trabalho teve-se a intenção de abordar de maneira sistemática a função das ouvidorias nas organizações e investigar até que ponto ela contribui para a melhoria dos processos. Entender a influência que o ouvidor exerce nas decisões estratégicas e como ele está inserido na estrutura organizacional, questionando-se também quais as abordagens e formas de se obter informações tendo em vista as manifestações recebidas.

A pesquisa, de cunho qualitativo, adotou como estratégia metodológica a realização de entrevistas com três especialistas que ocupam cargos de ouvidores em organizações: estatal, cooperativa médica e instituição de ensino superior. Para a coleta de dados utilizou-se um roteiro estruturado que foi enviado previamente aos entrevistados. Posteriormente, os dados e informações foram analisados e interpretados, contribuindo para realização deste relatório final.

Este estudo também contemplou a pesquisa bibliográfica que foi realizada com base em livros, artigos e legislação, especificamente o Decreto nº 4.177, de 28.03.2002, o artigo 37 da Constituição Federal, promulgada em 5 de outubro de 1988, artigo 9º da Lei Estadual n. 10.924 de 20.04.1999, Lei n. 10.924, de 20 de abril de 1999, Decreto n. 44.074, de 1 de julho de 1999 e a Lei Federal de Acesso à Informação (LAI), nº. 12.527/2011.

O artigo encontra-se dividido em cinco seções, além desta introdução, apresenta o seguinte conteúdo: a comunicação, a comunicação organizacional, o papel das ouvidorias na comunicação organizacional, a ouvidoria, a ouvidoria nos âmbitos privado, público e universitário e o *ombudsman* e o ouvidor.

1. A COMUNICAÇÃO

A comunicação é a melhor forma de interação social, uma vez que é indispensável para a formulação de um diálogo e entendimento mútuo. O processo de comunicar-se envolve diversos fatores relacionados a transmitir, processar, receber informações, além do aumento do nível de desenvolvimento e crescimento interno (SILVEIRA et al., 2008).

A comunicação implica em trocas, atos e ações compartilhadas, pressupõe interação, diálogo e respeito mútuo do falar e deixar falar, do ouvir e do escutar, do entender e fazer-se entender e principalmente do querer entender (SCROFERNEKER, 2006, p. 47).

A comunicação depende das pessoas, além da necessidade de um transmissor da informação e de um receptor. Wolton (*apud* SCROFERNEKER, 2006) afirma que comunicação é uma busca constante da relação e do compartilhamento. Para evitar ruídos no processo de transmissão da informação entre transmissor e receptor, a mensagem precisa ser clara e consistente.

Segundo Matos (2004), o fator mais importante da comunicação é saber ouvir para compreender e interpretar corretamente a mensagem que o transmissor pretende alcançar. Dessa maneira, o retorno da informação, isto é, o início do diálogo, faz com que o relacionamento humano seja aperfeiçoado. O autor ainda afirma que muitas brigas e conflitos podem ser evitados pela simples compreensão entre transmissor e receptor.

Chiavenato (*apud* MATOS, 2004) afirma que a comunicação é de fato uma habilidade humana, tornando o ser humano um ente social, isolando sua real condição animal. A habilidade, conclui o autor, torna o indivíduo diferente intelectualmente dos demais seres vivos existentes no planeta. O início do processo de comunicação ocorre através da fonte que transmite a mensagem, tanto por informações quanto do comportamento e atitudes.

O transmissor é um meio utilizado para codificar uma ideia no formato de mensagem. O meio escolhido para transmissão da informação é chamado de canal, elemento indispensável para a realização do processo de informação (SILVEIRA et al., 2008). As mensagens são transmitidas e recebidas dentro dos próprios canais institucionais estabelecidos na estrutura organizacional (CALDAS, 2010). O receptor representa um dos papéis mais importantes, pois é o responsável por interpretar e codificar a mensagem que está sendo transmitida.

Segundo Silveira et al., (2008), em alguns casos, a má interpretação do receptor pode distorcer a mensagem recebida, dificultando o processo decisório em meio ao surgimento de ruídos e barreiras.

1.1 Comunicação Organizacional

Chiavenato (*apud* Matos, 2004) aponta a comunicação como um método decisivo para melhorar a eficácia e a eficiência de uma organização, tanto para a valorização do capital humano, quanto para os receptores das transmissões que passam a valorizar as informações recebidas. O autor deixa claro que é necessário compreender que a comunicação organizacional pode ser abordada de diferentes formas e modalidades, além de ser desenvolvida exclusivamente para atender o público interessado, de forma clara e honesta.

A comunicação é constantemente desenvolvida pelas relações humanas e se destaca como uma importante ferramenta para as organizações que passaram a enxergá-la como uma das suas estratégias competitivas. A comunicação organizacional deve ser entendida como uma prática existente em todas as ações da organização, tornando-se um fator essencial para a construção da sua identidade (BUENO, 2003).

Os canais informais da comunicação podem ser divididos em dois tipos, canal centralizado e canal descentralizado. No canal centralizado, as questões de simples resoluções podem ser facilmente solucionadas de forma menos burocrática. No canal descentralizado os receptores possuem liberdade de comunicação entre si, sofrendo com a demora das tomadas de decisões (SILVEIRA et al., 2008).

Ainda segundo Silveira et al. (2008), os canais formais de comunicação podem ser divididos em três tipos: a comunicação horizontal, que é realizada de forma diagonal entre colegas de trabalho; a comunicação ascendente, as mensagens são transmitidas dos níveis inferiores da unidade organizacional para os altos níveis de hierarquia; e por fim, a comunicação des-

cedente que é realizada no interior de uma unidade organizacional, quando as informações são transmitidas da alta hierarquia para os colaboradores.

A comunicação organizacional é muito complexa e desafiadora, podendo influenciar positivamente ou negativamente a organização e seus envolvidos, mas se explorada corretamente, acaba multiplicando a relação entre transmissores e receptores (PESSOA, 2005, *apud* SILVEIRA et al., 2008).

1.2 O Papel das Ouvidorias na Comunicação Organizacional

Como bem destaca Eagler (2007 *apud* BRAZ; VARÃO, 2012), a ouvidoria é uma ponte que liga o setor ao meio externo. Os autores Braz e Varão (2012) afirmam que o setor funciona como um receptáculo de informações diversas, capaz de tornar conhecido aquilo que antes seria imperceptível à organização. Tais informações são compostas por sugestões, críticas, reclamações, elogios e dúvidas. Entretanto, os autores ressaltam que a ouvidoria não pode ser vista como um depósito de manifestações registradas de forma passiva. Se assim o fosse, as ouvidorias não seriam eficazes no processo de comunicação entre a sociedade e a organização (EAGLER, 2007, *apud* BRAZ; VARÃO, 2012).

Ainda segundo as autoras, as manifestações coletadas pela ouvidoria passam por um processo de tratamento para serem lapidadas e trabalhadas, de forma que possam contribuir para as mudanças organizacionais almeçadas, inclusive com relação ao comportamento interno da organização perante seu público-alvo.

Braz e Varão (2012) vão mais além ao destacar que a ouvidoria se distingue dos Serviços de Atendimento ao Consumidor (SACs) e dos Call Centers, pois estes se limitam às trocas comunicacionais entre a organização e a sociedade, não a mediar questões de cunho polêmico e controverso. Ainda segundo as autoras, o SAC dá respostas a questionamentos pertinentes aos produtos ou serviços prestados e o Call Center realiza atendimento telefônico, televendas e pesquisas de opiniões. Já ao ouvidor, concerne aprofundar-se nas questões trazidas e ir além da provável solução, investigando as causas da demanda, e, caso detecte uma não conformidade, deve propor melhoria no processo ou rotina, evitando-se a reincidência do problema (DIAS, 2005, *apud* BRAZ; VARÃO, 2012).

Braz e Varão (2012) concluem que o ouvidor caminha para a imagem do indivíduo que, junto à organização em que atua, serve de representatividade aos cidadãos. Foi na intenção de assegurar justiça que a designação ouvidor foi criada.

Silveira et al. (2008) afirma que o ouvidor se encontra inserido na organização para alcançar racionalidade. É ele quem deve perceber o olhar de quem utiliza o serviço, enxergando a empresa pelo lado de fora. Segundo os autores, essa racionalidade é levada para dentro da própria empresa, tornando-se estratégica e vital, pois seu papel é de sinergicamente interagir com todos os setores da organização.

Ainda segundo Silveira et al. (2008), uma vez que o ouvidor se encontra dentro da organização, ele é capaz de obter informações que respondam aos questionamentos dos cidadãos com clareza e substancialidade. Informar corretamente, encontrar o ponto crucial do gargalo do problema e, se for necessário, orientar como o indivíduo deve proceder se a sua solicitação não puder ser atendida. Silveira et al. (2008) afirmam que por mais ingênua que uma reclamação possa ser ela sempre deve ser levada em consideração. Uma grande inovação pode estar por trás de uma simples reclamação, tanto nos processos internos da organização, quanto na própria qualidade do serviço prestado ao cliente externo.

O ouvidor deve ter uma visão pontual do foco do problema, o que facilita encontrar soluções. É preciso ver com clareza que, por mais qualidade que se confira a um serviço, a organização sempre terá possibilidades de falha. Nas organizações modernas, a questão não é errar, é ter agilidade para corrigir. Assim, o ouvidor é como um termômetro que avisa a alta administração do que está ocorrendo (SILVEIRA et al., 2008).

Segundo Silveira et al. (2008), o setor de ouvidoria, portanto, pode ser avaliado como um centro de excelência dentro da organização, levando a todas as áreas as sugestões e necessidades dos cidadãos. Os autores afirmam que a ouvidoria jamais deve ser considerada uma concorrente das demais unidades organizacionais da empresa, ao contrário, ela é uma aliada interna e sua atuação deve ser complementar e não paralela.

2. A OUVIDORIA

Os primeiros ouvidores datados são do período colonial brasileiro (1500-1815), de acordo com Centurião (2003). O ouvidor naquele tempo não era representante do cidadão, e sim do Império, função contrária à exercida hoje. Moraes et al. (2010), afirma que o indivíduo nomeado ouvidor no período colonial respondia à coroa, realizando fiscalizações no povo e também notificando o Rei de Portugal dos acontecimentos na colônia.

Centurião (2003) afirma que o termo ouvidor é antigo, por datar de tempos monárquicos. O ouvidor do Rei em tempos de colônia era o representante da coroa imperial, cabendo a ele mesmo fiscalizar e aplicar a justiça, quando necessário.

Ainda segundo Moraes et al. (2010), durante o Império de D. Pedro I, em 1823, surgiu a primeira proposta de um ouvidor direcionado para o povo, como juiz, quando seria permitido recorrer em casos de opressão da Corte. Outra modificação ocorrida na função de ouvidoria deu-se na ditadura. Com o golpe de estado que estabeleceu a ditadura militar no Brasil, todas as instituições democráticas foram forçadas a se silenciar.

Foi na capital do Estado do Paraná, Curitiba, que nasceu a primeira ouvidoria pública, através do decreto nº. 215/86, dando o passo inicial ao surgimento de outras ouvidorias por todo o país (MORAES et al., 2010).

A Associação Brasileira de Ouvidores (ABO, 2016) tem por objetivo encorajar e promover o relacionamento entre os ouvidores no Brasil. Assim, o ouvidor desempenha uma função que possibilita o cumprimento dos interesses legais dos cidadãos, tanto na esfera pública, quanto na esfera privada, agindo de maneira autônoma para atender as manifestações da população, e de forma independente relatar o que for preciso junto à organização.

2.1 A Ouvidoria Privada

Segundo Amaral Filho (1993), a ouvidoria surgiu devido à necessidade de se investir na consolidação da imagem da empresa, além de obter satisfação de seus clientes. A implantação da ouvidoria nas empresas privadas é um assunto que deve ser abordado com cuidado, por ser primordial para assegurar melhorias nos processos externos e internos da organização.

Amaral Filho (1993) afirma ainda que o ouvidor se torna o representante legal dos cidadãos dentro da organização, com o intuito de defender as questões e pensamentos daqueles que o procuram, acelerar o processo de mudanças dentro dos prazos aplicados e manter o nível da qualidade dos serviços.

Centurião (2003) afirma que o risco no setor privado é considerar a ouvidoria apenas com o papel de marketing e o *ombudsman*, apenas um garoto propaganda. Para o autor, a

função da ouvidoria não muda, mesmo considerando os diferentes setores em que ele pode atuar: na prestação de serviços, comércio, indústria ou educação.

Amaral Filho (1993) afirma que as pessoas procuram o serviço de uma ouvidoria porque normalmente não conseguem resolver seus problemas imediatamente, desta forma é necessário que o ouvidor e sua equipe sejam pacientes para tratar com manifestantes que, em alguns casos, estão extremamente irritados e agressivos, buscando a solução de seus problemas a todo custo. Ainda segundo o autor, é indispensável que a rotina da ouvidoria seja organizada, que as regras e procedimentos sejam claros e a tecnologia, adequada para resolver os casos solicitados.

Segundo o Conselho Regional de Engenharia e Agronomia de Santa Catarina (CREA-SC), no Manual da Ouvidoria do Conselho Regional de Engenharia e Agronomia de Santa Catarina (2016), a ouvidoria é definida como um mecanismo extremamente importante dentro da organização, apresentando um custo operacional baixo, pois as falhas nas informações e as necessidades de mudança são, em inúmeros casos, apontadas pelos próprios cidadãos.

Além do baixo custo operacional, o CREA-SC (2016) afirma que a implantação do setor oferece uma série de outros benefícios, como estabelecer um canal de comunicação direto e acessível com os cidadãos, sendo possível analisar quais são as áreas que merecem mais atenção de uma gerência ou da organização. E ainda, identificar as necessidades mais urgentes dos usuários. Neste contexto, há um fortalecimento da imagem da organização junto à sociedade da qual ela faz parte.

Ainda segundo o CREA-SC (2016), deve-se entender que não é apenas a organização que adquire vantagens quando implanta uma ouvidoria. O usuário ativo, isto é, aquele que está constantemente em contato com o serviço, também tem benefícios. Ele passa a exercer seu direito de cidadania, contribui para a melhoria da instituição através do acesso gratuito (com facilidade no uso do serviço procurado) e também concretiza o relacionamento democrático junto à organização.

2.2 A Ouvidoria Pública

A Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 5 de outubro de 1988, dispõe, em seu artigo 37, que a Administração Pública deverá respeitar certos princípios, tais como o da legalidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988). Vilanova (2004) afirma que, a partir desse pressuposto, fazem-se necessárias ações de órgãos que venham a receber as reclamações referentes à prestação dos serviços públicos, como forma de garantir maior envolvimento do cidadão-cliente.

Ainda segundo a autora, partindo do cumprimento desses princípios, o Decreto nº 4.177, de 28.03.2002, dispõe que a Controladoria Geral da União (CGU) possui atribuições de controle interno e de auditoria pública, como também, de Ouvidoria Geral. O artigo 7º da Ouvidoria Geral da Controladoria Geral da União tem como uma de suas atribuições específicas “congregar e orientar a atuação das demais estruturas de ouvidoria nos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, e estimular sua instituição onde ainda inexistente” (BRASIL, 2002).

Segundo o artigo 9º da Lei Estadual n. 10.924 de 20.04.1999, o ouvidor necessita averiguar e analisar a procedência da manifestação do usuário antes de buscar a solução para seu problema (SÃO PAULO, 1999a). Tal processo, afirma Amaral Filho (1993), garante a melhoria dos serviços públicos e a prevenção e correção de possíveis erros.

Segundo Centurião (2003), a ouvidoria assume aspectos e características diferenciadas dependendo do tipo de organização a que serve. Segundo o autor, nos setores públicos a ouvidoria é uma determinação legal, portanto possui um papel extremamente importante a cumprir. O risco da sua implantação no setor público é a criação de extrema burocracia documental e uma conseqüente ineficácia de seus serviços.

Ainda, segundo o autor, o setor público possui uma dinâmica própria, ou seja, se movimenta lentamente ao contrário da perspectiva empresarial. A ouvidoria pública pode se adequar ao seu ritmo sem grandes problemas.

Entre os vários fatores que influenciam direta ou indiretamente a ouvidoria no ambiente público, destacam-se as mudanças constantes no cenário político. Cada eleição de novos diretores, presidentes ou dirigentes, com diferentes ideologias e pensamentos, faz com que o papel dessa unidade organizacional passe por mudanças constantes para atender os novos objetivos políticos, sociais e administrativos. (CENTURIÃO, 2003).

Para reduzir tais problemas, Centurião (2003) aconselha que o ouvidor sistematize as atividades da ouvidoria, pois caso seja substituído ao longo do período, o bom funcionamento e o controle da ouvidoria permanecerão contínuos. É necessário que o ouvidor não acumule outras funções, de forma que as suas tarefas estejam totalmente voltadas para a ouvidoria.

Segundo Filho (2004) a publicação da Lei de Defesa e Proteção do Usuário do Serviço Público do Estado de São Paulo (Lei 10.924, de 20 de abril de 1999) e do Decreto que dispõe sobre a composição e institui a competência das Ouvidorias de Serviço Público (Decreto 44.074, de 1º de julho de 1999), do então Governador Mário Covas, representam um passo à frente no processo de institucionalização legal da figura do ouvidor.

A ouvidoria vai muito além de um simples instrumento de possíveis denúncias, ela zela pela satisfação de seus usuários e o aprimoramento dos sistemas a partir das averiguações. Os seus processos são restritos, sempre visando à melhoria contínua e não a punição dos culpados (CENTURIÃO, 2003).

2.3 A Ouvidoria Universitária

Segundo Vilanova (2004), a primeira proposta de implantação de uma ouvidoria no âmbito universitário decorreu de um artigo publicado pelo docente paraibano Rubens Pinto Lyra, em 1990. No documento, consta a função do setor, o papel que o ouvidor iria desempenhar, de que forma ele deveria ser escolhido e o seu tempo de mandato.

Ainda segundo a autora, a primeira Universidade brasileira a criar uma ouvidoria foi a Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) em 1992, logo em seguida, em 1993, na instalação na Universidade de Brasília (UnB) e, em 1994, na Universidade Estadual de Londrina (UEL).

Lyra (2000) afirma que o papel do ouvidor universitário é, tendo em vista as sugestões e críticas dos integrantes da comunidade acadêmica ou da própria sociedade, torná-las verdadeiras cogestoras da administração universitária. O autor ainda enfatiza que não se trata única e exclusivamente de se obter um desempenho correto em relação à administração, isto é, agir conforme o regimento, mas de empenhar um papel como mediador entre os dois nichos.

Ainda de acordo com Lyra (2000), o ouvidor universitário é visto como um agente de mudança, agindo na concretização de mais justiça, mais eficácia e de maior participação da comunidade universitária e da sociedade nos caminhos que a instituição pretende galgar.

A figura do ouvidor nas Universidades públicas é caracterizada pela diversidade e pela fragilidade de seu perfil institucional. Segundo o autor, em quase todas as instituições, foi necessário contornar a legislação vigente no País, visto que o cargo de ouvidor universitário não existe no plano de cargos e salário, nem do Estado nem da União. Ainda segundo o autor, em algumas Universidades não há sequer uma portaria para designar o ouvidor. O reitor, por si só, escolhe um dos seus assessores para ocupar de fato esta função (LYRA, 2000).

Segundo Vilanova (1997 *apud* LYRA, 2000), a atividade do ouvidor, de tratar os problemas que dizem respeito ao cotidiano da Universidade, credencia-o automaticamente a agir como um crítico interno, que a partir das demandas que lhe são repassadas, é capaz de montar uma radiografia da instituição. Com esses dados em mãos, ele elabora, segundo a autora, pareceres sobre as necessidades de mudanças nos procedimentos e normas, tentando atingir o aperfeiçoamento do desempenho e do relacionamento institucional.

Leite (1975) diz que o cargo pode ser ocupado por alunos de Direito, até professores aposentados das mais diversas áreas. Ainda afirma que os requisitos essenciais para o ocupante são o caráter ilibado e a reconhecida competência do candidato ao cargo.

2.4 O Ombudsman e o Ouvidor

Oriundo do século XIX, na Suécia, o termo *ombudsman* é, segundo Centurião (2003), um termo multifacetado em sentidos e de possibilidades. Segundo o autor, a palavra sueca (*ombud* = delegado, representante + *man* = homem ou cidadão) traz consigo o significado real do termo “representante do cidadão” ou “defensor do povo”. Centurião (2003) afirma que o objetivo do *ombudsman* é defender os interesses do cidadão perante o sistema, atuando como um funcionário público.

Mendes (2002) afirma que o *ombudsman* sueco surgiu na figura de um Chanceler de Justiça, tendo pouca autonomia e subordinado ao poder executivo, foi oficializado apenas em 1809 na reforma constitucional do país. Ele adquiria status de ministro e era nomeado pelo governo com a função de ouvir as reclamações que os cidadãos tinham contra o poder público. Segundo o autor, somente um século depois de implantado, a Suécia criou outros cargos semelhantes, inserindo o *ombudsman* nos assuntos militares, legais e na administração civil, atuando junto aos consumidores e posteriormente na imprensa.

Leite (1975) vai mais afundo ao destacar as variâncias do termo em países escandinavos. Na Suécia onde o termo se originou, pode também ser encontrado como *riksdagens justitieombudsman*, literalmente “Agente de Justiça do Parlamento”. Em dinamarquês, o termo pode ser encontrado como *ombudsmand* e em norueguês *ombudsmann* ou *ombodsmann*. Já na Finlândia, o termo mostrar-se mais dificultoso, visto que o *ombudsman* tem a mesma função tanto na área militar quanto na área civil, e pode ser chamado de *oikeusasiamiehen*.

Agente comercial, agente de crédito, agente de seguros, agente de imprensa, agente de vendas, agente sindical: tudo isso é *ombudsman* em sueco. O dicionário inglês-sueco de Gullberg desdobra em dez centímetros de coluna o sentido básico de *ombud*: representante, agente, advogado, solidificador, substituto, procurador, delegado. *Ombudsman* ocupa outros cinco centímetros. Os advogados são *ombudsmen*, os diplomatas são *ombudsmen*, até os membros do Parlamento são *ombudsmen* (ANDERSON, 1975 *apud* LEITE, 1975, p. 22).

Como bem destaca Leite (1975), na forma inglesa a palavra sofre variação de número, *man* para singular e *men* para plural. O autor afirma ainda que o termo, tanto em sueco quanto em inglês, é pronunciado com acento tônico na primeira sílaba.

Mendes (2002) afirma que o termo *ombudsman* sofreu uma adequação ao dicionário lusófono, para ouvidor, visto que ambos possuem o mesmo sentido e significado. Segundo ele, por causar estranheza e por ser um termo considerado feio, a palavra *ombudsman* foi substituída pela palavra de ouvidor, ou, por vezes, mediador ou defensor. Em seu artigo *Ouvidoria: em busca do culto corajoso da liberdade*, presente na obra **Ombudsman, ouvidores: transparência, medição e cidadania**, Auto Filho (2004) afirma que os termos possuem o mesmo significado, ainda que os autores afirmem que no Brasil atual, a palavra *ombudsman* é facilmente encontrada na imprensa de um modo geral, jornais e revistas.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa teve cunho qualitativo uma vez que buscou “um olhar profundo e prolongado sobre a realidade investigada” (LIMA, 2008, p. 33), evidenciado, nesta investigação, por uma exploração de diferentes fontes de consulta (LIMA, 2008, p. 33). Assim, a seleção dos sujeitos da pesquisa envolveu três Ouvidores com diferentes experiências organizacionais, especialistas na questão objeto do estudo.

Tendo em vista que os critérios adotados para selecionar os entrevistados refletem a sua representatividade qualitativa frente ao objeto investigado, frequentemente os escolhidos são conhecedores ou especialistas no tema/problema investigados e, por isso, têm condições de responder às questões propostas, e o teor das respostas será contributivo para a aplicação e o aprofundamento do exercício de interpretação, indispensável na compreensão do que está sendo investigado (LIMA, 2008, p.115).

Desta forma, a pesquisa baseou-se em entrevistas estruturadas com especialistas, ocupantes do cargo de ouvidor em suas respectivas empresas e/ou companhias, como o advogado Fernando Sguillaro Credidio, a jornalista, relações públicas e professora universitária Neusa Lopes Vicente; e o administrador Antônio Roberto de Sousa Filho.

Segundo Lima (2008), as entrevistas estruturadas ou padronizadas caracterizam-se pelo fato de o entrevistador ser orientado por um roteiro previamente elaborado, imprimindo alguma padronização às perguntas propostas de forma a obter dos entrevistados respostas derivadas da mesma pergunta, e permitindo a comparação.

A pesquisa também se utilizou do aspecto descritivo e comparativo porque visou descrever as percepções, expectativas e, inclusive, os processos operacionais nos quais os entrevistados estão envolvidos, comparando-os (VERGARA, 2006).

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Na pesquisa de campo entrevistaram-se especialistas que ocupam cargos de ouvidores em organizações públicas, privadas e de ensino superior. Para a coleta de dados um roteiro estruturado, enviado previamente, foi adotado para obter informações dos entrevistados.

Os pesquisadores conversaram com: o advogado Fernando Sguillaro Credidio, atual ouvidor da Companhia Docas do Estado de São Paulo - CODESP; a jornalista, relações públicas e professora universitária Neusa Lopes Vicente, da Universidade Católica de Santos, atual ouvidora da instituição; e o administrador Antônio Roberto de Sousa Filho, ouvidor da UNIMED Santos.

4.1 Ouvidoria da Companhia Docas do Estado de São Paulo

A Companhia Docas do Estado de São Paulo (CODESP) tem como missão desenvolver, administrar e fiscalizar o Porto de Santos, oferecendo serviços e infraestrutura eficientes aos armadores, arrendatários e operadores portuários, bem como apoiar o poder público, o comércio e o desenvolvimento econômico com responsabilidade socioambiental. Tem como visão ser o *Hub Port*¹ do Atlântico Sul, tornando-se referência socioeconômica ambiental e na qualidade dos serviços prestados (PORTO DE SANTOS, 2016a).

A ouvidoria da CODESP, denominada Santos-Porto da Cidadania, cujo ouvidor é o advogado Fernando Sguillaro Credidio, é um canal de comunicação que facilita o contato direto entre os interessados e a organização. Tem como objetivo assegurar a preservação dos princípios da legalidade, moralidade e de eficiência nos atos dos agentes da administração. A comunidade, por meio da ouvidoria, tem a oportunidade de expressar opiniões, fazer reclamações, denúncias e sugerir melhorias relacionadas a todas as atividades da companhia (PORTO DE SANTOS, 2016b).

4.1.1 Utilização de sistemas informatizados

O Sr. Credidio, entrevistado, afirmou que a ouvidoria na CODESP foi implantada em junho de 2009, quando Osvaldo Freitas Vale Barbosa, hoje Superintendente de Operações Portuárias, assumiu o cargo por meio de um ato da diretoria, resolução 93/2009.

Atuante desde 16 de maio de 2012, a Lei Federal de Acesso à Informação (LAI) n.º 12.527/2011 regulamenta o direito constitucional de acesso às informações públicas e cria mecanismos que possibilitam a qualquer pessoa, física ou jurídica, sem necessidade de apresentar motivo, o recebimento de informações públicas dos órgãos e entidades (BRASIL, 2011). Assim a CODESP, como explica o entrevistado, atendendo aos requisitos legais, aderiu ao Sistema de Serviço de Informação ao Cidadão, denominado e-SIC, em maio de 2012, como uma forma de garantir a transparência dos serviços públicos prestados pela companhia. Anteriormente à lei 12527/2011, o controle era feito apenas por planilhas manuais, elaboradas com ajuda de um software.

Segundo o ouvidor, a CODESP também utiliza o Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal (e-Ouv) que apresenta todas as informações pertinentes às manifestações e respostas realizadas pela ouvidoria. Os dois sistemas, e-SIC e o e-Ouv, foram criados pela Controladoria Geral da União (CGU), um órgão do governo federal responsável pela defesa do patrimônio público, transparência e combate à corrupção. O sistema e-Ouv, adotado em 2015 pela CODESP, ainda passa por ajustes, enfrentando dificuldades pela escassa mão de obra do setor.

Outro sistema sob a gestão do entrevistado é a Ouvidoria Interna da CODESP, criada em 2015, pelo então presidente Angelino Caputo de Oliveira, como um sistema de sugestões para uso dos trabalhadores portuários via Intranet. O quadro número 1 apresenta os três sistemas utilizados pela CODESP.

	e-SIC	e-Ouv	Ouvidoria Interna
Objetivo	O objetivo é fomentar o controle social da administração pública, por meio de uma cultura de acesso às informações custodiadas ou produzidas pelo Estado.	O objetivo é simplificar a entrada no sistema e facilitar o registro de uma manifestação.	Criado com o objetivo de registrar sugestões dos trabalhadores portuários por meio da Intranet da Companhia.
Quem utiliza	Cidadãos	Cidadãos	Trabalhadores portuários
Implantação	Maior de 2012	Maior de 2015	Junho de 2016
Prazo	20 dias (cabendo uma prorrogação justificada por mais 10 dias)	20 dias (cabendo uma prorrogação justificada por mais 10 dias)	20 dias (cabendo uma prorrogação justificada por mais 10 dias)

Quadro nº 1

Os sistemas de ouvidoria utilizados pela CODESP

Fonte: CODESP (2016), elaborado pelos autores (2016).

4.1.2 Processo de recepção via e-Sic e ouvidoria interna

O ouvidor afirma que as manifestações na companhia ocorrem de cinco formas, sendo elas: pessoalmente, por telefone, via e-mail, por carta e também por iniciativa do próprio ouvidor através de um ofício.

O Sr. Credidio explica que qualquer pessoa cadastrada no sistema federal (e-SIC) pode solicitar quaisquer documentos ou informações de seu interesse desde que seja de acesso público e disponível na CODESP. O prazo estipulado pela lei, e que a ouvidoria adotou, é de 20 dias, podendo ser prorrogável por mais 10 dias com justificativa. O próprio sistema envia uma mensagem para o e-mail do reclamante e outra para o ouvidor da CODESP, indicando o número da manifestação e o prazo de atendimento. Se um cidadão comparecer presencialmente à ouvidoria da CODESP para registrar seu pedido, será direcionado ao setor para preencher uma ficha de cadastro com seus dados e a sua respectiva manifestação, que posteriormente será registrada no portal e-SIC.

Segundo o entrevistado, o sistema de Ouvidoria Interna utilizado pelos funcionários da CODESP foi criado pelo presidente Angelino Caputo de Oliveira, como um sistema de sugestões, porém os manifestantes passaram a usar o recurso como registro de reclamações. O prazo de atendimento das manifestações na Intranet é também de 20 dias, podendo ser prorrogado por mais 10 dias, com justificativa (Lei 12.527/2011). As reclamações feitas pelos funcionários podem ser visualizadas por todos, bem como as respostas da ouvidoria. Em determinados casos, a manifestação pode ser direcionada ao setor responsável pelo assunto que se encarrega de dar o retorno ao manifestante; este é notificado por mensagem sobre o número da ocorrência, o andamento da sua manifestação e o prazo de resposta.

O Sr. Credidio revela que o sistema de Ouvidoria Interna, para uso dos funcionários da companhia, hoje via Intranet, já existiu anteriormente com o título Caixa de Sugestões,

porém, devido ao insucesso, foi extinto. Uma caixa de madeira, colocada no saguão da diretoria, foi outra tentativa de disponibilizar mais opções de manifestação, mantendo a mesma ideia da Caixa de Sugestões, também não obteve êxito e deixou de existir.

O entrevistado afirmou que no ano de 2015 a ouvidoria recebeu cento e oitenta e seis demandas (186) das quais 98,3% pelo canal de comunicação eletrônico, o restante chegou por telefone, carta ou pessoalmente. O Sr. Credidio afirmou ainda que as demandas de janeiro a maio de 2016 tiveram o tempo médio de atendimento de 12 dias, dentro do que estabelece a Lei 12.527/2011 que regulamenta o direito constitucional de acesso às informações públicas.

O entrevistado destaca que as demandas à Gerência de Ouvidoria podem ser encontradas no relatório anual da CODESP, disponível no site do Porto de Santos.

4.1.3 Atuação da ouvidoria

O ouvidor da CODESP relata que, anteriormente, quando o setor constava no organograma da companhia como Superintendência de Ouvidoria, os relatórios gerenciais eram repassados em reuniões presenciais com o diretor-presidente, evidenciando a importância das informações ali contidas. Em 2014, ocorreu uma mudança na estrutura organizacional de forma que, agora, a atual Gerência de Ouvidoria está diretamente subordinada ao Conselho de Administração (CONSAD), desde então os relatórios gerenciais deixaram de ser analisados e discutidos com o nível hierárquico superior. Segundo o entrevistado, o setor procura se adequar à mudança organizacional, e há uma intenção estabelecida entre Presidência da CODESP e a gerência de Ouvidoria para que esta atue com frequência nas reuniões com o CONSAD e que os dados e informações gerenciais da Ouvidoria sejam analisados e discutidos para identificar situações cujos serviços possam ser melhorados.

4.2 Ouvidoria da Universidade Católica de Santos

“Formar cidadãos com base nos princípios da solidariedade, da justiça e do respeito aos direitos humanos, fortalecidos pela ética cristã e com competência profissional para atuar em uma realidade sociocultural heterogênea e sujeita a frequentes mutações”, missão da Universidade Católica de Santos conforme consta no site institucional, que destaca que há trinta anos a Universidade fornece cursos de graduação na Baixada Santista (UNISANTOS, 2016a).

Sua finalidade é desenvolver profissionais preparados com conhecimento de qualidade, adquiridos tendo em vista o corpo docente da Universidade. Já seus valores são guiados pelo desejo de formar pessoas cristãs dignas e instruídas, através de seus serviços prestados, para viver em sociedade (UNISANTOS, 2016b).

A ouvidoria é o setor da Universidade que tem a atribuição de facilitar a comunicação entre a comunidade acadêmica (alunos, professores e funcionários), a sociedade em geral e a Universidade. A principal finalidade da ouvidoria é receber reivindicações, sugestões, críticas e elogios relacionados à instituição, analisando-os e encaminhando-os para possíveis soluções (UNISANTOS, 2016b).

Formada em jornalismo e relações públicas pela Universidade Católica de Santos, a atual ouvidora da instituição é a professora Neusa Lopes Vicente, que ocupa o cargo desde 2011. Segundo a docente, a criação da ouvidoria na instituição se deu em 1994 com o objetivo de construir um canal de comunicação com as comunidades interna e externa à instituição.

Segundo a entrevistada, após o falecimento do primeiro ouvidor da Universidade em 1994, Professor Mestre Roberto Aurélio Manso - responsável por levar as questões trazidas pelos alunos e funcionários diretamente à reitoria da Universidade - a instituição decidiu retomar o projeto que se encontrava estagnado.

“A criação de outros canais de comunicação e o fatídico falecimento do professor, deixou a ouvidoria presencial fora da ativa”, afirma a ouvidora. Quando o atual Reitor Marcos Medina Leite assumiu o seu segundo mandato, já haviam sido criados canais institucionais, que tinham vínculos entre a instituição e a comunidade, com representações discentes e docentes nos órgãos colegiados. Ainda segundo a entrevistada, uma ouvidoria online foi instituída, por meio da qual as pessoas tanto do meio acadêmico ou não podiam encaminhar suas manifestações.

Segundo a docente, o reitor, a quem a ouvidoria está subordinada, resolveu reinstalar a ouvidoria presencial com plantões mais flexíveis e que atendessem de forma igualitária o aluno, funcionário e sociedade. Em setembro de 2011, a professora Neusa Lopes Vicente assumiu a função de ouvidora, e os canais online permaneceram.

4.2.1 Processo de recepção e tratamento das manifestações

A ouvidora afirma que antes de se tornar um item obrigatório de avaliação educacional pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), órgão avaliador do Ministério da Educação (MEC), a UniSantos já havia implantado o setor de ouvidoria.

“As ouvidorias nas Universidades brasileiras apresentam uma relevância tão importante para as questões de cidadania, democracia, expressão, manifestação de ideias e pensamentos, que são um item de avaliação das instituições de nível superior, tanto públicas como privadas”, afirma a docente.

Os dados tratados pela ouvidoria compõem os relatórios institucionais da Universidade e ainda, segundo a própria ouvidora, as Universidades fazem um relatório de autoavaliação institucional para o MEC. Os relatórios atendem aos requisitos do Ministério da Educação, como, infraestrutura, capacitação de pessoal e investimentos da Universidade e são submetidos, prioritariamente, ao Reitor da instituição.

No e-MEC, portal de transparência do órgão nacional, é possível acessar os relatórios da ouvidoria da Universidade Católica, que também são disponibilizados no site da Universidade. “No setor universitário existe *feedback* das tomadas de decisão pois a ouvidoria tem revelado algumas questões que envolvem processos internos e processos jurídicos, considerando os seguintes requisitos: como a informação fluiu, como o assunto foi tratado, se o prazo previsto foi cumprido e se houve esclarecimento do caso”, afirma a Professora Neusa.

Ainda segundo a entrevistada, a ouvidoria se caracteriza por não burocratizar e sim dar maior agilidade aos processos. Relatórios anuais são desenvolvidos contemplando a demanda ocorrida, assim como os diferentes assuntos os quais são categorizados, sem a utilização de um sistema informatizado. Os relatórios são semestrais e anuais, sendo que os primeiros são utilizados somente para controle interno da própria ouvidoria.

A professora Neusa afirma que todos os meios de atendimento do setor na instituição são contabilizados como: manifestações presenciais, por telefone, com utilização do e-mail da ouvidoria ou via portal institucional com acesso direto ao “fale conosco”, no qual o solicitante direciona as suas próprias manifestações.

4.2.2 Atuação da ouvidoria

A ouvidora afirma que a UniSantos possui vários instrumentos comunicacionais, a ouvidoria é apenas um deles, existe ainda a Comissão Própria de Auto Avaliação (CPA). A ouvidoria trabalha em conjunto com a CPA, mas não está vinculada diretamente a mesma. Muitas questões da instituição são discutidas pelo setor em conjunto com a comissão e colocadas em um questionário para explorar questões trazidas pelos manifestantes.

Segundo a professora Neusa, a reitoria da Universidade não acolhe somente as manifestações levadas pela ouvidoria, mas também dos gestores e funcionários que pontuam eventuais problemas encontrados. Com isso, os processos burocráticos e de comunicação são aperfeiçoados, a não ser quando dependem de situações externas à instituição. A professora afirma que um dos papéis do ouvidor universitário é orientar o reclamante no sentido de ajudá-lo a resolver o seu problema.

Como ouvidora, a Professora Neusa participa de reuniões periódicas com o reitor da Universidade, mensalmente ou sempre que necessário. Ela afirma que a instância superior é acionada quando o assunto exige. A ouvidora conclui afirmando não encontrar resistência dos demais setores, já que as demais unidades organizacionais atendem prontamente a ouvidoria, e estão sempre dispostas a colaborar.

4.3 Ouvidoria da UNIMED Santos

A UNIMED de Santos é uma cooperativa de trabalho, fundada por médicos em 18 de dezembro de 1967. A criação da cooperativa foi uma resposta dos médicos que exerciam a função em Santos/SP, e viram o investimento em saúde como fonte de lucros. Outro fator de incentivo foi o atendimento insatisfatório do sistema público de saúde na região (UNIMED, 2016a).

O objetivo central da UNIMED Santos é o atendimento médico com qualidade. A cooperativa foi implantada em todo o Brasil a partir da cidade de Santos/SP e atualmente cobre 84% do território nacional com 351 cooperativas e cerca de 1.900 médicos cooperados que atendem mais de 20 milhões de clientes (UNIMED, 2016).

O setor de ouvidoria da UNIMED de Santos é comandado pelo administrador Antônio Roberto de Sousa Filho, formado pela Universidade Cidade de São Paulo (UNICID) e por outros cinco colaboradores, sendo estes: um analista, três assistentes e um aprendiz. Ouvidor responsável pela UNIMED Santos e região há cinco anos, o Sr. Sousa destaca que sua área é aberta apenas aos beneficiários da organização hospitalar. Pondera ainda que as demandas provenientes dos colaboradores são concentradas e enviadas ao setor de Recursos Humanos.

4.3.1 Processo de recepção e tratamento das manifestações

O Sr. Sousa afirma que o setor de ouvidoria da UNIMED tem como objetivo acolher as manifestações dos beneficiários, tais como elogios, sugestões, informações e reclamações, de modo a resolver conflitos que surjam no atendimento ao cliente da cooperativa. O ouvidor destaca ainda que as manifestações são recebidas por meio de telefonemas, e-mails, atendimento presencial com agendamento prévio, correspondências e via o canal “Reclama aqui”.

O administrador afirma que as demandas provenientes dos cooperados são realizadas por meio do Departamento de Apoio ao Cooperado e as realizadas pelos colaboradores enviadas ao setor de Recursos Humanos, desta forma a ouvidoria atende somente beneficiários da UNIMED Santos.

Segundo o ouvidor, a Agência Nacional de Saúde (ANS) fiscaliza todos os planos de saúde e operadoras. Em outubro de 2013, a ANS decretou a Resolução Normativa 323 que dispõe sobre a criação de unidade organizacional específica de ouvidoria pelas operadoras de planos privados de assistência à saúde. A resolução também determinou que todas as operadoras de saúde criassem um canal de comunicação com seus beneficiários (ANS,2013).

O entrevistado afirma ainda que a ouvidoria da UNIMED Santos existe há 16 anos em uma organização com mais de 45 anos de mercado. Entretanto, quando a ouvidoria entrou em atividade somente recebia as demandas e as direcionava as áreas responsáveis, sem uma participação ativa no processo. A Resolução 323 da ANS fez com que se implantasse uma dinâmica mais eficiente no atendimento às manifestações dos usuários, no sentido de não só atendê-los, mas também de implantar melhorias.

A Resolução Normativa 323 da ANS estabelece prazos de retorno às demandas dos beneficiários e determina que na ocasião do recebimento da demanda do beneficiário na ouvidoria, é necessário fornecer o número do protocolo de atendimento ao cliente.

O Sr. Sousa afirma que os assistentes se encontram no *front office*² da área, registrando as demandas e passando o número de protocolo aos beneficiários. A ouvidoria recebe a demanda, fornece o número de protocolo e informa os prazos mínimo e máximo de resposta, respectivamente, sete e trinta dias, decretados pela ANS.

O ouvidor conclui afirmando que, após o recolhimento da manifestação recebida, a queixa ou solicitação é analisada pelo setor e direcionada ao departamento responsável para a apuração do ocorrido. O entrevistado afirmou que o prazo médio de resposta tem sido setenta e duas horas, três dias.

4.3.2 Atuação da ouvidoria

Segundo o entrevistado, os controles estatísticos das manifestações são realizados mensalmente pelo próprio setor. Semestralmente são elaboradas apresentações, com o objetivo de demonstrar os resultados e o desempenho dos indicadores da atuação da ouvidoria para a alta direção da cooperativa. A partir desses dados, são tomadas decisões com foco em medidas corretivas para benefício próprio da organização.

Através dos relatórios apresentados para a alta direção, segundo o Sr. Sousa, são propostas melhorias, tais como revisão de fluxos e processos internos, além do acompanhamento do grau de satisfação dos beneficiários. O entrevistado afirma que todas as ações corretivas implantadas são acompanhadas pela própria ouvidoria.

Ainda segundo o ouvidor, os relatórios são encaminhados aos gerentes e coordenadores das áreas, discriminando as demandas e as decisões tomadas. Atendendo à determinação legal, os relatórios também são enviados à Agência Nacional de Saúde (ANS), contendo todas as demandas, sejam elas reclamações ou sugestões.

O entrevistado conclui que o departamento de marketing tem uma parceria com o setor de ouvidoria para divulgar os resultados do setor aos colaboradores, utilizando como canal de comunicação o jornal interno da cooperativa. Os meios de divulgação aos beneficiários são os folhetos colocados à disposição nas sedes de prontos atendimentos, site e jornais regionais.

5. ANÁLISE

No decorrer desta pesquisa, foram realizadas três entrevistas com o objetivo obter informações que contribuíssem para alcance do objetivo geral definido. As organizações

abordadas estão em esferas pública, privada e educacional, com atuações distintas em função da especificidade de suas áreas de trabalho.

Os procedimentos de recebimento das manifestações, no que tange aos aspectos gerais, são semelhantes nas três ouvidorias investigadas. Os tempos de respostas às manifestações recebidas diferem-se, pois diferentes são as organizações investigadas. Na esfera pública o tempo médio de resposta tem sido de 12 dias, embora o estabelecido pela Lei de Acesso à Informação - 12.527/2011 - seja de 20 (vinte) dias úteis; na Universidade Católica de Santos, o prazo definido é de 10 (dez) dias; e na UNIMED Santos o prazo de resposta tem sido de três dias, enquanto a lei determina prazo não superior a sete dias ou, havendo um acordo com o beneficiário, de até 30 (trinta) dias.

No que diz respeito à atuação da ouvidoria da CODESP, as manifestações são respondidas pelo ouvidor ou, dependendo do tipo de manifestação, repassadas ao setor responsável. Em relação à Universidade Católica de Santos, a ouvidoria atua em parceria com os demais setores e, principalmente, com a reitoria. A ouvidoria da UNIMED Santos responde às manifestações e auxilia na criação e implantação de ações corretivas nos procedimentos ou, até mesmo, na modificação de processos.

Nas ouvidorias da UniSantos e da UNIMED Santos, o processo de comunicação é eficiente, visto que as manifestações são importantes e ajudam a compor as tomadas de decisões para melhoria dos processos. Por sua vez, esse processo na CODESP, segundo o próprio entrevistado, precisa ser revisto, uma vez que uma mudança na estrutura organizacional, ocorrida há cerca de dois anos, envolvendo o setor, ainda não foi totalmente resolvida. A ouvidoria está hierarquicamente ligada ao CONSAD, com o qual não existe nenhuma comunicação.

A ouvidoria da UniSantos realiza divulgação do seu trabalho por meio do portal institucional e nos encontros com os novos alunos. Já a UNIMED Santos divulga a ouvidoria por meio do site e panfletos disponibilizados na recepção da sede.

A pesquisa possibilitou evidenciar a importância da necessidade de uma boa relação comunicacional interna, entre a ouvidoria e os diferentes setores da organização. O processo de comunicação deve ser constantemente aprimorado para que as decisões sejam eficazes no atendimento às necessidades dos manifestantes.

CONCLUSÃO

A ouvidoria é uma função que preza pelo atendimento das normas legais e organizacionais e pelo melhor atendimento à comunidade interna, externa ou ao cliente. Assim, conforme esta pesquisa, ao receber os diferentes tipos de manifestações, reclamações, denúncias ou sugestões, a ouvidoria providencia para que o atendimento seja eficaz de acordo com os anseios dos manifestantes.

Desta forma, como bem lembra Centurião (2003), foi possível constatar que a função de ouvidoria, vai muito além de um simples instrumento de possíveis denúncias. Ela coloca a satisfação dos usuários em primeiro plano e aprimora os processos a partir das manifestações e averiguações realizadas. E, ainda, ao encontro das ideias de Amaral Filho (1993), a ouvidoria surge devido à necessidade de se investir na consolidação da imagem da empresa, com a satisfação dos clientes.

Somando-se a isso, cabe aqui destacar Braz e Varão (2012) quando afirmam que a ouvidoria funciona como um receptáculo de informações diversas, capaz de tornar conhecido aquilo

que antes seria imperceptível à organização. Essas afirmações foram constatadas nas visitas e entrevistas realizadas com os ouvidores da CODESP, UniSantos e Unimed, tendo em vista os diferentes tipos de manifestações recebidas e o empenho com o qual são tratadas, haja vista o reduzido tempo médio de resposta entre três a doze dias, tendo em conta os prazos estipulados pela Lei de Acesso à Informação - 12527/2011 e Agência Nacional de Saúde - ANS 303, nos casos da CODESP e UNIMED Santos, respectivamente.

A pesquisa também permitiu averiguar que determinadas políticas internas da organização, ou falhas na comunicação entre os departamentos organizacionais (PESSOA, 2005) podem dificultar seriamente o desenvolvimento do trabalho da ouvidoria e, conseqüentemente, da organização, foi o que se pôde contatar na entrevista realizada na CODESP.

Neste contexto, cabe considerar que a ouvidoria é um órgão que requer baixo investimento, mas cujo retorno pode ser bastante significativo, tanto no atendimento ao cliente, na questão da melhoria dos processos, como em relação à imagem da organização na sociedade e frente aos seus clientes, internos e externos. Tendo em vista os resultados que se espera obter, a função ouvidoria deve ocupar posição estratégica, contribuindo para o alcance dos objetivos traçados pela organização.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR. *Resolução Normativa n. 323, de 3 de abril de 2013*. Dispõe sobre a instituição de unidade organizacional específica de ouvidoria pelas operadoras de planos privados de assistência saúde. Disponível em: <<http://www.ans.gov.br/component/legislacao/?view=legislacao&task=TextoLei&format=raw&id=MjQwNA==>>. Acesso em: 10 set. 2016.

AMARAL FILHO, Marcos J. T. *Ombudsman e o Controle da Administração*. São Paulo: Edusp Cone, 1993.

ABO - Associação Brasileira de Ouvidores. *Quem somos*. Disponível em: <<http://www.abonacional.org.br/quem-somos>>. Acesso em: 15 set. 2016.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*: promulga da em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 30 ago. 2016.

BRASIL. *Lei n. 12.527, de 18 de novembro de 2011*. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da ????

BRAZ, Ailim; VARÃO, Rafiza. *Ouvidoria Mídia Organizacional: O Papel das Ouvidorias na Comunicação Organizacional*. Porto Alegre: Sulina, 2012.

BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação Empresarial: Teoria e pesquisa*. São Paulo: Manole, 2003.

CALDAS, Priscila. *Comunicação Formal e Informal*. Artigo, Portal Administradores, 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/comunicacao-formal-e-informal/47055/>>. Acesso em: 20 set. 2016.

CENTURIÃO, Alberto. *Ombudsman A Face da Empresa Cidadã*. São Paulo: Educator, 2003.

CREA-SC. Conselho Regional de Engenharia e Agronomia de Santa Catarina. *Manual da Ouvidoria do Conselho Regional de Engenharia e Agronomia de Santa Catarina*, Santa Catarina, 2016. Disponível em: <<http://www.abo-sc.org.br/downloads/Manual-da-Ouvidoria-2012.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2016.

FERREIRA, Hélio José; SANTOS, Hilma Araújo. *Afinal, o que é essa tal de Ouvidoria?* Artigo, Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios, 2011. Disponível em: <http://www.tjdft.jus.br/institucional/ouvidoria/artigos/Artigo_OqueOuvidoria.pdf>. Acesso em: 20 set. 2016.

FILHO, Auto. *Ouvidoria: em busca do culto corajoso da liberdade*. In: *Ombudsman, Ouvidores: Transparência, mediação e cidadania*. SÁ; Adísia; VILANOVA, Fátima; MACIEL, Roberto(orgs.). For-

taleza: Demócrito Rocha, 2004.

LEITE, Celso Barroso. *Ombudsman Corregedor Administrativo: A instituição escandinava que o mundo vem adotando*. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

LIMA, Manolita Correia. Monografia. *A Engenharia da Produção Acadêmica*. São Paulo: Saraiva, 2008.

LYRA, Rubens Pinto. **O Ouvidor Universitário**. Artigo, Universidade Federal da Paraíba, 2000. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/politicaetrabalho/article/view/6457/4033>>. Acesso em: 27 abr. 2016.

MATOS, Gustavo Gomes de. *Comunicação sem complicação: como simplificar a prática da comunicação nas empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MENDES, Jairo Faria. **O Ombudsman e o leitor**. Belo Horizonte: O Lutador, 2002.

MORAES, Diana; CRUZ, Amanda; SILVEIRA, Flavia; FERLA, Alcindo. *A Ouvidoria como um processo democrático: sua história e experiência no Pará*. Secretaria de Estado de Administração, Pará, 2010. Disponível em: <<http://www.sead.pa.gov.br/sites/default/files/OuvidoriacomoprocessodemocraticohistoriadasOuvidorias.pdf>>. Acesso em: 26 ago. 2016.

PORTO DE SANTOS, *Missão, Visão e Valores*. Disponível em: <<http://189.50.187.200/down/missao-visao-valores.pdf>>. Acesso em: 27 abr. 2016a.

PORTO DE SANTOS, *Ouvidoria*. Disponível em: <<http://www.portodesantos.com.br/ouvidoria/>>. Acesso em: 27 abr. 2016b.

PORTOGENTE. *Hub Port (Porto Concentrador)*, 2016. Disponível em: <<https://portogente.com.br/portopedia/73181-hub-port-porto-concentrador>>. Acesso em: 15 jul. 2016.

SÃO PAULO, Lei n. 10.924, de 20 de abril de 1999a. Dispõe sobre proteção e defesa do usuário do serviço público do Estado de São Paulo e dá outras providências. Disponível em: <<http://governo-sp.jusbrasil.com.br/legislacao/168360/lei-10294-99>>. Acesso em: 23 jul. 2016.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. *Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional*. Revista FAMECOS, Porto Alegre, nº 31, 2006. Artigo. Disponível em: <<http://revistas.univerciencia.org/index.php/famecos/article/viewFile/1110/832>>. Acesso em: 15 set. 2016.

SILVA, Maria do Rosário Martins da. *Linha de Frente - O Cartão de Visita de sua Empresa*. Portal Administradores, 2007. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/linha-de-frente-o-cartao-de-visita-de-sua-empresa/13206/>>. Acesso em: 15 jul. 2016.

SILVEIRA, Artur Edgard Farias Silveira; OLIVEIRA, Nailton Alves de; PESSOA, Eliana. *A Ouvidoria Como Facilitadora do Processo de Comunicação Organizacional*. Artigo, Portal Administradores, 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-ouvidoria-como-facilitadora-do-processo-de-comunicacao-organizacional/24849/>>. Acesso em: 15 out. 2016.

UNIMED, *Memória Unimed*. Disponível em: <http://www.Unimed-santos.com.br/layouts/sites/default_singular.asp?cod=8543>. Acesso em: 27 abr. 2016a.

UNISANTOS, *Institucional*. Disponível em: <<http://www.unisantos.br/portal/Universidade/institucional/>>. Acesso em: 27 abr. 2016a.

UNISANTOS, *Ouvidoria*. Disponível em: <<http://www.unisantos.br/portal/Universidade/institucional/Ouvidoria-UniSantos/>>. Acesso em: 27 abr. 2016b.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VILANOVA, Maria de Fátima Veras. *Ouvidoria na Uece: cidadania no dia-a-dia*. In: *Ombudsman, Ouvidores: Transparência, mediação e cidadania*. SÁ; Adísia; VILANOVA, Fátima; MACIEL, Roberto(orgs.). Fortaleza: Demócrito Rocha, 2004.

BIBLIOGRAFIA

SÃO PAULO. Decreto n. 4.177, de 28 de março de 2002. Transfere para a Corregedoria-Geral da União as competências e as unidades administrativas da Casa Civil da Presidência da República e do Ministério da Justiça que especifica e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/D4177.htm>. Acesso em: 30 ago. 2016.

SÃO PAULO. Decreto n. 44.074, de 01 de julho de 1999b. Regulamenta a composição e estabelece competência das Ouvidorias de Serviços Públicos. Disponível em: <<http://www.fazenda.sp.gov.br/ouvidoria/legis01.shtm>>. Acesso em: 28 de ago. 2016.

NOTAS

¹ *Hub port* consiste em um porto concentrador de cargas e de linhas de navegação. O termo decorre das estratégias de aumentar o tamanho dos navios, concentrar rotas e reduzir o número de escalas adotadas pelas principais companhias marítimas, notadamente a partir dos anos noventa. (PORTOGENTE, 2016)

² *Front office* ou linha de frente são atividades de uma empresa que tem alto contato com o cliente. (SILVA, 2007)

ABSTRACT

This research project aimed to investigate the ombudsman's role in and contribution to improving organizational processes, to understand his influence in decision-making processes and to verify his insertion in the structure of the organization. This is qualitative research and involves standardized interviews with three ombudsmen from different fields. It was also characterized by descriptive and comparative aspects. For the collection of data, structured scripts were previously sent, and, after being analyzed and interpreted, contributed to reaching the final result. We tried to understand the relationship between organizational communication and the ombudsman's role, and it was observed that the latter functions as a receptacle for useful information that, if well evaluated and used, improves the performance of organizations. It was also found that the manifestations received by the ombudsman represent an important material in the improvement of the relations between the internal and external communities, in addition to providing a better basis for the analysis of problems arising from the services rendered and for effective solutions. It should be noted, however, that the aforementioned results will be feasible as long as the ombudsman occupies a strategic position in the organization he works for.

KEYWORDS

Ombudsman. Ombudsman's office. Organizational communication.

