

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO – UFPE
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA
O DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE – MPANE**

CHUSSELY SOUZA LIMA

**OUVIDORIA PÚBLICA NO ESTADO DE PERNAMBUCO:
Passos na Perspectiva da Cidadania**

Recife
2008

CHUSSELY SOUZA LIMA

**OUVIDORIA PÚBLICA NO ESTADO DE PERNAMBUCO:
Passos na Perspectiva da Cidadania**

Trabalho de Conclusão de Mestrado submetido à aprovação como requisito para obtenção do grau de Mestre, no Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco.

Orientadora: Professora Doutora Cátia Wanderley Lubambo.

Recife
2008

Lima, Chussely Souza

Ouvidoria pública no Estado de Pernambuco :
passos na perspectiva da cidadania / Chussely Souza
Lima. - Recife : O Autor, 2008.

160 folhas : fig. e tabela.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de
Pernambuco. CCSA. Administração, 2008.

Inclui bibliografia, apêndice e anexo.

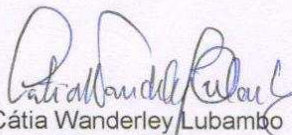
1. Ouvidoria. 2. Participação social. 3.
Administração pública. 4. Cidadania. I. Título.

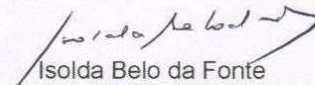
658
658

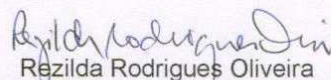
CDU (1997)
CDD (22.ed.)

UFPE
CSA2009 - 070

Dissertação de Mestrado apresentada por Chussely Souza Lima ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco, sob título: "**Ouvidoria Pública no Estado de Pernambuco: passos na perspectiva da cidadania**", orientada pela Professora Doutora Cátia Wanderley Lubambo.


Cátia Wanderley Lubambo
Presidente


Isolda Belo da Fonte
Examinador Externo


Rezilda Rodrigues Oliveira
Examinador Interno

Recife, 26 de junho de 2008.


Sylvana Maria Brandão de Aguiar
Coordenação do Mestrado

A meu filho Antônio Henrique, razão dos
meus melhores objetivos de vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela minha vida e condições de ir à busca de meus sonhos.

A minha mãe, pelo exemplo de superação. Ao meu marido, pelo amor que me fortalece, em compreensão e incentivo. Ao meu filho Antônio Henrique, por, da sua forma, compreender a minha ausência.

Irmãos, familiares, amigos, professores e companheiros de mestrado pelo incentivo e apoio durante todo o processo de elaboração deste trabalho. À Luciana Rocha e Chussy Souza pela colaboração na revisão do texto.

Ao professor João Elias, presidente da ABO – Associação Brasileira de Ouvidores, pelo estímulo e por ceder literatura essencial para fundamentação teórica desta pesquisa.

Um agradecimento especial pelo carinho e respeito dispensado pela professora / tutora Sylvana Brandão em todos os momentos do curso e elaboração da pesquisa.

A equipe da Ouvidoria Geral do Estado de Pernambuco e Rede de Ouvidores do Estado pelo apoio e disponibilidade na coleta de dados, em especial a Sr^a. Karla Júlia Marcelino.

A professora Cátia Lubambo, pelos ensinamentos como professora e estímulo ao conhecimento sobre o tema.

Todo homem, pois, seja pronto para ouvir.

Tiago, 1:19

RESUMO

Este trabalho objetivou demonstrar os passos realizados pelo Poder Executivo do Estado de Pernambuco no tocante à implantação das ouvidorias propostas no projeto de Reforma do Estado. A intenção principal foi buscar respostas a um questionamento freqüente aos gestores públicos e à sociedade que é saber se o que está definido na forma da lei, torna-se realidade na vida prática. Sendo assim, esta pesquisa traz considerações teóricas e metodológicas sobre o que está sendo feito para as ouvidorias públicas se tornarem um instrumento de cidadania no cotidiano do pernambucano. Para tal intento, o embasamento acadêmico foi realizado através de conceitos que corroboram a Ouvidoria como instrumento de cidadania e participação social, através dos temas controle social, *accountability* e de alguns conceitos sobre *competência* e também, relacionados ao perfil do ouvidor. Foram analisados documentos e dados desde 2003 até os dias de hoje, com a percepção de ouvidores que participaram do processo de implantação, ouvidores atuais e gestores governamentais com o propósito de identificar os principais passos cumpridos para a efetivação da Rede de Ouvidorias do Governo de Pernambuco. As dificuldades estruturais, a cultura organizacional, a resistência dos gestores em responder às demandas dos cidadãos, os investimentos em estrutura física e lógica e a comunicação das ações de ouvidoria foram alguns pontos que fundamentaram as considerações sobre o processo. Foi possível perceber que a Ouvidoria Pública no Governo de Pernambuco está avançando gradualmente no sentido de se consolidar como um instrumento de gestão. No entanto, o foco desta pesquisa está na proposição de estratégias que consolidem o processo de cidadania. Neste sentido, há de se registrar, que como processo, muito ainda tem muito a evoluir, exatamente porque processo é uma consolidação de inúmeras variáveis.

Palavras-chave: Ouvidoria, Cidadania, Perfil do Ouvidor, Participação Social.

ABSTRACT

This study aimed to demonstrate the steps made by the Executive power of the state of Pernambuco regarding the deployment of the Ombudsman proposals in the draft reform of the state. The main intention was to seek answers to frequent questioning managers and the public company that is whether what is defined in the form of law, becomes reality in the practical life, so this research brings theoretical and methodological considerations about what is being done to the public Ombudsman become an instrument of citizenship in the daily lives of Pernambuco. For this purpose the argument was conducted by academic concepts that support the Ombudsman as an instrument of citizenship and social participation, through social control issues, accountability and competence of some concepts and also related to the profile of the ombudsman. We analyzed documents and data from 2003 until today, with the perception of ombudsmen who participated in the process of implementation, managers and ombudsmen current government with the aim to identify the major steps completed for making the network of Ombudsman from the government of Pernambuco. The structural difficulties, the organizational culture, the resistance of managers to respond to the demands of citizens, investment in physical and logical structure and the actions of the ombudsman were some points which motivated the considerations on the process. It was possible to see that the Public Ombudsman in the government of Pernambuco is gradually moving to consolidate itself as a management tool, but the focus of this research is to propose strategies to consolidate the process of citizenship, in this sense, there must be register, as that process, much still has much to evolve, just because process is a consolidation of many variables.

Keywords: Ombudsman, Citizenship, Profile of the Ombudsman, Social Participation.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARPE – Agência Estadual de Regulação de Serviços Delegados de Pernambuco

CEASA – Centro de Abastecimento Alimentar de Pernambuco

CEPE – Companhia Editora de Pernambuco

CISAM – Centro Integrado de Saúde Amaury de Medeiros

CONDEPE / FIDEM – Agência Estadual de Planejamento e Pesquisa de Pernambuco

CPRH – Agência Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos / Companhia Pernambucana de Meio Ambiente

CREMEPE – Conselho Regional de Medicina de Pernambuco

DETRAN – Departamento Estadual de Trânsito

FCAP – Faculdade de Ciências da Administração de Pernambuco

FUNAPE – Fundação de Aposentadorias e Pensões dos Servidores do Estado de Pernambuco

FUNDAJ – Fundação Joaquim Nabuco

GERES – Gerência Regional de Saúde

HEMOPE – Centro de Hematologia e Hemoterapia de Pernambuco

IRH – Instituto de Recursos Humanos do Estado

PERPART – Pernambuco Participações e Investimento S/A

PROCAPE – Pronto Socorro Cardiológico de Pernambuco

PROGESTÃO – Programa Pernambucano de Modernização da Gestão Pública

SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente

SARE – Secretaria de Administração e Reforma do Estado

SDS – Secretaria de Defesa Social

SEAS – Secretaria Especial de Articulação Social

SESDH – Secretaria Especial de Desenvolvimento Social e Direitos Humanos

SEFAZ – Secretaria da Fazenda

SERES – Secretaria Executiva de Ressocialização

SETUR – Secretaria de Turismo do Estado de Pernambuco

UPE – Universidade de Pernambuco

LISTA DE QUADROS

| | | |
|------------|--|-----|
| Quadro 1 – | Ouidores pesquisados e seu período de atuação | 20 |
| Quadro 2 - | Principais características do Instituto do <i>Ombudsman</i> | 27 |
| Quadro 3 – | Estágios de institucionalização e dimensões comparativas . | 62 |
| Quadro 4 - | Equipamentos e Pessoal das Ouvidorias do Poder Executivo de Pernambuco até 2006 | 74 |
| Quadro 5 - | Realidade das Ouvidorias do Poder Executivo de Pernambuco até 2007 | 83 |
| Quadro 6 - | Realidade das Ouvidorias do Poder Executivo de Pernambuco até 2008 | 98 |
| Quadro 7 - | Avanços e Limites da Implantação das Ouvidorias no Poder Executivo de Pernambuco | 101 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Sistema Integrado em Rede - Modelo Conceitual da Ouvidoria Pública do Estado de Pernambuco | 72 |
| Figura 2 - Macroprocessos de Ouvidoria - Modelo Conceitual da Ouvidoria Pública do Estado de Pernambuco | 73 |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|--|-----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 14 |
| 1.1 | Objetivos | 18 |
| 1.2 | Metodologia | 18 |
| 2 | OUVIDORIA | 22 |
| 2.1 | Ouvidoria e ouvidor: evolução em tempos de mudanças | 22 |
| 2.1.1 | Ouvidor e suas competências | 27 |
| 2.1.2 | <i>Ouvidor-gestor</i> | 31 |
| 2.2 | Ouvidoria Pública no Brasil | 35 |
| 2.3 | Ouvidoria em Pernambuco: uma diretriz no PROGESTÃO | 39 |
| 3 | OUVIDORIA: CONSTRUINDO UM CONCEITO | 45 |
| 3.1 | Cidadania | 45 |
| 3.1.1 | Cidadania no Brasil | 48 |
| 3.2 | Participação Social | 52 |
| 3.3 | Gestão Social: desafio para a cidadania | 60 |
| 4 | PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DAS OUVIDORIAS NO GOVERNO DE PERNAMBUCO | 67 |
| 4.1 | Antecedentes | 67 |
| 4.2 | Situação até 2006 | 69 |
| 4.3 | Situação até 2007 | 78 |
| 4.4 | Situação atual – 2008 | 85 |
| 4.4 | Percepção dos avanços e limites | 101 |
| 5 | A OUVIDORIA COMO INSTRUMENTO DE PARTICIPAÇÃO SOCIAL | 107 |
| 5.1 | Cidadania e Participação Social | 108 |
| 5.2 | Gestão Social e o Perfil do Ouvidor | 116 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 120 |
| | REFERÊNCIAS | 125 |
| | APÊNDICES | 130 |
| | APÊNDICE A – Roteiro da Entrevista | 131 |
| | APÊNDICE B – Roteiro da Entrevista | 132 |
| | APÊNDICE C – Roteiro da Entrevista | 133 |
| | ANEXOS | 134 |
| | ANEXO 1 – Relação das Ouvidorias do Poder Executivo Estadual | 135 |
| | ANEXO 2 – Macroprocessos – Atividades de Ouvidoria Modelo Conceitual da Ouvidoria Pública Estado de Pernambuco | 140 |
| | ANEXO 3 – Turma do Curso Implantação e Gestão de Ouvidoria Realizado de 01 a 18 de outubro de 2007 | 142 |
| | ANEXO 4 – Boletim Informativo da Ouvidoria do Estado de Pernambuco – meio eletrônico | 143 |
| | ANEXO 5 – Turma do Curso Implantação e Gestão de Ouvidoria Realizado de 12 a 30 de maio de 2008 | 144 |
| | ANEXO 6 – Informativo IRH – meio eletrônico | 145 |
| | ANEXO 6 – Informativo IRH – meio impresso | 146 |
| | ANEXO 7 – Material de Divulgação das Ouvidorias Folder Ouvidoria Secretaria de Saúde – frente | 148 |
| | ANEXO 7 – Material de Divulgação das Ouvidorias Folder Ouvidoria Secretaria de Saúde – parte interna | 149 |
| | ANEXO 7 – Material de Divulgação das Ouvidorias Folheto Ouvidoria IRH | 150 |
| | ANEXO 7 – Material de Divulgação das Ouvidorias Folheto Ouvidoria FUNAPE – frente e verso | 151 |
| | ANEXO 8 – <i>Site</i> do Governo do Estado – página inicial “Portal da Transparência” | 152 |
| | ANEXO 8 – <i>Site</i> do Governo do Estado – página inicial “Janela da Comunicação” | 153 |
| | ANEXO 8 – <i>Site</i> do Governo do Estado – página inicial “Local para registro” | 155 |
| | ANEXO 9 – Matéria publicada no Jornal Diário de Pernambuco em 14 de outubro de 2007 – meio impresso | 156 |
| | ANEXO 9 – Matéria publicada no Jornal Diário de Pernambuco em 14 de outubro de 2007 – meio eletrônico | 157 |
| | ANEXO 10 – Matéria publicada no Diário Oficial de Pernambuco em 26 de setembro de 2007 – meio impresso – página completa | 159 |
| | ANEXO 10 – Matéria publicada no Diário Oficial de Pernambuco em 26 de setembro de 2007 – meio impresso – destaque | 160 |

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem o objetivo de demonstrar os passos realizados pelo o Poder Executivo do Estado de Pernambuco no tocante à implantação das ouvidorias propostas na Reforma do Estado em 2003. A intenção principal foi buscar respostas a um questionamento freqüente aos gestores públicos e à sociedade, que é saber se o que está definido na forma da lei, torna-se realidade na vida prática. Sendo assim, esta pesquisa traz consideração do que está sendo feito para as ouvidorias públicas se tornar um instrumento de cidadania no cotidiano do pernambucano.

O Estado vem passando por mudanças e qualquer reflexão acerca da Gestão Pública em Estados Democráticos de Direito passa pela prestação de contas à sociedade, por demonstrar o que está sendo providenciado para o zelo da coisa pública, sendo fiel ao princípio republicano. Os recursos advêm da sociedade através de tributos, desta forma os governantes, representantes do povo para fazer a gestão destes recursos, precisam informar e esclarecer sobre a alocação dos mesmos. Entretanto, este papel não é exclusivo do gestor público, em um processo democrático toda a sociedade é responsável pela administração pública, cada um em seu papel. Diante deste cenário de mudança, a Ouvidoria Pública desempenha um papel fundamental, no qual o Estado chama a sociedade civil a participar da administração pública, dividindo responsabilidades e ampliando o controle das atividades públicas.

A participação da sociedade civil nas decisões públicas tem se dado de várias formas, nas quais o engajamento da população se tornou instrumento fundamental do resgate da sociedade civil no seu papel de direcionador das estratégias de desenvolvimento do Estado de Pernambuco. É impossível minimizar o papel desta participação, portanto, é plausível enxergá-la mais amplamente como instrumento de fiscalização e *Accountability*¹. Para Silva (2001) “O controle efetivo do gasto público pressupõe uma democracia com participação social ativa e uma

¹ “Alguns autores definem *accountability* como sendo o dever de prestar contas, outros como o dever de transparência e outros o dever de eficiência daqueles responsáveis pela realização da Atividade Financeira do Estado” (PASCOAL, 2004, p. 8). “Conjunto de mecanismos e procedimentos que levam a decisões governamentais a prestar contas dos resultados de suas ações, garantindo-se maior transparência e a exposição pública das políticas públicas” (MATIAS-PEREIRA, 2008, p. 43).

responsabilização dos gestores públicos (*accountability*) que precisa ser concebida dentro do contexto de nossa sociedade.” (SILVA, 2001)

A temática Ouvidoria possui uma evidente relevância como instrumento de estímulo à participação popular, de cidadania e de controle da sociedade civil sobre as ações públicas. Portanto, o objeto maior deste estudo é demonstrar como está a evolução do processo de implantação desse instrumento tão importante para um Estado democrático, como é a Ouvidoria, no âmbito do Governo de Pernambuco.

A Reforma do Estado é objeto de estudo em diversos segmentos no mundo, entretanto como faz parte da história recente do Estado de Pernambuco, e ainda em processo de construção, poucos são os estudos que visaram avaliar com mais profundidade este tema. Os dados coletados nesta pesquisa subsidiarão várias outras investigações no cenário das ciências sociais no tocante tanto ao período pós reforma como à participação popular no controle da coisa pública.

Alguns estudos já foram realizados sobre ouvidorias no Estado de Pernambuco, em particular nas Ouvidorias do TCE - Tribunal de Contas do Estado² e na FUNAPE – Fundação de Aposentadoria e Pensões dos Servidores do Estado de Pernambuco³. Entretanto, nenhum deles contempla uma abordagem ampla e recente no Estado e a relação das ações do Poder Executivo dentro do contexto de Reforma do Estado.

Neste momento em que o Estado-nação conclama a sociedade civil para participar das decisões e dividir responsabilidades na prestação dos serviços da administração pública, a Ouvidoria desempenha um papel relevante. O aperfeiçoamento do aparelho estatal depende, além de informações administrativas, de análises científicas a fim de promover mudanças sustentadas que incentivem a promoção do exercício da cidadania.

² PEREIRA, Ricardo Martins. **O Controle social na gestão pública**: as funções de fiscalização e de ouvidoria dos tribunais de contas do Brasil. 2003. 116 f. Dissertação de Mestrado - Universidade Federal de Pernambuco – UFPE.

³ PACHECO, Marcus Vinícius Ferraz. **Ouvidoria da fundação de aposentadorias e pensões dos servidores do estado de Pernambuco – FUNAPE**: um estudo de caso sobre *Accountability*. 2006. Dissertação de Mestrado. Fundaj.

Na proposta inicial desta pesquisa existia a intenção de elaborar um panorama das ouvidorias públicas de todos os estados brasileiros, a fim de subsidiar um comparativo com o Estado de Pernambuco. Entretanto, através das primeiras pesquisas na *internet* e em contato com as Ouvidorias e os governos dos Estados já foi possível identificar que este é um trabalho muito amplo, que requer uma estrutura diferenciada de recursos e merecedor de uma pesquisa específica.

Outro fator que foi possível identificar no decorrer das pesquisas foi que a tomada da Ouvidoria da Secretaria da Fazenda de Pernambuco, como outro possível objeto referencial de estudo, não iria contribuir para atingir o objetivo central desta pesquisa, em virtude de a Ouvidoria Fazendária possuir uma estrutura física, de pessoal e processos consolidados inclusive com sistema de tecnologia próprio e distante da realidade das demais ouvidorias do Estado. A principal intenção da pesquisa em avaliá-la comparativamente às demais Ouvidorias do poder executivo perdeu, então, seu significado.

Seguindo nesta direção, o estudo focalizou o processo de implantação das Ouvidorias no Governo enriquecendo sobremaneira o objetivo da pesquisa de avaliar a evolução do instrumento como promotor de cidadania e participação social, posto que ocorreram mudanças referentes à sucessão no comando do governo, em que nas eleições majoritárias de 2006 a oposição assumiu o poder e as ações governamentais.

Este foi um fator que, inclusive, atrasou o andamento da pesquisa em virtude de toda a estrutura do Estado ser modificada e assim a interrupção ou retardo no andamento de programas e ações antes definidas, como a implantação das ouvidorias, sofreu mudanças de rumo. Esta situação será abordada com mais detalhes no corpo deste trabalho.

O texto está distribuído da seguinte forma: o segundo capítulo trará um estudo sobre a história da Ouvidoria, contextualizando a mudança das sociedades e conseqüente evolução das organizações que assumiram a Ouvidoria tomando como base o perfil do ouvidor até chegar à realidade da Ouvidoria Pública brasileira. Este formato se deu a fim de consolidar o pensamento de que a evolução da Ouvidoria e suas diversas características estão diretamente ligadas às mudanças ocorridas na

sociedade. No mesmo capítulo será tratada a Ouvidoria Pública em Pernambuco, como diretriz do movimento de reforma do Estado, materializado através do Programa Pernambucano de Modernização da Gestão Pública (PROGESTÃO).

O terceiro capítulo tratará da Ouvidoria como instrumento de participação social através do desenvolvimento de um quadro teórico sobre cidadania e participação social, evidenciando a evolução da cidadania no Brasil, que possibilita uma melhor compreensão da realidade vivida nos dias atuais em nossa sociedade, através de momentos marcantes da história brasileira. Ao abordar a Ouvidoria como instrumento de participação social é importante evidenciar o papel do Ouvidor como agente ativo de sua promoção e da gestão social, razão pela qual será traçado um perfil com base em suas competências.

No quarto capítulo serão apresentados os dados coletados para a pesquisa no tocante ao processo de implantação das Ouvidorias, que está demonstrado inicialmente pelos antecedentes do processo. Essa fase relaciona-se às estratégias tomadas para superar obstáculos de gestão, como o planejamento de implantação e busca por fonte dos recursos para tornar as Ouvidorias no Governo uma realidade. Em seguida, serão expostas as principais ações tomadas até o ano de 2006, quando houve a mudança de gestão, em que através de quadros será possível visualizar a situação das Ouvidorias implantadas até aquele momento. Assim como, na parte final do capítulo, também através de quadros, será possível conhecer a situação atual da implantação.

Finalizando, no quinto capítulo, serão expostos os resultados da pesquisa tomando como base os dados coletados através de entrevista com atores envolvidos no processo de implantação das Ouvidorias. Com esses subsídios será possível fazer uma análise de grande parte do processo de implantação e perceber como está a promoção da cidadania, mediante a Ouvidoria do Poder Executivo de Pernambuco, dando ênfase à participação social, à institucionalização de processo e ao perfil do ouvidor.

Como a implantação das Ouvidorias no Governo ainda está acontecendo, esta pesquisa traz sugestões para o cumprimento do objetivo maior das ouvidorias

públicas que é o estímulo a participação da sociedade na construção de um Estado melhor para todos.

1.1 Objetivos

O objetivo desta pesquisa é estudar as principais ações tomadas para a consolidação das Ouvidorias no Poder Executivo do Estado de Pernambuco como instrumento de promoção da cidadania, ou seja, analisar os passos tomados para o cumprimento da implantação das Ouvidorias no Governo de Pernambuco no período pós-reforma do Estado, identificando a atual situação das ouvidorias implantadas.

1.2 Metodologia

Quanto à tipologia, este estudo está baseado nos conceitos de Vergara (2000) que a classifica, quanto aos fins, da seguinte forma: descritiva em virtude de haver relacionado as etapas cumpridas e principais ações para a implantação das Ouvidorias no Poder Executivo do Estado de Pernambuco; Analítica por ter realizado análise da situação das Ouvidorias em quatro momentos: verificação dos fatos antecedentes à implantação, até 2006, quando da mudança do governo, até 2007 no primeiro ano do novo governo, e em 2008, situação atual em que se encontram. Também é propositiva no sentido de que sugere ações a serem adotadas para de fato constituir-se um instrumento de promoção da cidadania.

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, documental e de campo. O embasamento teórico-metodológico foi realizado através da pesquisa bibliográfica em livros, teses, artigos via *web* com dados pertinentes aos temas que corroboram a Ouvidoria como instrumento de cidadania e participação social, temáticas centrais da fundamentação teórica e que contemplam intrinsecamente as questões de controle

social e *accountability*. No decorrer da pesquisa foi percebida a necessidade de agregar a esta fundamentação teórica alguns conceitos de *competência* e também, outros relacionados ao *perfil do ouvidor*, a fim de sustentar algumas considerações decorrentes das análises dos dados coletados.

Classifica-se também como documental, em virtude de toda investigação sobre o processo de implantação das Ouvidorias ter buscado documentos no Governo do Estado, nos órgãos que já possuíam Ouvidorias e principalmente na Secretaria Especial de Articulação Social onde está lotada a equipe da Gerência de Ouvidoria do Estado. Buscaram-se, para tanto, vários documentos no acervo pessoal de servidores que participaram da implantação do PROGESTÃO. Estes dados foram coletados em textos como: relatórios dos Fóruns de Ouvidorias, pesquisa de opinião com ouvidorias já implantadas, plano de implantação das ouvidorias, relatórios de gestão, modelo conceitual de ouvidoria para Pernambuco.

Quanto à atuação em campo, a pesquisa fez-se mediante a coleta de dados através de tabulação de questionários já aplicados nas ouvidorias das secretarias de Estado⁴, entrevistas com gestores do PROGESTÃO e da atual Secretaria Especial de Articulação Social, entrevistas com ouvidores e ex-ouvidores da rede de Ouvidores do Estado, além de observação da autora da pesquisa.

Quanto ao universo pesquisado foram analisadas todas as instituições que possuem Ouvidorias no Governo de Pernambuco (ANEXO1). Na primeira verificação, referente o período até o ano de 2006, foi analisado os dados de 11 ouvidorias; na segunda verificação referente ao período até 2007, em 22 ouvidorias; e, finalmente, os dados até o ano de 2008 em 27 ouvidorias. Os dados adquiridos foram agrupados e estão apresentados no capítulo quatro.

Foi entrevistada a Sr^a. Karla Júlia Marcelino que acompanha o processo de implantação das Ouvidorias desde 2003 e hoje ocupa o cargo de Coordenadora da Ouvidoria do Estado. Também foi entrevistado o atual ouvidor da Secretaria de Educação, Sr. Jader Toscano, que implantou a Ouvidoria da Secretaria da Fazenda no ano de 2000 e ficou a sua frente até o ano de 2006, também acompanhou os

⁴ Os questionários foram aplicados durante o ano de 2006 pela equipe do PROGESTÃO a fim de criar um banco de dados das Ouvidorias existentes do Poder Executivo. Não houve metodologia específica para a atividade.

primeiros momentos da implantação das Ouvidorias no período de Reforma do Estado.

Foram entrevistados, ainda, ouvidores que participaram ou ainda permanecem no processo de implantação das Ouvidorias no governo de Pernambuco, como a Sr^a. Zélia Martiniano, ex-ouvidora do Hospital Oswaldo Cruz e atual ouvidora do PROCAPE – Pronto Socorro Cardiológico de Pernambuco; Sr^a. Maria Odília Costa Barros, ouvidora do Hospital Oswaldo Cruz; Sr. Eduardo Sá Barreto, ex-ouvidor da Secretaria de Saúde; Sr^a. Déa Sales, ouvidora da Secretaria de Turismo; Sr. João Marcelo Novaes, ex-ouvidor da Secretaria de Saúde; Sr^a. Etiene Bahé, ouvidora do IRH; Sr^a. Tereza Collier, ouvidora da FUNAPE e o Sr. Jadiael Alexandre de Souza, atual ouvidor da Secretaria de Saúde.

Alguns ouvidores solicitaram que seus depoimentos fossem realizados por escrito, através de *e-mail*, como a Sr^a. Sílvia Távora, ex-ouvidora da FUNAPE; Sr. João Marcelo Novaes, ex-ouvidor da Secretaria de Saúde; e Sr^a. Maria Laura Rodrigues, ouvidora da Secretaria da Fazenda. O ex-ouvidor da Secretaria de Saúde, Sr. Eduardo Sá Barreto, além da entrevista, relatou alguns fatos através de carta. A relação da quantidade de ouvidores pesquisados e seu período de atuação encontra-se descrito no Quadro 1.

Quadro 1
Ouvidores pesquisados e seu período de atuação

| Quantidade | Instituição | Período |
|-------------------|---------------------------|---------------------------|
| 03 ouvidores | Secretaria de Saúde | (2005-2006) (2007) (2008) |
| 02 ouvidoras | Hospital Oswaldo Cruz | (1994-2006) (2006-2008) |
| 01 ouvidora | PROCAPE | (2006-2008) |
| 02 ouvidoras | FUNAPE | (2004-2006) (2007-2008) |
| 01 ouvidora | IRH | (2006-2008) |
| 01 ouvidora | Secretaria de Turismo | (2006-2008) |
| 02 ouvidores | Secretaria da Fazenda | (2000-2006) (2006-2008) |
| 01 ouvidor | Secretaria da Educação | (2008) |
| 01 ouvidora | Ouvidoria Geral do Estado | (2007-2008) |

*O limite de 2008 refere-se ao final da pesquisa

Os dados coletados subsidiaram as análises contidas nos capítulos quatro e cinco, que tiveram como sustentação fundamentos sobre cidadania de Carvalho (2006) e participação social e ouvidoria de Lyra (2004) entre outros autores citados no decorrer do capítulo.

2 OUVIDORIA

2.1 Ouvidoria e ouvidor: evolução em tempos de mudança

A imagem do ouvidor controlador, como na Suécia do Século XVIII, que necessitava fiscalizar a administração pública através da observação do cumprimento das leis, evoluiu para outros tipos de modelos conforme a necessidade de cada sociedade no qual o ouvidor está inserido. O perfil do ouvidor sofreu modificações e influências quando veio para o Brasil, assim, nos dias atuais precisa acompanhar as mudanças da sociedade, não pode agir semelhante há séculos passados. As sociedades evoluíram e com as administrações públicas e privadas não foi diferente.

É incongruente ver a mudança como algo novo. “Heráclito de Éfeso, o filósofo grego dizia que a única constante do mundo é a mudança. O rio que vemos nunca é o mesmo, pois suas águas não são as mesmas” (CHIAVENATO, 2007, p. 94). O mundo está, e sempre esteve em constante mudança, acontece que nos últimos tempos as variáveis que constituem as inter-relações com indivíduos, sociedades, organizações e culturas são inúmeras e desta forma o impacto percebido é mais evidente. Outro fator relevante na amplitude desta percepção é o receio do novo, o desequilíbrio provocado por esta ação. A mudança implica sair de um estado para o outro e essa transição gera insegurança.

As grandes mudanças também acompanharam a trajetória dos ouvidores mundiais, assim é impossível desassociar as mudanças das organizações das mudanças ocorridas nas sociedades onde estes ouvidores estão inseridos. Chiavenato (2007) classifica as mudanças nas organizações em quatro etapas: a primeira grande mudança, e mais longa, conhecida como etapa da agricultura, durou até a Revolução Industrial, no Século XVIII, tendo início na história da humanidade. Apesar de particularidades dessa época ainda acontecerem nos dias atuais, em algumas sociedades na Idade Média a sociedade feudal lidava com a

terra para subsistência em regime de escravidão. Entre os séculos X e XV, o capitalismo e a classe média subsidiaram a Revolução Industrial com a utilização do dinheiro e o progresso do trabalho que deram origem ao tipo fundamental de organização: a propriedade privada. Em 1776, o livro *A riqueza das Nações* do economista britânico Adam Smith amplia a discussão sobre o papel do Estado consolidando o pensamento liberal do *laissez-faire* que defende a não intervenção do Estado - Estado mínimo, acreditando ser o mercado capaz de alocar de forma ótima os recursos necessários ao desenvolvimento econômico e social. O poder dos reis, da Igreja e do Estado sofreu críticas do inglês Locke e dos franceses Montesquieu, Voltaire e Jean-Jaques Rousseau. O povo pedia uma grande mudança na estrutura social do Antigo Regime que alimentando as idéias libertárias. A burguesia lutava pelo seu espaço configurando um marco inicial das sociedades contemporâneas através das revoluções Burguesas, que caracteriza uma fase de transição do Antigo Regime (instituições feudais) para o capitalismo que influenciou todo o mundo com os ideais de *Igualdade, Liberdade e Fraternidade*. Essas influências chegaram ao Brasil através dos movimentos de independência das colônias e da liberdade comercial.

Foi nesse contexto que no início do século XIX surgiu na Suécia a figura do *Ombudsman*⁵, oficializada na Constituição de 1809, com a finalidade de defender cidadãos em relação aos seus direitos, apesar de no século XVI já existir o Grande Senescal, que era um inspetor dos tribunais de justiça e que informava ao monarca as irregularidades na administração da justiça.

Pode-se dizer que esta figura de controle da administração também é encontrada em tempos mais remotos como na Grécia Antiga, onde em Atenas e Esparta existiam os *Euthynoi* e os *Efhorat* que se dedicavam a controlar atividades dos funcionários públicos e os governos locais. Na China havia o *Yan*, que era o controlador da administração do Império Chinês e recebia as petições da população

⁵A origem do termo vem da junção da palavra *ombud* que significa “representante” com a palavra *man* como sendo homem, independente da variação de número e gênero. Disponível em: <http://www.aneel.gov.br>.

“Atualmente ombudsman e ouvidor são dois nomes para a mesma pessoa: alguém que, estando inserido numa organização, atua como representante dos usuários de bens e serviços fornecidos por essa organização. Um paladino dos interesses dos clientes dentro da organização – seja ela privada ou pública. Em geral, prefere-se o termo ombudsman no meio empresarial e ouvidor no serviço público, mas é aceitável o uso indistinto de ambos em qualquer situação”. (CENTURIÃO, 2003, p. 61).

contra injustiças administrativas. No século XV o Conselho dos Dez era o encarregado do controle dos excessos burocráticos da cidade de Veneza e, no Império Persa, onde existia um auxiliar direto do rei responsável por supervisionar os funcionários, atribuído de 'Olho do Rei'. (FLEM, 2003, p. 14)

Diante dessa constatação, fica claro que desde sua criação o termo *Ombudsman* sempre esteve vinculado ao papel daquele que protege os direitos individuais, daquele que fiscaliza a ação do governo e da administração. O seu perfil era meramente fiscalizador. A partir de 1860, com a segunda fase da transição do artesanato à industrialização da Revolução Industrial, surge a terceira etapa das mudanças organizacionais: a industrialização, onde o capital é a fonte básica da riqueza. Esse período se caracteriza pelo desenvolvimento das indústrias com estruturas hierárquicas e centralizadas. "A aplicação do modelo burocrático, a busca do desempenho padronizado das pessoas, a precisão e a eficiência, as relações de trabalho ordenadas e o controle hierárquico foram as características mais marcantes desse período" (CHIAVENATO, 2007, p. 34)

O século XIX viu nascer grandes Estados, alguns deles surgidos de desmembramentos de impérios. Também foi neste século que aconteceu a primeira Grande Guerra e que fez mudar a posição do Estado em relação a sua economia, em que seus interesses prevalecem em detrimento da liberdade de comércio e produção. Os custos da Guerra fizeram os preços subirem e a sociedade civil sofreu as conseqüências: cidades ganharam cortiços, doenças e novos problemas sociais.

No início do século XX, com a crise do capitalismo, a teoria neoclássica de não intervenção do Estado começou a ser questionada e as idéias de *John Maynard Keynes* começaram a ter destaque. "Entre suas recomendações, figurava uma significativa ampliação da intervenção estatal e dos gastos governamentais para estimular o crescimento econômico, gerar empregos e promover o bem-estar-social." (PAULA, 2005, p.9) A economia e o empenho do Estado estavam cada vez mais próximos. O Estado em crise necessita de uma Reforma para definir o seu tamanho, seu papel e sua capacidade política e de governança⁶.

⁶ "Existe governança em um Estado quando seu governo tem as condições financeiras e administrativas para transformar em realidade as decisões que toma". (PEREIRA, 1997, p. 40)

Em 1916, a Finlândia, e em 1946, a Dinamarca, instituíram *Ombudsman*, este segundo sendo considerado o seu grande difusor mundial. A Suécia demonstra grande avanço quando em 1967 na Reforma Constitucional criou o *Ombudsman* dos consumidores, o *Ombudsman* para liberdade econômica e o ombudsman da imprensa. O perfil desses *Ombudsman* concentram-se na eficácia da solução dos problemas apresentados pelos cidadãos. Com efeito, o ouvidor começa a assimilar as características da sociedade que cresce e dos seus novos valores sociais e econômicos, fruto da interferência do capitalismo na relação Estado – cidadão. A experiência da Suécia espalhou-se por todos os continentes, principalmente após a 2ª Guerra Mundial, quando *Ombudsman* passou a ser referência nas democracias estáveis, nos mais distintos sistemas jurídicos e de governo.

O mundo vive a fase do gigantismo industrial (1914 – 1945) que apesar de estar na fase da grande depressão econômica, caracteriza-se pela evolução na tecnologia e incremento organizacional. Seguindo esta fase, entre 1945 e 1980, a humanidade presencia a fase moderna quando o desenvolvimento tecnológico é surpreendente junto ao crescimento das empresas de pequeno, médio e grande porte.

Foi nesse período, em especial nas décadas de 60 e 70, que a instituição do Ombudsman ganhou o mundo, podendo destacar a Inglaterra, o Canadá, Estados Unidos da América, Espanha e a França. Sofrendo influências do que acontecia no mundo, ao final da década de 70, o *Ombudsman* passou também a ser implantado na América Latina paralelamente à construção de novas democracias, tendo como pioneiro Trinidad e Tobago.

Em 1983, na cidade de Caracas, Venezuela, aconteceu o primeiro encontro sobre o projeto '*Ombudsman para la América Latina*' que tinha como propósito discutir a implantação do Ombudsman nos ordenamentos dos países latino-americanos. Neste encontro foi criado o '*Instituto Latinoamericano del Ombudsman*', com o objetivo de coordenar os esforços dedicados ao estudo, a proteção e a instauração da instituição nos diversos países da América Latina, segundo os termos da ata constitutiva e regulamentos aprovados neste encontro. (BASTOS, 2006, p.14)

Segundo Bastos, nesse mesmo período, é possível destacar as iniciativas da Guatemala, México, Argentina, Bolívia, Peru, Honduras, Paraguai e Brasil, que possuem um traço comum a quase todos no que se referem a sua atuação ‘no âmbito da discricionariedade administrativa’ fazendo ampliar o leque de atuação das Ouvidorias em virtude as profundas deficiências sociais da região. Além de uma nova característica adotada pelo Paraguai e Brasil que é a instituição a nível regional e setorial, que serviu para sua difusão em organizações públicas e privadas. (BASTOS, 2006)

Hoje, o mundo já vive a sexta fase da evolução das organizações: a fase da globalização (após 1980), que é considerada a terceira revolução industrial marcada pela presença do computador e da internet que desde já sinaliza a fase da informação. É nesse contexto que a sociedade convive com o ouvidor, o qual nos dias atuais ainda tem sua verdadeira missão desconhecida por grande parte da sociedade que muitas vezes o confunde com um gerente de central de atendimento. “Mas ainda assim, é inegável que, mesmo sofrendo limitações, a figura do Ombudsman apresenta inúmeros benefícios para os cidadãos, servidores públicos e Administração Pública”. (BASTOS, 2006, p.15)

Ainda segundo Bastos, “Apesar da multiplicidade de formas e nomes que recebeu, de acordo com as peculiaridades de cada país onde foi instituído, o Ombudsman jamais perdeu sua principal qualidade: a de defender os direitos fundamentais do cidadão.” Neste sentido, e para uma melhor compreensão das suas principais características, no quadro (2), consolidado do conteúdo do mesmo autor, é possível perceber aspectos que direcionaram a implantação em diversos países. (BASTOS, 2006, p.17)

Quadro 2

Principais características do Instituto do Ombudsman

| | |
|----------------------------|--|
| Quanto à jurisdição | Esta é a concepção do Ombudsman escandinavo que tem jurisdição em todo o país exercendo de forma ampla e genérica o controle sobre todos os órgãos da administração direta e indireta. Podemos encontrar em alguns países uma jurisdição limitada ao âmbito federal, estadual ou municipal da administração direta e/ou indireta ou, ainda, somente em determinados órgãos ou setores da administração pública, excluindo, muitas vezes de sua competência as Forças Armadas e o Poder Judiciário. |
| Quanto à | Sua autoridade é, sobretudo moral, limitando-se a criticar, censurar, |

| | |
|--|--|
| autoridade | sugerir ou recomendar alguma providência para reparar o dano causado. Não lhe é permitido modificar ou anular ato ou decisões administrativas ou judiciais, não possui caráter coercitivo, não podendo, com exceção do Ombudsman sueco e finlandês, punir, advertir ou acusar junto aos tribunais os servidores faltosos. |
| Quanto à iniciativa das investigações | Geralmente as investigações são iniciadas a partir de reclamações ou denúncias dos cidadãos que podem ser feitas por carta, telefone, internet ou diretamente ao titular do cargo, sem qualquer formalidade. |
| Quanto as suas qualificações | Uma das principais funções do Ombudsman, se não a principal, é dar ao cidadão a atenção que lhe é devida, tratando-o com o devido respeito, escutando com paciência seus reclamos, demonstrando que está sensibilizado com os problemas apresentados, deixando de lado experiências vividas que possam levar a pré-julgamentos, procurando resolver a situação com empenho e celeridade, tornando desta maneira a relação entre a administração e o cidadão a mais humana e informal possível. |
| Quanto à nomeação | O Ombudsman é nomeado, designado ou eleito de acordo com a legislação e as peculiaridades de cada país. A doutrina aconselha que o mandato do Ombudsman seja de pelo menos cinco anos, sendo permitida a sua reeleição. Quanto à cassação, normalmente o Ombudsman somente terá seu mandato cassado nos casos de condenação por sentença passada em julgado por delito doloso ou negligência. (...) A maioria das legislações proíbe que o Ombudsman exerça qualquer atividade política.” |

Fonte: Adaptado de Bastos, 2006, p.15

2.1.1 Ouvidor e suas competências

A evolução das sociedades e das organizações é o reflexo de um conjunto de pequenas mudanças que, com o poder da comunicação, tomam proporções mundiais e multiplicam-se à força da globalização. Assim aconteceu com programas de qualidade que atingiram as organizações públicas e privadas e hoje acontece com a expressão competência.

A noção de competência tem aparecido nos últimos anos como uma forma de repensar as interações entre, de um lado, as pessoas e seus saberes e capacidades e, de outro, as organizações e suas demandas no campo dos processos de trabalhos essenciais e relacionais (relações com clientes, fornecedores e os próprios trabalhadores), as quais sofreram profundas modificações qualitativas nos últimos anos. (RUAS, 2001, p. 248).

É comum nos dias atuais perceber a palavra *competência* ser utilizada em diversas dimensões da sociedade, nas relações sociais, profissionais, nas organizações, comprovando a amplitude e importância que o tema tem assumido. Segundo Fleury “Competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. O seu oposto, ou o seu antônimo, não implica a negação desta capacidade, mas guarda um sentimento pejorativo, depreciativo”. (FLEURY, 2006, p.26).

Na década de 70, McClelland (1973) iniciou um debate sobre competência no contexto organizacional entre psicólogos e administradores nos Estados Unidos, conceituando competência como uma característica humana podendo estar relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa, diferenciando de aptidão (talento natural da pessoa), habilidade (demonstração de um talento particular na prática) e de conhecimento (o que uma pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa). (McCLELLAND (1973) *apud* FLEURY, 2006, p. 27)

Foi nos anos 80 que autores americanos se dedicaram ao tema e desenvolveram significativa literatura e que Fleury retrata da seguinte forma a perspectiva deles:

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

Na França, o debate sobre competência iniciou nos anos 70 e buscava estabelecer uma relação entre a competência e o saber agir. Na década de 90, a literatura francesa procurava ir além do conceito de qualificação⁷ e Zarifian (1994) coloca que “O conceito de competência procura ir além do conceito de qualificação:

⁷ A qualificação é usualmente definida pelos requisitos associados à posição, ou ao cargo, ou pelos saberes ou estoques de conhecimento da pessoa. (FLEURY, 2006, p. 28)

refere-se à capacidade de a pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso” (ZARIFIAN (1994) *apud* FLEURY, 2006, p. 28). Nesse sentido ele foca três mudanças no mundo do trabalho que justificam o modelo de competência para a gestão das organizações: o imprevisto, no qual surge a necessidade de o indivíduo estar sempre mobilizando recursos para resolução de novas situações de trabalho; a comunicação como compreensão do outro e como forma de partilha de normas comuns a uma gestão; e a noção de serviço, no qual o atendimento ao cliente precisa estar presente em todas as atividades da organização.

O conceito de competência não consegue mais ser analisado estaticamente. É preciso ampliar os horizontes. Ao abordar o conceito de competência do indivíduo, Le Boterf (1995 *apud* FLEURY; FLEURY, 2001, p. 187) situa competência numa encruzilhada com três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização), pela sua formação educacional e pela experiência profissional, reforçando a competência como um conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais. Os autores ainda colocam que “A noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica”. (FLEURY, 2001, p. 187)

A competência individual também é abordada pelo professor brasileiro Roberto Ruas que considera que a competência individual pode exercer importante influência no desenvolvimento das competências dos grupos ou até mesmo das organizações; valendo refletir sobre sua opinião acerca da competência gerencial:

Neste âmbito, a noção de competência aparece como uma forma renovada de pensar o papel e a performance do trabalho nas organizações: não seria um estado de formação educacional ou profissional, nem tampouco um conjunto de conhecimentos adquiridos; não se reduz ao saber, nem ao saber-fazer, mas a sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, na qual se colocam recursos e restrições próprias à situação específica. (RUAS, 2006, p. 248)

O mesmo autor considera que ao tratar a composição da competência, ou seja, aos elementos ou recursos que a constituem sob a forma de potenciais de mobilização, continuam a prevalecer os três grandes eixos já tornados clássicos: conhecimentos (saber); habilidades (saber-fazer) e atitudes (saber ser/agir). Neste sentido, ele destaca a importância da ação:

Para que haja competência, é necessário colocar em ação um repertório de recursos – conhecimento, capacidade cognitivas, capacidades integrativas, capacidades relacionais etc. – os quais são colocados à prova em desafios oriundos da concepção de novos projetos, dos problemas mais complexos, dos incidentes, das panes etc. Nessas situações, além de colocar em ação os recursos da competência, se tem a oportunidade de experimentar e aprender a lidar com eles, e, portanto, de desenvolver a própria competência. (RUAS, 2006, p. 249)

Chiavenato utiliza a terminologia competências pessoais ao tratar sobre a competência do indivíduo que conceitua como “o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais aplicadas de forma integrada e convergente em uma determinada atividade. As competências pessoais transformam pessoas em talentos.” (CHIAVENATO, 2007, p. 388) Já para tratar de competência gerencial, o autor coloca que são as competências relacionadas com o trabalho gerencial que são abordadas dentro de um contexto mais amplo das competências organizacionais, as quais repousariam sobre uma cascata de competências.

As competências essenciais⁸ tornam um arranjo especial de competências funcionais⁹, estas envolvem uma articulação de competências gerenciais e, por fim, as competências individuais. Todo esse conjunto funciona como um arranjo *sui generis* de competências que se ajudam mutuamente para proporcionar resultados sistêmicos e avançados. (CHIAVENATO, 2007, p. 384)

⁸ “Quando uma competência atende diretamente às demandas dos diferentes *stakeholders*, diz-se que ela é uma competência essencial ou central (*core competence*)” (CHIAVENATO, 2007, p. 386)

⁹ “São as competências relacionadas com cada área de atividade da empresa” (CHIAVENATO, 2007, p. 387)

2.1.2 Ouvidor-gestor¹⁰

A palavra gestor vem do latim *gestore* e, de um modo geral, os dicionários convergem para aquele que gere, dirige ou administra bens, negócios ou serviços. Diante desta constatação, para compreender o sentido mais amplo do termo, é preciso identificar quem é este administrador e tomando Chiavenato encontramos uma conceituação amistosa que diz que “hoje o administrador é muito mais do que um mero supervisor de atividades do negócio ou de pessoas. Na, verdade, ele é o condutor de oportunidades e ameaças que constituem o entorno do negócio.” (CHIAVENATO, 2007, p. 67)

O mesmo autor coloca que para alcançar resultados o gestor precisa desenvolver competências fundamentais: conhecimento, habilidades, julgamento e atitude. Em sua opinião, conhecimento é o saber acumulado pela aprendizagem e que só tem valor quando pode ser aplicado por meio de habilidades. Habilidade vem a ser o saber fazer, que significa colocar em prática o conhecimento e torná-lo rentável e agregar valor por ele. Julgamento, ainda no seu conceito, é o saber analisar cada situação através da obtenção de dados e informação a respeito e ter espírito crítico suficiente para ponderar com equilíbrio, definir prioridades e tomar decisões a respeito. Atitude é o saber fazer acontecer que envolve uma atitude empreendedora no sentido de sair da zona de conforto, assumir riscos e lutar para atingir um determinado objetivo ou resultado. (CHIAVENATO, 2007)

As competências são fundamentadas em habilidades, que são três as necessárias a um gestor, segundo Chiavenato:

Habilidades técnicas que consiste em utilizar conhecimentos, métodos e técnicas e equipamentos necessários para a realização de tarefas específicas com base em seus conhecimentos e experiência profissional. [...] As habilidades humanas: consistem na capacidade e no discernimento para trabalhar com pessoas e, por intermédio delas, saber comunicar, compreender suas atitudes e motivações e desenvolver uma liderança eficaz. [...] As habilidades conceituais: consistem na capacidade de lidar com idéias e conceitos abstratos. Essa habilidade permite que o

¹⁰ Terminologia da autora

administrador faça abstrações e desenvolva filosofias, valores e princípios de ação. (CHIAVENATO, 2007, p. 69)

Assumir a responsabilidade de gerir uma ouvidoria é desafio dos maiores em tempos de sociedades conscientes do seu poder de participação com críticas, sugestões, reclamações, denúncias na formação, consolidação e melhoria das organizações. O novo ouvidor precisa ter consciência de que o propósito final de toda organização, independente de sua característica -empresa privada, pública ou terceiro setor- é produzir ou ofertar bens ou serviços de qualidade, com eficiência na obtenção de lucros e satisfação do seu cliente. Visto dessa forma, clientes e organizações possuem os mesmos interesses quando se trata da prestação do serviço, e, portanto, ao ouvidor não é diferente. Apesar da dificuldade de alguns em perceber o Estado como prestador de serviços públicos, ao cidadão, as mudanças ocorridas da conscientização que emergiu do processo de democratização, lhe deram maior habilidade nesta cobrança. Nesse sentido, o ouvidor necessita desenvolver sua capacidade de gestão para fazer da ouvidoria uma área de resultados e para tanto se faz necessário o desenvolvimento de competências gerenciais.

Não é conveniente conceber o processo de gestão de uma ouvidoria como algo medíocre e burocrático. É preciso compreender que a dimensão transferida ao termo gestor nessa discussão, não está relacionada ao coordenador de procedimentos, e sim a uma visão ampla e estratégica da responsabilidade que tem. A percepção em compreender a ouvidoria como uma área de grande importância estratégica para a organização, a despeito de que é ela o canal mais estreito com o cliente / cidadão e com os colaboradores / servidores, é ponto de partida para o *ouvidor-gestor*. Diante desta constatação se faz necessário perceber a organização seja ela pública ou privada como um organismo e, portanto o ouvidor passa a ser aquele que comanda a vitalidade daquela célula e por isso é preciso saber fazer a sua gestão.

Nesse sentido conhecer todos os processos, fluxos de informações, interesses, valores, *stakeholders*¹¹ e a cultura da organização são indispensáveis para conseguir compreender os verdadeiros valores envolvidos nas demandas¹² da ouvidoria.

O estabelecimento de relacionamentos sólidos com seus diversos públicos de interesse, sejam eles internos ou externos à organização, pode constituir um grande diferencial em momentos que a informação que tramita nessa organização seja uma ferramenta relevante em acompanhamento a uma demanda. Da mesma forma que dedicar tempo a conhecer com mais profundidade a cultura da organização, é possível construir um retrato fiel dos seus valores e políticas. É importante destacar que os bons relacionamentos não se tem o interesse de associar a relacionamentos pessoais, sem o devido resguardo que a posição do ouvidor exige.

As demandas precisam ser vistas como diamantes brutos que precisam ser lapidados, ao final, transformados em bem mais valioso. São delas que surgem as melhorias de processos e das gestões através de críticas e sugestões, assim como os processos de denúncias. Ao ouvidor é preciso enxergar o valor que se encontra por trás de uma demanda. Transformar os dados adquiridos em informação estratégica para a criação de novos negócios, melhorias de processos ou políticas públicas mais eficazes. É preciso inserir uma visão de negócio para perceber que a informação que chega ao ouvidor é a real percepção da imagem da sua organização. Diante dessa constatação ele está diante do valor organizacional.

A visão de gestor lhe permite também a busca permanente da satisfação do seu cliente/cidadão dispensando a este um serviço ágil e ético, seja com a busca permanente por novos canais de comunicação acessíveis, ou seja, através da

¹¹ “Parceiros do negócio ou grupos de interesses” (CHIAVENATO, 2007, p.145)

¹² “As demandas são aspirações e necessidades, sejam elas expressas de maneira organizada, ou não; e digam respeito a amplos setores da sociedade ou a pequenos grupos. Podem ser, por exemplo, reivindicações de bens e serviços como saúde, educação, estradas, transportes, segurança pública, normas de higiene e controle de produtos alimentícios, previdência social entre outras. Podem ser, ainda, demandas de participação no sistema político, como reconhecimento do direito do voto dos analfabetos, de acesso a cargos públicos para estrangeiros, de organização de associações políticas, direitos de greve. Ou ainda, demandas de controle da corrupção, de preservação ambiental, de informação política, de estabelecimento de normas para o comportamento dos agentes públicos e privados.” (RUA, 1999 p. 234)

divulgação desses canais. É certo que a postura pró-ativa do ouvidor em promover mudanças nesse sentido denotam além de comprometimento social a busca pela promoção da imagem da instituição. A falta de transparência nas ações do ouvidor pode produzir conseqüências de maior proporção junto à sociedade, clientes e opinião pública ferindo assim a sua imagem e gerando possíveis questionamentos sobre a sua credibilidade. Esse contexto toma grande relevância em virtude de, em algumas situações, a ouvidoria ser considerada como a última instância da organização zelar pela sua imagem.

Como gestor da ouvidoria, existe um outro papel a ser desenvolvido quando a questão a ser abordada é a melhoria dos processos administrativos internos. Algumas ouvidorias possuem estruturas com profissionais específicos para tratar dessas atribuições, entretanto, ao *ouvidor-gestor*, é preciso estar atento às melhorias que podem ser tomadas como forma de aperfeiçoar os processos e providências, o que com o volume de atividades e atribuições fica em segundo plano.

O contato com aquele que procura a ouvidoria precisa ser o momento de consagração em que o cliente / cidadão perceba a seriedade da organização e que se sinta seguro nos rumos que vai tomar a sua solicitação. Assim sendo, ao ouvidor é necessário muito mais que conhecimento técnico para prestar a melhor assistência, é preciso habilidade em tratar aquela pessoa e todo o seu conjunto de emoções, gerando competência gerencial.

A habilidade humana de relacionar-se com o outro é mais exigida em algumas atividades profissionais que em outras, no entanto, uma coisa parece certa: quando se trata da construção do perfil do ouvidor é clara a necessidade de habilidades de relacionamento humano, pois ele será aquele que de fato ouve e percebe o cliente / cidadão. O ouvidor pode possuir uma excelente capacidade técnica e jurídica além de total conhecimento e domínio da organização onde atua. Entretanto, se a estas qualidades não houver a adição de habilidade de relacionamento humano, é fato que as suas ações podem corroer essas outras capacidades. “As pessoas que têm mais habilidade em compreender os outros e têm traquejo interpessoal são mais eficazes no relacionamento humano.” (MINICUCCI, 2001, p. 31)

Mesmo em ouvidorias que contam com processos tecnológicos de captação de demandas como internet, telefone, fax e com atendentes fazendo esta captação, é importante valorizar o contato direto com o demandante. É neste momento que se faz necessária a capacidade de perceber o outro, destacada por Minicucci: “A compreensão dos outros é a aptidão para sentir o que os outros pensam e sentem. A essa aptidão denominamos sensibilidade social ou empatia.” (MINICUCCI, 2001, p. 31). Dessa forma, o ouvidor assume o papel que é concebido no real teor do termo ouvidor, o de ouvir o cliente/cidadão. A essa habilidade de ouvir é preciso estar atento aos seus valores e pré-conceitos em virtude da interferência que possuem na recepção de qualquer nova informação. Pois esta é uma característica humana, assim sendo precisa de auto-reflexão e humildade para perceber a sua necessidade e diante disso buscar melhoria de atitude para conseqüente desempenho profissional.

2.2 Ouvidoria Pública no Brasil

No Brasil, o setor privado tem preferência pelo termo *Ombudsman*, enquanto o setor público demonstra mais freqüência no uso do termo “Ouvidor”, utilizado desde a época do Vice-Reinado, quando os bispos desempenhavam papel de interlocutor junto ao trono, porém com conceito reformulado¹³. De acordo com documentação histórica, com a divisão do Brasil em Capitânicas Hereditárias, os ouvidores, indicados pelo Rei de Portugal, exerciam suas atribuições juntamente com os Governadores Gerais, tendo poderes como: lavrar e promulgar leis, atuar como comissário de justiça, e, sobretudo, ouvir a população sobre os desmandos dos servidores do governo. Ocupava a segunda posição na hierarquia da capitania. (OUVIDORIA GERAL DO PARANÁ, 2006)

Desde 1923, com a iniciativa do Deputado Constituinte José de Souza Mello em incluir na Constituição Brasileira, já era interesse a regulamentação da figura do Ouvidor. Com a instalação da ditadura militar em 1964, no Brasil, as

¹³ Antigamente o ouvidor era o interlocutor no reinado e representava o rei, diferente de hoje que representa a sociedade.

instituições democráticas foram tolhidas e a voz do cidadão foi delegada a segundo plano, constituindo um período de silêncio para as Ouvidorias.

O Ministro Aluizio Alves, em 1985, no projeto de reforma administrativa preconizava a criação de uma Defensoria de Interesse Público, que não foi implantada. Em maio de 1986 o governo federal criou o cargo de Ouvidor – Geral da Previdência Social, através do Decreto nº. 92.700 estabelecendo que ao ouvidor devesseser levadas todas as informações, queixas e denúncias dos usuários do sistema, cabendo-lhe zelar pela boa administração dos serviços e também a sugestão de medidas com o mesmo objetivo. Entretanto, a postergação de elementos para a estruturação do órgão comprometeu seus resultados. Também não conseguiu ser implantada a Ouvidoria Geral do Estado do Paraná na mesma época. No mesmo ano foi constituída a Comissão de Defesa dos Direitos do Cidadão, subordinada à Presidência da República. Entretanto a falta de atributos e instrumentos para sua exeqüibilidade descaracterizou a iniciativa. (GOMES, 2000)

No período de redemocratização, a temática voltou à tona e em 1986, pelo Decreto lei nº. 215/1986, foi criada a primeira Ouvidoria Pública do país, na cidade de Curitiba, no Paraná, que se tornou modelo para a criação de posteriores ouvidorias públicas em todo o país. “Durante o processo Constituinte, foi proposta pela comissão de Notáveis, presidida pelo jurista Afonso Arinos, a criação do *Ombudsman*, o qual, entretanto, acabou por não ser incorporado ao texto constitucional de 1988” (LYRA, 2000. p. 127)

A década de 90, influenciada pelo processo de democratização, viveu a proliferação das ouvidorias em todo o Brasil, nas administrações diretas e indiretas das três esferas. A necessidade de participar na vida pública e interferir na criação de políticas e melhoramento da prestação de serviço ao cidadão estimulava ainda mais a criação de ouvidorias. Entretanto, o segmento privado também sofre influências e, em 1989, o jornal Folha de São Paulo designou o primeiro *Ombudsman* da imprensa brasileira e em 1990, com a promulgação do código de defesa do consumidor, o setor empresarial identificou no *Ombudsman* uma forma de prevenir conflitos. Nesse mesmo ano o Banco Nacional e outras indústrias instituíram o seu *Ombudsman* e no ano de 1995 foi fundada a Associação Brasileira de Ouvidores (ABO). (VISMONA, 2005)

Através de decreto, em 1993, foi criada a Ouvidoria Geral da República que no ano de 2002, também por decreto, passou à Controladoria Geral da União, no âmbito do Poder Executivo Federal. Entretanto, a Ouvidoria Geral de Direitos Humanos permaneceu a cargo do Ministério da Justiça. (GOMES, 2000)

Em 1995, foi criada a Ouvidoria de Polícia do Estado de São Paulo, representando grande avanço em virtude de a sua implantação ter sido fruto da mobilização da sociedade civil organizada. Além do ouvidor não pertencer aos quadros da polícia, a sua nomeação é feita pelo governador ao escolher através de lista tríplice, indicada também pela sociedade civil organizada, caracterizando a construção da cidadania através da ouvidoria. No mesmo estado em 1999, o governador Mário Covas instituiu um processo de implantação de ouvidorias em todo poder executivo, inclusive nas concessionárias de serviços públicos. O legislativo teve como pioneiro o Tribunal de Justiça do Espírito Santo em 1999, com a criação da sua ouvidoria, que incentivou a criação em outros estados da federação. Da mesma forma aconteceu com a criação da Ouvidoria Parlamentar da Câmara dos Deputados, em 2001 que estimulou o surgimento em outros estados e municípios brasileiros e com o Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco que criou em novembro de 2001 a sua Ouvidoria Geral. (BASTOS, 2006)

A evolução do número de Ouvidorias públicas no Brasil demonstra o crescimento da consciência do cidadão na busca pela participação na administração da coisa pública. É a ampliação de mecanismos de controle, como a ouvidoria, que permite a transparência da gestão e a promoção da democracia, pois se constitui como um canal permanente de comunicação entre sociedade e governo. Assim, é possível identificar pontos de carência no processo administrativo e dessa forma propor melhorias, em virtude do conhecimento mais próximo da gestão.

A noção principal a ser divulgada é a promoção do diálogo, pois não faz sentido apenas ofertar o serviço ao cidadão, é preciso perceber a sua opinião e sua necessidade, a fim de proporcionar-lhe um retorno do seu posicionamento, no mesmo tempo em que busca conscientizar de que a sua ação é revertida em melhoria para ele próprio e para toda sociedade.

A ouvidoria pública brasileira em relação ao instituto do *Ombudsman* possui algumas particularidades referidas por Rubens Pinto Lyra na obra de Bastos que observa na sua distinção que:

o ouvidor tem uma ação voltada para o mérito administrativo, preocupada com a eficácia da Administração Pública, se ela está agindo com justiça e se está promovendo os direitos do cidadão. Ele exerce muito mais um controle interno em relação à instituição em que atua. Já a prerrogativa essencial do *Ombudsman* é o controle da legalidade (...) O controle do mérito administrativo pressupõe que o Ouvidor disponha de poder propositivo, e não punitivo, realizando a função de indutor de reformas estruturais e funcionando como fator de renovação na instituição que fiscaliza. (...) Outro aspecto que difere o *Ombudsman* da Ouvidoria, refere-se à autonomia funcional. Na maioria dos países que consagra aquele instituto o titular possui absoluta autonomia em relação às demais autoridades para atuar plenamente nos órgãos que controla. Já nas ouvidorias brasileiras, esta autonomia é questionada, uma vez que, geralmente, o Ouvidor é nomeado pelo dirigente máximo do órgão que fiscaliza e o seu cargo é demissível *ad nutum*. (BASTOS, 2006, p.26)

Ainda tomando como referência a obra de Rubens Pinto Lyra, Bastos comenta sobre as três categorias de ouvidores e as duas vertentes de ouvidorias no Brasil. A primeira categoria seria “o ouvidor pleno dotado de mandato certo, escolhido por um colegiado ou pela sociedade civil, que tem efetivas prerrogativas de controle do mérito da administração ou da legalidade, ou de ambos, conforme a natureza da ouvidoria”; a segunda categoria seria “composta por ouvidores que dispõem das mesmas prerrogativas do primeiro, mas são elevados ao cargo através da nomeação” e “finalmente, temos um grande número de órgãos, denominados ouvidorias, mas que, na verdade, são meras centrais de reclamação e balcões de atendimento.” (BASTOS, 2006, p.28)

Em relação às duas vertentes surgidas do Brasil, Rubens Lyra cita “a modernizadora que, apesar de não desprezar os direitos da cidadania, concentra seus esforços na valorização da eficácia, enfatizando o aprimoramento do serviço público e a modernização da máquina estatal, mantendo dependência ao poder fiscalizado” que, conforme o autor é dominante no país. (BASTOS, 2006, p. 26). A segunda é a

democrática cuja característica principal é a de ser criada de “baixo para cima”, mantendo seu foco no exercício da cidadania. Ao Ouvidor é garantida a sua autonomia e independência, assegurada pela atribuição de mandato certo e pela designação através da indicação de um colegiado independente formado por representantes da sociedade civil. (BASTOS, 2006, p. 26,27)

A ouvidoria pública brasileira tem sua história construída a cada dia. Muitos Estados ainda não possuem ouvidorias ou ainda permanecem na categoria de central de atendimento e balcão de reclamações. Estudar esse assunto é vivenciar uma história que está em andamento. As mudanças recentes na estrutura dos Estados em todo o mundo influenciaram sobremaneira as ações para a consolidação das ouvidorias em todo o Brasil. As necessidades emergentes de reformar o Estado brasileiro e o processo de democratização contribuíram para a formação de uma consciência cidadã e estímulo à participação social.

2.3 Ouvidoria em Pernambuco: uma diretriz do PROGESTÃO

Para compreender o processo de implantação das Ouvidorias no Poder Executivo do Estado de Pernambuco, é preciso voltar um pouco no tempo e sair da esfera estadual para perceber as influências e o cenário mundial que contextualizaram esse processo de mudança na relação entre o Estado e o cidadão pernambucano. Para tanto, uma reflexão paralela entre os cenários mundial e local desenvolvem um panorama do desenvolvimento do Estado brasileiro, assim como da evolução da gestão pública.

,0

O Brasil colonial era caracterizado por uma estrutura política centralizada no rei e seus conselheiros, na qual a autonomia das esferas locais era mínima e o papel construtivo da administração não era prioridade. Esse fato era confirmado pelo foco que era dado à arrecadação de tributos e que tornou a organização governamental em um bem a ser explorado e não uma estrutura para servir ao povo,

caracterizando o regime patrimonialista, em que não existia profissionalização do funcionalismo público.

Em 1933, o Departamento de Administração do Serviço Público (Dasp), no Governo Vargas, buscou profissionalizar o serviço público, mas a tentativa de reforma ficou restrita à bolsões de eficiência administrativa dentro de uma cultura patrimonialista, na qual o favor político se sobrepuja ao mérito. Já a reforma realizada no regime militar (1964-1985) melhorou a máquina administrativa através de racionalização e profissionalização dos administradores, entretanto houve a exclusão da sociedade civil nas decisões estatais em que os burocratas se apoderaram da essência do Estado, caracterizada como o patrimonialismo burocrático. Com o regime autoritário e a falta de participação social, surgiu o patrimonialismo político onde os tecnocratas se utilizavam de concessão de cargos públicos para estabelecer vínculos com lideranças e consequente participação política. (PAULA, 2005, p. 106-107)

O período colonial deu espaço a um Estado Burocrático centralizador e dependente de favores de uma elite tecnocrata. O modelo de administração pública burocrática se instalou como forma de combater uma administração patrimonialista, na qual os controles rígidos da administração se davam a fim de combater a corrupção e o nepotismo. Com esse modelo, o Estado acabou afastando-se da sua função maior de ter suas ações voltadas para o cidadão e não para seus processos e servidores. Nessa época, o Brasil vivia um momento de desenvolvimento de uma indústria que sofria intervenção do Estado que buscava a modernização econômica e social do país, caracterizando o Estado Desenvolvimentista.

Após a crise econômica de 1929, o mundo influenciado pelas utopias da Revolução Francesa e como forma de sanar os abismos de miséria causados também pela grande guerra, os Estados-Nação saem em busca do Estado do Bem Estar Social – *Welfare State* como solução para as contradições sociais.

Esta crise provocou o surgimento do estado social, que no século vinte procurou proteger direitos sociais e promover o desenvolvimento econômico, assumindo, na realização desse novo papel, três formas: a do estado do Bem-Estar nos países desenvolvidos, principalmente Europa, a

do estado Desenvolvimentista nos países em desenvolvimento, e a do estado Comunista nos países em que o modo de produção estatal tornou-se dominante. (PEREIRA, 2007, p. 12)

A intervenção do Estado na economia para garantir melhorias sociais básicas da população fez aumentar os gastos públicos e ampliou a necessidade de reforma no tocante ao seu papel e aos seus gastos. No final da década de 70, iniciava-se uma nova cultura na administração pública, conhecida como Nova Gestão Pública com um modelo de gestão direcionado ao cidadão, com foco em resultados, gestão administrativa flexível com valorização de pessoas e promovendo o estímulo ao controle social.

O Estado já não conseguia atender as demandas sociais e entrou em crise fiscal no início dos anos 80. Percebia-se, então, a necessidade de um modelo mais gerencial e menos intervencionista, o que aconteceu Grã-Bretanha no Governo Margaret Thatcher, Estados Unidos no governo Ronald Reagan, Austrália e Nova Zelândia, primeiramente, e depois, gradualmente, na Europa e Canadá. “A alternativa ao Estado provedor da sociedade veio na fórmula do retorno aos princípios da livre regulação pelo mercado e, a partir da década de 80 tem-se o auge do estado mínimo de inspiração neoliberal” (NOVELLI, 2006, p.79)

Na década de 90, a investida neoliberal, através da prática do gerencialismo, colocou um aspecto de empreendimento na relação entre o público e o privado. Os Estados foram reformados com a premissa de que a eficiência do aparelho do Estado está no gerencialismo seguindo fortes influências das correntes inglesas e norte-americanas. Para Matias-Pereira (2008) o modelo gerencial de administração pública tem como pressupostos a descentralização das ações do Estado, foco na qualidade e na produtividade dos serviços prestados pelo Estado além da autonomia no gerenciamento dos recursos humanos, materiais e financeiros. (MATIAS-PEREIRA, 2008)

Na América Latina, o novo modelo de gestão pública iniciado em 1990, no Chile, teve como fatores indutores a crise de governabilidade e a crise econômica em que se encontravam os países desse bloco. A reforma representava a possibilidade de melhorar a qualidade dos serviços ofertados pelo governo, responsabilizando o servidor a atingir esses resultados através de contratos de gestão. No Brasil, a Reforma do Estado foi iniciada no Governo Fernando Henrique

Cardoso em 1995, através do Plano Diretor da Reforma do Estado coordenado pelo Ministério da Reforma do Estado (MARE) o então Ministro, Luiz Carlos Bresser Pereira. Essa reforma ficou conhecida como reforma gerencial e, segundo o Ministro, os quatro componentes básicos da reforma eram:

- a) A delimitação das funções do Estado, reduzindo seu tamanho em termos principalmente de pessoal através de programas de privatização, terceirização e 'publicização' (este último implicando na transferência para o setor público não-estatal dos serviços sociais e científicos que hoje o estado presta);
- b) A redução do grau de interferência do Estado ao efetivamente necessário através de programas de desregulação que aumentam o recurso aos mecanismos de controle via mercado, transformando o Estado em um promotor da capacidade de competição do país a nível internacional ao invés de protetor da economia nacional contra a competição internacional;
- c) Aumento da governança do estado, ou seja, sua capacidade de tornar efetivas as decisões do governo, através do ajuste fiscal, que devolve autonomia financeira ao Estado, da reforma administrativa rumo a uma administração pública gerencial (ao invés de burocrática), e a separação, dentro do estado, ao nível das atividades exclusivas de estado, entre a formulação de políticas públicas e a sua execução; e finalmente;
- d) O aumento da governabilidade, ou seja, do poder do governo, graças à existência de instituições políticas que garantam uma melhor intermediação 'de interesses legítimos e democráticos os governos, aperfeiçoando a democracia representativa e abrindo espaço para o controle social ou democracia direta'. (PEREIRA, 1997, p. 18 e 19)

O modelo gerencial trouxe para o Estado ferramentas de gestão importadas do setor privado como qualidade total, reengenharia de processos, *empoderamento* e descentralização das decisões. Essas mudanças foram formuladas com o foco na melhoria do atendimento ao cidadão, a fim de suprir uma nova exigência desse público: a qualidade na prestação de serviço pelo Estado. É preciso ver a Reforma como um grande, e necessário, esforço para atender as demandas da sociedade utilizando ferramentas de gestão que se traduzam em melhores serviços com menor custo e melhor resultado ao cidadão.

O Estado de Pernambuco adotou esse modelo nos governos estaduais de Jarbas Vasconcelos (01/1999 – 12/2002 e 01/2003 – 03/2006) e no governo de José Mendonça Filho (04/2006 – 12/2006) que promoveu uma grande Reforma no Estado com a missão principal de “ser traduzida na busca de solução para questões

urgentes como, necessidade do ajuste fiscal, defasagem na quantidade e na qualidade dos serviços públicos, mudanças nos padrões de Governo e o controle do Estado pela sociedade.” (GOVERNO DE PERNAMBUCO)¹⁴

O documento que trata da Modernização e Reforma da Estrutura Organizacional e Administrativa do Estado de Pernambuco destaca a visão de um Estado Moderno, centrado na formulação e coordenação de políticas e na regulação dos serviços públicos essenciais e justifica a reforma como instrumento para uma gestão pública mais ágil e eficiente. Para tanto, é preciso retirar as funções e atividades que possam ser realizadas, de modo vantajoso para a sociedade, pelas organizações públicas não-estatais, ou pela iniciativa privada. (PERNAMBUCO, 2003)

Dentre os objetivos específicos da Reforma no Estado de Pernambuco, dois deles ressaltam a disposição do governo em estimular a participação popular na administração pública:

eliminar as ações de tutela existentes em quaisquer dos níveis da administração pública, estimulando a criatividade e a responsabilidade no cumprimento de suas atribuições específicas e controle por parte da sociedade; melhorar a qualidade e reduzir os custos dos serviços públicos, ampliando a acessibilidade da população a esses serviços, reduzindo a participação executiva direta das estruturas públicas em sua produção, e delegando-a a novas instituições da sociedade.¹⁵

As principais ações do governo podem ser agrupadas em seus principais programas de governo: Programa de Ajuste Fiscal, Programa de Desestatização, Programa de Modernização Administrativa e Programa de Valorização do Servidor. Dentro do Programa de Modernização Administrativa, através do Decreto nº 22.730, de 18/10/2000, foi instituído o Programa Pernambucano de Modernização da Gestão Pública – PROGESTÃO com a finalidade de “promover a modernização gerencial das instituições públicas da administração direta e indireta do Estado, com a adoção de modernas tecnologias de gestão, contribuindo para a busca de organizações

¹⁴ Disponível em www.pe.gov.br/frames/index_sare.htm Acesso em 30 nov. 06

¹⁵ FEVEREIRO/2001 **REFORMA DO ESTADO: AÇÕES E RESULTADOS**

eficazes, eficientes e efetivas no âmbito do sistema de administração pública estadual”.

Em 02.04.2003, o Decreto Estadual nº 25.346 que regulamenta o PROGESTÃO, prevê em seu artigo 3º parágrafo iv, a “implantação de unidades de ouvidorias no serviço público em todas as 40 instituições, como forma de manter o canal de diálogo e o foco das atenções no cidadão-usuário, alvo das ações no serviço público”. Em novembro do mesmo ano, a Lei Estadual nº 12.452, de 05.11.2003 que se refere à proteção e defesa do usuário dos serviços públicos prestados pelo Estado de Pernambuco, no seu parágrafo 1º do art. 8º dispõe que para assegurar ao cidadão o controle adequado do serviço, autoriza a instituição de ouvidorias em todos os órgãos e entidades prestadoras de serviços públicos no Estado de Pernambuco.

A Ouvidoria Pública vem preencher o espaço que existe entre o cidadão e a administração pública como forma de instituir um canal para ouvir a população sobre a prestação do serviço que está sendo dispensado e se eles correspondem às suas necessidades e expectativas, consolidando-se como verdadeiro instrumento de controle social e cidadania. No artigo 9º da seção IV da mesma Lei são descritas as competências das ouvidorias:

Art. 9º **Compete à Ouvidoria** avaliar a procedência de sugestões, reclamações e denúncias e encaminhá-las às autoridades competentes, inclusive à Comissão de Ética, visando à:

- I – melhoria dos serviços públicos;
- II – correção de erros, omissões, desvios ou abusos na prestação dos serviços públicos;
- III – apuração de atos de improbidade e de ilícitos administrativos;
- IV – prevenção e correção de atos e procedimentos incompatíveis com os princípios estabelecidos nesta Lei;
- V – proteção dos direitos dos usuários;
- VI – garantia da qualidade dos serviços prestados.

A partir da regulamentação dessa lei o Governo iniciou uma série de ações para tornar a Ouvidoria uma realidade, que estão contidas no Capítulo 4 com a descrição de todos os passos da implantação das Ouvidorias.

3 OUVIDORIA: CONSTRUINDO UM CONCEITO

3.1 Cidadania

Nas últimas décadas as palavras democracia e cidadania ficaram muito freqüentes nas discussões sociais no Brasil. Entretanto, no mundo, a utilização do termo cidadão conota valores diferentes dos nossos. A história mundial da cidadania demonstra a necessidade do entendimento sobre liberdade, participação e igualdade para todos na solução de problemas da sociedade.

Bobbio destaca dois conceitos historicamente mais prevaletentes de democracia que são: conjunto de regras necessárias para que o poder político seja efetivamente distribuído entre a maior parte dos cidadãos e o ideal em que um governo democrático deveria se inspirar que o é da igualdade. Fica evidente que os conceitos de democracia, igualdade e a participação cidadã estão intimamente ligados: “libertarismo e igualitarismo fundam suas raízes em concepções do homem e da sociedade profundamente diversas (...) para o liberal, o fim principal é a expansão da personalidade individual (...) para o igualitário, o fim principal é o desenvolvimento da comunidade em seu conjunto”. (BOBBIO, 1998, p. 39). E nesse sentido, o autor comenta sobre a relação liberalismo e democracia:

Não só o liberalismo é compatível com a democracia, mas a democracia pode ser considerada como o natural desenvolvimento do Estado liberal apenas se tomada não pelo lado de seu ideal igualitário, mas pelo lado da sua fórmula política, que é a soberania popular. (BOBBIO, 1998, p. 42).

No livro “A Cidadania no Brasil”, José Murilo de Carvalho comenta que se tornou costume desdobrar a cidadania em direitos civis, políticos e sociais e ressalta a necessidade de refletir acerca desses direitos a fim de compreender as suas inter-relações (CARVALHO, 2006).

Direitos civis – (...) direitos fundamentais à vida, à liberdade, à propriedade, à igualdade perante a lei. (...) São direitos cuja garantia se baseia na existência de uma justiça independente, eficiente, barata e acessível a todos. (...) A pedra de toque é a liberdade individual.

Direitos políticos – estes se referem à participação do cidadão no governo da sociedade. Seu exercício é limitado à parcela da população e consiste na capacidade de fazer demonstrações políticas, de organizar partidos, de votar, de ser votado. (...) São eles que conferem legitimidade à organização política da sociedade. Sua essência é a idéia de autogoverno.

Direitos sociais – eles incluem o direito à educação, ao trabalho, ao salário justo, à saúde, à aposentadoria. A garantia de sua vigência depende da existência de uma eficiente máquina administrativa do Poder Executivo. (...) A idéia central em que se baseiam é a justiça social. (CARVALHO, 2006, p. 09).

É frequente a confusão entre direitos civis e direitos políticos, quando se questionado quem depende de quem no contexto da democracia. Zaverucha esclarece que “democracia não é redutível à competição eleitoral. (...) Não há democracia onde faltam eleições livres. Contudo, enfatiza-se, isto é condição necessária, mas não suficiente”. (ZAVERUCHA, 2005, p. 24)

O processo democrático dá a oportunidade do cidadão inserir-se no processo da gestão pública e torná-lo agente ativo no exercício da *accountability*. Nesse contexto, o acesso às informações públicas é uma ponte entre o cidadão e a efetiva participação na vida pública. “Os direitos políticos e civis dão às pessoas a oportunidade de chamar a atenção eficazmente para necessidades gerais e exigir a ação pública apropriada.” (SEN, 2000, p. 178). Nesse mesmo contexto, Gomes fundamenta a ouvidoria como promotora do direito do cidadão:

As ouvidorias públicas poderão ser um excelente instrumento de aprimoramento, modernização e humanização da relação Administração / administrado, viabilizando à ampliação do necessário espaço para o pleno exercício do direito de avaliação e controle da gestão pública, requisito indispensável para a consolidação da nossa democracia (GOMES, 1996, p. 124)

Percebe-se que a democracia é um assunto muito abrangente e impossível de conceber sem o entendimento dos direitos e liberdades. Quando abordada a atuação da democracia, Amartya Sen coloca que:

é preciso ver a democracia como um conjunto de oportunidades, e o uso dessas oportunidades requer uma análise diferente, que aborde a prática da democracia e direitos políticos. (...) A oportunidade que ela oferece tem que ser aproveitada positivamente para que se obtenha o efeito desejado. Essa é, evidentemente, uma característica básica das liberdades em geral – muito depende do modo como elas são realmente exercidas. (SEN, 2000, p. 182).

Para T. A. Marshall, autor, que desenvolveu a distinção entre as várias dimensões da cidadania, na Inglaterra o surgimento da cidadania foi lento, desde que, no século XVIII surgiram inicialmente os direitos civis, em seguida os direitos políticos e por fim, em torno do século XX foram conquistados os direitos sociais. O autor considera que esta seqüência é lógica. (CARVALHO, 2006)

Citando ainda o mesmo autor, a cidadania é abordada por um aspecto que é considerado exceção na seqüência dos direitos, que é a educação popular, que permite às pessoas tomarem conhecimento de seus direitos e se organizarem para lutar por eles. Marshall evidencia que nos países em que a cidadania se desenvolveu com mais rapidez a educação popular foi introduzida. (CARVALHO, 2006). O Brasil, assim como na França, Estados Unidos e Alemanha, seguiu seu próprio caminho.

Ao tratar de cidadania e dos direitos civis, políticos e sociais, é evidente o papel de destaque que o Estado-Nação toma nessa discussão, em virtude da sua relação com as pessoas. A internacionalização do sistema capitalista, iniciada há séculos, mas muito acelerada pelos avanços tecnológicos recentes, e a criação de blocos econômicos e políticos, têm causado uma redução do poder dos estados e uma mudança das identidades nacionais existentes (CARVALHO, 2006, p. 13).

Essa crise tem interferido na concepção de cidadania pelo povo em virtude da confusão dos seus conceitos e valores. “Cabe ao Estado de Direito diminuir o fosso jurídico entre o país legal e o país real caso se queira erguer sólida democracia. Um sistema legal cujas regras são ignoradas pelos agentes estatais torna-se incapaz de obter a adesão dos cidadãos.” (ZAVERUCHA, 2005, p. 29)

Buscar a cidadania passa por consolidar o processo democrático de participação da sociedade nas questões públicas e para isso é preciso estimular o

cidadão nesse processo. Fazê-lo perceber que sua interferência pode trazer benefícios não apenas imediatos, mas permanentes, quando se pensa em formação de uma cultura de gestão participativa. Importante também é destacar o impacto da sua participação de forma mais ampla, quando provoca melhoria na gestão ou política pública.

As ouvidorias podem servir para legitimar eficazmente o direito de reclamar, solicitar e sugerir, permitindo responsabilizar os gestores da coisa pública e, deste modo, incentivando o surgimento de uma responsabilidade reflexa de outro nível, no próprio cidadão. (GOMES, 1996, p. 123)

3.1.1 Cidadania no Brasil

A história da cidadania brasileira, diferentemente da sequência lógica descrita por Marshall, tem uma ordem particular, iniciando com os direitos sociais, passando aos políticos e depois aos civis, se é que podemos confirmar que existam plenamente. A forma como foi construída a sociedade brasileira, suas relações políticas, econômicas e sociais desenharam a base estrutural da cidadania no Brasil.

A colonização brasileira é fruto da apropriação de um território com interesses comerciais exploratórios, por um governo já estruturado que escravizou e exterminou milhões de indígenas nativos. Iniciando com a exploração do açúcar, cultura que exigia grandes capitais e muita mão-de-obra, foi a responsável maior pela escravização de negros africanos desde a segunda metade do século XVI. “Calcula-se que até 1822 tenham sido introduzidos na colônia cerca de 3 milhões de escravos” (CARVALHO, 2006, p. 19).

A mão-de-obra escrava também foi utilizada em outras culturas como a mineração e a pecuária, entretanto nessas atividades o contato urbano, no caso da mineração e o afastamento do centro político, no caso da pecuária, não contribuíam para o rigoroso controle social, diferentemente dos latifúndios dos engenhos de cana. “Escravidão e grande propriedade não constituía ambiente favorável à

formação de futuros cidadãos” (CARVALHO, 2006, p. 21). A sociedade colonial era totalmente escravista, até nos centros urbanos, o Estado, padres, proprietários e até escravos libertos possuíam escravos.

A igualdade de todos perante a lei, noção básica da cidadania estava longe de ser uma realidade nessa fase da história do Brasil: os senhores de engenho eram detentores de seu próprio poder em suas terras; o poder do rei era limitado tendo que recorrer em muitos casos à ordem de Lisboa; o cidadão comum dependia da proteção dos grandes proprietários; as mulheres e negros não possuíam acesso à justiça; a autoridade máxima das cidades, os capitães-mores eram escolhidos por representantes das grandes propriedades caracterizando uma convivência entre Estado e o poder privado dos proprietários. Tudo isso caracterizava a ausência de um poder público que garantisse os direitos civis. (CARVALHO, 2006)

Um fator importante para a construção da cidadania, que é a educação, não era cultivada no Brasil Colônia. Até o final do período colonial não há dado sobre alfabetização e o ensino superior só foi admitido em 1808. “Não era do interesse da administração colonial, ou dos senhores de escravos, difundir esta arma cívica” (CARVALHO, 2006, p. 23). As colônias espanholas da América formaram 150 mil estudantes universitários até o final do período colonial, enquanto os brasileiros que foram para Coimbra para estudar somavam 1.242.

Apesar das manifestações de brasileiros contra o domínio da colônia e alguns setores dominantes, o período colonial chegou “ao fim com a grande maioria da população excluída dos direitos civis e políticos e sem a existência de um sentido de nacionalidade”. (CARVALHO, 2006, p. 25). Diferentemente da América do Norte e da América Espanhola, a independência brasileira não teve a participação popular. A monarquia foi instituída como forma de manter a tranquilidade social e evitar qualquer rebelião escrava, que apesar do avanço nos direitos políticos com a Constituição, permaneceu com os direitos civis limitados com a manutenção da escravidão. O direito ao voto era cheio de restrições, inclusive renda e sexo, pois nessa época as mulheres não votavam.

O que estava em jogo não era o exercício de direito de cidadão, mas o domínio local. (...) A derrota significava desprestígio e perda do controle de cargos públicos, como os de delegados de polícia, de juiz municipal, de coletor de rendas, de postos da Guarda Nacional. Tratava, então, de mobilizar o maior número possível de dependentes para vencer as eleições. (CARVALHO, 2006, p. 33)

Em 1881, uma lei elevou de 100 mil réis para 200 mil réis a exigência de renda para ter direito ao voto, proibia o voto dos analfabetos e tornava o voto facultativo, reduzindo de 13% a participação da população livre em 1872 para 0,8% em 1886. Essas medidas foram na contramão do mundo que ampliava seus direitos políticos e permaneceram mesmo após a proclamação da República em 1889. (CARVALHO, 2006)

Carvalho coloca que os três principais empecilhos ao exercício da cidadania foram: a escravidão, que negava a condição humana do escravo; a grande propriedade rural, fechada à ação da lei e um Estado comprometido com o poder do Estado. Mesmo com o surgimento da classe operária, que inegavelmente com seus movimentos conquistou considerável avanço no ponto de vista da cidadania, principalmente em relação aos direitos civis, não se conseguiu ser posto em favor dos direitos políticos. Nesse cenário, os direitos sociais não conseguiam se fortalecer, apenas em 1923 uma lei de assistência social tornou-se eficaz com a criação de uma Caixa de Aposentadoria e Pensão para os ferroviários que depois se expandiu para outras empresas. No campo ainda valia a relação coronelista de troca de trabalho e lealdade por proteção e assistência em momentos de necessidade. (CARVALHO, 2006)

Pode-se concluir, então, que até 1930 não havia povo organizado politicamente nem sentimento nacional consolidado. (...) Quando o povo agia politicamente, em geral o fazia como reação ao que considerava arbítrio das autoridades. Era uma cidadania em negativo, se se pode dizer assim dizer. O povo não tinha lugar no sistema político, seja no Império, seja na República. (...) Aos grandes acontecimentos políticos nacionais, ele assistia, não como bestializado, mas como curioso, desconfiado, temeroso, talvez um tanto divertido. (CARVALHO, 2006, p. 83)

Apesar dos avanços da legislação social e trabalhista, que fez avançar os direitos sociais, a ausência de participação e pouca promoção dos direitos civis intimidaram o desenvolvimento de uma cidadania ativa. Entretanto a participação política, a partir de 1945, cresceu significativamente.

O período militar (1964-1985) foi caracterizado por avanços e retrocessos no tocante à cidadania em virtude de o Governo insistir na tática de ampliar direitos sociais em detrimento dos políticos. O milagre econômico trouxe satisfação à classe média, que contentava com a perda dos direitos políticos, atenção aos trabalhadores rurais e ampliação dos direitos sociais da classe operária. Entretanto, com a crise fiscal na segunda metade da década de 70, esses grupos partiram para oposição. O movimento pelas eleições diretas em 1984 constituiu um ensaio para o movimento pela saída de Fernando Collor do poder demonstrando um avanço na participação cidadã na história do país. Na verdade esses avanços não ocorreram com a mesma intensidade em relação aos direitos civis, que foram os mais preteridos neste período, com: censura prisões sem mandato judicial, violação de correspondências, pessoas eram presas sem direito a defesa, proibição de atividades políticas estudantis entre outros.

A constituição cidadã de 1988 trouxe a ampliação dos direitos políticos e avançou muito em relação ao direito ao voto dos analfabetos e brasileiros com mais de 16 anos. A quantidade de partidos aumentou deixando para trás um excesso de restrição. Os partidos e políticos demonstravam o interesse privado se sobrepondo ao coletivo. A liberdade conquistada não era suficiente, pois as práticas de corrupção começavam a tomar proporções e a sociedade se incomodava. Nesse contexto, Fernando Collor foi eleito Presidente com a promessa de renovação e moralidade e fez a população insatisfeita e decepcionada ir às ruas pedir seu afastamento no correr do mandato, fazendo assumir o vice. A população percebeu o seu poder e sua força no exercício da cidadania. Os avanços dos direitos sociais nesse período foram comprometidos pela influência da crise fiscal que também atingia o mundo. Os direitos civis perdidos no regime militar foram recuperados e obtiveram conquistas no tocante ao racismo, tortura, defesa do consumidor, juizados de pequenas causas entre outros. Entretanto, a realidade sócio-econômica discrimina a sociedade em que o acesso à justiça é limitado à pequena parte da

população em virtude do alto custo de um advogado e da demora nos processos judiciais. (CARVALHO, 2006)

Dentro desse contexto, a realidade brasileira no tocante à cidadania ainda carece de efetivos canais que construam uma aliança entre a verdadeira necessidade de todo e qualquer cidadão com o desempenho pleno da ação do Estado. É nesse sentido que a Ouvidoria Pública se constitui como instrumento capaz

de oferecer aos cidadãos um meio institucional complementar de proteção de seus direitos e legítimos interesses, individuais e coletivos, de forma mais célere, menos onerosa e mais eficaz do que os tradicionais meios de defesa. (GOMES, 1996, p. 124)

3.2 Participação Social

A formulação e implantação de políticas sociais no Brasil, antes dos anos 80, caracterizaram-se pela centralização das decisões na esfera federal, ficando a atribuição de executá-las para os governos estaduais e municipais. A sua eficiência era questionada pelas práticas clientelistas e a falta de integração entre as diversas áreas sociais (saúde, saneamento, habitação, infra-estrutura etc.). As práticas centralizadoras de intervenção do Estado brasileiro e a crise em que se questionava sua capacidade financeira, agravada pela crise fiscal, impulsionaram as iniciativas pela democratização e pelo clamor de práticas de assistencialismo social estimulada pelo modelo do Bem Estar, no qual se acreditava ser responsabilidade exclusiva do Estado à proteção social.

A escala e a intensidade dos problemas que atingiram a sociedade brasileira, a partir dos anos 80, configuram uma crise de múltiplas dimensões, cujos componentes políticos e institucionais passaram a se expressar na crise do Estado. À crise de governabilidade, que tem raízes nos desequilíbrios do sistema político e na crescente ineficácia econômica

do Estado, se associa uma incipiente organização da sociedade civil brasileira. (LEAL, 2003, p.54).

A necessidade de descentralização surgiu como uma saída para a crise que estava instalada, Além dos problemas fiscais que ampliavam ainda mais a difícil realidade social que existia no país. O modelo autoritário e centralizador era insuportável a muitos, era preciso uma mudança radical, pois se ansiava por um modelo democrático. Essa fase de insatisfação acaba por se tornar um incentivo ao fortalecimento do processo democrático, visto que o Estado não conseguia atender à todas as demandas da sociedade.

Os anos 80 trouxeram a necessidade de inserir os setores que estavam excluídos do processo decisório resgatando as diversas camadas da sociedade a participar das ações da administração pública. As inclusões legais na Constituição de 1988 em promover a participação popular através de vários espaços dentro da gestão pública criaram novas vias de relações entre os diversos setores da sociedade, descentralizando as decisões entre as quais se pode destacar: iniciativa popular de projeto de lei, referendo, plebiscito, audiências públicas, orçamento participativo, ação popular, participação das organizações participativas, entre outras. Existiam as preocupações tanto de saber o potencial de atendimento do Estado às demandas sociais quanto o questionamento sobre a qualidade dos serviços que seriam prestados. Nesse sentido, o processo de gestão passa por uma mudança na estrutura da administração pública, pois tem o objetivo de desconcentrá-la.

O plano de Reforma do Estado, nos anos 90, atribuiu novo foco à gestão pública, o cidadão, que deixou de ser um mero personagem, passando a ser visto como cliente, numa visão baseada no mérito da administração privada através de um sistema de gerenciamento eficiente e participativo compartilhando responsabilidades e multiplicando resultados, como defende Bresser Pereira, ex-ministro, que dirigiu a Reforma do Estado Brasileiro. “Da mesma forma, a descentralização não significa apenas transferir atribuições, de forma a garantir eficiência, mas é vista, sobretudo, como *redistribuição de poder*, favorecendo a

democratização das relações entre Estado e Sociedade e a democratização do acesso aos serviços”. (FARAH, 2000, p. 05)

É impossível se pensar em boa governança¹⁶ sem coerência entre as necessidades sociais, a efetividade das políticas públicas e a participação popular. Nesse sentido, a harmonia entre esses pilares de sustentação passa pelo aperfeiçoamento das práticas democráticas. O engajamento da população torna-se instrumento fundamental do resgate da sociedade civil no seu papel de direcionador das estratégias de desenvolvimento do País, Estado ou município.

Alguns fatores são mais marcantes nesse contexto como a necessidade de ampliação das liberdades e dos direitos sociais. Ter claramente definido quais são esses limites e participar do processo de definição das políticas públicas dá a sociedade maior envolvimento e capacidade de participação. A sociedade sentia necessidade de participar das decisões administrativas e financeiras locais, em busca de controle social, a fim de decidir onde investir o dinheiro público. O anseio da população que estava na ponta precisava ser ouvido, um modelo centralizado não conseguia atingir essas demandas. Percebe-se a necessidade de desburocratizar o planejamento, tornando-o participativo.

Era necessário incluir os setores que estavam excluídos do processo decisório trazendo as diversas camadas da sociedade a participar das ações da administração pública e principalmente estimular o seu controle. Uma das práticas mais difundidas de gestão democrática de participação da população nas decisões públicas é o Orçamento Participativo, implementado através de audiências públicas, plenárias, fóruns etc., geralmente em escala municipal, mas também em escala estadual, como nas experiências do Rio Grande do Sul e de Pernambuco. Este último foi uma tentativa de instituir a princípio, uma consulta sobre as prioridades sub-regionais. (LUBAMBO; COELHO, 2005)

O procedimento principal é o recolhimento e priorização de demandas das comunidades, que são posteriormente compatibilizadas com a disponibilidade de recursos do município, estabelecendo-se critérios para

¹⁶ Capacidade financeira e administrativa, em sentido amplo, do governo de realizar políticas. (MATIAS-PEREIRA, 2007 *apud* MATIAS-PEREIRA, 2008, p. 34)

sua distribuição em cada região, o que irá compor, posteriormente, o chamado '*plano de investimento regionalizado*' (LEAL, 2003, p.63).

Outra importante ferramenta de inclusão da sociedade civil na elaboração, implementação e avaliação de políticas sociais são os Conselhos Gestores que se tornaram um grande *locus* de disputa pelo poder nas decisões públicas, apesar de terem sido criados para democratizar as decisões em ambiente de estrutura equilibrada entre governo e sociedade. Entretanto, a paridade dos conselhos é um fator decisivamente político em virtude de muitos dos conselheiros assumirem ligações com o governo e não desempenharem imparcialmente o seu papel, além das prioridades concedidas nas decisões e encaminhamentos financeiros em questões que lidam com os seus interesses e de suas comunidades, o que gera um desequilíbrio das decisões.

Existe ainda um aspecto relevante a ser colocado em relação aos Conselhos, que é a proibição de algumas entidades não-governamentais em participar das suas decisões além da pouca importância dada pelo Estado na sua representação, acontecendo posicionamentos pessoais que não refletem a opinião da entidade representada e as necessidades e anseios dos conselhos que não atingem o nível decisório do Estado. “Uma das conclusões mais gerais a que foi possível chegar é que os conselhos apresentam, no cenário atual, uma baixa capacidade propositiva, exercendo um reduzido poder de influência sobre o processo de definição das políticas públicas”. (TATAGIBA, 2002, p.98)

Entretanto, através de uma análise das gestões brasileiras, Paula afirma: “No que se refere à abertura das instituições à participação social, quando analisamos a vertente gerencial, constatamos uma clara concentração do poder no núcleo estratégico.” Quando comenta sobre a vertente societal e as experiências participativas como os fóruns temáticos, os Conselhos de Gestores de Políticas Públicas e o Orçamento Participativo, a autora evidencia: “verificamos que essas manifestações apresentam limites, pois são locais, fragmentárias e desarticuladas de um projeto global para a reforma do Estado.” (PAULA, 2005, p. 175)

Outra forma que está cada dia mais frequente nas novas relações intergovernamentais é a prática das parcerias público / privado na qual atores públicos, privados e segmentos da população que se relacionam a fim de promover empreendimentos, obras, serviços de manutenção e infra-estrutura, entre outros, captam benefícios para que todos os envolvidos sejam favorecidos em forma de isenções, concessões ou retorno social.

Nesse contexto, as novas formas de relacionamento público / privado exigem, por parte do Estado e da sociedade, um maior controle social de forma a garantir o interesse público de modo eficaz, eficiente e com maior grau de equidade social. Tornando-se assim fundamental que se estabeleçam critérios de transparência, de participação e de descentralização política e que se criem condições materiais e institucionais para que esse controle se exerça de fato. (LEAL, 2003, p.65)

A participação da sociedade no controle social passa pelas condições que o cidadão tem de avaliar o que ele percebe como produto daquele governo. Além disso, o controle social também é indispensável como instrumento de avaliação para a melhoria dos serviços públicos prestados. Sem a participação do cidadão não há responsabilização, a prática da *accountability* fica sem o seu objeto. Para Pascoal “alguns autores definem *accountability* como sendo o dever de prestar contas, outros como o dever de transparência e outros o dever de eficiência daqueles responsáveis pela realização da Atividade Financeira do Estado.” (PASCOAL, 2004, p. 8)

O controle dos serviços prestados pelo Estado necessita de uma efetiva participação democrática da sociedade. O conceito de *accountability* é indispensável quando se pensa no controle da administração pública. A Lei de Responsabilidade Fiscal trouxe vários mecanismos para um controle efetivo dos gastos públicos, entretanto, se não houver a participação da sociedade esse controle não se consolida. A *accountability* só é efetiva quando existe um verdadeiro processo democrático com a participação do povo nas decisões. “O melhor remédio contra o abuso de poder sob qualquer forma (...) é a participação direta ou indireta dos cidadãos, do maior número de cidadãos na formação das leis.” (BOBBIO, 1998, p. 43)

Considerando a existência de estudos que revelam a permanência da cultura patrimonialista e de um Estado que não se abre para o controle da sociedade podemos inferir que a resistência na abertura de tais espaços viabilizadores de uma gestão participativa constitui-se no maior obstáculo para a concretização da transparência da administração pública no Brasil. (PINHO, 2004, p. 2).

Wampler em seu estudo sobre instituições participativas destaca que cidadãos e organizações da sociedade civil possuem papel de destaque nos novos regimes democráticos da América Latina e acrescenta que os esforços para maior transparência e *accountability* levaram os cidadãos a impetrar um desempenho mais amplo nas instâncias de tomada de decisão. Ele destaca ainda que o funcionamento e resultados das instituições participativas parecem estar relacionados com a intensidade de apoio das gestões, salientando que “a delegação de autoridade para os cidadãos tem o potencial de expandir *accountability*.” (WAMPLER, 2005, p. 34)

Para melhor entendimento, o autor pontua os três tipos de *accountability*: a vertical, “normalmente definida como o controle de autoridades públicas por parte dos cidadãos, primariamente, via eleições; a horizontal, “que correspondem à distribuição de autoridade entre diferentes departamentos ou organismos governamentais”, e a societária, “envolvendo as pressões colocadas sobre agências estatais por parte das organizações da sociedade civil organizada no sentido de reforçar que autoridades eleitas e burocratas submetam-se à sanção da lei”. (WAMPLER, 2005, p. 36) O autor ainda cita O’Donnell que ao abordar a *accountability* horizontal cita o *ombudsman* como “uma poliarquia contemporânea que têm o potencial de colocar em competição direta a ambição política de diversos atores, promovendo desse modo, conjuntos entrelaçados de autoridade.” (O’DONNELL, 1998 *apud* WAMPLER, 2005, p. 34)

No trabalho sobre participação de Lubambo e Coêlho, os autores destacam a relação entre *empoderamento*¹⁷ e prestação de contas horizontal, tomada por Wampler como *accountability* horizontal, e coloca que a sua efetividade “não depende apenas do desenho e da capacidade institucional adequada, mas

¹⁷ Processo de fortalecimento do cidadão a fim de dotá-lo de condições para participar do controle social.

também da ação coletiva que lhes dê legitimidade e aumente sua eficácia”, enfim, de arranjos institucionais adequados. (LUBAMBO; COELHO, 2005, p. 261).

Os autores destacam duas classes de problemas que interferem nas estratégias de promoção do *empoderamento*: uma de ação coletiva, que envolvem os altos custos de oportunidade da participação e baixos níveis de informação, e outra de problemas de controle social, que “em última instância pode-se afirmar que o impacto efetivo de mecanismo participativo é função do acesso a informações e, por consequência, dos níveis de transparência associados a uma ação pública.” (LUBAMBO; COELHO, 2005, p. 263)

Esses problemas incidem de forma diversa, determinando distintos níveis de *empoderamento*: criação de mecanismos de consulta de ações de governo, nas quais se enquadram as ouvidorias, como instrumento de encaminhamento de demandas e os plebiscitos no formato de escolhas binárias; os mecanismos deliberativos em que os participantes tomam decisões diante de alternativas surgidas no processo decisório e o mecanismo de supervisão e controle em relação à implementação dos programas e alocação de recursos. Os autores ainda destacam um padrão mais aprofundado de *empoderamento* no qual ocorre a transferência de poder nomeação do governo para os membros locais. Além disso, eles ressaltam que a maior dificuldade de *empoderamento* se dá em virtude da resistência da sociedade à participação pontuada como resultado de uma herança cívica desfavorável, uma reduzida credibilidade do Estado e pela herança não-associativa. (LUBAMBO; COELHO, 2005)

A liberdade de participação na vida pública da sociedade não pode ser vista como um fato isolado. O economista indiano Amartya Sen, ganhador do Prêmio Nobel de Economia de 1998, criou com Mahbub ul Haq o índice de Desenvolvimento Humano que pretendia fazer uma análise do desenvolvimento dos países não apenas pela ótica econômica através do PIB per capita. A sua análise é muito mais ampla onde a democracia e a liberdade são abordadas dentro do contexto de desenvolvimento: “ter mais liberdade melhora o potencial das pessoas para cuidar de si mesmas e para influenciar o mundo, questões centrais para o processo de desenvolvimento”. (SEN, 2000, p. 33). A liberdade não pode ser considerada apenas

como objetivo primordial do desenvolvimento, deve também ser considerada como meio. O mesmo autor destaca o papel das liberdades políticas:

referem-se às oportunidades que as pessoas têm para determinar quem deve governar e com base em que princípios, além de incluírem a possibilidade de fiscalizar e criticar as autoridades, de ter liberdade de expressão política e uma imprensa sem censura, de ter que escolher entre diferentes partidos políticos etc. (SEN, 2000, p. 55).

A liberdade de participação da sociedade nas decisões está relacionada com o desenvolvimento. Essa liberdade passa pelo acesso às informações públicas, sem as quais é impossível a participação na vida política da sociedade. Em um Estado democrático é preciso dar ao cidadão a possibilidade dele escolher se quer ou não participar da vida pública, dar-lhe liberdade de escolha.

O objetivo do desenvolvimento relaciona-se à avaliação das liberdades reais desfrutadas pelas pessoas. (...) Os papéis instrumentais da liberdade incluem vários componentes distintos, porém inter-relacionados, como facilidades econômicas, liberdades políticas, oportunidades sociais, garantias de transparência e segurança protetora. (...) O processo de desenvolvimento é crucialmente influenciado por essas inter-relações. (SEN, 2000, p. 71).

Percebe-se que o desconhecimento da importância da informação por parte do cidadão comum e a omissão da informação por parte das gestões públicas são alguns dos fatores que colocam o cidadão distante da participação popular nas administrações públicas e do exercício da cidadania. Daí, surge a importância de aproximar-se do cidadão e perceber seus anseios e prioridades.

Nesse contexto a Ouvidoria Pública apresenta-se como um instrumento que pode promover a participação popular e o aperfeiçoamento da cidadania por constituir-se como canal aberto à sociedade.

A importância da Ouvidoria Pública está no processo de promoção da defesa dos direitos e interesses individuais e coletivos, no incentivo ao exercício da cidadania, no controle social da administração pública e no aperfeiçoamento do aparelho estatal, que vem acarretando mudanças tanto no comportamento do cidadão em relação aos seus direitos como do Estado em relação aos direitos do cidadão. (BASTOS, 2006, p. 6).

3.3 Gestão Social: desafio para a cidadania

É indiscutível, entretanto, analisar as políticas sociais no Brasil sem refletir sobre o peso político das instituições nas decisões envolvidas, seja influenciada pelas suas próprias diretrizes ou pelo comportamento dos seus gestores. A independência e autonomia das Instituições estabelecidas em uma democracia são fundamentais para o bom desempenho da gestão social, considerando que a capacidade de ação dos governos em gerir essas políticas está diretamente relacionada à capacidade de articulação na qual se concentram as decisões: partidos, casas legislativas, organizações sociais e outros.

As instituições são formadas por pessoas e, para tanto, recorrer a alguns conceitos pode ampliar o entendimento das suas movimentações e processos. Para Berger e Luckmann

os homens em conjunto produzem um ambiente humano, com a totalidade de suas formações sócio-culturais e psicológicas (...) Assim, como é impossível que o homem se desenvolva como homem no isolamento, igualmente é impossível que o homem isolado produza um ambiente humano (BERGER e LUCKMANN, 1985, p. 75).

Nesse sentido, surge o posicionamento sobre ordem social como sendo um produto humano em virtude de não derivar das leis da natureza, sendo fundido no equipamento biológico do homem a sua necessidade de estar continuamente se exteriorizando. Concluindo que nenhuma ordem social deriva de dados biológicos,

mas a necessidade da ordem social provém do equipamento biológico do homem. (BERGER e LUCKMANN, 1985)

Para continuar o entendimento sobre a formação das instituições e diante da relação homem e sociedade, partimos para a compreensão do papel do hábito abordado pelos autores. “As ações habituais, está claro, conservam seu caráter plenamente significativo para o indivíduo (...) liberta o indivíduo da carga de todas as decisões dando-lhe um alívio psicológico.” (BERGER e LUCKMANN, 1985, p. 78). Com isso, o indivíduo que tem atitudes habituais pode estar dedicando mais tempo às novas ações.

Berger e Luckmann defendem que:

a institucionalização ocorre sempre que há uma tipificação recíproca de ações habituais por tipo de atores. (...) As instituições têm sempre uma história, da qual são produtos. É impossível compreender adequadamente uma instituição sem entender o processo histórico em que foi produzida” (BERGER e LUCKMANN, 1985, p. 79).

Os mesmos autores nomeiam como objetivação uma etapa posterior da institucionalização em que as ações são tão habituais que adquirem ‘a firmeza na consciência’ e na sua objetividade pode ser passada a outras gerações em virtude de estar tão real e maciça que não pode ser mudada facilmente. No momento seguinte do processo de institucionalização abordado pelos autores eles colocam que a forma pela qual o mundo social objetivado é reintroduzido na consciência no curso da socialização, é a interiorização acontecendo de fato, quando a transmissão se efetiva a uma nova geração. (BERGER e LUCKMANN, 1985).

Os estudos de Berger e Luckmann “concentrava-se na ocorrência de processos de institucionalização entre atores individuais e não organizacionais. A pesquisa experimental de Tolbert e Zucker estendeu a análise às organizações” (1998, p. 205). Segundo as autoras a etapa de habitualização numa organização pode ser considerada uma etapa de pré-institucionalização, pois envolve, muitas vezes, a criação de novas estruturas para o suprimento de necessidades ou

problemas específicos, podendo ser menos duradouros. Uma mesma inovação pode ocorrer em outra organização simultaneamente em virtude dos decisores compartilharem a mesma base de conhecimento. (TOLBERT e ZUCKER, 1998).

A etapa de objetivação consiste numa fase mais permanente que “envolve o desenvolvimento de certo grau de consenso social entre os decisores da organização a respeito do valor da estrutura, e a crescente adoção pelas organizações com base nesse consenso.” (TOLBER e ZUCKER, 1998, p. 207). Esse consenso pode surgir de duas situações: o monitoramento na organização e na atuação de *champions*, que vem a ser os grupos com interesses materiais na estrutura. A objetivação pode ser uma consequência do monitoramento que a organização promove entre os decisores a fim de ampliar a competitividade e os *champions* que para atingirem seus objetivos devem seguir duas teorias: 1) identificação dos atores envolvidos no problema, promovendo a divulgação de um padrão consistente de insatisfação ou fracasso de determinado grupo; 2) a justificação de um arranjo estrutural formal e particular, desenvolvendo teorias de diagnóstico as fontes de insatisfação ou fracasso. (TOLBER e ZUCKER, 1998).

A institucionalização total envolve sedimentação, um processo que fundamentalmente se apóia na continuidade histórica da estrutura e, especialmente, em sua sobrevivência pelas várias gerações de membros da organização. A sedimentação caracteriza-se tanto pela propagação, virtualmente completa, de suas estruturas por todo o grupo de atores teorizados como adotantes adequados, como pela perpetuação de estruturas por um período consideravelmente longo de tempo. (TOLBERT e ZUCKER, 1998, p. 209).

No quadro (3) é possível visualizar os argumentos sobre as características e consequências dos processos que compõem a institucionalização segundo Tolber e Zucker.

Quadro 3
Estágios de institucionalização e dimensões comparativas

| Dimensão | Estágio Pré-institucional | Estágio semi-institucional | Estágio de total institucionalização |
|-----------------|----------------------------------|-----------------------------------|---|
| Processos | Habitualização | Objetificação | Sedimentação |

| Características dos adotantes | Homogêneos | Heterogêneos | Heterogêneos |
|-------------------------------|------------|-----------------------|--------------|
| Ímpeto para difusão | Imitação | Imitativo / normativo | Normativa |
| Atividade de teorização | Nenhuma | Alta | Baixa |
| Variância na implementação | Alta | Moderada | Baixa |
| Taxa de fracasso estrutural | Alta | Moderada | Baixa |

Fonte: adaptado de TOLBERT e ZUCKER, 1998, pág. 211

A importância da institucionalização, seu processo e consolidação é de fato importante para o desempenho da ação pública, e agrega sobremaneira a discussão sobre a gestão social no sentido ser indispensável analisar vários aspectos envolvidos no ambiente de participação.

O êxito das políticas governamentais requer não apenas a mobilização dos instrumentos instrucionais técnicos, organizacionais e de gestão, controlados por burocratas, mas também de estratégias políticas, de articulação e de coalizão que dêem sustentabilidade e legitimidade às decisões. (BENTO, 2003, p. 85)

Nesse sentido, vale colocar o ponto de vista de Novelli sobre as transformações recentes da administração pública no período pós reforma do Estado, no que tange ao papel da participação cidadã nesse processo. Ela cita como primeira onda de mudança, o gerencialismo, que pregava redução de despesas e aumento da produtividade como elemento de eficiência. No entanto, Novelli evidencia que a realidade mostrou que essas reduções não foram suficientes para superar a lógica burocrática. “A crítica ao excesso de auto-referência da administração pública, que pouco se interessava em atender aos usuários dos serviços públicos, gerou a segunda onda de mudanças, chamada consumerismo”. (NOVELLI, 2006, p. 80)

Para a autora, de acordo com essa corrente, a administração pública deve utilizar as ‘informações’ prestadas pelos seus ‘clientes’ como subsídios para estar mais próximo desses consumidores assim estimular a fiscalização dos serviços que estão sendo prestados. Essa corrente obteve muitos críticos em virtude de adotar a

visão de “cliente” em vez de cidadão, pois este segundo reivindica o direito de participação ativa tanto na formulação de políticas quanto na implementação de serviços públicos. Sobre a terceira onda de mudança a autora coloca:

A administração pública busca maior sintonia entre os princípios gerenciais, agora voltados para o cidadão e não apenas para o consumidor dos serviços públicos. Nessa perspectiva, pode-se ressaltar a ênfase na aprendizagem, na valorização da cultura organizacional, na responsabilização (*accountability*) de políticos e administradores, no desenvolvimento da cidadania, na participação popular e na defesa da *res pública*. (NOVELLI, 2006, p. 80)

Outro ponto de vista relevante a ser abordado é o tratado por Silva e Bonfim em seu artigo sobre participação e cidadania que enfatiza que “mesmo considerando os avanços políticos e sociais, o dilema da ação coletiva ainda constitui impasse para a consolidação do processo de inserção nos negócios públicos” (SILVA e BONFIM, 2003, p. 109). Enfatizando que a resistência à participação aumenta em países e/ou regiões com credibilidade abalada pelo descomprometimento dos governos com o bem-estar da sociedade, em virtude da confiança ser fator imprescindível na relação entre público e o privado.

Os autores citam Fiorina para abordar que existem controvérsias na expansão dos benefícios da democracia participativa e evidencia que a participação nos negócios públicos fica comprometida em virtude do envolvimento superficial dos cidadãos, o que dificulta na ponta do processo as decisões políticas. Essa participação cívica é prejudicada em razão do cidadão enxergar mais facilmente os custos que os benefícios. “A participação nos negócios públicos requer investimento, impõe custos e demanda, disponibilidade de tempo e acesso à informação.” (FIORINA (1999) *apud* SILVA e BONFIM, 2003, p. 115)

Nesse sentido, faz-se necessário enfatizar o papel da informação na promoção da gestão social quando se refere à promoção de espaços de interação entre o público e o privado. Para tanto, vale ressaltar as pontuações de Novelli referente à caracterização de Kondo (KONDO, 2002) sobre os fluxos comunicacionais existentes entre governo-cidadão:

“Informação”¹⁸: relação de mão única em que o governo fornece informações aos cidadãos. Refere-se tanto ao acesso “passivo” do cidadão em face de informações demandadas, quanto à medidas “ativas” do governo para a divulgação da informação aos cidadãos.

Consulta: relação de mão dupla em que os cidadãos oferecem *feedback* ao governo. Baseia-se na definição prévia dos temas sobre os quais o governo solicitará que o cidadão opine.

Participação ativa: relação que se baseia na parceria com o governo, em que os cidadãos se engajam diretamente na formulação das políticas públicas e têm reconhecido o seu papel na proposição de opções. (NOVELLI, 2006, p.86)

Percebe-se, então, que é impossível tratar de gestão social analisando apenas aspectos isolados desse composto. Avaliar o nível de institucionalização ou direcionar recursos e ações nesse sentido não garante a efetiva prática da cidadania. Vimos que até a iniciativa de participar da vida pública envolve aspectos mais amplos como a percepção da sociedade em relação a credibilidade de gestores e governo. Nesse sentido, Lubambo e Miranda no seu estudo sobre a participação nas duas últimas décadas coloca:

A sociedade em geral, e os grupos pobres em particular, não detêm informações completas sobre as ações dos governos as quais os governantes, por definição, possuem. Em última instância, pode-se afirmar que o impacto efetivo de mecanismos participativo é função do acesso a informação e, por consequência dos níveis de transparência associados a uma ação pública (LUBAMBO e MIRANDA, 2007, p. 13)

A sociedade necessita de um canal de acesso à informação que promova e estimule a participação ativa da sociedade nas questões públicas, a fim de colocar em prática o princípio maior da descentralização quando da criação de mecanismos participativos. Sobre essa argumentação a ouvidoria pública, dependendo de como seja utilizada, vem suprir a necessidade do cidadão em ter um canal que o aproxime da administração pública de forma que sua contribuição se consolide como

¹⁸ Grifo da autora

instrumento de cidadania na eminência de tornar-se subsídio de melhoria e inovação da gestão.

4 PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DAS OUVIDORIAS NO GOVERNO DE PERNAMBUCO

4.1 Antecedentes

No primeiro semestre do ano de 2003, o administrador Jader Toscano, servidor da Secretaria da Fazenda do Estado de Pernambuco, recebeu o convite do Sr. Acácio Carvalho, gerente do PROGESTÃO, para capacitar através da Escola do Governo a equipe que iria trabalhar com Ouvidoria no Estado. O convite deu-se em virtude da experiência que o Sr. Jader possuía com Ouvidoria. Em dezembro de 1999, ele trabalhava na área de Recursos Humanos na Secretaria da Fazenda e foi convidado a implantar a Ouvidoria daquela secretaria e desde o ano de 2000 passou a pesquisar sobre o assunto. Em entrevista, o Sr. Jader Carvalho destacou que na época viajou a outros Estados como São Paulo e Paraná para conhecer outras experiências de ouvidorias públicas com o servidor do TCE, Ricardo Martins, que também estava em processo de implantação de Ouvidoria naquele tribunal. Além de considerar a experiência pernambucana do Tribunal de Justiça e do Hospital Oswaldo Cruz, que tinham como ouvidores, o Desembargador Og Fernandes e a Sr^a. Zélia Martiniano, respectivamente. O Sr. Jader destacou que o Sr. “Acácio foi o maior defensor do sistema de Ouvidoria no Estado”. (Entrevista concedida em 13/05/08)

A primeira turma do curso de Implantação de Ouvidoria foi realizada no mês de junho de 2003, com 40 horas de duração e média de 40 alunos. Em outubro do mesmo ano houve outra turma e no ano seguinte, 2004, foram realizados cursos nos meses de março, setembro e novembro. O mesmo curso aconteceu no ano de 2005 nos meses de fevereiro e março e em 2006 no mês de fevereiro. Até a quinta turma os cursos tiveram como instrutores Jader Toscano e Marcus Vinícius Ferraz Pacheco. A sexta turma contou com a instrução do Sr. Antônio Alexandre da Silva Júnior e Jader Toscano. Ainda em 2005, na sétima turma do curso, teve a Sr^a. Karla Júlia Marcelino e Marcos Vinícius Pacheco como instrutores e em 2006 com Ricardo Martins e Jader Toscano.

Segundo Jader Toscano, ele e Marcos Vinícius deram um enfoque prático ao curso, pois concluíam com a elaboração de um mini projeto para auxiliar esses ouvidores na implantação das ouvidorias das suas instituições. “Esse modelo conceitual que defendíamos em sala de aula foi aproveitado pelo grupo de trabalho e serviu como base do projeto que deu origem ao Plano de Implantação de Ouvidorias no Estado” (Entrevista concedida em 13/05/08)

Na pesquisa documental realizada durante este trabalho foi detectado que, em setembro de 2004, durante a primeira semana de Monitoramento e Avaliação da Escola de Governo, o PROGESTÃO verificou que entre as 13 instituições que assinaram Contrato de Gestão apenas a FUNAPE havia implantado Ouvidoria e que as demais estavam aguardando diretrizes do PROGESTÃO para dar início às suas ações, em virtude de não dispor de recursos e conhecimentos específicos. Dentre as instituições que não assinaram Contrato de Gestão, o DETRAN já havia implantado Ouvidoria.

Dessa forma, ficou constatada no evento¹⁹, através de planilhas e documentos, a urgência da consolidação de um Plano de Implantação de Ouvidorias no Poder Público Estadual, em virtude da crescente demanda por parte das Instituições, além da obrigatoriedade constante nos Contratos de Gestão, referidos no Plano de Reforma do Estado.

Em dezembro de 2004 foi, então, elaborado pela equipe do PROGESTÃO um Plano de Implantação de Ouvidorias no Poder Público Estadual com o objetivo de “subsidiar, de forma sistemática, a implantação de Ouvidorias na administração Pública Estadual tendo como base um modelo conceitual e uma metodologia de trabalho específica.” (PLANO DE IMPLANTAÇÃO DE OUVIDORIA NO PODER PÚBLICO, 2004, p.1). Os objetivos específicos desse plano contemplavam a promoção de intercâmbio entre as instituições públicas do Estado no tocante às ações da Ouvidoria; discussão técnica sobre as experiências de Ouvidoria já existente em Pernambuco e em outros Estados; sugestão de modelo conceitual de Ouvidoria para o Estado e Subsídios técnicos eventuais para as consultorias a serem contratadas no âmbito do Estado.

¹⁹ Realizado no período de 13 a 17 de Setembro de 2004, na Escola de Governo.

Esse plano foi utilizado como base para o desenvolvimento do Modelo Conceitual Geral de Ouvidoria para conceber um plano de organização e funcionamento de Ouvidoria no Poder Público de Pernambuco tendo como foco a Ouvidoria como instrumento de gestão.

4.2 Situação até 2006

Seguindo as diretrizes do Plano apresentado em 2004, foi criada uma nova estratégia para subsidiar a implantação das Ouvidorias no Poder Executivo do Estado de Pernambuco, os Fóruns de Ouvidoria com o objetivo de implantar a rede de Ouvidores Públicos, visando subsidiar o processo de consolidação de Ouvidorias e dar insumos para um sistema Geral de Ouvidoria no Estado no ano de 2006. São objetivos específicos do Fórum de Ouvidorias do Poder Executivo:

Promover o intercâmbio entre as instituições públicas do Estado no que se refere às ações de Ouvidoria. Discutir tecnicamente algumas experiências de Ouvidoria já existentes em Pernambuco e em outros Estados.
Sistematizar informações sobre a atuação dos Órgãos, no que se refere à Ouvidoria, utilizando instrumentos de planejamento.
Subsidiar tecnicamente consultorias a serem contratadas no âmbito do Estado, para a implantação de Ouvidorias nos órgãos da Administração Pública Estadual. (RELATÓRIO FÓRUM DE OUVIDORIA, 2006)

Em 18.05.06, por extensão, aconteceu o primeiro Fórum onde foi apresentada a experiência de Ouvidoria do DETRAN, assim como o Plano de Implantação de Ouvidorias no Poder Público Estadual.

Nesse Plano estava prevista a contratação de uma Consultoria com o objetivo de elaborar um modelo funcional para as Ouvidorias nas Secretarias Estaduais e órgãos vinculados. Nesse evento ainda foi proposto uma revisão no plano de Implantação das Ouvidorias a fim de atualizar as informações que iriam

subsidiar tecnicamente a consultoria. Após este Fórum foi enviado para todos os órgãos que possuíam Ouvidorias implantadas um questionário a fim de criar um banco de dados das Ouvidorias existentes no Poder Público.

Para a elaboração desse plano foram contratados os serviços da AXON Tecnologia da Informação e Gestão através do contrato 0018/2006. Esse contrato foi firmado com o Programa de Educação de Qualidade – EDUQ, dentro do Programa de Modernização Administrativa e Gerencial do Governo de Pernambuco, em específico na Secretaria de Educação através do componente de Modernização do Sistema de Educação, Cultura e Esportes, que teve o objetivo de desenvolver e implantar processo de reforma e modernização administrativa e gerencial na Secretaria.

Esse foi um dos trabalhos financiados pelo Banco Mundial e previa utilizar essa experiência como modelo para desenvolver e disseminar novas tecnologias de gestão em toda administração pública estadual. Dentro desse contexto a efetividade da Ouvidoria foi uma das linhas de ação programáticas a ser desenvolvida pela Secretaria de Educação, Cultura e Esportes – SEDUC e a Secretaria de Administração e Reforma do Estado - SARE. Em relação ao financiamento acima referido, o Sr. Jader Toscano, que até o final de 2006 desempenhava a função de Ouvidor da Secretaria da Fazenda e hoje é o Ouvidor da Secretaria de Educação destacou que este financiamento seria destinado para a implantação de um modelo de Ouvidoria na Secretaria de Educação para replicar para todo Estado. (Entrevista concedida em 13/05/08)

Em dia 18 de maio de 2006, aconteceu o primeiro Fórum de Ouvidores do Governo de Pernambuco. No mês de junho, no dia 21, aconteceu o segundo evento que além da participação dos Ouvidores contou com a presença de consultores da AXON. No Fórum, foi apresentada a experiência da Ouvidoria da CEASA e iniciaram-se grupos de estudos e melhorias sobre o Plano de Ouvidoria. No evento foi definida uma equipe para constituir a Comissão Organizadora dos Fóruns de Ouvidorias do Estado de Pernambuco sendo discutida a necessidade de sua oficialização junto a SARE. Em 13 de julho, o terceiro Fórum foi realizado na PERPART, o quarto Fórum aconteceu no dia 17 de agosto na Secretaria de Saúde,

em 28 de setembro foi realizado na Escola de Contas Públicas o quinto evento, e o sexto Fórum foi realizado na Escola do Governo no dia 17 de novembro.

A coordenadora dos Fóruns, a Sr^a. Karla Júlia Marcelino ressaltou em entrevista concedida no final do ano de 2006 que, “apesar de estar em processo de implantação, é crescente a participação e o interesse demonstrado pelos participantes no que se refere à implantação e consolidação da Rede de Ouvidores”. Entre as necessidades mais relevantes ela destaca:

um planejamento sistemático desses encontros, através dos quais de forma objetiva e dinâmica, seja possível tecnicamente contribuir para as experiências de Ouvidoria no Estado; maior divulgação interna e externa dos trabalhos realizados pelos Ouvidores e a consolidação de um banco de dados consistente que permita maior aprofundamento/avaliação das dificuldades e realidades vivenciadas nas Ouvidorias. (Entrevista concedida em dez/2006)

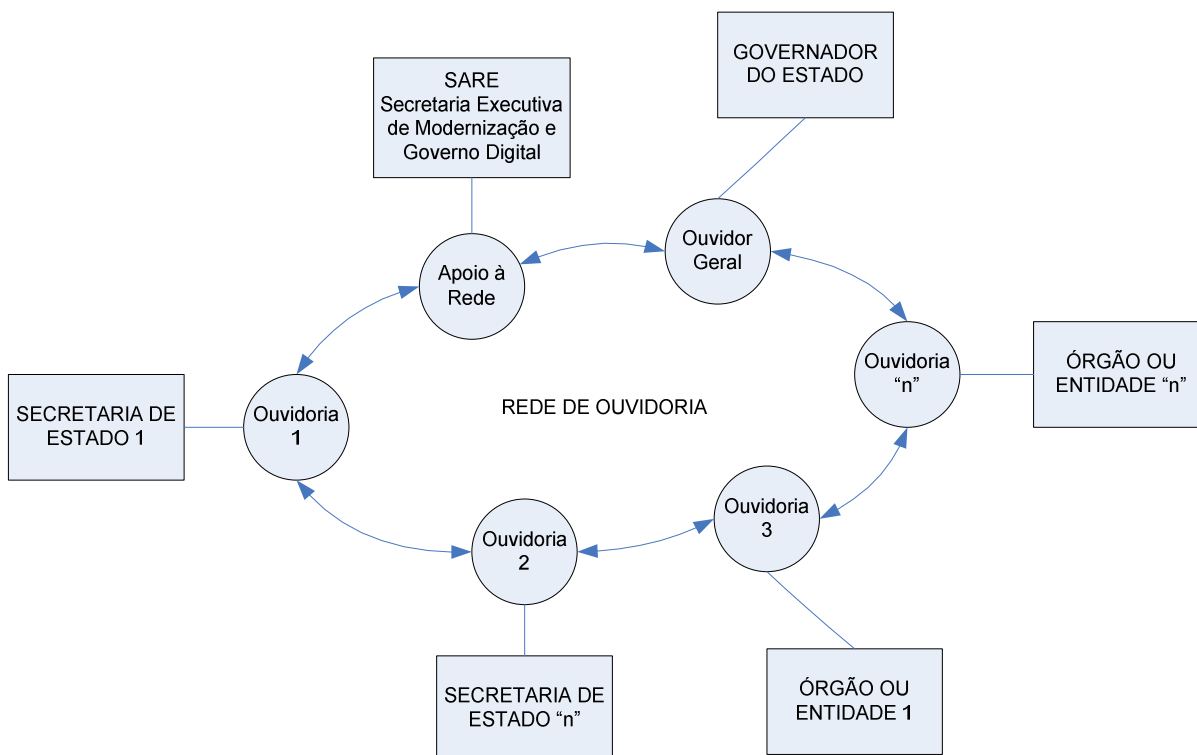
No mês de novembro de 2006, foi entregue ao Governo o relatório final da Consultoria AXON, contemplando o Modelo Conceitual a ser implantado nas Ouvidorias nas Secretarias Estaduais e órgãos vinculados. O modelo apresentado pela AXON estabeleceu as “bases de referência para o desenho e a operação do Sistema de Ouvidoria no âmbito do Governo do Estado, constituindo a definição de modelagem para a organização e gestão da Ouvidoria”. Segundo o relatório essa modelagem condicionaria todas as demais fases de especificação e detalhamento do sistema para sua operação e estava composto dos seguintes elementos:

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

Esse relatório foi baseado em entrevistas e levantamentos realizados no âmbito da SARE e SEDUC além de integrantes de ouvidorias existentes no Estado de Pernambuco como: DETRAN, FUNAPE, Secretaria da Saúde, Hospital Oswaldo Cruz, Secretaria de Educação, Cultura e Esportes e Tribunal de Contas Estadual – TCE. Também foi utilizado material produzido pelos Fóruns de Ouvidores do Estado.

No relatório também está enfatizada a importância do trabalho que estava sendo desenvolvido pela Rede de Ouvidores, apoiada pela SARE e pelo PROGESTÃO, e demonstrando a relevância dessa metodologia nos exemplos também seguidos pelas experiências das Ouvidorias Estaduais do Paraná, Bahia e Ceará. Nesse sentido foi sugerido como hipótese o seguinte modelo conceitual para a Ouvidoria Pública de Pernambuco (figura 1):

FIGURA 1
Sistema Integrado em Rede
Modelo Conceitual da Ouvidoria Pública Estado de Pernambuco



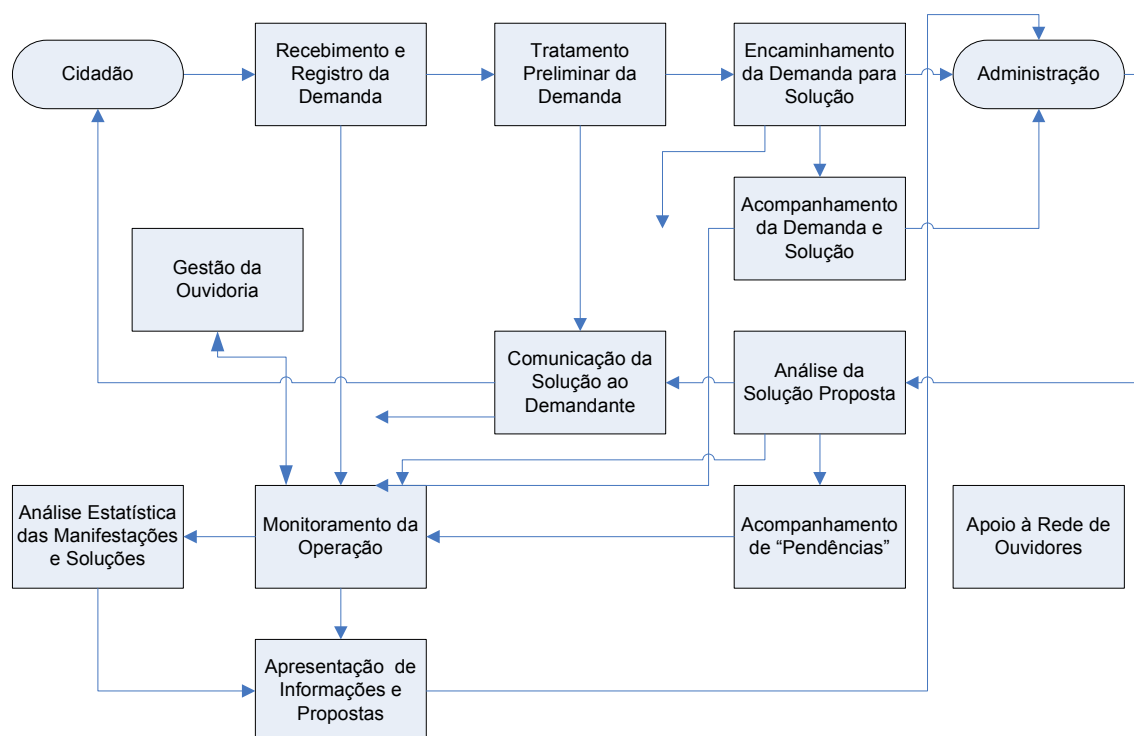
Fonte: Modelo Conceitual Ouvidoria (AXON, 2003, p.17)

O modelo previa a participação da SARE na rede como forma de coordenar as estruturas e programas de modernização da gestão pública. Previa, também, a criação do Ouvidor Geral do Estado, vinculado ao Governador, tanto

como participante da rede como coordenador e articulador funcional, sem representar, entretanto uma hierarquização do sistema.

Para o funcionamento da rede, o modelo pressupõe o uso de recurso informático para permitir o intercâmbio de informações entre os integrantes da rede. Existe o alerta de que, em secretarias onde haja mais de uma ouvidoria, como no caso da Secretaria de Saúde, todos os ouvidores participariam da rede. Quanto à organização interna, o Relatório propõe uma estrutura enxuta com o Ouvidor, atendentes, auxiliares ou secretária. Destacando a importância de que “se assegurem os canais de acesso à Ouvidoria de forma distribuída, seja com o uso de caixas de mensagens, linha 0800, sites, ou outras formas, garantindo com isso a facilidade de contato.” (AXON, 2003, p.18). As atividades de Ouvidoria proposta no relatório estão sugeridas na figura com o conjunto de macroprocessos apresentado a seguir e no ANEXO 2 uma tabela com a sua descrição:

FIGURA 2
Macroprocessos de Ouvidoria
Modelo Conceitual da Ouvidoria Pública Estado de Pernambuco



Fonte: Modelo Conceitual Ouvidoria (AXON, 2003, p.18)

A coordenação das Ouvidorias nessa época funcionava na gerência de monitoramento e avaliação do PROGESTÃO na Vice-governadoria, e contava com a servidora Karla Júlia Marcelino e a estrutura de um computador. Algumas Instituições já possuíam Ouvidorias antes da legislação que regulamentou a implantação das Ouvidorias como a Secretaria da Fazenda desde 2000, a Agência de Regulação de Pernambuco (ARPE) desde 2002 com serviços relacionados à energia elétrica e 2004 com demais serviços e o Hospital Oswaldo Cruz desde 1994. Até o final do ano de 2006 as Ouvidorias do Governo de Pernambuco demonstravam o seguinte quadro.

Quadro 4
Equipamentos e Pessoal das Ouvidorias do Poder Executivo de Pernambuco até 2006

| | Ouvidorias | Software | | Capacitação | Equipamentos | Equipe |
|---|------------|----------|------|-------------|---|--|
| | | Próprio | Rede | | | |
| 1 | IRH | X | | Sim | 3 Computadores, impressora e fax compartilhados | 1 Ouvidor e 2 assistentes |
| 2 | FUNAPE | X | | Sim | 3 computadores, 1 impressora, 3 linhas telefônicas e 1 geladeira | 1 Ouvidor, 1 Assistente de Ouvidoria e 1 estagiária. |
| 3 | PERPART | | | Sim | 2 computadores, 2 impressoras, fax e linha 0800 | 1 Ouvidor e 2 assistentes. |
| 4 | DETRAN | | | Sim | Computadores, fax, telefones com bina e viva voz | 1 Ouvidora, 1 analista de trânsito, 1 técnico administrativo e 1 jovem aprendiz. |
| 5 | SEFAZ | X | | Não | 5 microcomputadores, 3 impressoras, 4 linhas telefônicas internas + 0800 compartilhado, fax, móveis e utensílios. | 2 auditores fiscais e 3 agentes administrativo |

| | | | | | | |
|----|-----------------------|---|--|-----|---|--|
| 6 | CEASA | X | | Sim | 1 linha telefônica convencional com fax, 2 ramais telefônicos, 01 linha telefônica para ligação gratuita (0800), 2 computadores de alta com impressora, conectados em rede com o sistema da CEASA-PE, com acesso à internet e endereço eletrônico próprio (e-mail); 2 birôs, 10 cadeiras, 1 sofá, 1 arquivo, 1 estante, 1 aparelho de ar condicionado | 1 Ouvidor e 1 secretaria |
| 7 | Agência CONDEPE/FIDEM | | | Sim | | |
| 8 | SAÚDE | X | | Sim | 3 computadores, 2 impressora, 1 fax, 3 telefones convencionais, 1 data show, 1 maquina fotográfica. | 1 ouvidor, 1 ouvidor adjunto, 2 técnicos de ouvidoria, 8 teledigifonistas (6 <i>call center</i>), 1 secretária e 1 auxiliar administrativo. |
| 9 | Hospital Oswaldo Cruz | X | | Sim | Telefone, computador, mesa e cadeira | 1 Ouvidor e 1 secretaria |
| 10 | ARPE | X | | Sim | Computadores e telefones | 10 pessoas com o pessoal do tele atendimento |
| 11 | EMPETUR | | | Não | 1 computador e telefone | 1 Ouvidor |

Fonte: Adaptado de dados do Núcleo de Ouvidoria do PROGESTÃO

A Sr^a. Karla Júlia em entrevista ao ser questionada sobre os maiores avanços ocorridos em relação à implantação das Ouvidorias no Poder Executivo até o ano de 2006, salientou “a implantação da rede mesmo sem o sistema e sem a sua devida oficialização, o início de uma sistematização de banco de dados, a troca de experiência das ouvidorias e os fóruns de forma sistemática.” (Baseado na entrevista realizada em Recife, em 30/04/2008)

Segundo a ouvidora da FUNAPE, no período de 2004 a 2006, a jornalista Sílvia Távora, a instituição se integrou no processo de reforma e modernização da máquina administrativa e “como era considerada uma instituição modelo, recebeu, gratuitamente do Progestão, consultoria para implantação de sua ouvidoria.” Ela comentou, ainda, que além do treinamento recebido participou de cursos e seminários sobre ouvidoria fora do Estado sobre a sua participação no processo de implantação das Ouvidorias em Pernambuco ela disse que “foram realizadas diversas reuniões com os técnicos Jader Toscano e Marco Vinicius para definição do modelo conceitual, treinamento da equipe e instalação do programa de software”. (depoimento concedido dia 19/05/08)

Sobre os principais avanços até o ano de 2006 ela destacou que a implantação da ouvidoria “permitiu ao cliente interferir diretamente na forma como o serviço lhe era prestado, enumerando críticas, reclamações e sugestões”. Colocou ainda que todas as manifestações “eram levadas ao conhecimento da alta cúpula da FUNAPE como também de todo o quadro funcional através da apresentação de relatórios gerais e setoriais.” Nesse sentido ela informou que foi possível orientar gastos de ações em sintonia com a vontade do cliente e não só a do gestor.

A jornalista destacou que nunca houve dificuldades para implantação da ouvidoria, porém, informou que houve resistências consideradas normais durante o processo de consolidação da ouvidoria, como “a resistência de poucos servidores à instituição da ouvidoria bem como a demora nas respostas ou, muitas vezes, a falta de recursos para solução de antigos problemas.” Sílvia Távora pontua que apesar de não querer fazer juízo de valor, “quem trabalha com ouvidoria, na maioria das vezes, trabalha com dedicação à causa e muitas vezes não encontra respaldo dos gestores. Por outro lado, não existem recursos destinados a este fim.” E considera que a Ouvidoria é sempre um instrumento de cidadania, no “sentido da palavra” e antes, porém é dever do Estado.

A ouvidora da Secretaria de Turismo, Sr^a. Déa Sales, bacharel em Turismo, participou em 2006 do curso de Implantação e Gestão de Ouvidoria e destacou que na reforma que houve da Secretaria em 2006 já foi incluída na sua estrutura uma ouvidoria e sendo assim, ela recebeu o convite para ser a ouvidora. Antes mesmo da ouvidoria, já desenvolvia um trabalho semelhante, mas destaca

que foi a partir do curso que percebeu como deveria agir, pois antes agia sem parâmetros. “A partir do curso, tive a visão exata do que era o trabalho, como proceder, o que deveria ser feito, os indicadores que eu poderia elaborar.” Destaca também a importância da elaboração do projeto de implantação da ouvidoria e a visita a algumas ouvidorias durante o curso, evidenciando que essas estratégias ajudam a compreender a realidade de funcionamento de uma ouvidoria e agrega conhecimento. (entrevista realizada em 14/05/008)

A ouvidora destaca também como avanço no ano de 2006 a realização dos Fóruns de ouvidoria e o comando de Karla Júlia na composição da rede “mantendo o pessoal unido em prol de um objetivo único”. Ela relaciona como dificuldade desse período a falta de um sistema de informação de ouvidoria, pois as demandas chegavam através do portal da EMPETUR no seu *e-mail* e assim ela respondia.

A ouvidora do Hospital Oswaldo Cruz, a psicóloga Maria Odília Costa Barros, destacou que quando assumiu a Ouvidoria em setembro de 2006 e todos os registros eram manuais. A situação da sociedade em não conseguir pagar planos de saúde fez aumentar as dificuldades no Hospital e conseqüentemente aumentou a demanda da Ouvidoria. Nessa época, a ouvidoria contava apenas com um estagiário e um mensageiro, além da Ouvidora. Destacou que na época a resolutividade das demandas era o grande problema, pois não via sensibilidade dos gestores em resolver as questões enviadas. (Entrevista concedida em 16/05/08).

Como avanço, ela destaca a conquista de uma funcionária administrativa e sua participação no curso de Gestão de Ouvidoria da Escola do Governo e salienta que o curso “trouxo todas as informações que eu precisava. A visita à Ouvidoria do TCE e as palestras dos ouvidores contando suas experiências foram fundamentais.” Ela salientou que apesar de ser psicóloga e trabalhar com escuta, as informações sobre ouvidoria constituíram uma coisa muito nova e confessa que ficou assustada em assumir a Ouvidoria.

Em maio de 2005, a Secretaria de Saúde do Estado começou a dar os primeiros passos para a criação da sua Ouvidoria numa reunião entre o secretário Dr. Gentil Porto e o Sr. Eduardo Sá Barreto que viria a ser o primeiro Ouvidor

daquela Instituição. O ano foi marcado pela busca de conhecimento em Ouvidoria através de cursos e visitas em outros Estados junto à equipe da Agência de Tecnologia da Informação (ATI) do Governo do Estado, que desenvolveu o software para a ouvidoria. A participação numa Oficina nacional de Ouvidoria promovida pelo Ministério da Saúde, no Curso de Implantação e Gestão de Ouvidoria da Escola de Governo, a escolha das instalações e da equipe foram os próximos passos cumpridos para em janeiro de 2006 inaugurar a Ouvidoria. Segundo Sá Barreto, o software criado pela ATI tinha muita qualidade e era adequado à realidade da Secretaria. Foi elaborado material de divulgação por uma agência de publicidade que trabalhava para o Governo do Estado com *folders*, cartazes, *banners*, adesivos para caixas de sugestões, entre outros. Na época da inauguração, foram afixados cartazes sobre a Ouvidoria em toda a frota de ônibus da cidade. O ouvidor acrescentou que apesar do apoio do secretário “alguns gerentes de unidades resistiam demorando nas respostas e muitas vezes dando respostas sem muito aprofundamento.” Sr. Eduardo Sá Barreto destaca que nessa época Karla Júlia promovia os Fóruns e orientava “para ficarmos sempre em contato em rede, mesmo que ainda de forma incipiente sem uma coordenação e *software* único”. (entrevista concedida em 20.05.08)

O ouvidor destaca que nas repostas das manifestações enalteciam o cidadão por exercer sua cidadania e agradeciam pela confiança na ouvidoria. Ele ainda coloca como pontos negativos o fato de a remuneração compatível e padronizada do ouvidor e do adjunto de ouvidoria não avançou até o final da sua gestão em 2006; a falta de regulamentação do cargo de ouvidor no Estado e de valorização dos gestores pela função do ouvidor.

4.3 Situação até 2007

Nas eleições majoritárias de 2006 a oposição assumiu o Governo do Estado e o plano de implantação das Ouvidorias sofreu algumas alterações. No primeiro mês de 2007, foi criada a Ouvidoria Geral do Estado vinculada à Secretaria

Especial de Articulação Social e a Sr^a. Karla Júlia Marcelino foi convidada a permanecer à frente do Núcleo de Ouvidoria.

Em março de 2007, o Governo do Estado inseriu no seu sítio o Portal da Transparência²⁰, com um *link* para a Ouvidoria do Estado. As manifestações são encaminhadas para a Ouvidoria da Secretaria da Fazenda em virtude do seu melhor aparelhamento e também devido ao fato do *software* da Rede de Ouvidorias do Estado ainda não ter sido instalado. Com isso, a Ouvidoria da Secretaria da Fazenda encaminha as demandas para a Ouvidoria Geral que faz a distribuição para as demais ouvidorias das secretarias e órgãos vinculados. Inicialmente essa atividade de transferência da Ouvidoria Geral para as demais secretarias, era realizada através de *e-mail*. A partir de outubro do mesmo ano passou a ser distribuída pelo *software* adquirido pelo Governo do Estado, com os fundos do banco Mundial antes citado, pela empresa contratada Multisolution. A ouvidora da Secretaria da Fazenda, Sr^a. Maria Laura Rodrigues, inclusive, destaca que o papel da Ouvidoria da SEFAZ foi o de fornecer subsídios e informações a partir de sua experiência. (depoimento em 26.05.08)

Durante a entrevista a Sr^a. Karla Júlia ressaltou que o ano de 2007 foi representado por grandes conquistas no tocante à efetivação da Ouvidoria como ferramenta de gestão, referindo-se, primeiramente à criação da ouvidoria geral como coordenadora da rede de ouvidores do Estado. A instalação da licença do uso do *software* de ouvidoria em 18 ouvidorias pôde colocar a estrutura de rede em funcionamento e dar uma visão melhor da realidade de cada ouvidoria assim como das demandas de cada instituição. Ela destacou ainda o reconhecimento pelo governo quanto à existência da rede, apresentando produtos concretos de gestão como os relatórios.

Ainda segundo a entrevistada, o grande avanço para o trabalho em rede se deu com a capacitação de 60 horas do Curso Sistema de Gestão de Ouvidorias

²⁰ “O Portal da Transparência é, portanto, um *site* do Governo de Pernambuco que contém informações acerca das ações governamentais, receitas e despesas do Estado, Lei de Diretrizes Orçamentárias, Plano Plurianual, demonstrativos exigidos pela Lei de Responsabilidade Fiscal, informações dos Municípios, informações gerenciais, dentre outras informações de interesse dos pernambucanos. (...) um instrumento capaz de viabilizar a participação popular, de forma que todos tivessem acesso às informações públicas sem burocracia” disponível em <http://www.portaldatransparencia.pe.gov.br/> acesso em 02.05.08.

em parceria com a Universidade de Pernambuco e a Escola de Governo²¹, que serviu para padronizar os procedimentos de funcionamento das ouvidorias (ANEXO 3). Dentre os temas abordados estão: História da Ouvidoria no Brasil, Modelo Conceitual da Ouvidoria no Estado de Pernambuco, Modelos de Ouvidorias em Estados Brasileiros, Competências e Habilidades do Ouvidor, Implantação e Gestão de Ouvidoria, Código de Ética, Indicadores e Monitoramento além de visita a Ouvidoria da Rede em funcionamento, mesa redonda com ouvidores do Estado e a elaboração de projeto de implantação de Ouvidoria.

Ainda segundo Karla Júlia Marcelino, outro avanço se deu com o treinamento sobre a utilização do *software* desenvolvido pela Multisolution. A partir de outubro de 2007, cada ouvidoria recebeu treinamento em sua própria sede. Desde então, são realizadas reuniões de monitoramento quanto ao processo de instalação da licença do uso do *software* com a presença da empresa que o desenvolveu, a Multisolution, a Ouvidoria Geral e a rede de Ouvidores. Dessas reuniões já saíram mudanças e melhorias no *software* para se adequar a necessidade da Rede. No dia 10 de julho, na SEFAZ, foi realizada a primeira reunião e outras se seguiram nos meses de outubro, novembro e dezembro.

Em entrevista, a Ouvidora do IRH, a jornalista Etiene Bahé, que também acumula a função de assessora de imprensa do Instituto e assumiu a Ouvidoria no início da nova gestão em 2007, destacou como dificuldade no período a restrição em participar do curso de Implantação e Gestão de Ouvidoria apenas servidores públicos. Para tanto, “houve um entendimento para que as pessoas que trabalhassem na Ouvidoria, mesmo não cumprindo este requisito, tivessem condições de participar”, o que ela considerou um grande avanço. (Entrevista concedida em 13/05/2008)

Outra dificuldade pontuada pela Ouvidora é a capacitação da equipe que compõe a Ouvidoria no tocante à habilidade de relacionamento com o demandante, conhecimento em gestão de conflitos e de atitudes diante dos cidadãos mais exaltados. A maior parte dos 220 mil usuários da Ouvidoria do IRH é o servidor, que utiliza o Sistema de Plano de Saúde do Servidor Público – SASSEPE e muitas vezes

²¹ Realizado no período de 01 a 18 de outubro de 2007 na Escola de Governo - UPE.

chegam muito ansiosos por um atendimento breve. Nesse sentido, o IRH está planejando para o mês de junho de 2008 uma capacitação exclusiva para os integrantes da Ouvidoria. Ainda sobre a equipe, Sr^a. Etiene salienta algumas dificuldades da gestão de pessoal como o perfil para trabalhar na ouvidoria, escolha dos horários e distribuição em turnos e contratação de equipe terceirizada.

Também como dificuldade enfrentada no ano de 2007, a jornalista destacou o convencimento do gestor em relação a respostas das manifestações, referindo-se ao grande volume de manifestações sem resposta, inclusive a resposta parcial que não dá o posicionamento final, esclarecendo apenas que estão sendo tomadas as providências. Destaca a importância do retorno do gestor aos registros da ouvidoria: “é preciso posicionar para dizer onde está e o que está sendo providenciado, para o cidadão não achar que está sem encaminhamento”.

Segundo Etiene Bahé, ainda no ano de 2007, como a Instituição já possuía um *software* de Ouvidoria o novo sistema gerou muitas dificuldades, pois “o sistema novo não atende da mesma forma que o antigo atende”. Ela esclarece que entende que no Estado exista um padrão, entretanto cada Instituição tem um perfil diferente, uma necessidade e por isso surgem algumas dificuldades, pois no caso da Ouvidoria do IRH, uma manifestação gera várias demandas para áreas distintas da Instituição. O *software* da Rede ainda não possibilita essa operação o que dificulta na hora de fazer o registro. Nesse mesmo caminho, a ouvidora da Secretaria da Fazenda, Maria Laura Rodrigues destaca como dificuldades, além do “próprio processo de início da Ouvidoria do Estado, o processo de importação dos dados do sistema da Ouvidoria SEFAZ para o sistema da rede de ouvidores, devido às peculiaridades inerentes à nossa ouvidoria”. (Depoimento concedido em 26.05.08)

Em relação aos avanços ocorridos no ano de 2007, a Ouvidora do IRH destacou o planejamento da ampliação da estrutura da Ouvidoria, para a criação de um núcleo de ouvidoria no Hospital dos Servidores do Estado, aquisição de mobiliário e equipamentos. Também destacou a mudança física da ouvidoria da sede do IRH para o térreo, melhorando o acesso do cidadão.

Nesse período, a Ouvidora da Secretaria de Turismo, Déa Sales, apontou como principal dificuldade a adaptação ao novo sistema da rede de ouvidores. Ela

informou a Ouvidoria Geral enviou um manual impresso, que leu e estudou, mas ainda não conseguiu dominar e que ao utilizar o sistema as dificuldades iam aparecendo e que “acontecia de estar utilizando o software e ele sair do ar muitas vezes”. Ela pontua como avanços a própria implantação do sistema, as reuniões e os Fóruns e destacou que toda novidade assusta um pouco.

A ouvidora do Hospital Oswaldo Cruz, Maria Odília, destacou como avanço no ano de 2007 a conquista de um ouvidor assistente no quadro de pessoal da Ouvidoria. Destacou também a implantação do *software* da rede de ouvidores, entretanto ela destaca que “nem todo tempo funciona e muitas vezes no horário que estamos trabalhando ele não está funcionando” e acredita que “não teve uma preparação para este volume”. Segundo a ouvidora, o ano de 2007 no Hospital Oswaldo Cruz foi um ano de muitas mudanças e dificuldades financeiras e por isso o Hospital ficou impossibilitado de resolver muitas questões. Nessa época, ela chegou a pedir para sair da Ouvidoria em virtude da falta de retorno das manifestações.

O ouvidor da Secretaria de Saúde no ano de 2007, o advogado João Marcelo Novaes, destacou o empenho da Sr^a. Karla Júlia no processo de implantação da rede de ouvidores e informou que por parte da ouvidoria da Secretaria de Saúde “foram concedidas todas as condições para que fossem possíveis os avanços na implantação do *software* do governo do Estado”. Sobre as dificuldades enfrentadas, o ex-ouvidor destacou a falta de divulgação da ouvidoria nos meios de comunicação e justifica que a divulgação facilitaria “o acesso aos que utilizam e precisam de um instrumento capaz e ágil para realizar reclamações, sugestões, denúncias; o que se torna difícil quando não se sabe ou não se tem os meios para fazê-los.” (Depoimento concedido em 20.05.2008)

Sobre o processo de implantação das Ouvidorias no Governo de Pernambuco ele considerada que foi dado apenas um “primeiro passo, mas está longe do ideal” e reforça colocando a experiência da Bahia que, segundo ele, encontra-se bem mais organizado e tem apoio governamental mais latente. Entretanto, ele acredita que o governador Eduardo Campos dará as condições e o apoio para a implantação e o fortalecimento das Ouvidorias nos órgãos públicos do Estado de Pernambuco, “só assim será possível vislumbrar um serviço público oferecido com uma melhor qualidade e com a transparência que se exige dos

agentes públicos.” E acrescenta que a ouvidoria é um dos mais importantes instrumentos de cidadania e um exercício pleno da democracia.

Sobre o período de 2007, a ouvidora da FUNAPE, que assumiu em janeiro de 2008, a psicóloga Tereza Collier, destacou como pontos positivos os Fóruns produzidos pela Rede de Ouvidores e classifica-os como produtivos e o seu formato interessante em virtude da troca de experiências. Pontua como importante o curso de Implantação e Gestão de Ouvidoria, promovido pela Escola de Governo, entretanto, considera pouco produtivo e a carga horária extensa. Acredita que deveria haver outro formato, com módulo para quem já possui experiência em ouvidoria, separado de quem está “na estaca zero”, para em seguida capacitar todos juntos. Ela acredita que no modelo de oficinas fosse mais produtivo. (Entrevista concedida 19/05/08).

Em relação à estrutura de pessoal da Ouvidoria Geral, no ano de 2007, a Sr^a. Karla Júlia destacou a chegada de três auxiliares na equipe, sendo um em fevereiro, outro ainda no primeiro semestre e outro no final do ano, que até então contava apenas com a coordenadora. Para um melhor entendimento da realidade das Ouvidorias do Governo de Pernambuco até 2007, seguem abaixo dados consolidados.

Quadro 5
Realidade das Ouvidorias do Poder Executivo de Pernambuco até 2007

| | Ouvidorias | Software | | Capacitação | Equipamentos | Equipe |
|---|------------|----------|------|-------------|--|---|
| | | Próprio | Rede | | | |
| 1 | IRH | X | X | Sim | 3 Computadores;3 Kits mobiliários (armários + birôs);6 Cadeiras;3 <i>Head Phones</i> ;1 Aparelho de Fax;1 Impressora a Jato de Tinta;1 Geláguia 1 Aparelho de Ar-condicionado. | 1 Ouvidor, 6 Assistentes e 1 estagiário |
| 2 | FUNAPE | X | X | Sim | 3 computadores, 1 impressora, 1 fax e 3 telefones. | 1 Ouvidor, 1 Assistente e 1 estagiário |

| | | | | | | |
|----|-----------------------------|---|---|-----|---|---|
| 3 | PERPART | | X | Sim | 01 computador e 2 telefones, com previsão futura de ter mais um computador, para o atendimento | 1 Coordenador e 1 Ouvidor |
| 4 | CEPE | | X | Sim | Computador, impressora, fax, telefones com caixa postal para recados, urna para depósito de formulários, mesas, cadeiras | 1 Ouvidor e 1 Assistente |
| 5 | SETUR | | X | Sim | 02 computadores e 02 linhas telefônicas | 1 Ouvidor e 1 Assistente |
| 6 | Hospital Agamenon Magalhães | | X | Sim | Computador e telefone que nem sempre liga para celular | 1 Ouvidor e 1 assistente |
| 7 | DETRAN | | X | Sim | Computadores, fax e telefones com bina e viva voz. | 1 Ouvidor, 2 Assistentes e 1 Jovem Aprendiz |
| 8 | SEFAZ | X | X | Sim | 7 computadores, fax, televisão, 4 impressoras. | 1 Ouvidor, 2 Assessores e 4 Assistentes |
| 9 | CEASA | | X | Sim | 2 Computadores com Impressoras, 1 aparelho de fax, 1 linha telefônica para ligação gratuita (0800), 2 ramais telefônicos, mesas e cadeiras que compõem a sala e ante-sala da Ouvidoria. | 1 Ouvidor, 1 Secretária terceirizada e 1 estagiária |
| 10 | Agência CONDEPE/FIDEM | | X | Sim | Computadores; Telefones; Fax; Central de Atendimento aos usuários, integrada a um sistema computadorizado através do 0800. | 1 Ouvidor |
| 11 | SAÚDE | X | X | Não | 8 computadores, telefones, 0800, fax, retroprojektor, birôs, cadeiras | 1 ouvidor, 1 coordenador técnico, 1 secretária, 4 digitadores, 4 tele atendentes, 1 motorista |
| 12 | Hospital Correia Picanço | | | Sim | Mesa, cadeira, telefone e computador | 1 Ouvidor |
| 13 | Hospital Otávio de Freitas | | X | Sim | Computador, birô, cadeira e telefone | 1 Ouvidor |
| 14 | Hospital Oswaldo Cruz | | X | Sim | Computador, telefone, impressora, cadeira e birô | 1 Ouvidor, 1 assistente e 1 estagiário |

| | | | | | | |
|----|------------------------|---|---|-----|---|--|
| 15 | ARPE | X | X | Sim | Computadores; Telefones; Fax; Central de Atendimento aos usuários, integrada a um sistema computadorizado, através do 0800. | 1 Ouvidor, 1 Secretária, 4 Técnicos em Regulação e 6 atendentes. |
| 16 | SDS | | X | Sim | Computador, telefone, mesas, cadeiras, impressora, fax | 1 Ouvidor e 4 Assistentes |
| 17 | EMTU | | X | Sim | 3 computadores, 1 impressora, telefone e mobiliário. | 1 Ouvidor, 1 Assistente e 4 estagiários |
| 18 | HEMOPE | | | Sim | Mesas, cadeiras e telefones | 1 Ouvidor e 1 assistente |
| 19 | SEDS DH | | X | Sim | 03 Linhas telefônica, 01 Fax e 02 Computadores | 1 Ouvidor e 1 Estagiário |
| 20 | PROCAPE | | X | Sim | Birô, cadeira e computador | 1 Ouvidor e 1 assistente |
| 21 | Secretaria de Educação | | X | Sim | 5 computadores, birôs, cadeiras, fax, 0800, impressora | 1 Ouvidor, 2 assistentes, 1 tele atendente e 1 secretário |
| 22 | Ouvidoria do Estado | | X | Sim | 2 computadores, telefone, birôs e cadeiras | 1 Ouvidor e 3 Assistentes |

Fonte: Adaptado de dados da Ouvidoria Geral do Estado

4.4 Situação atual – 2008

Em 2008, a Ouvidoria Geral está localizada na Avenida Marquês de Olinda, 222, Bairro do Recife, contando com a mesma equipe e nova instalação física, com 04 salas e 03 computadores. Está prevista ainda para este ano a implantação de um *Call Center* com cinco pontos de atendimento, em dois turnos, para funcionamento através de 0800 como Ouvidoria Geral do Estado. Para tanto, já foi possui sala específica com instalação lógica. Ela falou ainda, sobre a estimativa de que até o final do mandato a meta é implantar Ouvidoria nas 60 instituições do Estado. (Entrevista realizada no Recife, em 30/04/2008)

Além desses avanços, a Sra. Karla Júlia Marcelino ressaltou que foi criado o Boletim Informativo da Ouvidoria do Estado que é enviado via *e-mail* para a Rede de Ouvidores como forma de compartilhar as notícias e informações sobre a

Rede. Até hoje foram quatro boletins, sendo o último dia 09 abril, entretanto ainda não há periodicidade definida, dependendo da demanda de informações. (ANEXO 4)

As reuniões sobre o processo de instalação e avaliação do *software* continuam e neste ano já ocorreram quatro encontros. Está em processo de finalização o *site* da Ouvidoria Geral do Estado, que fará com que as manifestações não sejam mais direcionadas à Ouvidoria da Secretaria da Fazenda, desta forma seguindo diretamente para a Ouvidoria Geral. Também está previsto para os próximos meses um *link* no portal da transparência com opção ao cidadão de selecionar a área / secretaria a quem se destina sua manifestação para que ele o faça diretamente sem ter que passar pela ouvidoria geral.

Foi destacada pela entrevistada como relevante neste ano a retomada dos Fóruns, no dia 03 de abril, com a realização do primeiro Fórum de Ouvidores do ano no Hospital das Clínicas, com a participação de 84 pessoas, entre Ouvidores participantes da rede, servidores das instituições e representantes da Ouvidoria Geral, além do Secretário Especial de Articulação Social, Waldemar Borges. Contou, ainda, com a apresentação do consultor em Ouvidoria, Flávio Spíndola, que é membro da Fundação Nacional de Qualidade.

No período de 12 a 30 de maio foi realizado na Escola do Governo, na Universidade de Pernambuco mais um curso de Implantação e Gestão de Ouvidorias, que tem como público alvo representantes de órgãos que implantarão ouvidorias, servidores da administração direta e indireta que já trabalham com ouvidoria ou que se interessam pelo tema. (ANEXO 5). Na entrevista, a Sr^a Karla Júlia enfatizou a autorização para a realização, ainda este ano, de dois cursos: mais uma turma de Implantação e Gestão de Ouvidoria; e outro para os que já fizeram o primeiro curso e agora seguem com a formação continuada de Gestão de Ouvidoria com público alvo específico de ouvidores e técnicos que compõem as equipes das ouvidorias do poder executivo estadual. (Entrevista realizada em Recife, em 30/04/2008)

Mensalmente são encaminhados relatórios consolidados do desempenho das Ouvidorias pela Secretaria de Articulação Social para o Governador, contendo estatística por tipo de manifestação (denúncia, elogios, reclamação, informação,

solicitação e sugestão) e resolutividade das manifestações (abertas fora do prazo, dentro do prazo e concluídas). Sra. Karla Júlia destacou que “nas reuniões sobre o desempenho do governo, o Governador Eduardo Campos sempre enfatiza a importância das Ouvidorias junto aos secretários”. (Entrevista realizada no Recife, em 30/04/2008)

O ano de 2008 está sendo marcado por várias reuniões entre a Ouvidoria Geral e a Rede de Ouvidores, algumas para ajustes e melhorias no *software* como nos dias 20 de fevereiro no Auditório da Polícia Federal, 15 de abril na GERE Recife Sul e 06 de maio na Secretaria de Educação. Outras também, realizadas para tratar de outros assuntos de interesse da Rede, como parametrização das ações e os relatórios nos dias: 25 de março na CEASA, 10 de julho na SEFAZ, 22 de janeiro na ATI e 26 de fevereiro na ATI.

A Ouvidora do IRH destacou como uma das principais dificuldades enfrentadas no ano de 2008 a resistência do gestor em responder às manifestações no prazo e salienta sobre as dificuldades que “antes era a resposta agora é o prazo da resposta”. Outro fator evidenciado pela Sr^a. Etiene Bahé foi a dificuldade geográfica dos gestores das unidades do interior, as agências regionais, em responder, pois eles não possuem informática e por isso uma pessoa na sede do IRH fica responsável por enviar e fazer a cobrança das respostas.

Outra questão levantada é a possibilidade de “haver uma filtragem das manifestações antes de chegar à ouvidoria” das manifestações que ficam nas caixas de sugestões das unidades de atendimento onde o gestor da própria unidade faz a coleta. No entanto, segundo a ouvidora do IRH, a maior dificuldade enfrentada refere-se à adaptação da equipe ao *software* e destaca que “toda mudança para o novo gera dificuldade, até a Multisolution está se adaptando”.

Em relação aos avanços, destacou a inauguração no dia 19 de fevereiro do núcleo de Ouvidoria no Hospital dos Servidores do Estado, local que concentra o maior volume de manifestações do IRH. Outro avanço destacado foi a criação do Fórum Interno de Ouvidoria do IRH com o objetivo de explicar aos gestores o objetivo da Ouvidoria e a importância de responder às manifestações. Neste ano já foram realizados dois eventos, o primeiro nos dias 03 e 04 de abril no Park Hotel, em

Boa Viagem, no qual houve a interação de todas as 13 regionais do IRH. E outro no dia 08 de maio no auditório da FUNAPE, com a presença do Ouvidor da Secretaria da Educação o Sr. Jader Toscano, a ex-coordenadora da Ouvidoria do TCE, Sr^a. Alice Paredes e a coordenadora da Ouvidoria Geral do Estado Sr^a. Karla Júlia Marcelino. A ouvidora salientou que após a realização desses fóruns já melhor se percebe a melhora das respostas das manifestações e ela destaca “os gestores estão mais preocupados em responder e em identificar se realmente é para sua área.”

A participação da equipe da ouvidoria no curso de Implantação e Gestão de Ouvidoria, promovido pela Escola de Governo, e a capacitação específica prevista, foram destacadas como parte dos avanços alcançados este ano. A divulgação da ouvidoria também constitui um avanço e está sendo programada para este ano uma divulgação da ouvidoria através de *folders* e *banners*. Não há divulgação prevista para rádio, TV ou jornal de grande circulação. No informativo do IRH sempre são divulgadas ações da Ouvidoria como os Fóruns Internos. (ANEXO 6)

A ouvidora Sr^a. Etienne acredita que a ouvidoria do IRH é um instrumento de cidadania pelo receio que as manifestações geram nos gestores e reforça “sabe-se que se chegou à ouvidoria é porque terá que ser resolvido”. Ela comenta que existe uma credibilidade na ouvidoria e que em alguns casos, mesmo sem ter uma resposta positiva, o cidadão sai satisfeito por ter sido atendido, por ter tido uma resposta a sua solicitação.

A Ouvidora da Secretaria de Turismo, Déa Sales, acrescentou sobre o ano de 2008 que todo dia aprende algo desde que o sistema foi implantado em dezembro de 2007. Ela comenta que não está sendo fácil, pois o sistema ainda está em análise e está havendo uma adequação a ele e pontua que estão “apagando as arestas”, referindo-se ao papel da empresa responsável pelo *software*. “Hoje não pude concluir a manifestação porque o espaço estava em branco. Queria enviar uma resposta parcial e não consegui.”

E salienta que é por esse motivo que estão acontecendo as reuniões com a equipe que criou o *software*. Entretanto, como não há um nivelamento de conhecimento às vezes fica um pouco confuso. “Tem pessoas que estão mais

avançadas, usam mais o sistema e tem mais prática. Outros não usam com tanta assiduidade e por isso não acompanham as solicitações”. A pessoa responsável pela consultoria acata as colocações que entram numa lista para ser resolvida. Ela acrescenta que a cada problema identificado envia uma mensagem eletrônica por *e-mail* para a equipe da consultoria e salienta que “algumas solicitações são resolvidas imediatamente e outras entram numa ordem de prioridade de solicitações e tem que seguir um cronograma que ele estabelece”. (Entrevista concedida em 14/05/08)

Outra dificuldade relatada foi que até o momento não conseguiu gerar relatórios “quando tentei gerar um relatório deu um problema no sistema e apareceram dados da Ouvidoria Geral”. Sr^a. Déa Sales acredita que só o tempo para dominar o sistema e que a tendência é ter cada vez menos dificuldade em virtude do apoio de Karla Júlia e da Multisolution. “Cada dificuldade que a gente vai enfrentando a gente vai levando para as reuniões, vai alterando, melhorando e tem melhorado gradativamente”.

Sobre a divulgação da ouvidoria a Sr^a. Déa Sales informou que internamente divulgou através de uma carta anexada no contracheque dos servidores a existência da ouvidoria em agosto de 2007. Também divulgou para os gestores da Secretaria no dia 18 de março deste ano através de palestra da coordenadora da Ouvidoria Geral. Não há divulgação externa e já foram compradas urnas de acrílico para serem colocadas nos 05 postos de informações turísticas da EMPETUR com folhetos que vão avaliar o atendimento dos postos e servirá de indicador da ouvidoria. Junto a estes postos haverá um cartaz ou *banner* de divulgação da ouvidoria. Ela acredita que desta forma vai aumentar o atendimento da ouvidoria.

A ouvidora ainda destaca que existe resistência de alguns gestores em responder às manifestações, mas a maioria dos setores responde. Ela destaca que como as áreas são próximas fisicamente ela mesma faz essa cobrança “eu faço isso por *e-mail* e pessoalmente”. Outra dificuldade relatada pela ouvidora foi um momento em que a área de informática da Secretaria bloqueou os computadores para que os servidores não tivessem acesso a determinados programas e indevidamente o *software* da ouvidoria foi bloqueado. A situação foi corrigida, mas este é um problema que está sendo enfrentado na Secretaria.

A Sr^a. Déa Sales destaca que a Ouvidoria da Secretaria de Turismo contribui para melhorar a prestação do serviço porque ao receber uma manifestação e a resolver está sendo melhorada a prestação de serviço ao cidadão. “Pode até ser uma coisa pequena e que estava passando despercebida. Aquilo já vai ser melhorado, consertado e assim vai melhorar a imagem da empresa.” Ela ressalta que as pessoas ficam sensibilizadas com a resposta e que é gratificante sentir a confiança das pessoas. Considera a Ouvidoria da Secretaria de Turismo um instrumento de cidadania “porque é um canal para o cidadão buscar os direitos deles, reivindicar, reclamar, sugerir, informar. Ele está exercendo um direito dele e porque é dever de toda empresa ter uma ouvidoria. O direito do cidadão é dever de toda empresa”.

A Ouvidora do Hospital Oswaldo Cruz, Sr^a. Maria Odília, cita como grande dificuldade neste ano a situação do sistema que não fica disponível para utilizar e por isso considera que ele não é “cem por cento eficaz”. Ela considera que apesar da dificuldade diária na utilização do *software* que deixa a desejar, a tendência é estabilizar e que a equipe da Multisolution é sensível aos seus problemas. Ela destaca ainda que nas reuniões para posicionar sobre as dificuldades do *software* pôde perceber que as dificuldades não são apenas dela, mas de todos que estão utilizando o sistema. (Entrevista concedida em 16/05/08)

Apesar de comentar sobre o receio de alguns gestores em relação às denúncias que podem chegar através da Ouvidoria ela destaca como avanço no ano de 2008 o retorno positivo dos setores e que alguns deles já percebem a importância da ouvidoria e coloca “que já está melhorando a qualidade das respostas e o prazo de alguns setores melhorou consideravelmente.” A demora de retorno e de uma providência às vezes gera uma situação que extrapola o âmbito do hospital e o cidadão acaba recorrendo a outras instâncias como Conselho Regional de Medicina de Pernambuco (CREMEPE) e Defensoria Pública.

Ela destaca como principal avanço a Ouvidoria ter passado a existir no organograma como assessoria da direção e cita que já consta no planejamento estratégico da instituição, um seminário para informar aos gestores a importância da ouvidoria e dos prazos de respostas das manifestações. Ela considera que a Ouvidoria do Hospital Oswaldo Cruz contribui como instrumento de cidadania, pois

os usuários se sentem mais acobertados. Além disso, ela acredita que a ouvidoria pode ajudar muito o gestor da Instituição, pois “se ele quiser consertar os serviços e se apoiar nas sugestões da ouvidoria ele melhora muito sua gestão.” (Entrevista concedida em 16/05/08)

O Ouvidor da Secretaria de Saúde, o Relações Públicas Jadiael Alexandre de Souza, que assumiu a Ouvidoria no ano de 2008, destaca como dificuldade a utilização de dois *softwares* de ouvidoria, um cedido pelo Ministério da Saúde que existe desde 2003, que é muito específico e bem mais completo. Inclusive ele destaca que todas as secretarias estaduais estão migrando para a rede de ouvidorias da saúde do SUS. Hoje, já são 12 Estados fazendo parte dessa rede do sistema. (Entrevista concedida dia 16/05/08)

Em relação à opção que o Estado de Pernambuco vai fazer em optar pela utilização do *software* de Ouvidoria do Ministério da Saúde ou o da rede de Ouvidores do Estado, ele coloca que ainda está sendo analisada pelo gestor maior. Outra dificuldade pontuada pelo Ouvidor é a seleção da equipe para trabalhar na ouvidoria, destacando a questão salarial e coloca que “não existe uma tabela ou gratificação específica para o ouvidor”. Na Secretaria da Saúde existem 11 gerências regionais no Estado e existe a intenção de ter ouvidoria em todas elas, mas existe apenas um cargo de ouvidor na Ouvidoria Central da Secretaria.

O Sr. Jadiael enfatizou a importância da conscientização do papel da ouvidoria junto ao núcleo gestor e comenta que está prevista uma reunião para o mês de junho junto a esse grupo para “tratar da demora das respostas das manifestações, pois a demora em responder gera descredibilidade da ouvidoria.” Nessa reunião será exposto o material de divulgação externa junto à sociedade. Essa divulgação vai constar com peças publicitárias em rádio, TV, *outbus*, *outdoor*, cartilha, entre outras.

A ouvidora da FUNAPE, Tereza Collier, esclarece que desde 2004 o IRH possui um *software* de gestão de ouvidoria fornecido pela empresa AXON e que a determinação de implantar o *software* da Multisolution ainda não foi realizada em virtude de os dados contidos no banco de dados da ouvidoria ainda não terem sido migrados para o novo. Na rotina de trabalho da ouvidoria são necessários os dados

registrados anteriormente para o atendimento das manifestações. Ela alerta que quando faz uma busca pelo nome do cidadão o sistema oferta todas as manifestações registradas na rede, quando a ouvidoria precisa apenas dos registros da Ouvidoria da FUNAPE, e comenta: “hoje é inviável dessa forma. Trabalhamos muito com acompanhamento de processo.” Além disso, ela comenta que apesar de implantado ele ainda não está funcionando e ressalta que o *software* que utiliza atende muito bem a necessidade da Instituição e sua operacionalização é muito simples. (Entrevista concedida em 19/05/05).

Tereza Collier colocou que foi preciso prorrogar o contrato com a AXON, empresa que fornece o *software* que utiliza, até o mês de novembro, pois ainda não conseguiu utilizar o da rede de ouvidores do Estado. A jornalista salienta que existe uma diferença entre as ouvidorias que estão implantando o *software* agora e as que já possuíam a ferramenta em uso. Ela acredita que a sua implantação nas ouvidorias deveria ter acontecido de forma gradativa e não implantado em todas as ouvidorias de uma única vez, destacando que “se tivesse sido feita em bloco teria um sucesso maior”. Dessa forma ela acredita, teria menos resistência e mais sucesso se “tivesse implantado em uma ouvidoria, testado e depois espalhado para todas”. (Entrevista concedida em 19/05/05).

Ela também comentou sobre as reuniões para ajustes no *software* e disse que são produtivas, mas geram algumas complicações em virtude de as questões discutidas tratarem sobre a particularidade de cada ouvidoria e não ter como padronizar em virtude da especificidade de cada Instituição. E acrescenta que “pelo que estou vendo precisa mudar muita coisa para atender todo mundo, em termos da praticidade. Pelo que eu faço com o sistema da Axon e pelo sistema que a rede oferece, ainda precisa mudar muita coisa.” A ouvidora acredita que como foram dadas sugestões interessantes para a melhoria do *software*, as solicitações serão atendidas e a situação vai melhorar.

A ouvidora da FUNAPE se diz disposta a ajudar no que for possível no processo de implantação, entretanto “não vou colocar em risco a credibilidade da Ouvidoria da FUNAPE”. Ela comenta que o *software* da rede de Ouvidores ainda não está funcionando, apesar de estar melhorando, mas “a ferramenta precisa melhorar muito”. Ela acrescenta que tem um tempo médio de resposta de uma

manifestação para o cidadão de quatro dias e com um *software* que não lhe proporcione as condições que o atual sistema lhe dá, este prazo pode aumentar e “o cidadão não vai querer saber se é problema do sistema”.

Tereza Collier pontuou que, no organograma, a Ouvidoria é subordinada à presidência e os gestores respondem no prazo e respeitam muito a ouvidoria. Ela destaca que através da área já conseguiu modificar processos internos e assim melhorar a gestão. E comenta com orgulho que o cidadão não sai sem informação da Ouvidoria da FUNAPE, mesmo que não seja a que ele esperava. Ela acredita que a Ouvidoria da FUNAPE é um instrumento de cidadania em virtude de o cidadão ter resposta da sua manifestação em quatro dias e considera que “é porque houve responsabilidade no diálogo. Tem a certeza de que a comunicação com o cidadão está existindo”.

A ouvidora da Secretaria da Fazenda, Maria Laura Rodrigues, relatou em seu depoimento que o maior avanço no ano de 2008 “foi o compartilhamento de experiências entre as diversas ouvidorias do Estado, o que enriqueceu o debate e trouxe soluções aos mais diversos problemas encontrados por elas em seu dia-a-dia.” Sobre as dificuldades, ela pontua que até o momento, “tem sido o fato de que ainda não estamos usando o novo sistema e assim, ainda não podemos saber como vamos administrar os processos.” E confirma que a ouvidoria da Secretaria vai migrar para o sistema da Rede do Estado assim que forem resolvidos os problemas de compatibilidade entre os sistemas. (depoimento concedido em 26.05.08)

A Sr^a. Laura Rodrigues, em seu depoimento, destaca que não há dúvidas de que “as ouvidorias são uns dos meios mais eficientes de que se vale o cidadão para fazer cumprir os seus direitos, visto serem elas o elo entre a instituição pública e o cidadão”. E acrescenta que ao longo dos seus oito anos de existência, a Ouvidoria da SEFAZ tem buscado cumprir o seu papel com eficiência e agilidade, tendo atendido quase 30.000 (trinta mil) manifestações dos mais diversos assuntos, sempre buscando, a partir delas, uma melhoria da qualidade do serviço prestado pela Secretaria. Acredita ainda que a Ouvidoria é um instrumento de cidadania “a partir do momento em que ela busca junto à instituição fazer valer os direitos dos contribuintes, além de buscar a melhoria dos serviços prestados, sem dúvida está

servindo de instrumento para o desenvolvimento e aprimoramento da cidadania.”
(depoimento concedido em 26.05.08)

O servidor fazendário, Jader Toscano, ouvidor da Secretaria da Educação desde fevereiro deste ano, ao referir-se a destinação original do financiamento do Banco Mundial para a implantação de Ouvidorias na Secretaria de Educação, colocou que “com a mudança de governo esse processo se perdeu na condução e ele terminou não sendo assim. Não foi criada nenhuma ouvidoria experimental aqui na Educação.” Ele também acrescenta que a ouvidoria da Secretaria existia desde 1999, entretanto a sua regulamentação aconteceu este ano, quando também foi criado o cargo de ouvidor através do Decreto 31392 de 11.02.2008 que criou a Ouvidoria na Educação. (Entrevista concedida em 13/05/08)

Quando questionado sobre as dificuldades do processo de implantação das Ouvidorias, o entrevistado destacou que “aconteceram uma série de problemas de condução que inclusive prejudicaram a implantação aqui mesmo” referindo-se à Secretaria de Educação. Ele enfatiza que “foi gasto um recurso onde era para ser implantado um modelo para educação e foi desenvolvido um modelo teórico no governo passado e no início deste governo este modelo não foi validado, e o processo passou para o governo do Estado sem ter passado pela implantação aqui do que deveria ser um piloto”.

Segundo o entrevistado, havia a previsão de que nesse programa piloto dentro da Secretaria de Educação teria uma rede de ouvidores. “Existiria uma ouvidoria central, mas existiriam ouvidorias nas agências regionais e nas indiretas, Conservatório Pernambucano, FUNDARPE”. E faz referência à importância de um projeto piloto: “as vantagens que você tem em realizar um projeto piloto é exatamente minimizar os problemas, testar num ambiente reduzido, você ter uma amplitude restrita, aquela unidade que está servindo como piloto”.

Ele salienta ainda situação semelhante à implantação do *software*: “isso também aconteceu na aquisição do *software* que deveria dar suporte à rede e foi adquirido sem ter um ambiente de teste efetivo. Esse *software* até hoje representa inúmeros problemas”. Nesse sentido, o Sr. Jader destacou que as pessoas que possuíam experiência com Ouvidoria dentro do Estado, e que já utilizavam um

software de gestão de Ouvidoria, como a FUNAPE, o IRH, a Secretaria da Fazenda, o TCE e o TJ, não participaram no processo de elaboração deste *software* criado pela empresa Multisolution, “essas pessoas não participaram para opinar sobre este *software*”.

Sr. Jader considera que o *software* está sofrendo uma série de ajustes em virtude de não ter participado do processo pessoas que trabalhavam na prática com um sistema de ouvidoria, que tinham experiência. “Está sendo feito ajuste quando ele antes de ser disponibilizado para a rede de ouvidores deveria ter sido testado, numa forma embrionária para só depois ser replicado, e isso também não foi feito.” Segundo ele, seria preciso avaliar e testar antes de disponibilizar para toda rede: “Ficou em cima de um modelo teórico, mas não era um modelo que as pessoas que trabalhavam na prática tiveram chance de testar.” Ainda acrescenta, em relação à consultoria, que “se tivesse visto teria pego as funcionalidades e teria desenvolvido um *software* que iria atender ao modelo, não iria encontrar resistência nenhuma”.

Para melhor entendimento da questão ele esclareceu que o modelo conceitual foi desenvolvido, como já dito anteriormente, pela consultoria Axon, tomando como base o *software* de ouvidoria que ela possuía e que funcionava em Ouvidorias Públicas do Estado como: TJ, FUNAPE, IRH e Secretaria da Fazenda. Entretanto, o Banco Mundial vetou a sua participação no fornecimento do *software* em virtude dela ter participado da elaboração do modelo conceitual. Nesse contexto quem ganhou a licitação para fornecer o *software* foi a empresa Multisolution.

Outro aspecto levantado pelo Sr Jader foi que o *software* ainda não atende de uma forma funcional “ele só está atendendo as funções básicas, algumas consultas são restritas, alguns relatórios também restritos, a operacionalização da tramitação não está fluindo, tem algumas dificuldades de realizar algumas transações nele”.

Quando questionado sobre as reuniões para ajuste do *software* que estão havendo junto à empresa Multisolution, o Sr. Jader esclareceu que elas têm dado retorno, entretanto têm sido muito lento, porque envolve um número grande de pessoas e nem todos estão no mesmo nível de capacitação, de modo que as reuniões não têm sido tão produtivas. “Tem pessoas com condições de contribuir,

mas essa participação é brecada porque nem todas as pessoas têm o mesmo nível de entendimento então precisa ser feito um nivelamento e para isso termina perdendo tempo”. Sobre o tempo de resposta das solicitações ele acrescenta que, da sua experiência em trabalhar com desenvolvedores de sistema, eles estão sendo extremamente lentos, mas salienta que esse fato se dá “inclusive pela própria urgência da ferramenta já estar em ambiente de produção.” (Entrevista concedida em 13/05/08)

Ele aborda ainda que a principal dificuldade esteja na operacionalização do sistema e destaca a falta de relatórios, pois sem eles não tem como fazer a sensibilização junto aos órgãos e gestores da Secretaria. Exemplifica: “eu preciso demonstrar quantos registros estão concluídos e quantos estão abertos, mas eu preciso demonstrar quantos foram concluídos dentro do prazo e quantos estão em aberto fora do prazo, ou seja, a indicação se estão obedecendo o prazo ou não é tão importante quanto dizer se está concluída ou não” referindo-se aos prazos entre a abertura de uma manifestação e o prazo do gestor em responder à ouvidoria, para então posicionar o cidadão. Sobre esses relatórios, Sr. Jader informa que a consultoria tem previsão de solucionar esses problemas em breve.

Outro fator de dificuldade destacado pelo entrevistado foi o recebimento das manifestações da Secretaria da Educação através da assessoria de imprensa por *e-mail*, quando na verdade deveria vir pela *internet* diretamente pelo *software* e esclarece que “consta em contrato no modelo conceitual a obrigação de desenvolver um mecanismo de entrada direta pelo cidadão e o *software* foi fornecido sem esta página estar disponibilizada”.

O Sr. Jader destaca que a experiência que acumulou em Ouvidoria faz as dificuldades ficarem mais transparentes e por conhecer e ter utilizado outras ferramentas consegue enxergar essas deficiências: “trabalhei com a ouvidoria da Fazenda, com consultoria, projeto de implantação de ouvidoria municipal, coordenei um projeto de intercâmbio com o Canadá, então eu conheci várias ferramentas e sei do potencial de um software na área de ouvidoria” e coloca que “o que houve na realidade é uma falta de tradição em ouvidoria no Estado, a gente não tem pessoas com vivência, experiência nisso.” Ele acrescenta que para as ouvidorias que não possuíam nenhuma estrutura de apoio, a ferramenta que possui hoje, referindo-se

ao *software*, é muito boa e conclui “para o nível geral do Estado foi um avanço porque saiu de um ambiente onde só três ou quatro ouvidorias tinham apoio tecnológico e agora todas as ouvidorias do Estado têm acesso a esta ferramenta.” (Entrevista concedida em 13/05/08)

Sobre a divulgação da Ouvidoria da Secretaria da Educação ele comenta que é muito restrita em virtude da falta da fluidez do *software* e justifica que se hoje se fosse ampliar a divulgação do serviço iria ficar preso ao gargalo da operacionalização. Salienta que, esporadicamente, a assessoria de imprensa nos eventos e entrevistas demonstra que o cidadão pode participar reclamando, sugerindo, divulgando o número da ouvidoria. No *site* também não tem o nome ouvidoria, havendo apenas o “fale conosco” no portal da Secretaria de Educação.

Para a sensibilização interna dos gestores ele pretende promover reuniões setoriais e para isso aguarda o ajuste do *software* para ter relatórios completos e promover de fato a sensibilização dos gestores em relação ao prazo de atendimento das manifestações. Salientou ainda que a questão da demora nas repostas é uma questão de hábito cultural, mas que os gestores com os quais manteve contato foram muitos receptivos à idéia da ouvidoria.

Para o Sr. Jader Toscano não há necessidade de as pessoas ficarem preocupadas com o mandato do ouvidor, pois acredita que o mandato cabe apenas em ouvidorias com poder de controle externo, diferentemente do modelo em questão. O tempo de Ouvidor é o tempo que o superior hierárquico desejar e nesse sentido passa a ser um assessor do secretário e tem que ser um crítico interno.

No entanto, o cenário que o Sr. Jader Toscano vislumbra para as Ouvidorias no Governo de Pernambuco é positivo: “a questão é que a gente tem um potencial para num curtíssimo prazo a gente dar um salto qualitativo enorme”. Ele acredita que o processo é lento, pois se a Multisolution tivesse utilizado o conhecimento das pessoas que já tinham experiência, certamente muitos benefícios já teriam sido implantados desde o início. A opção por ter uma ação coordenada entre todos da rede que já utilizam o *software* e manter o espírito de grupo na busca das soluções das situações e melhorias para o software faz o processo ficar um pouco mais lento.

Ele ainda salienta que toda mudança de governo tem uma perda de ritmo, mas que isso faz parte do processo de crescimento e que o importante é que não estamos retrocedendo. Coloca ainda que irá apoiar a ouvidoria central, respeitar o processo coordenado e contribuir com a experiência no processo e destaca que a forma coordenada que está sendo desenvolvida pela coordenada e Karla Júlia tem conseguido manter o grupo coeso e acredita que isso vai garantir bons frutos em breve e que vai fortalecer o sistema para o Estado como um todo.

Em relação à Ouvidoria no Governo de Pernambuco ser um instrumento de cidadania, o Sr. Jader Toscano acredita que ainda é um instrumento de cidadania para poucos, pois ainda não está difundida no seio da sociedade e acredita que o prazo para se tornar uma realidade vai depender do desempenho das ouvidorias, se elas forem capazes de dar retorno satisfatório em espaço de tempo curto, ou seja, se forem ágeis e efetivas, certamente isso vai se dar de forma exponencial.

Complementa que esta efetividade passa, sobretudo pela sensibilização da equipe de gestores de cada instituição para que eles compreendam o papel das ouvidorias e possam contribuir com respostas rápidas e efetivas. “Isso é fundamental, sem isso não se consegue que as ouvidorias adquiram credibilidade.” O quadro abaixo demonstra a evolução realidade das Ouvidorias do Poder Executivo de Pernambuco até o ano de 2008 e confirma a evolução das ouvidorias principalmente em relação à ampliação das estruturas físicas, humanas e de *software*.

Quadro 6
Realidade das Ouvidorias do Poder Executivo de Pernambuco até 2008

| | Ouvidorias | Software | | Capacitação | Equipamentos | Equipe |
|---|------------|----------|------|-------------|--|---|
| | | Próprio | Rede | | | |
| 1 | IRH | X | X | Sim | 3 Computadores;3 Kits mobiliários (armários + birôs);6 Cadeiras;3 <i>Head Phones</i> ;1 Aparelho de Fax;1 Impressora a Jato de Tinta;1 Geláguia;1 Aparelho de Ar-condicionado. | 1 Ouvidor, 6 Assistentes e 1 estagiário |

| | | | | | | |
|----|-----------------------------|---|---|-----|---|---|
| 2 | FUNAPE | X | X | Sim | 3 computadores, 1 impressora, 1 fax e 3 telefones. | 1 Ouvidor, 1 Assistente e 1 estagiário |
| 3 | PERPART | | X | Sim | 1 computador e 2 telefones, com previsão futura de ter mais um computador, para o atendimento | 1 Coordenador e 1 Ouvidor |
| 4 | CEPE | | X | Sim | Computador, impressora, fax, telefones com caixa postal para recados, urna para depósito de formulários, mesas, cadeiras,. | 1 Ouvidor e 1 Assistente |
| 5 | SETUR | | X | Sim | 2 computadores e 2 linhas telefônicas | 1 Ouvidor e 1 Assistente |
| 6 | Hospital Agamenon Magalhães | | X | Sim | Computador e telefone que nem sempre liga para celular | 1 Ouvidor e 1 assistente |
| 7 | DETRAN | | X | Sim | Computadores, fax e telefones com bina e viva voz. | 1 Ouvidor, 2 Assistentes e 1 Jovem Aprendiz |
| 8 | SEFAZ | X | X | Sim | 7 computadores, fax, televisão, 4 impressoras. | 1 Ouvidor, 2 Assessores e 4 Assistentes |
| 9 | CEASA | | X | Sim | 2 Computadores com Impressoras, 1 aparelho de fax, 1 linha telefônica para ligação gratuita (0800), 2 ramais telefônicos, mesas e cadeiras que compõem a sala e ante-sala da Ouvidoria. | 1 Ouvidor, 1 Secretária terceirizada e 1 estagiária |
| 10 | Agência CONDEPE/FIDEM | | X | Sim | Computadores; Telefones; Fax; Central de Atendimento aos usuários, integrada a um sistema computadorizado, através do 0800. | 1 Ouvidor |

| | | | | | | |
|----|----------------------------|---|---|-----|--|---|
| 11 | SAÚDE | X | X | Não | 8 computadores, telefones, 0800, fax, retroprojektor, birôs, cadeiras | 1 ouvidor, 1 coordenador técnico, 1 secretária, 4 digitadores, 4 tele atendentes, 1 motorista |
| 12 | Hospital Correia Picanço | | | Sim | Mesa, cadeira, telefone e computador | 1 Ouvidor |
| 13 | Hospital Otávio de Freitas | | X | Sim | Computador, birô, cadeira e telefone | 1 Ouvidor |
| 14 | Hospital Oswaldo Cruz | | X | Sim | Computador, telefone, impressora, cadeira e birô | 1 Ouvidor, 1 assistente e 1 estagiário |
| 15 | ARPE | X | X | Sim | Computadores; Telefones;Fax; Central de Atendimento aos usuários, integrada a um sistema computadorizado, através do 0800. | 1 Ouvidor, 1 Secretaria, 4 Técnicos em Regulação e 6 atendentes. |
| 16 | SDS | | X | Sim | Computador, telefone, mesas, cadeiras, impressora, fax | 1 Ouvidor e 4 Assistentes |
| 17 | EMTU | | X | Sim | 3 computadores, 1 impressora, telefone e mobiliário. | 1 Ouvidor, 1 Assistente e 4 estagiários |
| 18 | HEMOPE | | | Sim | Mesas, cadeiras e telefones | 1 Ouvidor e 1 assistente |
| 19 | SESDH | | X | Sim | 3 Linhas telefônica, 1 Fax e 2 Computadores | 1 Ouvidor e 1 Estagiário |
| 20 | PROCAPE | | X | Sim | Birô, cadeira e computador | 1 Ouvidor e 1 assistente |
| 21 | Secretaria de Educação | | X | Sim | 5 computadores, birôs, cadeiras, fax, 0800, impressora | 1 Ouvidor, 2 assistentes, 1 tele atendente e 1 secretário |
| 22 | Ouvidoria do Estado* | | X | Sim | 2 computadores, telefone, birôs e cadeiras | 1 Ouvidor e 3 Assistentes |
| 23 | Secretaria da Mulher * | | | Sim | - | - |

| | | | | | | |
|----|-----------------------------------|--|--|-----|---|---|
| 24 | Policlínica Jaboatão / Prazeres * | | | Sim | - | - |
| 25 | Fernando de Noronha * | | | Sim | - | - |
| 26 | Geres Ouricuri* | | | Sim | - | - |
| 27 | CISAM* | | | Sim | - | - |

*Em processo de implantação.

Fonte: Adaptado de dados da Ouvidoria Geral do Estado

4.5 Percepção dos avanços e limites

A criação de um modelo conceitual de implantação de Ouvidorias, a implantação de um *software* específico de gestão para toda Rede, a promoção de cursos para padronizar os processos de funcionamentos para os que iriam trabalhar nas Ouvidorias, a criação dos Fóruns de Ouvidorias e os Boletins Internos à Rede são estratégias que demonstram os principais avanços da Ouvidoria no Governo de Pernambuco. Essas ações demonstram a preocupação em criar uma estrutura comum a todas as instituições públicas no governo.

Quadro 7
Avanços e Limites da Implantação das Ouvidorias no Poder Executivo de Pernambuco

| Avanços | Limites |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Capacitação dos Ouvidores e equipe de Ouvidoria • Casos bem sucedidos: SEFAZ, SAÚDE, FUNAPE, IRH. • Fóruns de Ouvidoria • Reuniões para ajuste do <i>software</i> • Interação da Rede | <ul style="list-style-type: none"> • Falta de mão-de-obra especializada em Ouvidoria • Falta de remuneração padronizada para os ouvidores • Qualidade de operacionalização do <i>software</i> • Falta de divulgação / comunicação das Ouvidorias para a sociedade • Migração das Ouvidorias com <i>software</i> bem sucedido para o da rede de Ouvidorias do Estado. |

O curso de Implantação e Gestão de Ouvidorias promovido pela Escola de Governo tem valor relevante na agregação da Rede de Ouvidorias quando promove uma informação uniforme no tocante à história da ouvidoria dentro do contexto mundial e brasileiro, ao modelo conceitual implantado no Estado e aos processos e funcionamento das Ouvidorias que compõe a Rede. Outro aspecto que merece destaque são os valores difundidos sobre ética e o perfil do ouvidor durante o curso. Os encontros fortalecem o caráter primordial do modelo adotado pelo Estado, de Rede, e promove discussões e troca de experiências construtivas, além de motivar os que ainda não possuem ouvidoria na sua Instituição.

Sobre esse curso tenho colocações a fazer diante das minhas observações enquanto aluna do curso na turma de outubro de 2007. Foi possível perceber uma heterogeneidade dos membros da turma, pois o curso não é direcionado àqueles que serão os ouvidores, mas a todos que possuem interesse no tema e que fazem parte das Instituições que já possuem ou têm o interesse de implantar ouvidoria. Nesse sentido, há uma disparidade em relação à escolaridade e ao conhecimento prévio sobre ouvidoria, entre os membros do grupo, que com certeza interfere no rendimento e absorção do conhecimento. Alguns alunos demonstraram-se desmotivados em relação a alguns temas que já fazem parte do seu cotidiano e outros têm dificuldade de compreender a dimensão representativa da Ouvidoria em relação ao cidadão, fato que foi confirmado durante as entrevistas. Entretanto, são significantes as discussões quando da visita de ouvidores ao expor suas experiências a frente de uma ouvidoria e também da visita técnica a uma ouvidoria em funcionamento. Enquanto instrutora do curso em maio de 2008, as percepções são semelhantes, acrescentando a presença de funcionários terceirizados que dão caráter exclusivo da atividade aos servidores.

Durante a fundamentação teórica foi possível perceber que a Ouvidoria ainda é um campo novo dentro da Administração Pública brasileira em virtude de esta prática ter sido proliferada com o movimento de Reforma do Estado nos anos 80 que teve como foco o cidadão como cliente. Esse fato contribui para não haver uma mão de obra especializada em Ouvidoria dentro do Estado fazendo com que algumas ouvidorias contratem mão-de-obra terceirizada e assim não possuem um quadro permanente e específico para o desenvolvimento da atividade. A falta de

mandato definido dos ouvidores e a sua forma de escolha ainda constituem um grande limite para a prática da cidadania através da Ouvidoria.

A experiência de Ouvidorias que antecederam ou se deram paralelamente à criação a Rede de Ouvidores do Estado constituiu um referencial muito importante para as Instituições que começavam seu processo de implantação, tanto na troca de experiências durante os Fóruns como durante os cursos. Ter dentro do próprio Estado experiências como as Ouvidorias da Secretaria da Fazenda, da FUNAPE, IRH e Secretaria de Saúde, contribuiu muito para difundir entre as outras Instituições. Entretanto, ficou claro que a experiência bem sucedida com o *software* de ouvidoria experimentado nessas Instituições não foi aproveitada de forma consistente, como molde para a construção do modelo adotado pela Rede. Esse fato é comprovado pelos ouvidores das instituições que já possuem um *software* de ouvidoria e que até o momento não fizeram a migração total para a nova ferramenta. Alguns continuam com os dois modelos ou ainda não começou a utilizar o mais novo.

A qualidade de operacionalização do *software* de gestão de ouvidoria utilizado pela rede de Ouvidorias do Estado de Pernambuco constitui um limitador para o avanço da ação das Ouvidorias dentro do Estado. O sistema tem passado por ajustes para se adequar à necessidade do Estado e isso tem feito com que ele fique inoperante em vários momentos e sem oferecer os espaços necessários aos registros das demandas. Nesse sentido outros recursos ainda não estão disponíveis em sua totalidade como a emissão de relatórios. Esse fato é uma realidade em sistemas que estão sofrendo alteração quando ao mesmo tempo encontra-se em utilização pelos usuários. As reuniões para colher informações e esclarecer sobre os ajustes aos *softwares* demonstram um interesse emergente em promover a sua melhoria, entretanto, como relatado por alguns ouvidores, o diferente nível de utilização e operação do sistema tornam as reuniões pouco produtivas, apesar de esforço e dedicação da equipe da empresa responsável pelo *software*. Acredito que muito da disparidade das discussões se dá em virtude da diferença e conhecimento prévio em operação de informática básica pelos ouvidores e usuários do sistema nas ouvidorias. Durante as entrevistas foi possível perceber que ouvidores que utilizam e operam microcomputadores e o *software* utilizado pela Rede, possuem

argumentos mais consistentes para tratar sobre as dificuldades enfrentadas no manuseio diário do sistema. Aos que não possuem esse conhecimento e prática na operação de computadores e da ferramenta, os argumentos são mais vagos e menos consistentes.

A possibilidade de saber a quantidade das manifestações que a ouvidoria está recebendo, a sua classificação (elogio, denúncia, reclamação, sugestão ou informação), a possibilidade de consultar ocorrências anteriores, e a consulta do conteúdo dos registros é a demonstração que tanto para o ouvidor como para os gestores, diga-se secretários e governador, que têm acesso aos relatórios mensais, estes estão tendo em mãos uma ferramenta de gestão. As ações que estão sendo tomadas diante desses dados, fogem do limite dessa pesquisa, entretanto sugere um fator relevante a ser pesquisado, pois dessa forma será possível mensurar a efetividade da ouvidoria do Governo do Estado.

Existe uma disparidade entre as remunerações dos Ouvidores que compõe a Rede em Pernambuco. Não existe uma padronização para os Ouvidores existindo alguns que possuem função gratificada, cargos comissionados e outro grupo sem qualquer vantagem. Os valores não foram disponibilizados durante a pesquisa, mas fica claro que este é um fator ainda com pouca perspectiva de resolução e que gera alguns constrangimentos e desmotivação entre os ouvidores da Rede de Ouvidores do Estado.

A falta de uma cultura de Ouvidoria dentro do serviço público é uma realidade no Governo de Pernambuco, que não acredito ser apenas dele. O esforço de desenvolver palestras nas instituições demonstra uma ação positiva, entretanto insuficiente para consolidar a Ouvidoria como um interesse de todos que fazem a gestão para estímulo à cidadania. Mudança de cultura não se transforma instantaneamente, é preciso um trabalho de persistência e educação no sentido de promover a Ouvidoria como instrumento à disposição de toda sociedade, inclusive dos próprios servidores, e de melhoria de toda administração pública.

A divulgação junto à sociedade do que é ouvidoria, sua função, como acessá-la e como contribuir para a prática da cidadania é muito incipiente. Algumas Instituições fazem a divulgação da sua Ouvidoria, ou por possuir mais recurso ou

pelo valor atribuído a Ouvidoria pelo gestor maior, fator que não foi possível detectar pela pesquisa. É possível citar exemplos como FUNAPE, IRH e Secretaria de Saúde (ANEXO 7).

O acesso à Ouvidoria pela rede mundial de computadores constitui um grande limite para a consolidação da Ouvidoria como instrumento de cidadania em virtude da dificuldade de acesso ao cidadão. No sítio do governo não existe um *link* direto à Ouvidoria. Para seu acesso é preciso conhecimento sobre como navegar na *Internet*, assim como disposição para procurar.

Na página inicial é preciso localizar o Portal da Transparência que apesar de recepcionar a Ouvidoria não faz nenhuma referência. Em seguida, entrar no *link* “janela da comunicação” para ali encontrar um espaço de opção “Quero falar com a Ouvidoria Geral” onde está minimamente informado e sem esclarecer a sua importância: “Através da Janela de Comunicação também é possível o contato direto com a Ouvidoria do Estado, que tem a responsabilidade de acolher solicitações, elogios, sugestões, informações, denúncias e reclamações no âmbito do governo estadual.” Esta opção dá acesso ao portal da Ouvidoria da Secretaria da Fazenda onde o cidadão pode fazer o registro da sua manifestação. (ANEXO 8)

Percebe-se que a liderança na coordenação da Rede através da Coordenadora da Ouvidoria Geral do Estado, Sr^a. Karla Júlia, é muito marcante e que diante das observações, entrevistas e depoimentos fica claro o seu propósito de manter o grupo unido diante de todas as ações adotadas pela Rede. Isso pode ser confirmado quando nas reuniões de melhoria do *software* e nos Fóruns todos participam em igualdade de importância. Fica claro também nas ouvidorias que já possuem mais experiência o seu respeito pelo trabalho desenvolvido e pela crença de que em breve tudo será ajustado.

Fica evidente, inclusive nos quadros 4, 5 e 6 o crescimento na quantidade e estrutura física e de pessoal das ouvidorias. Nas entrevistas e depoimentos foi possível perceber que no decorrer dos períodos 2006, 2007 e 2008 uma evolução na participação e melhoria da qualidade das respostas dos gestores às manifestações registradas nas ouvidorias. Mesmo sem haver uma ampla divulgação das ouvidorias, tanto internamente como externamente, as movimentações e esforço

dos ouvidores e da coordenação da Rede têm demonstrado esta evolução, mesmo lenta.

Fica claro, portanto, que tanto nas visitas às ouvidorias, como nos depoimentos e entrevistas, que existe um sentimento de grupo muito consolidado entre os integrantes da rede de ouvidorias do Estado de Pernambuco. Os depoimentos se completam e corroboram entre si a idéia de que se vive um processo de consolidação das Ouvidorias, e que apesar das situações que fazem esse processo ser lento, existe uma confiança, inclusive no direcionamento da gestão estadual, de que esta implantação será em breve consolidada e com resultados positivos.

É importante destacar, também, os comentários comuns sobre as dificuldades e particularidades que fazem do trabalho em ouvidoria uma atividade árdua, mas prazerosa, considerando que o anseio de ver o trabalho concluído e a satisfação do cidadão é um fator motivador e de otimismo.

A ansiedade é fator presente entre os entrevistados, seja entre aqueles que têm mais experiência em querer que o processo acelere e possa adquirir uma ferramenta semelhante a que possui, seja por parte dos que estão conhecendo a ferramenta que está sendo disponibilizada, em aprender e usufruir dos benefícios. Mesmo os que já possuem uma ferramenta mais avançada são comuns a todos os que compõem a Rede de Ouvidores o respeito pelo processo e a disposição em contribuir com o seu sucesso.

5 A OUVIDORIA COMO INSTRUMENTO DE PARTICIPAÇÃO SOCIAL

Como já vimos, o movimento de Reforma do Estado, trouxe um caráter participativo na gestão da coisa pública e promoveu a inclusão de espaços participativos de forma a descentralizar a administração e estimular o controle social. Argumentamos também, que as ouvidorias públicas constituem um instrumento capaz de aproximar o cidadão à gestão pública e colocar a sua opinião e crítica a favor da melhoria dessa gestão. Entretanto, supomos que para que isso aconteça de forma a promover a prática da *accountability* é preciso fortalecer o sentido democrático da participação popular, promovendo uma ação para todos baseada nos princípios constitucionais da administração pública de: impessoalidade, legalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

A eficácia da ação da ouvidoria e, portanto, a efetividade da sua ação pública depende, em grande medida, do processo de aprofundamento da democracia e de uma reforma do Estado orientada para a mudança nas suas relações com a sociedade. (LYRA, 2004, p. 24)

A fundamentação teórica, sustentada nos pilares da cidadania, participação social, perfil do ouvidor e gestão social, teve grande relevância para a investigação sobre o processo de implantação das Ouvidorias no Governo de Pernambuco e indispensável para compor uma discussão mediante os dados coletados no processo de pesquisa. Como já vimos, é indiscutível a necessidade de um entendimento mais amplo sobre cidadania a fim de perceber o potencial da ouvidoria como instrumento da sua promoção e assim ter condições de compreendê-la enquanto estímulo a participação da sociedade na vida pública. “A participação cidadã na gestão do Estado se assenta, no Brasil, em quatro institutos básicos: as consultas populares, o Orçamento Participativo, os Conselhos Gestores e de Fiscalização de Políticas Públicas e as Ouvidorias.” (LYRA, 2004, p.1)

Nesse mesmo sentido, foi possível perceber que o aprofundamento no que tange às competências do ouvidor, estimula a percepção mais ampla das

habilidades necessárias a um ouvidor público, levando em consideração o seu papel mais abrangente dentro da sociedade e melhoria da administração pública. É nesse sentido, que as fundamentações sobre gestão social foram imprescindíveis para melhor analisar e prestar considerações sobre os dados coletados durante a pesquisa e que se apresentam a seguir.

5.1 Cidadania e Participação Social

Ficou evidente durante os dois anos de pesquisa junto à equipe de ouvidores, em especial à coordenação da rede de ouvidorias, que o processo de implantação está sendo vivido na prática e que existe um esforço grande na consolidação da estruturação física e lógica e no estabelecimento de procedimentos da rede. Nessa perspectiva, fica a impressão de que a ouvidoria como instrumento de participação social está em segundo plano, na ansiedade do cumprimento dessa etapa estrutural. Daí a relação dessa realidade com o pensamento de Lyra:

A participação cidadã na gestão pública, é tão ou mais importante que os objetivos formais consignados à ouvidoria, pelo fato dessa participação trazer embutida um rico aprendizado pedagógico de caráter político. Com efeito, a ouvidoria transmuda ação do particular que, acionando-a, investe-se, de certa forma, do **múnus** público, ao revestir a sua demanda, originariamente fundada numa lesão privada, com o “manto da indumentária pública”. (LYRA, 2004, p.22)

Durante a fundamentação foi possível compreender que a ouvidoria é o instrumento de participação que potencializa o papel do cidadão na sua relação com o Estado, pois o coloca próximo a gestão pública de formas diversas. É possível ao cidadão pedir esclarecimentos sobre procedimentos administrativos, cobrar satisfação sobre determinada ação pública, seja da gestão ou de um gestor específico. Também é possível denunciar e elogiar, tendo a opção do anonimato.

Todas essas possibilidades corroboram a diversidade e a potencialidade da ouvidoria enquanto instrumento valioso de participação social.

No entanto, foi possível identificar que não existe recurso específico para a estruturação física e lógica das ouvidorias o que dificulta inclusive o atendimento ao cidadão, que em alguns órgãos não possui um ambiente receptivo e acolhedor e desta forma não se faz possível um atendimento digno capaz de tirar suas dúvidas, compreender suas necessidades e lhe orientar como encontrar a solução de seus questionamentos. É fundamental que esta disponibilidade esteja perceptível deste o acesso, até a forma transparente de posicionar as ações tomadas. Cabe também à ouvidoria auxiliar o cidadão e orientar sobre o funcionamento da instituição, seus serviços e benefícios a que tem direito. É dentro desse contexto que a ouvidoria cumpre seu papel de real atendimento ao cidadão e desenvolvimento social, pontuado por Novelli, que salienta a importância do desenvolvimento do instrumento de participação popular.

O Estado deve interferir na promoção do desenvolvimento econômico, competitividade e eficiência dos mercados nacionais, sem abandonar aspectos relacionados ao bem-estar da sociedade, incluindo o desenvolvimento de mecanismos de participação popular, descentralização e *accountability*. (NOVELLI, 2006, P. 79)

Quando questionada sobre as formas utilizadas para a divulgação do serviço da Ouvidoria, a fim de promover a sua utilização, a Sr^a. Karla Júlia destacou que a Ouvidoria Geral estimula a realização de eventos nas instituições que possuem ouvidorias para sensibilizar a gestão e os servidores, citando algumas instituições que sediaram este tipo de evento nesse ano: PERPART, IRH e Secretaria de Turismo. Ela, enquanto coordenadora da ouvidoria geral, desenvolve este trabalho que está de acordo com o que Oliveira defende: “É aqui que a ouvidoria entra em cena. O Ouvidor deve e pode ser o canal de comunicação adequado com a população, disseminando conceitos e provocando a sua participação”. (OLIVEIRA, 1996, p.6)

A forma como a coordenação da Rede de Ouvidorias conduz o processo de disseminação das informações de interesse da rede é significativo enquanto promotor da unidade do conhecimento do grupo e no fortalecimento da cultura de Ouvidoria dentro do Poder Executivo. Durante todas as etapas de implantação e ajustes no processo, existe o estímulo a participação de forma acolhedora e motivadora, inclusive agregando servidores de instituições que ainda não possui ouvidoria, como forma de estimular e envolver no sentimento de rede.

Ainda na sua entrevista, a Sr^a. Karla Júlia salientou que foram realizadas duas entrevistas na rádio CBN, além de entrevistas que geraram reportagens no Diário de Pernambuco e Diário Oficial. (ANEXO 9) Em relação a divulgação externa ela salientou que esta é uma ação que depende dos recursos de cada órgão.

O constitucional princípio da eficiência e a cultura da reclamação, razão de ser da ouvidoria, consolidou uma aspiração social traduzida por uma nova postura cidadã, que exige o predomínio da gestão eficaz do bem público com a transparência e honestidade dos administradores, e a colocação da administração a serviço do cidadão através da criação de canais de comunicação que propiciem a ampliação da participação popular. (OLIVEIRA, 1996, p.1)

Durante as visitas e nas entrevistas e depoimentos dos ouvidores, percebe-se a falta de um canal de divulgação das ouvidorias para a sociedade. Se as ouvidorias do Governo de Pernambuco estão dispostas em rede, a divulgação deveria ser semelhante. No entanto, algumas ouvidorias, de instituições que têm mais recursos, possuem divulgação com seus públicos de interesse, especificamente, enquanto as demais não são contempladas com este mecanismo de estímulo a atração da sociedade e conseqüente promoção do seu usufruto. Daí vem o questionamento de como será possível ao cidadão leigo, desconhecedor dos canais de acesso ao poder público, desfrutar de um instrumento que desconhece. Onde está o estímulo a participação social? Entretanto, sabemos que a prestação de contas em mídias de massa e de alto custo, como TV, rádio e jornais de grande circulação tomam espaços virtuosos pelos governos e muitas vezes têm como objetivo implícito promover aquela gestão. Nesse sentido, Ricardo Mello em sua

obra “Comunicação de interesse público: a escuta popular na comunicação pública, abrindo caminho para uma nova política” destaca que:

é inadmissível continuar aceitando que a comunicação do poder público sirva apenas a gestores e, em última instância, a interesses personalizados. Há que se levar em conta que falamos aqui sobre um serviço público, voltado para o contribuinte, portanto. Sem a participação deste, sem a contemplação dos seus interesses e necessidades, sem permitir à comunicação o cumprimento de um papel muito mais significativo na consolidação da democracia, estamos desperdiçando – involuntariamente ou não, dependendo dos sujeitos – uma incrível fonte de riqueza. (MELLO, 2007, p.144)

Alguns ouvidores, como relatado no capítulo anterior, promovem eventos internos para divulgação da ouvidoria, no entanto este esforço tem resultado mais direcionado ao estímulo dos gestores, de forma colaborativa no encaminhamento e posicionamentos sobre as demandas. Valendo salientar, que esta ação também é segmentada não existindo uma ação coordenada para toda rede e com o respaldo do Governo para todas as instituições governamentais. Consta-se que as ações de promoção da ouvidoria não contemplam o princípio da igualdade e sendo assim a informação não é tratada como direito de todos. Na afirmação de Mello, ele destaca a importância de ter a comunicação como um bem público dentro do governo a fim de promover a participação da sociedade:

Fica difícil ignorar o quanto a comunicação tem a desempenhar, como funções antes tão pouco exploradas, e a diversidade de vínculos que tem a fortalecer quando se considera a informação um bem público, vislumbrando-se o rumo de administrações participativas, baseada na coletividade. (MELLO, 2007, p.144)

A divulgação e promoção da ouvidoria, assim como de seu acesso e processos de funcionamento constituem excelente instrumento de estímulo à participação da sociedade na vida pública, em virtude de conscientizar e educar civicamente a população sobre seu papel dentro do contexto maior de vida em

comunidade. “Comunicação do poder público pode e deve ter ainda outras formas e conteúdos, capazes de prestar um serviço na formação e na informação de ouvintes /leitores/ espectadores já não mais tão passivos.” (MELLO, 2007, p.144)

Ao ser questionada sobre a receptividade da sociedade em relação à Ouvidoria, a Sr^a. Karla Júlia destacou que existe sim a receptividade e que isso é comprovado em relação ao aumento da demanda, o que vem sendo percebido nos relatórios de gestão. Destacando que o maior volume de manifestações se concentra em denúncias e reclamações. “A ação da ouvidoria, enquanto mecanismo de democratização nas relações Estado-sociedade pode contribuir para assegurar a cidadania plena a todos os brasileiros, garantindo a vigência dos seus direitos.” (LYRA, 2004, p. 24)

Dentro do Estado não existe uma tradição na utilização da Ouvidoria como mecanismo de participação. As práticas do Orçamento Participativo já estão mais difundidas na sociedade e para tanto, a vontade política foi fundamental para a sua consolidação, que investiu maciçamente em campanhas de divulgação e conscientização da sociedade sobre seus benefícios e o poder de decisão e interferência do cidadão comum na gestão do que lhe pertence, a coisa pública. No caso das Ouvidorias, a falta de tradição é percebida inclusive dentro das instituições que possuem ouvidorias, pois os próprios servidores ainda desconhecem o verdadeiro papel da ouvidoria pública. É refletido principalmente junto aos gestores que retardam os posicionamentos das manifestações dos cidadãos ou produzem respostas inconsistentes que precisam da interferência do ouvidor para o devido ajuste. Ainda existe a cultura de que a ouvidoria é uma área que expõe os erros das áreas e gestões e não no sentido de identificar algum processo que não está com bom resultado e assim, buscar melhoria. A necessidade de perceber a ouvidoria além dos interesses individuais, suplantando o corporativismo é defendida por Lyra quando ele pontua que:

A ouvidoria também contribui para a democracia na medida em que sua ação enfraquece o corporativismo, um dos principais óbices que se antepõem à formação de uma consciência cidadã, voltada para questões de interesse público e de caráter universal. (LYRA, 2004, p.23)

Nesse sentido, a ouvidoria constitui canal de acesso do cidadão à administração pública e principalmente promotora da prática participativa. Para tanto, a garantia do sigilo aos autores das manifestações promove, além da segurança do manifestante contra represálias, a tranqüilidade e estímulo à participação. Assim, acreditamos como Bastos (2006) ser a importância de um retorno efetivo da sua manifestação que gera credibilidade junto à sociedade e também promove a participação.

Os resultados destas investigações não se limitam ao caso que as motivaram e, muitas vezes, suas recomendações, críticas ou sugestões produzem alterações nas normas, rotinas, critérios e atitudes que afetam a estrutura da repartição ou do órgão investigado, tornando o Ombudsman um agente ativo de mudanças, que muitas vezes, além de satisfazer o cidadão reclamante, contribui para melhorar e aprimorar os serviços públicos prestados a toda a coletividade. (BASTOS, 2006, p.19)

Também tratando sobre credibilidade, vale destacar a preocupação de ouvidores que possuem ouvidorias mais antigas e que já possuíam sistema de informação implantado e em funcionamento, no processo de migração para o software novo. Este receio se dá na possibilidade de durante o procedimento gerar algum prejuízo ao cidadão e esse fato, de alguma forma, comprometer a credibilidade da sua ouvidoria. Essa preocupação demonstra um comprometimento grande tanto com o cidadão como com a instituição Ouvidoria. Segundo a ouvidora da FUNAPE, Tereza Collier a ouvidoria daquela instituição possui forte credibilidade junto aos seus usuários que, segundo ela, têm segurança que todas suas manifestações são atendidas. Este fato confirma a afirmação de Lyra que coloca que o apoio da ouvidoria é decorrente do serviço que é prestado ao cidadão:

A ouvidoria se constitui, no dia a dia da administração, como o único canal com que conta o cidadão para tornar efetivo o seu direito, quando este lhe é negado pelos órgãos de direção da instituição. E também é importante porque é a principal forma de se angariar apoio à ação da ouvidoria, que se amplia quando esta se mostra eficaz no atendimento à demanda do cidadão (2004, p.20)

Durante o curso de capacitação foi possível perceber que alguns participantes iniciam com a visão de que a ouvidoria é um setor para servir o gestor maior daquela instituição. Não existe a consciência, entre todos os servidores, de que aquele espaço é uma representação do cidadão dentro daquela instituição, assim como do Estado. Entretanto, durante o curso os conceitos são abordados e a reflexão acontece gradativamente. Este fato sinaliza a necessidade de promover esses conceitos de forma mais ampla dentro de toda a gestão.

Não há dúvidas de que, agindo com independência, o ouvidor, ao quebrar arestas corporativistas e o autoritarismo que as acompanha, transfigura o seu papel. Este não é mais apenas o de lutar contra a 'má administração', mas sobretudo, o de trabalhar em favor de uma *nova administração*, escolhida, dirigida e fiscalizada por parâmetros que se regem pela ótica universal e não do particular, do público e não do privado, do interesse geral e não do imediatismo corporativista. (LYRA, 2004, p.24)

Quando questionada se acredita que este governo está cumprindo com o estabelecido na Lei nº 12.452/03 que trata especificamente do controle adequado do serviço público assegurando o direito básico dos usuários de: informação, qualidade na prestação do serviço e controle adequado do serviço público no tocante ao processo de implantação das ouvidorias a Sr^a. Karla Júlia respondeu que sim “porque está possibilitando haver não só a oficialização da rede com a consolidação dos relatórios como também o controle, monitoramento e avaliação das ouvidorias.” (Entrevista realizada no Recife, em 30/04/2008)

Existe uma divergência entre os benefícios que estes relatórios estão produzindo para a gestão dessas ouvidorias. Alguns ouvidores pontuaram, conforme registro no capítulo anterior, que os relatórios produzidos atualmente pelo sistema de informação da rede não permite uma crítica capaz de avaliar a gestão das demandas, com os prazos das respostas dos gestores e conseqüentemente avaliar a efetividade da Instituição. É sabido, de acordo com previsão sinalizada pelos próprios ouvidores, que este é um problema com promessa de breve solução. No entanto, a qualidade desses relatórios e sua efetiva utilização como subsídio para a

melhoria dos serviços prestados pelo Estado é fundamental para a consolidação da ouvidoria como instrumento de participação social, como é destacado por Lyra:

A ouvidoria pública se apresenta como um autêntico instrumento da democracia participativa, na medida em que transporta o cidadão comum para o âmbito da administração. Este, através da ouvidoria ganha voz ativa, na medida em que suas críticas, denúncias ou sugestões são acolhidas pela administração, contribuindo, dessarte, para a correção e aprimoramento dos atos do governo. (LYRA, 2004, p.3)

Apesar do esforço da coordenação da Ouvidoria Geral, algumas instituições ainda não sinalizaram iniciativa para a implantação das suas ouvidorias, o que durante a pesquisa não foi possível identificar o motivo real, mesmo existindo forte suspeita da resistência do gestor maior. Entretanto, Lyra defende que é notória a resistência no Executivo, pois “temem uma fiscalização independente porque não suportam a transparência que seria imposta ao funcionamento de suas administrações”. (LYRA, 2000, p. 35)

Segundo a responsável pela Ouvidoria Geral do Estado, a Sr^a. Karla Júlia Marcelino, existe a falta de infra-estrutura em nível de recursos materiais: computador, sala específica, mobiliário para o funcionamento de algumas ouvidorias. Neste mesmo sentido, a entrevistada colocou a dificuldade de autonomia da Ouvidoria Geral para colocar em prática suas ações, inclusive de infra-estrutura, em virtude da falta de autonomia financeira, pois depende de recurso do gabinete, como toda a Secretaria a que está vinculada. Nesse sentido, Rubens Lyra quando trata da autonomia das ouvidorias coloca que “não é possível conceber-se o funcionamento independente de ouvidorias (...) sem autonomia financeira e administrativa. Quer dizer, com orçamento e gestão própria dos recursos necessários ao seu funcionamento”. (LYRA, 2004, p. 8)

Em relação à implantação das ouvidorias do Poder Executivo no Estado de Pernambuco ela considera que hoje é um “processo gradativo considerando a necessidade de implantação das ouvidorias, pois esbarra na dificuldade de recursos humanos, financeiros e materiais por parte dos órgãos.” Ainda destacando que

poderia estar diferente considerando que “se as instituições tivessem recursos financeiros e de pessoal o processo de implantação seria mais ágil”. (Entrevista realizada no Recife, em 30/04/2008)

5.2 Gestão Social e o Perfil do Ouvidor

Durante a pesquisa se fez necessário uma abordagem mais detalhada, tanto durante a fase documental quanto na pesquisa de campo, sobre o perfil do ouvidor em virtude dos resultados preliminares sugerirem que no Governo de Pernambuco ainda não existe uma cultura no tocante a sua função, assim como da sua percepção enquanto gestor público. Não existe uma tradição no Estado e este fato interfere na relação do servidor com este ouvidor, o que acaba por influenciar a percepção do cidadão.

Durante a pesquisa, em um dos cursos de Implantação e Gestão de Ouvidorias, foi registrado o comentário de um participante, onde um colega seu sinalizava o interesse de também ser ouvidor diante da possibilidade de ficar numa cadeira e ter pouca atividade a desempenhar, comentário que gerou indignação do aluno. Esse fato ilustra a imagem equivocada que esta função tem dentro do Estado.

A Sr^a. Karla Júlia destacou a falta de um cargo comissionado ou função gratificada para o ouvidor dentro de cada instituição constituir um fator de dificuldade no processo de implantação das ouvidorias. “É difícil uma pessoa assumir uma função como esta sem ter uma remuneração condizente.” (Entrevista realizada em Recife, em 30/04/2008). Nesse sentido, Lyra destaca que o primeiro requisito para a autonomia do ouvidor diz respeito à relação de poder entre o titular do órgão e a instituição que fiscaliza. Devendo acontecer “na atribuição de mandato certo e escolha do ouvidor por um colegiado independente”. (2004, p.7)

Não existe um processo de seleção para o desempenho da função de Ouvidor dentro da Rede de Ouvidores do Governo de Pernambuco, eles são escolhidos de forma política, sem que haja requisitos básicos na sua formação profissional ou experiência pregressa. Nesse sentido, Rubens Lyra, quando se refere

aos ouvidores que são integrantes do *staff* governamental ou da direção da instituição em que atuam coloca:

Não podem, com tal condição, ser verdadeiramente ouvidores, entendidos estes como defensores dos direitos dos cidadãos. Com efeito, um Ouvidor Secretário de Estado, ou dirigente da instituição, pela natureza do cargo, se encontra vinculado à defesa de interesses da administração. Falta-lhe o necessário distanciamento, capaz de conferir-lhe isenção para identificar eventuais contradições entre a conduta do gestor e os interesses do usuário. (LYRA, 2004, p.10)

Esse fato foi mencionado pela Sr^a. Karla Júlia em relação à formação dos ouvidores que integram a rede: “A área de ouvidoria é muito nova dentro do Estado e ainda não há uma mão-de-obra especializada para desempenhar tal tarefa” (Entrevista realizada em Recife, em 30/04/2008). Em contato com os ouvidores, durante o curso foi percebido um desnivelamento no perfil dos ouvidores que compõem a Rede, em que fica clara a necessidade de uma capacitação mais específica e direcionada, incluindo o conhecimento sobre a gestão do Estado, maior entendimento sobre a prática participativa e sobre habilidades de relacionamento interpessoal. Sobre a importância do perfil do ouvidor Bastos destaca:

Para desempenhar estas e outras funções exige-se qualificações do Ombudsman que vão além do notável saber, de sólidos conhecimentos jurídicos, de experiência na administração pública e do conhecimento da organização em que vai atuar, é preciso que o titular da instituição tenha elevado espírito público, senso de justiça e de equidade, sensibilidade social, habilidade nas relações públicas, equilíbrio, personalidade, ilibada reputação, reconhecida solvência moral e probidade a toda prova. (BASTOS, 2006, p.19)

As ouvidorias necessitam de ouvidores com um novo perfil, não é mais suficiente ser ético e comprometido com o cliente / cidadão apenas, é preciso desenvolver competência gerencial para fazer da ouvidoria uma área estratégica que gere resultados efetivos para a organização e para a sociedade. Concordo com

João Elias Oliveira quando ele diz que “A eficiência da ouvidoria dependerá exclusivamente das condições e competência profissional de quem a dirige” o que eu denomino como *competência ouvidor-gestor*. (OLIVEIRA, 2005.p. 49)

A entrevistada ainda salientou a importância de existir um mandato para este ouvidor. Lyra alerta que uma ouvidoria plena, independente, é aquela que o seu titular detém um mandato escolhido com a participação da sociedade e pelo colegiado máximo da instituição em que atua. (LYRA, 2004, p.12) O mesmo autor ainda cita a crítica feita por Fátima Vilanova em relação a rede de Ouvidores do Ceará onde os ouvidores são “improvisados, chefes de gabinete, assessores de imprensa e detentores de cargos de direção” (VILANOVA in SÁ, VILANOVA e MACIEL, 2004, p.179). Este fato também foi detectado durante a pesquisa em que ouvidores acumulam duas funções dentro da Instituição, como assessor de imprensa e ouvidor.

Também foi salientada pela entrevistada a questão da falta de cultura de ouvidoria dentro do Estado, que gera resistência de alguns gestores em virtude de não ter a visão quanto ao papel da ouvidoria no Estado, e que se sustenta na afirmação de Rubens Lyra:

não é incomum a administração pública não se sentir à vontade com a ação da ouvidoria. Do mais alto escalão, passando pelos níveis intermediários e inferiores, muitos não a respeitam, desconsiderando completamente os prazos estabelecidos para as respostas. (2004, p. 7)

A este fato, Lyra ainda aborda como um dos requisitos de ordem administrativa para assegurar, na prática, a autonomia do ouvidor, existir um ato normativo que garanta a obrigação do dirigente da instituição de responder, em prazo curto, à interpelação do ouvidor, sob pena de responsabilidade. (LYRA, 2004)

Outro fator defendido por Rubens Lyra, ainda sobre o perfil do ouvidor, e que foi percebido durante a pesquisa, é a sua habilidade propositiva, quando ele diz que “uma das principais, quiçá a mais importante, atribuições do ouvidor diz respeito à sua ação crítica e propositiva, voltada para a avaliação das orientações básicas

que norteiam a instituição em que atua.” (2004, p.18). Nessa perspectiva, ficou evidente que nas ouvidorias que os ouvidores possuem um conhecimento mais holístico da ouvidoria, conhecem a fundo seus processos e operacionalização, inclusive na operação do *software*, existe uma maior proximidade com o gestor maior da instituição, até mesmo nas discussões e proposições de decisões a serem tomadas para posicionamento ao cidadão.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta desta pesquisa em estudar as ações tomadas pelo Poder executivo a fim de consolidar as Ouvidorias como instrumento de cidadania e promoção a participação da sociedade nas questões públicas trouxe a tona um ambiente muito amplo. Foi possível perceber que a Ouvidoria Pública no Governo de Pernambuco está avançando no sentido de consolidar-se como um instrumento de gestão quando direciona seus esforços em dispor a todas as Ouvidorias da Rede um sistema de informação com tecnologia avançada no segmento de Ouvidoria, que dá condições de monitorar e avaliar o funcionamento de toda a rede. Também permitindo aos gestores uma visualização mais objetiva dos volumes e características das demandas e conseqüentes necessidades da sociedade. Estas informações são sem dúvida subsídios valiosas na elaboração e avaliação de políticas públicas. “A ouvidoria permite à administração pública identificar os pontos de estrangulamento da sua atuação e corrigi-los, estabelecendo prioridades, incentivando a prática da responsabilização”. (OLIVEIRA, 1996, p.6)

Existe também um esforço do Governo para institucionalizar a Ouvidoria Geral e tê-la, de fato, como agente coordenador da Rede de Ouvidores do Estado. É possível localizar de acordo com Tolbert e Zucker a Ouvidoria do Poder Executivo de Pernambuco no estágio de objetivação, em virtude de existir um consenso por parte dos decisores em relação ao valor da implantação das Ouvidorias, e também por parte das instituições envolvidas na Rede. Ainda para corroborar esta constatação vem a questão das reuniões que são realizadas entre a Rede para avaliar o processo de implantação do software com proposição e posterior implantação de melhorias e a realização dos Fóruns para troca de experiências e esclarecimento sobre os encaminhamentos da Rede. Dessa forma, é considerada a percepção dos decisores em relação às vantagens e desvantagens das estruturas existentes de forma a provocar menor resistência e conseqüente maior adesão das próximas instituições a implantarem a sua ouvidoria.

É certo, que a estruturação lógica é fundamental para a consolidação e interação da rede, entretanto, a dificuldade das instituições em investir na estrutura

física das suas ouvidorias como: espaço físico exclusivo e adequado para receber o cidadão, linhas telefônicas, divulgação, outros canais como caixas de sugestão e computadores, entre outros, constitui um fator de dificuldade no processo de implantação das Ouvidorias. Não existe um orçamento dentro das instituições para essa estruturação, dessa forma, é preciso que seja destinado um recurso específico a esse fim, para que essa realidade aconteça. Sabe-se que as instituições possuem realidades financeiras e administrativas distintas e este fator não pode interferir no atendimento ao cidadão e ser um fator de seu distanciamento da participação à vida pública.

O êxito das políticas governamentais requer não apenas a mobilização dos instrumentos instrucionais técnicos, organizacionais e de gestão, controlados por burocratas, mas também de estratégias políticas, de articulação e de coalizão que dêem sustentabilidade e legitimidade às decisões. (BENTO, 2003, p. 85)

É fato que a estruturação física e lógica é imprescindível para a consolidação das Ouvidorias no Estado de Pernambuco, no entanto, o foco desta pesquisa está na promoção da cidadania e nesse sentido um dos fatores mais evidenciados na fundamentação teórica desse trabalho foi a liberdade de participação como pressuposto da cidadania. E nesse sentido, a Ouvidoria Pública do Governo de Pernambuco ainda tem muito a evoluir. Este fato fica refletido na pouca divulgação junto à sociedade sobre o que vem a ser uma ouvidoria, seu funcionamento e como o cidadão pode usufruir deste serviço. Além disso, e mais importante, existe a necessidade de uma divulgação específica a cada segmento de público, a fim de estimular a participação e ofertar canais com acesso facilitado. Sem estes subsídios, a liberdade de participação da sociedade fica restrita, afinal não é possível usufruir de nenhum serviço se este não for divulgado.

Vale salientar que a falta de autonomia financeira e administrativa da Ouvidoria Geral dificulta o investimento em divulgação de massa. É preciso que exista um orçamento específico para esse fim, como forma de publicizar a ouvidoria junto à sociedade e assim estimular a sua participação. Passando pela conscientização do que é uma ouvidoria e quais os benefícios da sua utilização até a

consciência do seu poder de interferência nas ações públicas como fiscalizador. Uma divulgação da Ouvidoria Geral pode promover todas as Ouvidorias da Rede, democraticamente. “É por meio da publicidade que o Ombudsman adquire visibilidade pública, credibilidade junto à população e o respeito dos agentes públicos.” (BASTOS 2006 p.19)

Na proposta inicial do Modelo Conceitual de implantação de ouvidorias no Poder Executivo de Pernambuco estava previsto como localização da Ouvidoria Geral, sua ligação imediata ao Governador. Entretanto, esta gestão colocou a Ouvidoria vinculada a Secretaria Especial de Articulação Social. Este fato pode comprometer a imparcialidade do tratamento da demanda quando estiver relacionada a algum ato ou erro praticado por esta gestão no momento de representar o cidadão.

Outro fator relevante refere-se ao perfil do ouvidor que hoje compõe a rede de ouvidores. Não existe um requisito para este cargo e sua indicação se dá de forma política. É imprescindível uma maior dedicação em relação às competências desses ouvidores assim como a equipe que participará da ouvidoria em virtude de tratar com questões sigilosas e da necessidade de perceber aquela função como uma representação do cidadão e não mais uma atividade daquela instituição. É preciso conscientizar de que o principal papel do ouvidor é de promoção da participação social e na melhoria das instituições a que está vinculado com o objetivo maior de promover a *accountability*.

Pouco adianta uma estrutura física moderna se o ouvidor não consegue fazer a gestão das demandas, não consegue identificar o valor que existe naquela necessidade, não percebe as limitações da ouvidoria, não enxerga as ansiedades da sua equipe, não consegue decodificar os dados coletados, não sabe utilizá-los para melhorar os processos, não faz a gestão dos seus recursos físicos, lógicos, matérias e humanos, não explora as riquezas de uma comunicação efetiva, não conhece seus clientes / usuários, enfim se este ouvidor não desenvolver competências gerenciais ou seja, ser um *ouvidor-gestor*.

Destaco que ao *ouvidor-gestor* é indispensável à constante lembrança da terminologia da sua função, onde o verbo ouvir está contido. É preciso ouvir, no

sentido de perceber, o seu cliente / cidadão, a sua equipe, a cultura da organização, seus conflitos, suas necessidades e relacionamentos. Dessa forma, será possível, além disso, aliar sua percepção sobre as mudanças sociais, econômicas e organizacionais ao desempenho de suas competências essenciais do ser ouvidor e assim oferecer a sociedade um profissional completo e cidadão: um *ouvidor-gestor* capaz de construir e desenvolver ouvidorias de resultados efetivos.

É válido o esforço em capacitar os futuros ouvidores e as equipes das ouvidorias em relação aos novos processos, sistema e procedimentos para o funcionamento adequado das Ouvidorias. Entretanto, é preciso uma formação mais ampla principalmente no que se refere ao Ouvidor, sendo indispensável também que a sua escolha seja contemplada de uma ação mais participativa e o seu perfil psicológico também seja considerado, assim como uma avaliação das suas ações em atividades anteriormente desenvolvidas. Esta indicação se faz necessária em virtude de uma pessoa anteriormente envolvida em escândalos e desvios não ser a pessoa ideal para estar representando o cidadão como Ouvidor.

As Ouvidorias Públicas constituem um importante instrumento de controle da administração pública, inserindo o cidadão em um novo modelo de fazer a gestão do serviço público e buscar os seus direitos.

as Ouvidorias públicas brasileiras poderão constituir-se em um excelente instrumento de aprimoramento, modernização e humanização da relação Administração/administrado, viabilizando a ampliação para o espaço necessário para o pleno exercício do direito de avaliação e controle da gestão pública, requisito indispensável para a consolidação de nossa democracia. (OLIVEIRA, 2000, p. 173)

Para que o cidadão tenha sua manifestação acompanhada internamente na Instituição de forma cidadã um fator é fundamental, que a cultura da Ouvidoria seja uma realidade. Essa cultura não pode se restringir aos componentes da Ouvidoria precisa ser comum a todos os que fazem parte da administração pública. É preciso que todos tenham consciência da importância da Ouvidoria como instrumento de cidadania e que o cidadão é a razão de ser do serviço público. Isso

se expressa de forma a não haver resistências no acompanhamento e posicionamento sobre as solicitações do Ouvidor.

É através da Ouvidoria que o cidadão pode se manifestar, reclamar, questionar, denunciar gestores e gestão e para isso precisa de informação e acesso para exercer sua cidadania. Nesse sentido, a participação da sociedade na vida pública depende de canais efetivos de comunicação e de uma gestão comprometida em proporcionar condições para que a Ouvidoria cumpra seu papel.

A eficácia da ação da ouvidoria e, portanto, a efetividade de sua ação pública depende, em grande medida, do processo de aprofundamento da democracia e de uma *reforma* do Estado orientada para a mudança nas suas relações com a sociedade. Dessarte, afirmar a ação da ouvidoria, enquanto mecanismo de democratização nas relações Estado-sociedade, pode contribuir para assegurar a cidadania plena a todos os brasileiros, garantindo a vigência de seus direitos. (LYRA, 2004, p.24)

Como a Implantação das Ouvidorias no Poder Executivo de Pernambuco ainda está acontecendo, ainda cabem muitos estudos a serem realizados. Aqui fica algumas sugestões que podem contribuir sobremaneira para um melhor entendimento de como está sendo conduzida esta ação fruto da Reforma do Estado em Pernambuco: a efetividade da resolutividade das manifestações; um perfil dos ouvidores levando em consideração sua formação, remuneração e forma de indicação; como se dá o aproveitamento dos dados estatísticos dos relatórios para a melhoria da gestão e a autonomia dos ouvidores dentro das instituições.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Para entender relações públicas**. 6ª ed. São Paulo. Edições Loyola. 1993.

ARRETCHE, Marta T. S. **Políticas sociais no Brasil**: descentralização em um estado federativo. Revista Brasileira de Ciências Sociais, 1999, v. 14, n. 40.

_____. **Federalismo e políticas sociais no Brasil**: problemas de coordenação e autonomia. Revista São Paulo em Perspectiva. São Paulo: v. 18, n.2, p 117 - 26. 2004.

AXON, Tecnologia. **Relatório do modelo conceitual ouvidoria** – Produto 1. 2003

BASTOS, Marco Aurélio. **A ouvidoria pública no Paraná**. Monografia apresentada à disciplina de Metodologia Científica, Curso de Especialização em Administração Pública, Unibrasil. Curitiba: 2006

BENTO, L. V. **Governança e governabilidade na reforma do Estado**: entre eficiência e democratização. Barueri, SP. Manole, 2003.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A Construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 1985.

BOBBIO, Norberto. **Liberalismo e democracia**. São Paulo: Brasiliense, 1998. pp. 31-48.

CAMPOS, Ana Maria. **Accountability**: quando poderemos traduzi-la? Revista de Administração pública, Rio de Janeiro, FGV, 24 (2), fev/abr 1990.

CARVALHO, José Murilo de. **Cidadania no Brasil**: o longo caminho. 8ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

CASTRO, D.P.; GARCIA, L.M. **Contabilidade pública no Governo Federal**: guia para reformulação do ensino e implantação lógica do SIAFI nos governos municipais e estaduais com utilização do Excel. São Paulo: Atlas, 2004, p. 31-124.

CENTURIÃO, Alberto. **Ombudsman, a face da empresa cidadã**. Rio de Janeiro: Educator. 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

FARAH, Marta Ferreira Santos. **Governo local e novas formas de provisão e gestão de serviços públicos no Brasil**. Cadernos Gestão Pública e Cidadania Volume 4. Junho de 1997

_____. **Parcerias, novos arranjos institucionais e políticas públicas no nível local de governo.** RAP – Revista de Administração Pública, v.35, n. 1, p. 119-145, jan./fev. 2000.

FLEURY, M. T; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência.** Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial 2001: p. 183-186

FLEURY, Afonso. FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências:** um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FUNDAÇÃO LUÍS EDUARDO MAGALHÃES, **Ouvidoria:** um modelo para o Estado da Bahia. Salvador: FLEM, 2003.

GIANGRANDE, Vera; FIGUEIREDO, José Carlos. **O cliente tem mais do que razão:** a importância do ombudsman para a eficácia empresarial. São Paulo: Editora Gente, 1997.

GOMES, Manoel Eduardo Camargo e. **Do instituto do ombudsman à construção das ouvidorias públicas no Brasil.** In: LYRA, Rubens Pinto (org). A Ouvidoria na Esfera Pública Brasileira, Curitiba: UFPR. 2000. p.49-124.

GOVERNO DE PERNAMBUCO. Disponível em www.pe.gov.br/frames/index_sare.htm acesso em 30 nov. 2006.

HALL, Peter A.; TAYLOR, Rosemary C. R. **As três versões do neo-institucionalismo.** Rio de Janeiro: Lua Nova, 2003, nº. 58.

LEAL, Suely Ribeiro. **Fetichismo da participação popular.** Novas práticas de planejamento, gestão e governança democrática no Recife-Brasil. Recife: CEPE, 2003. 350p.

_____. **O novo capital social das cidades brasileiras.** Cadernos Metrôpoles Desigualdade e Governança. São Paulo: PRONEX, 2004. N 10.

LYRA, Rubens Pinto. **O ouvidor universitário.** In LYRA, Rubens Pinto - organizador. A Ouvidoria na Esfera Pública Brasileira. João Pessoa: Ed. Universitária/UFPB; Curitiba: Ed. Universitária UFPR, 2000.

_____. **As vicissitudes da democracia participativa no Brasil.** In LYRA, Rubens Pinto - organizador. A Ouvidoria na Esfera Pública Brasileira. 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.

LUBAMBO, Cátia Wanderley; COELHO, Denílson Bandeira. **Governo e sociedade civil:** o que revela a experiência recente de participação em Pernambuco? In: LUBAMBO, Cátia; COELHO, Denílson; MELO, Marcus André (Orgs.). Desenho

Institucional e Participação Política: experiências no Brasil contemporâneo. Petrópolis: Vozes, 2005. Cap. 9, p.256 – 287.

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

MEDEIROS, P. H. R.; PEREIRA, J. M. **Controle social no Brasil**: confrontando a teoria, o discurso oficial e a legislação com a prática. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, ANAPAD, 1, 2004, Rio de Janeiro. Anais ANAPAD, Rio de Janeiro, 2004.

MELLO, Ricardo. **Comunicação de interesse público**: a escuta popular na comunicação pública: abrindo caminho para uma nova política. 2. Ed. Recife: Bagaço, 2007.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações humanas**: psicologia das relações interpessoais. 6ª ed. São Paulo: Atlas. 2001.

NOVELLI, Ana Lúcia C. R. **O papel institucional da comunicação pública para o sucesso da governança**. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação organizacional e Relações Públicas*. GESTCORP/ECA/USP. 2006. p. 75-89

OLIVEIRA, João Elias. **Ouvidoria pública brasileira**: a evolução de um modelo único. In VISMONA (org) *A ouvidoria brasileira. Dez anos da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman*. São Paulo: Imprensa Oficial do estado de São Paulo: Associação Brasileira de Ouvidores / Ombudsman, 2005.

_____. **A ouvidoria do estado do Paraná**. In: LYRA, Rubens Pinto (org). *A Ouvidoria na Esfera Pública Brasileira*, Curitiba: UFPR. 2000. P.173-175.

_____. **Ouvidoria pública brasileira**: a evolução de um modelo único. ABO – Associação Brasileira de Ouvidores. (1996) Disponível em <http://www.abonacional.org.br/> acesso em 17 out. 2006.

O'DONNELL, Guillermo. **Accountability horizontal e novas poliarquias**. São Paulo: Lua Nova, n.44, p. 27-54, 1998.

OUVIDORIA GERAL DO ESTADO DO PARANÁ. Disponível em <http://www.cpd.ufv.br/ouvidoria/Historia.htm> acesso em 20 abr. 2008.

PACHECO, Marcus Vinícius Ferraz. **Os usuários dos serviços públicos e as Ouvidorias**. 2006. Disponível em <http://www.abonacional.org.br/> acesso em 17 out. 2006.

_____. **Ouvidoria da fundação de aposentadorias e pensões dos servidores do estado de Pernambuco – FUNAPE**: um estudo de caso sobre *accountability*. 2006. Dissertação de Mestrado. Fundaj.

PASCOAL, Valdecir Fernandes. **Direito financeiro e controle externo**: teoria, jurisprudência e 370 questões de concursos públicos (atualizado com a lei de responsabilidade fiscal – LRF). 4º ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2004.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PERNAMBUCO, Governo do Estado. **Reestruturação e modernização do aparelho do estado em Pernambuco**. / secretaria da Administração e Reforma do Estado em Pernambuco. Recife: a Secretaria, 2003.

PEREIRA, Bresser. **A reforma do estado dos anos 90**: lógica e mecanismos de controle. Caderno 1. MARE – Ministério da Administração e Reforma do Estado. Brasília/DF. 1997

PEREIRA, José Matias. **Reforma do estado e transparência**: estratégias de controle da corrupção no Brasil. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002.

PEREIRA, L.C.B. **Gestão do setor público**: estratégia e estrutura para um novo estado. In. PEREIRA, L.C. B. SPINNK, P. Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998, p.21-38.

PEREIRA, Ricardo Martins. **O controle social na gestão pública**: as funções de fiscalização e de ouvidoria dos tribunais de contas do Brasil. 2003. 116 f. Dissertação - Universidade Federal de Pernambuco.

PINHO, J. A. G. **Transparência na administração pública**: o que mudou depois da Lei de responsabilidade fiscal? um estudo exploratório em seis municípios da região metropolitana de Salvador. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, ANAPAD, 1. 2004, Rio de Janeiro. Anais ANPAD, Rio de Janeiro, 2004.

PINTO, Luiz Paulo Freitas. **O papel da publicidade na prestação de contas do governo**: a visão dos representantes dos conselhos regionais de desenvolvimento do Rio Grande do Sul. 1999. Porto Alegre. Curso de Mestrado em Administração Pública da Universidade Federal do rio Grande do Sul.

PRZEWORSKI, A. **Sobre o desenho do estado**. In. PEREIRA, L.C.B. SPINK, P. Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998, p. 39-73.

RUA, Maria das Graças. **Análises de políticas públicas**: conceitos básicos. in Maria das Graças Rua e Maria Izabel Valladão de Carvalho (orgs). O estudo da política: estudos selecionados. Paralelo 15, pp. 231-261.1999

RUAS, Roberto. **Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional**. In Fleury, Maria Tereza Leme, Moacir de Miranda Oliveira Jr. (orgs). Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

SÁ, Adísia; VILANOVA, Fátima; MACIEL, Roberto (orgs). **Ombudsmen-Ouvidores**. Fortaleza: Edições Demócrito Rocha, 2004, p. 179.

SEN, Amartya Kumar. **Desenvolvimento como liberdade**. Companhia das Letras. 2000. p.27-71;173-187.

SILVA, Francisco Carlos da Cruz. **Controle social**: reformando a administração para a sociedade. 2001. BRASIL. Tribunal de Contas da União. Prêmio Serzedello Corrêa 2001: Monografias Vencedoras: Perspectiva para o Controle Social e a Transparência da Administração Pública / Tribunal de Contas da União in

TATAGIBA, Luciana. **Os conselhos gestores e a democratização das políticas públicas no Brasil**. in DAGINO, Evelina (org) Sociedade Civil e Espaços Públicos no Brasil. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

TOLBER, Pámela S; ZUCKER, Lynner G. **A institucionalização da teoria institucional**. In CLEGG, Stewart R. HARDY, Cyntia; NORD, Walter R. Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas, Vol 1,1998.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VISMONA, Edson Luiz. **Dez anos da ABO e a construção da ouvidoria brasileira**. In VISMONA (org) A ouvidoria brasileira. Dez anos da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman. São Paulo: Imprensa Oficial do estado de São Paulo: Associação Brasileira de Ouvidores / Ombudsman, 2005.

WAMPLER, Brian. **Expandido accountability através de instituições participativas? ativistas e reformistas nas municipalidades brasileiras**. In: LUBAMBO, Cátia; COELHO, Denílson; MELO, Marcus André (Orgs.). Desenho Institucional e Participação Política: experiências no Brasil contemporâneo. Petrópolis: Vozes, 2005. Cap 2, p.33-62.

ZAVERUCHA, Jorge. **FHC, forças armadas e polícia**: entre o autoritarismo e a democracia (1999-2002). 1ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2005.

www.abonacional.org.br acesso em 17 out. 2006.

www.aneel.gov.br/210.htm acesso em 17 out. 2006.

www.ouvidoriageral.mg.gov.br acesso em 25 abr. 2004.

www.ouvidoria-policia.sp.gov.br/pages/Historia.htm acesso em 17 out. 2007.

www.pr.gov.br/ouvidoria acesso em 25 abr. 2007.

www.sefaz.pe.gov.br/ acesso em 31 abr. 2007.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Roteiro da Entrevista

Entrevistada: Karla Júlia Marcelino – Responsável pela Ouvidoria Geral do Estado

- Quais as principais ações para o processo de implantação das Ouvidorias no Governo do Estado?
- Quais as dificuldades enfrentadas até 2006?
- Quais os resultados obtidos até 2006?
- Quais as dificuldades enfrentadas até 2007?
- Quais os resultados obtidos até 2007?
- Quais as dificuldades enfrentadas até 2008?
- Quais os resultados obtidos até 2008?
- Quais as ações Previstas?
- O que era e é feito para divulgar este serviço ao cidadão a fim de promover a sua utilização?
- A Sr^a. acredita que este governo está cumprindo com o estabelecido na Lei nº 12.452/03 que trata especificamente do controle adequado do serviço público assegurando o direito básico dos usuários de: informação, qualidade na prestação do serviço e controle adequado do serviço público no tocante ao processo de implantação das ouvidorias?
- Como está a implantação das ouvidorias do Poder Executivo no Estado de Pernambuco hoje?
- O Sr. acredita que a ouvidoria no Governo de Pernambuco se constitui um instrumento de cidadania?

APÊNDICE B

Roteiro da Entrevista

Entrevistado: Jader Toscano –Ouvidor da Secretaria da Educação

- Qual a prioridade que teve a implantação das ouvidorias no Programa de Modernização do Estado?
- Quais as ações pretendidas?
- Por que não conseguiu implantar até o final da gestão?
- O Sr. acredita que até o final do governo a implantação das ouvidorias cumpriu com o estabelecido na Lei nº 12.452/03 que trata especificamente do controle adequado do serviço público assegurando o direito básico dos usuários de: informação, qualidade na prestação do serviço e controle adequado do serviço público?
- Quais as dificuldades enfrentadas até 2006?
- Quais os resultados obtidos até 2006?
- O Sr. acompanhou a implantação das ouvidorias após a mudança de governo?
- Quais as dificuldades enfrentadas até 2007?
- Quais os resultados obtidos até 2007?
- Quais as dificuldades enfrentadas até 2008?
- Quais os resultados obtidos até 2008?
- O Sr. acredita que a ouvidoria no Governo de Pernambuco se constitui um instrumento de cidadania?

APÊNDICE C

Roteiro da Entrevista

Entrevistado: Ouvidor

- Quais os principais avanços até 2006 para a implantação da ouvidoria no governo de Pernambuco?
- Quais as dificuldades enfrentadas até o ano de 2006?
- Quais os principais avanços no ano de 2007 para a implantação da ouvidoria?
- Quais as dificuldades enfrentadas no ano de 2007?
- Quais os principais avanços neste ano em relação à implantação da ouvidoria?
- Quais as dificuldades enfrentadas este ano de 2008?
- O Sr(a) acredita que a Ouvidoria do Poder Executivo está cumprindo com o estabelecido na Lei nº 12.452/03 que trata especificamente do controle adequado do serviço público assegurando o direito básico dos usuários de: informação, qualidade na prestação do serviço e controle adequado do serviço público?
- O Sr (a) acredita que a ouvidoria no Governo de Pernambuco hoje pode ser considerada um instrumento de cidadania?

ANEXOS

ANEXO 1

Relação das Ouvidorias do Poder Executivo Estadual

1. IRH

Ouvidor(a): **Ethiene Babé**

Endereço: Rua Henrique Dias, s/n - Derby CEP: 52.010-10

Horário de atendimento: segunda a quinta-feira, de 8:00h às 12:00h e 14:00h às 16:00h (depois das 16:00h funcionamento interno até às 18:00h). Sexta-feira, 8:00h às 12:00h

Fone: 3216.4946/ 4942 / 4934

e-mail: ouvidoria@irh.pe.gov.br, www.irh.pe.gov.br

2. FUNAPE

Ouvidor(a): **Tereza Colier**

Endereço: Rua Henrique Dias, s/n - Derby CEP: 52.010-100

Horário de atendimento: segunda a sexta-feira, de 8:00h às 13:00h

Fone: 3216.4890 / 4820 / 4888

e-mail: ouvidoria@funape.pe.gov.br

3. PERPART

Ouvidor: **Márcia Fabíola de C. Lima**

Endereço: Av. Dr. João Lacerda, 395 - Cordeiro CEP: 50711-902

Horário de Atendimento: segunda a quinta-feira, de 8:00h às 12:00h e 14:00h às 16:00h Sexta, 8:00h às 12:00h.

Fone: 3445.3773

e-mail: ouvidoria@perpart.pe.gov.br/

4. CEPE

Ouvidor: **June Trindade**

Endereço: Rua Coelho Leite, 530 - Santo Amaro

Horário de atendimento: segunda a sexta-feira, de 8:00h às 12:00h e 13:00h às 17:00h

Fone: 3421.4233 / 3217.2593

e-mail: ouvidoria@cepe.com.br

5. SETUR

Ouvidor(a): **Dea Lúcia Sales**

Endereço: Centro de Convenções – Complexo Salgadinho Olinda CEP: 53111-970

Horário de atendimento: segunda a sexta-feira, de 9:00h às 17:00h

Fone 3427-8111

e-mail: fales.dea@gmail.com, ouvidoria@setur.pe.gov.br

6. HOSPITAL AGAMENON MAGALHÃES

Ouvidor(a): **Nádia Maria de Albuquerque**

Horário de atendimento: segunda a sexta-feira, de 8:00h às 12:30h e 13:30 às 16:00h horário

Fones: 3184.1676

e-mail: ouvidoria.ham@saude.pe.gov.br / nadiaprates@yahoo.com.br

7. DETRAN

Ouvidor(a): **Nelma Sandra Ribeiro e Silva**

Endereço: Estrada do Barbalho, no. 889 - Iputinga CEP: 50.690-900

Horário de atendimento: segunda a sexta-feira, de 8:00h às 16:30h

Fone: 3454.8404 / 3454.8249 Fax: 3454.8404

e-mail: ouvidoria@detran.pe.gov.br, www.detran.pe.gov.br/

8. SEFAZ

Ouvidor(a): **Maria Laura Pinheiro Rodrigues**

Endereço: R. do Imperador D. Pedro II, s/n sala 311 – Santo Antônio CEP: 50.010-240

Horário de atendimento: segunda a sexta-feira, de 8:00h às 14:00h (pessoalmente) e 8:00h às 18:00h (telefone)

Fone: 0800-7071244 / 3419.6115 Fax: 3419.6159

e-mail: ouvidoria@sefaz.pe.gov.br, www.sefaz.pe.gov.br

9. CEASA

Ouvidor(a): **Beatriz Guimarães**

Endereço: BR 101 Sul km 70, Centro Administrativo 1º andar Curado CEP: 50.790-900

Horário de atendimento: segunda a sexta-feira, de 7:00h às 13:00h

Fone: 0800.281.0525 / 3252.1286

e-mail: ouvidoria@ceasape.org.br

10. AG. CONDEPE / FIDEM

Ouvidor(a): **Maria das Graças S Valença**

Endereço: R. das Ninfas, no. 65 Boa Vista CEP: 50070-310

Horário de atendimento: segunda a sexta-feira, de 8:00h às 12:00h

Fone: 3303.5249 / 5225- 0800-2863939.

e-mail: ouvidoria@condepefidem.pe.gov.br

11. SECRETARIA DE SAÚDE

Ouvidor: **Jadrael Alexandre de Souza**

Endereço: Rua Osvaldo Cruz, 359 – Boa Vista CEP: 50.050-121

Horário de atendimento: segunda a sexta-feira, de 8:00h às 17:00h

Fone: 0800-286.2828 / 34120214 Fax: 3412.0209

e-mail: ouvidoria@saude.pe.gov.br

12. HOSPITAL CORREIA PICANÇO

Ouvidor(a): **Cleide Lucena**

Endereço: Rua Padre Roma 149 – Tamarineira CEP: 52.050-150

Horário de atendimento: segunda, quarta e quinta-feira, de 8:00h às 12:00h e terça e sexta-feira, de 14:00h às 18:00h

Fone: 3265.8724

e-mail: hcpouvidoria@saude.pe.gov.br

13. HOSPITAL OTÁVIO DE FREITAS

Ouvidor(a): **Rossana Takahashi**

Endereço: Rua Aprígio Guimarães, s/n – Tejipió

Horário de atendimento: segunda a sexta-feira, de 8:00h às 16:00h

Fone: 3252.8631

e-mail: ouvidoriahof@gmail.com

14. HOSPITAL UNIVERSITÁRIO OSWALDO CRUZ

Ouvidor(a): **Maria Odília Costa Barros**

Endereço: Rua Arnóbio Marques, 310 – Santo Amaro CEP: 50.100-130

Horário de atendimento: segunda a sexta-feira, de 7:00h às 13:00h

Fone: 2101.1425 Fax: 3421.2129

e-mail: huocouvidoria@yahoo.com.br

15. ARPE

Ouvidor: **Sebastião Costa Ribeiro**

Endereço: Praça Ministro João Gonçalves de Souza, s/n 3o. andar Ala Sul Edifício Sudene – Engenho do Meio CEP: 50.670-500

Horário de Atendimento: segunda a sexta-feira, de 8:00h às 12:00h e 14:00h às 17:30h

Fone: 3303.4733 0800-2813833 - relativo à energia elétrica

0800-2813844 - relativo à COMPESA e demais serviços

e-mail: ouvidoria@arpe.pe.gov.br

16. SDS

Ouvidor: **Maria do Amparo Almeida Araujo**

Endereço: Rua Floriano Peixoto, 141 - Santo Antonio

Horário de atendimento: segunda a sexta-feira, de 8:00h às 18:00h

Fone: 3222-7296 Fax: 3222-7520

e-mail: ouvidoriasdspe@hotmail.com

17. EMTU

Ouvidor: **Frederico Barbosa**

Endereço: Cais de Santa Rita, s/n – São José CEP: 50020-360

Horário de atendimento: segunda a sexta-feira, de 8:00h às 18:00h

Fone: 3419.1009 Fax: 3224.0610

e-mail: fredericobarbosa@emtu.pe.gov.br

18. HEMOPE

Ouvidor: **Celso Jorge Ribeiro**

Endereço: Av. Rui Barbosa, 375 – Graças CEP: 52011040

Horário de Atendimento: segunda a quinta-feira, de 7:30h às 13:30h e sexta-feira de 7:30h às 13:30h

Fone: 3421.5575 - ramal 228

e-mail: ouvidoria@hemope.pe.gov.br

19. SEC. DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL E DIREITOS HUMANOS

Ouvidor: **José de Paula Lopes Filho**

Endereço: R. Benfica n. 133 Madalena

Horário de Atendimento: segunda a sexta-feira, de 9:00h às 17:00h

Fone: 3303.3303 Fax: 33033304

e-mail: ouvidoria@sedsdh.pe.gov.br

20. PROCAPE- PRONTO SOCORRO CARDIOLÓGICO PROF. LUIZ TAVARES

Ouvidor(a): **Zélia Galvão Martiniano Lins**

Endereço: Rua dos Palmares, s/n - Santo Amaro

Horário de Atendimento – segunda a sexta-feira, de 7:00h às 13:00h

Fone: 3117.4650 Fax: 2101.4650

e-mail: zeliaouvidoriaprocape@hotmail.com

21. GERES – OURICURI

Ouvidor: **Luciene Alencar Matos**

Endereço: Av. Antônio Pedro da Silva, s/n - Ouricuri/PE CEP: 56.200-000

Horário de atendimento: segunda a sexta-feira, de 8:00h às 13:00h

Fone: (87) 3874.1035 (direto)

e-mail: cienematos@hotmail.com

22. SECRETARIA DE EDUCAÇÃO

Ouvidor: **Jader Toscano**

Endereço: Rua. Siqueira Campos, 304 - Santo Antonio

Horário de atendimento: segunda a sexta-feira, de 8:00h às 16:00h

Fone: 2122.6353 / 2122.6366 / 3424.1664

e-mail: ouvidoria@educacao.pe.gov.br

23. DISTRITO DE FERNANDO DE NORONHA

Ouvidor: **Luiz Gonzaga Tavares**

Endereço: Rua Bolivar, 139 Arruda, Recife-PE CEP 52120-010

Horário de atendimento:

Fone: 3498 9600 Fax: 3449 5360

e-mail: ouvidoria@noronha.pe.gov.br

24. OUVIDORIA GERAL DO ESTADO

Ouvidor (a): **Karla Júlia Marcelino**

Endereço: Av. Marquês de Olinda, n. 222 2º. Andar CEP: 50030-000

Horário de atendimento: 8:00 às 13:00 h

Fone: 32247609 r-216/32245191/99797573

email: ouvidoria@seas.pe.gov.br

ANEXO 2

Macroprocessos – Atividades de Ouvidoria Modelo Conceitual da Ouvidoria Pública Estado de Pernambuco

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

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

Tratamento Preliminar da Demanda: com base nos dados obtidos no processo anterior, a Ouvidoria procede a uma análise preliminar, visando seu enquadramento nas categorias de queixa, reclamação, sugestão, elogio ou denúncia, segundo a natureza da questão, bem como a verificação, na base de dados existente, de tratamentos dados a situações similares anteriores, por acaso existentes. Em alguns casos, esse processo poderá resultar na resolução imediata da questão, quer por parte da própria Ouvidoria (como, por exemplo, nos casos em que uma informação resolve o problema), ou por rápido contato com a área da organização responsável e sua pronta resolução.

Encaminhamento da Demanda para Solução: o processo envolve a definição da área da organização competente para lidar com e resolver a manifestação recebida e o encaminhamento à mesma pelo Ouvidor para as providências de tratamento e resolução. O Ouvidor poderá agregar informações ou mesmo sugestão com base na experiência e aprendizado com manifestações assemelhadas ou de mesma natureza. O tratamento de encaminhamento considerará, sempre, a categoria da manifestação, tendo-se especial cuidado com as denúncias, que por sua natureza envolvem a possibilidade de ilícito. Situações que envolvam queixas diretas sobre pessoas também devem ser vistas com os necessários cuidados. O encaminhamento da demanda será feito por meios formais, incluindo o uso dos recursos de sistema informático, de modo a caracterizar seu destinatário, confirmar o recebimento e data em que ocorreu. O Ouvidor encaminhará nessa ocasião ao manifestante correspondência agradecendo a contribuição recebida e informando-o quanto ao encaminhamento dado à mesma e prazo previsto para nova informação.

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

Análise da Solução Proposta: concluído o tratamento e resolução da questão, a administração deve informar à Ouvidoria a proposta de solução. Neste processo o Ouvidor deve fazer uma análise geral da solução, no sentido de avaliar o grau de atendimento do cidadão, usuário ou servidor, manifestante, bem como do tratamento dado pela administração, através da revisão de processos ou outros, que garanta a correção das causas geradoras do problema, evitando repetições futuras. Quando o Ouvidor considerar insatisfatória ou insuficiente a solução apresentada, ou mesmo as

informações recebidas para formular sua comunicação ao demandante, deverá retornar à administração fazendo solicitações ou sugestões. Julgando adequada a solução desenvolve a fase seguinte do processo.

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

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

Monitoramento da Operação: trata-se de processo para registrar e acompanhar o desenvolvimento dos diversos processos de Ouvidoria, fornecendo informações para o acompanhamento de suas métricas, identificação e tratamento de desvios, entre outras medidas gerenciais pertinentes. O monitoramento deverá incluir a realização de pesquisas, através de amostras aleatórias com demandantes e com a administração, visando medir o grau de efetividade das soluções dadas às questões através das medidas adotadas.

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

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

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

Fonte: Macroprocessos de Ouvidoria – Modelo Conceitual de Ouvidoria (AXON, 2003, p.18)

ANEXO 3
Turma do Curso Implantação e Gestão de Ouvidoria
Realizado de 01 a 18 de outubro de 2007



Arquivo pessoal: Chussely Souza

ANEXO 4

Boletim Informativo da Ouvidoria do Estado de Pernambuco – meio eletrônico



SECRETARIA ESPECIAL
DE ARTICULAÇÃO SOCIAL



I Fórum de Ouvidores atinge objetivos



Com um público de 84 participantes, o I Fórum de Ouvidores de 2008, organizado pela Ouvidoria do Estado, vinculada à Secretaria Especial de Articulação Social de Pernambuco, foi considerado um sucesso. O encontro, que aconteceu no dia 3 de abril, no Hospital das Clínicas, mobilizou estudantes da UFPE, FCAP e Faculdade de Boa Viagem, ouvidores públicos, técnicos do Estado, funcionários do Hospital das Clínicas em torno do tema Qualidade na Gestão.

Abrindo o fórum, o secretário de Articulação Social, Waldemar Borges, destacou a satisfação em participar do evento e da importância da Rede de

Ouvidores Públicos dentro da atual gestão. "Este momento simboliza o encerramento de uma etapa e a abertura de outras. A rede existe e já mostra resultados. Mas devemos nos preocupar com os constantes desafios e a qualidade é um deles. Nosso objetivo é que as respostas aos cidadãos sigam com a assinatura do próprio governador e para que isso aconteça, devemos renovar nosso compromisso com um serviço eficiente", destacou o secretário.

O secretário Waldemar Borges também falou da satisfação do governador Eduardo Campos ("que freqüentemente navega pela rede observando o desempenho das ouvidorias") e da intenção de instalar o serviço em todas as secretarias. "Tenho muita esperança de terminarmos esse Governo com a melhor rede de ouvidores do país", assegurou o secretário.

Para Karla Júlia Marcelino, coordenadora da Ouvidoria Geral, todos os objetivos pretendidos com o fórum foram alcançados. "Além da presença de representantes do Poder Executivo estadual e de outras áreas, tivemos também uma grande participação de estudantes universitários. Com esse interesse observado podemos dizer que o objetivo de disseminar a qualidade na gestão foi plenamente alcançado", disse. Sentimento semelhante foi compartilhado por Flávio Spindola, consultor em Ouvidoria e que tem entre referências de seu currículo ser membro da Fundação Nacional de Qualidade (FNQ).

Em sua apresentação, ele historiou o conceito de qualidade nas empresas, exemplificou a experiência do Japão – que passou da condição de país destruído na Segunda Guerra Mundial para detentor de parcelas de mercado dentro da própria economia americana em menos de 30 anos além de abordar padrões de excelência atuais. Com o êxito do primeiro fórum, a Ouvidoria Geral já começa a organizar a realização de sua segunda versão. O segundo fórum deverá acontecer no final do primeiro semestre.

Para você ficar por dentro

** Baixe a apresentação feita pelo consultor Flávio Spindola durante o Fórum de Ouvidores.*

** Ouça a entrevista dada por Karla Júlia a Rádio CBN sobre o Fórum de Ouvidores.*

Agenda da Rede de Ouvidores

- Na próxima terça-feira, dia 15 de abril, os ouvidores participarão da reunião de avaliação de implantação e ajustes do software. Ela acontecerá na Gerência Regional de Educação/Gere Recife Sul, localizada na Rua Acadêmico Hélio Ramos, 500, Cidade Universitária.
- Acontecerá no dia 29 de abril, a partir das 9h, a quarta reunião de análise dos relatórios consolidados de desempenho da Rede de Ouvidores. O encontro será no auditório do Hospital Agamenon Magalhães (Estrada do Arraial, 2.723, Casa Amarela).
- Confirmações de presença para as duas reuniões citadas acima deverão ser feitas pelo e-mail ouvidoria@seas.pe.gov.br.

Faça a informação circular

Se você tem algo a informar à Rede de Ouvidores Públicos, envie mensagem para o e-mail imprensa@seas.pe.gov.br para que o conteúdo seja incluído nos próximos boletins da Ouvidoria Geral

ANEXO 5
Turma do Curso Implantação e Gestão de Ouvidoria
Realizado de 12 a 30 de maio de 2008



Arquivo pessoal: Chussely Souza

ANEXO 6 Informativo IRH – meio eletrônico



IRH lança Fórum de Debates da Excelência em Gestão Cuidador foi o primeiro tema a ser debatido

O Instituto de Recursos Humanos do Estado (IRH), através do Programa de Excelência em Gestão, lançou o Fórum de Debates da Excelência em Gestão em 14 de maio de 2010, com o tema "Cuidador: o primeiro tema a ser debatido". O fórum foi realizado no Auditório do Conselho de Estado, sob a presidência do Governador Elton Lacerda. O fórum reuniu representantes de diversas instituições públicas e privadas, além de membros do Conselho de Estado, para discutir o tema "Cuidador: o primeiro tema a ser debatido". O fórum foi realizado no Auditório do Conselho de Estado, sob a presidência do Governador Elton Lacerda. O fórum reuniu representantes de diversas instituições públicas e privadas, além de membros do Conselho de Estado, para discutir o tema "Cuidador: o primeiro tema a ser debatido".

O fórum foi realizado no Auditório do Conselho de Estado, sob a presidência do Governador Elton Lacerda. O fórum reuniu representantes de diversas instituições públicas e privadas, além de membros do Conselho de Estado, para discutir o tema "Cuidador: o primeiro tema a ser debatido". O fórum foi realizado no Auditório do Conselho de Estado, sob a presidência do Governador Elton Lacerda. O fórum reuniu representantes de diversas instituições públicas e privadas, além de membros do Conselho de Estado, para discutir o tema "Cuidador: o primeiro tema a ser debatido".



Mães são homenageadas com missa

A Prefeitura de São Paulo realizou uma homenagem às mães com uma missa no dia 12 de maio de 2010, no Auditório do Conselho de Estado. A missa foi realizada no Auditório do Conselho de Estado, sob a presidência do Governador Elton Lacerda. A missa foi realizada no Auditório do Conselho de Estado, sob a presidência do Governador Elton Lacerda. A missa foi realizada no Auditório do Conselho de Estado, sob a presidência do Governador Elton Lacerda.



HSE ganha Central de Internamento

O Hospital de São Paulo ganhou uma nova Central de Internamento em 14 de maio de 2010. A nova Central de Internamento foi inaugurada no Hospital de São Paulo, sob a presidência do Governador Elton Lacerda. A nova Central de Internamento foi inaugurada no Hospital de São Paulo, sob a presidência do Governador Elton Lacerda.

O Hospital de São Paulo ganhou uma nova Central de Internamento em 14 de maio de 2010. A nova Central de Internamento foi inaugurada no Hospital de São Paulo, sob a presidência do Governador Elton Lacerda. A nova Central de Internamento foi inaugurada no Hospital de São Paulo, sob a presidência do Governador Elton Lacerda.

Palestra discute a importância da comunicação no ambiente hospitalar

A Prefeitura de São Paulo realizou uma palestra sobre a importância da comunicação no ambiente hospitalar em 14 de maio de 2010. A palestra foi realizada no Hospital de São Paulo, sob a presidência do Governador Elton Lacerda. A palestra foi realizada no Hospital de São Paulo, sob a presidência do Governador Elton Lacerda.

A Prefeitura de São Paulo realizou uma palestra sobre a importância da comunicação no ambiente hospitalar em 14 de maio de 2010. A palestra foi realizada no Hospital de São Paulo, sob a presidência do Governador Elton Lacerda. A palestra foi realizada no Hospital de São Paulo, sob a presidência do Governador Elton Lacerda.



A Prefeitura de São Paulo realizou uma palestra sobre a importância da comunicação no ambiente hospitalar em 14 de maio de 2010. A palestra foi realizada no Hospital de São Paulo, sob a presidência do Governador Elton Lacerda. A palestra foi realizada no Hospital de São Paulo, sob a presidência do Governador Elton Lacerda.

Instituto de Recursos Humanos do Estado (IRH)
Rua 2003, 101, Recife, PE, 51030-000



ANEXO 6 Informativo IRH – meio impresso



Campanha alerta servidoras para a prevenção do câncer de mama

"Previna-se contra o câncer de mama". Esse é o mote da campanha realizada pelo Instituto de Recursos Humanos, no mês de maio. A iniciativa é elusiva ao mês das Mães e tem como objetivo promover e prevenir a saúde feminina, além de informar as servidoras mães ou não da importância dos cuidados com a saúde. As usuárias do Sassepe durante esse mês terão uma oferta maior de consultas

e exames para a prevenção do câncer de mama e ainda poderão tirar dúvidas e obter informações sobre a doença. O câncer de mama está na primeira posição dos que mais matam no Brasil. O exame preventivo evita o surgimento ou a evolução da doença e é de extrema necessidade para a saúde da mulher.

"Existem milhares de pernambucanas que nunca fizeram qualquer tipo de exame

preventivo e muitas desconhecem até a existência dele. Com a ação, pretendemos fazer com que as servidoras se preocupem com a saúde e com hábitos de uma vida saudável", explica a presidente do IRH, Ana Cavalcanti.

No mês de março, o IRH realizou a campanha contra o câncer de colo do útero em homenagem ao Dia Internacional da Mulher.

Previna-se contra o câncer de mama.

Ligue 0800-284-2727 e marque a sua consulta.



Seminário promove integração entre agências regionais

Página 7



Começam as reformas no IRH

Página 2

Secretaria de Administração inicia o recadastramento de servidores estaduais

Páginas 4 e 5

Governo do Estado leva o Programa de Capacitação do servidor para o interior

Página 7

Fórum debate Ouvidoria como uma escuta a favor do cidadão

O IRH, através do Programa de Desenvolvimento Institucional, lançou no dia 08 de maio o I Fórum de Debates da Excelência em Gestão Pública. O tema escolhido para abrir a grade de debates foi Ouvidoria: Uma escuta a favor do cidadão e um diferencial na gestão pública. O Fórum teve como finalidade criar um espaço para discussão e intercâmbio de experiências relacionadas à Gestão Pública.

Para a Presidente do IRH, Ana Cavalcanti, a implantação do Fórum amplia as possibilidades de conhecimentos e experiências dos serviços prestados pela gestão. "Escolhemos ouvidoria como primeiro tema porque entendemos que ela é um instru-

mento de gestão importante para a comunicação entre o governo e o cidadão. E todos nós servidores precisamos contribuir para o seu bom desempenho".

Na ocasião, o público formado por ouvidores e gestores fez uma viagem no tempo com a explicação histórica da figura do ouvidor, relatada pelo ouvidor da Secretaria de Educação, Jader Toscano; participou ativamente do debate, dividindo suas experiências com as já vividas pela ex-ouvidora do Tribunal de Contas do Estado, Alice Paredes; e ainda tirou suas dúvidas quanto à rede de ouvidoria do Estado, através da ouvidora geral do Estado, Karla Júlia.

"A ouvidoria não deve ser encarada

como uma ameaça, mas sim como um instrumento de auxílio para a melhoria dos serviços prestados pela administração pública. O trabalho em rede contribui para o sucesso de todo o funcionalismo estadual", argumenta Karla. Para a ouvidora do IRH, Etienne Bahé, o encontro também serviu como alerta para cada gestor sobre a importância de sua contribuição com a ouvidoria do seu órgão ou de sua secretaria. "A maioria dos gestores sabe da importância da ouvidoria, mas não são preparados a trabalhar com ela. Por isso a necessidade de encontros como este, onde os gestores têm a oportunidade de entender o quanto a sua participação é crucial no sucesso da gestão".

ANEXO 6

Informativo IRH – meio impresso

IRH inaugura Ouvidoria no HSE

O Instituto de Recursos Humanos inaugurou, no último dia 19, a Ouvidoria HSE. Por meio dela o servidor pode expressar sua opinião, sugerir mudanças, criticar e elogiar os atendimentos prestados pelo Hospital. A Ouvidoria HSE é vinculada ao IRH, sendo uma subunidade da Ouvidoria do Instituto, funciona no térreo do HSE, ao lado da Recepção Central e atende pelo telefone 3217-2877 e pelo e-mail ouvidoria@irh.pe.gov.br.

Na ocasião houve uma palestra da ouvidora Karla Júlia da Secretaria de Articulação Social, sobre “Ouvidoria como Instrumento de Gestão”. “É um canal legítimo para a participação do cidadão na administração pública. O Governo do Estado possui atualmente 24 ouvidorias que estão interligadas”, explica. A presidente do IRH, Ana Cavalcanti, argumenta que a Ouvidoria é instrumento de comunicação entre servidor e o Instituto. “O setor busca perceber o sentimento de satisfação dos usuários visando o aprimora-



Informe IRH
Ano 2 - Nº 03 - Março de 2008

**PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO 2008
INSCREVE SERVIDORES**

Estão abertas as inscrições para o Programa de Qualificação do Governo do Estado. Para participar é preciso preencher a ficha de inscrição disponível no site da Secretaria de Administração e entregá-la na Unidade de Recursos Humanos da instituição em que o servidor trabalha, para que a mesma seja enviada ao IRH.

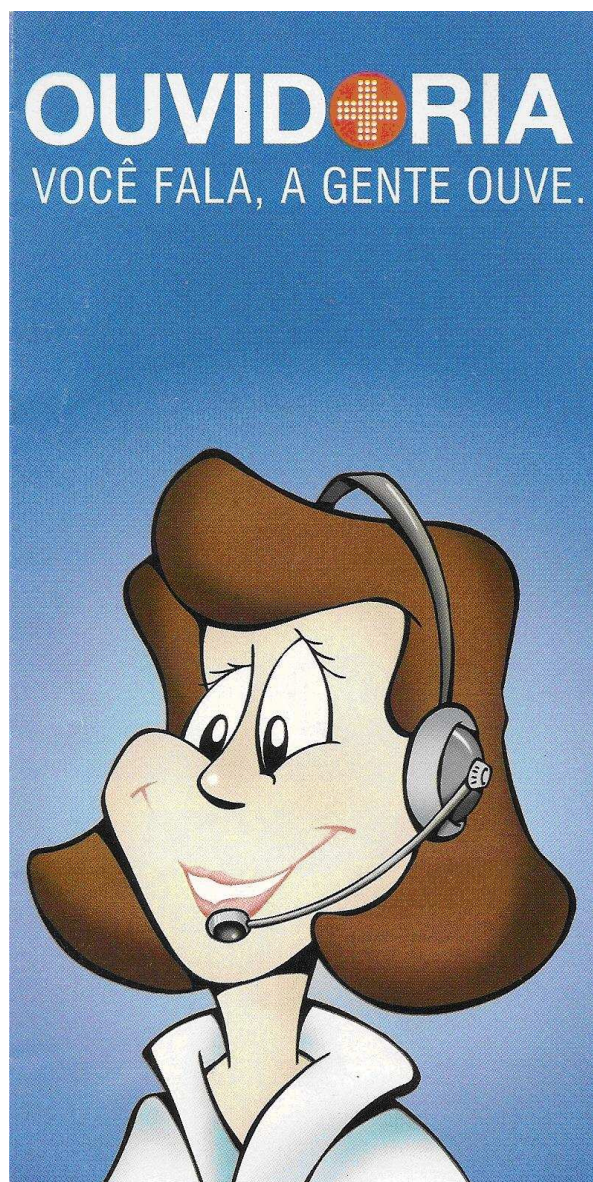
Em 2007, 1050 servidores foram qualificados pelo programa. A expectativa para esse ano é que esse número aumente. “Não menos. 50 cursos serão realizados em 2008. Nosso objetivo é ampliar a grade de programação e prestar pela qualificação e atualização do servidor público a fim de aprimorar cada vez mais a administração pública. Vamos formar profissionais em todos os níveis do serviço público, e não apenas os que compõem o quadro gerencial. O nosso objetivo é que todos tenham a oportunidade de se reciclar”, diz a presidente do IRH, Ana Cavalcanti.

O Programa de Qualificação é uma iniciativa do Governo de Pernambuco, em parceria com a Secretaria de Administração e com o Instituto de Recursos Humanos (IRH), em prol da formação dos servidores públicos. Os cursos resultam no desenvolvimento de habilidades para o melhor desempenho dos servidores, promovendo um contato mais próximo com as novas técnicas.

“Notamos que há uma procura enorme pelos cursos, o que demonstra que o servidor tem a consciência da necessidade de se renovar e que a qualificação é fundamental para o desenvolvimento do serviço público”, explica a presidente. Os cursos são realizados em diversas áreas como: Informática, Compras e Licitação, Oatária, Documentação e Arquivo, Redação, Contabilidade, Orçamento Público, Suprimento Individual, Instituições Presidiais, Formação de Projetos, entre outros. A grade foi feita de acordo com as necessidades relatadas pelos gestores e servidores em 2007. Outras informações estão disponíveis no site www.sad.pe.gov.br ou pelo telefone: 3216-4172.

| | |
|---|--------|
|  Simpósio discute assistência à saúde para o servidor | Pág. 2 |
|  Servidores prestam homenagem ao governador | Pág. 3 |
|  IRH realiza Mostra Cultural | Pág. 4 |

ANEXO 7
Material de Divulgação das Ouvidorias
Folder Ouvidoria Secretaria de Saúde - frente



ANEXO 7
Material de Divulgação das Ouvidorias
Folder Ouvidoria Secretaria de Saúde – parte interna

**AJUDE A MELHORAR
OS SERVIÇOS DA
SAÚDE PÚBLICA EM
PERNAMBUCO:
FALE COM A GENTE.**

OUVIDORIA
VOCÊ FALA, A GENTE OUVI.



TELEFONES E FAX PARA CONTATO:
81 3412 0214 | 3412 0215
FAX: 3412 0209 | 0800 286 2828
Atendimento: de segunda a sexta, das 8 às 17h.



SITE E E-MAIL:
www.ouvidoriadasaude.pe.gov.br
ouvidoria@saude.pe.gov.br



A Ouvidoria é o seu canal direto com a administração pública. Um espaço para você fazer denúncias, queixas, críticas, sugestões, elogios ou reclamações. Para que os serviços públicos possam melhorar cada vez mais, é importante ouvir sua opinião.



É através da Ouvidoria que o Governo pode identificar e corrigir as falhas na área de saúde. Além de permitir uma administração transparente, a Ouvidoria também contribui para melhorar o atendimento do SUS.



Procure a Ouvidoria. Seja por telefone, fax, carta, e-mail (ouvidoria@saude.pe.gov.br) ou através da nossa caixa de sugestões e reclamações. A gente precisa ouvir sua opinião para garantir a sua satisfação.

ATENDIMENTO

De segunda a sexta, das 8 às 17h, na Central de Regulação Médica, pelos telefones e fax abaixo.

81 3412 0214

81 3412 0215

FAX: 81 3412 0209

0800 286 2828



ANEXO 7
Material de Divulgação das Ouvidorias
Folheto Ouvidoria IRH



**O HOSPITAL
DOS SERVIDORES
DO ESTADO QUER
OUVIR VOCÊ.**

Ouvidoria | **HSE**
(3217-2877)

Para sugestões, elogios, denúncias ou reclamações, entre em conta

HSE Hospital dos Servidores do Estado
IRH Instituto de Recursos Humanos
Pernambuco

ANEXO 7
Material de Divulgação das Ouvidorias
Folheto Ouvidoria FUNAPE – frente e verso

A FUNAPE QUER OUVIR VOCÊ. 



AQUI SUA OPINIÃO É FUNDAMENTAL.

PARA MELHORAR A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS AO CIDADÃO É PRECISO SABER OUVIR. ABRIR UM ESPAÇO PARA DENÚNCIAS, QUEIXAS, CRÍTICAS, ELOGIOS E SUGESTÕES. POR ISSO, A FUNAPE IMPLANTOU UM CANAL DE DIÁLOGO COM SEUS CLIENTES.

A OUVIDORIA RECEBE AS MANIFESTAÇÕES DO PÚBLICO, ANALISA CADA UMA, ENVIA PARA AS ÁREAS COMPETENTES, COBRA RESPOSTAS PARA O CIDADÃO E AGE PARA TORNAR O SERVIÇO DA FUNAPE AINDA MELHOR. ESTE TRABALHO É DIVULGADO PERIODICAMENTE NOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO E NA PRÓPRIA INSTITUIÇÃO.

QUEM PROCURA A OUVIDORIA SÓ SE IDENTIFICA SE QUISER. AS MANIFESTAÇÕES PODEM SER FEITAS ATRAVÉS DE TELEFONE, CARTAS, SITE, FAX OU CAIXAS DE SUGESTÕES ESPALHADAS NOS PRINCIPAIS LOCAIS DE ATENDIMENTO DA FUNAPE. EXERÇA SUA CIDADANIA. PROCURE A OUVIDORIA.


www.funape.pe.gov.br
FONE / FAX: (81) 3216.4888
Ouvidoria Funape - Rua Henrique Dias, s/n - Térreo
Derby - Recife (PE) - CEP 52010-100
Atendimento das 7h30 às 13h



ANEXO 8

Site do Governo do Estado – página inicial “Portal da Transparência”

Recife, Segunda-feira, 5 de Maio de 2008



Pernambuco
Governo
Programas
Notícias
Serviços
Fale Conosco
Buscar...

Home

Pernambuco ▾

Governo ▾

Programas

Serviços


Notícias

Rádio SEI

Galeria de Imagens

05.05.08

Governador prestigia comemoração dos 80 anos da Assembleia de Deus



Durante a solenidade, que aconteceu nesse sábado (03), no estádio do Arruda, foi entregue ao governador uma placa comemorativa dos 80 anos da igreja evangélica Assembleia de Deus em Abreu e Lima.

Foto: Aluisio Moreira/SEI

Eduardo Campos diz que SUDEHE fará Nordeste crescer mais que o país

Governo do Estado quer fim do uso de copos descartáveis no Palácio

Vacinação contra febre aftosa é prorrogada até o dia 15 de maio

EMTU amplia prazo de validade das carteiras de estudante 2007 dos secundaristas

SERVIÇOS


Faça o download das marcas do Governo

Recadastramento do Servidor, clique aqui


Pernambuco tem tudo pra sediar a Copa 2014

Baixe a versão integral do "Pacto Pela Vida"


DESTAQUES




Feneart
Confira o atendimento aos inscritos na IX Fenearte




Detran
Visite o site e tenha acesso direto a todos os nossos serviços




Minha Casa
FICHA E EDITAL DE CONVOCAÇÃO - CONSELHO ESTADUAL DOS DIREITOS DA MULHER




Transparência
As contas do Governo no portal que virou referência




Mãe Coruja
Pernambuco dá atenção especial às mulheres e crianças



Rádio SEI
O que é notícia em seu Estado, agora para você baixar



História
Faça uma visita ao Palácio do Campo das Princesas



Confira aqui os serviços online do Governo de Pernambuco

PUBLICAÇÕES

Revista Continente
Um jeito inteligente de ler o mundo

Diário Oficial
Acesse a versão eletrônica do DO

AGENDA




Confira aqui a agenda diária do Governador

NEWSLETTER

Nome:

Email:

Galeria de Imagens

COPYRIGHT © 2007 GOVERNO DE PERNAMBUCO
Palácio do Campo das Princesas - Praça da República, s/n - CEP 50010-928 - Recife - Pernambuco - Brasil

ANEXO 8

Site do Governo do Estado – “Janela da Comunicação”

SECGE
Secretaria Especial da Controladoria Geral do Estado





Início | Apresentação | Glossário | Canais de Informação | Revista do Portal | Janela da Comunicação | Mapa do Sítio

Buscar...

- Ações do Governo
- Demonstrativos da Lei de Resp. Fiscal
- Incentivos Fiscais
- Informações Gerenciais
- Informações dos Municípios
- Lei de Diretrizes Orçamentárias
- Lei Orçamentária Anual
- Plano Plurianual
- Receitas e Despesas do Estado

Receitas e Despesas do Estado

Gastos do Governo



Notícias

06/06/08 10:54 - MEC libera R\$42 milhões para Pernambuco

06/06/08 10:46 - Afritos é interditado, e timbus ficam indignados

[Leia mais](#)

Horário de Aulas

ESCOLAS PÚBLICAS ESTADUAIS

Fórum Permanente de Combate à Corrupção em Pernambuco

Informações dos Municípios

Compras Eletrônicas

Demonstrativos da Lei de Responsabilidade Fiscal



Com a Secretaria Especial da Controladoria Geral do Estado



Galeria de Fotos

© Todos Direitos Reservados a SECGE, 2008.

ANEXO 8

Site do Governo do Estado – “Janela da Comunicação”

SECGE
Secretaria Especial da Controladoria Geral do Estado

PERNAMBUCO

PORTAL
DA TRANSPARÊNCIA

Início | Apresentação | Glossário | Canais de Informação | Revista do Portal | Janela da Comunicação | Mapa do Site

Busca...

Janela da Comunicação

A Janela da Comunicação é um canal de contato entre os gestores das ações governamentais e a população de Pernambuco. Sua utilização pelos usuários do Portal será incentivada, porque além de promover um maior relacionamento entre o Governo e o cidadão, possibilita o contato direto com a função informática que o Portal da Transparência precisa cumprir. Através da Janela de Comunicação também é possível o contato direto com a Ouvidoria do Estado, que tem a responsabilidade de acolher solicitações, elogios, sugestões, denúncias e reclamações no âmbito do governo estadual.

Sobre as Ações do Governo do Estado ...

Para falar com a [Ouvidoria do Estado](#) para denunciar irregularidades no uso do dinheiro público, fazer sugestões, obter informações sobre ações do Governo Estadual, solicitações, elogios e reclamações, clique no botão abaixo:

Quero falar com a Ouvidoria agora!

Sobre a Transparência no Governo do Estado ...

Para falar com a [equipe do Portal da Transparência](#) para fazer sugestões, elogios e reclamações, clique no botão abaixo:

Quero falar com a equipe do Portal agora!

Galeria de Fotos

ANEXO 8

Site do Governo do Estado – “Local para registro”

http://www.sefaz.pe.gov.br/sefaz2/outros/ouvidoria.asp - Microsoft Internet Explorer

OUVIDORIA DA SECRETARIA DA FAZENDA

[Voltar](#)

Registre no quadro abaixo sua manifestação em relação aos serviços prestados pela Sefaz-PE: reclame, denuncie, elogie, comente, sugira etc. Nossa Ouvidoria também atende pelo telefone 0800-7071244 ou pessoalmente na sala 311 do edifício-sede da Sefaz-PE, sito na Rua do Imperador D. Pedro II, s/nº, Santo Antônio, Recife-PE.

Este canal também receberá seus comentários, críticas, denúncias, e sugestões sobre os atos e medidas do Governo Estadual e também sobre os serviços do mais novo instrumento de controle social implantado pelo Governo do Estado:

[PORTAL DA TRANSPARENCIA.](#)

MANIFESTAÇÃO:

A Ouvidoria da Secretaria da Fazenda não oferece serviços de orientação tributária. Os esclarecimentos sobre procedimentos administrativos e legislação tributária são fornecidos pelo TELESEFAZ (0800-7071244). Caso deseje enviar seu pedido de orientação via internet, [clique aqui.](#)

Estadísticas e Outras Informações da Ouvidoria
CLIQUE AQUI !!!

IDENTIFICAÇÃO (OPCIONAL): QUERO ME IDENTIFICAR NÃO QUERO ME IDENTIFICAR

Se não se identificar favor PREENCHER TODOS OS CAMPOS, pois isto possibilitará a utilização do meio mais adequado para informarmos a sua resposta.

GARANTIA DE SIGILO:
Os dados informados só serão acessados pela equipe da Ouvidoria

Seu nome:

E-mail: NÃO POSSUO E-MAIL

Telefone:

8075 POR FAVOR, REPITA OS NÚMEROS AO LADO

ANEXO 9

Matéria publicada no Jornal Diário de Pernambuco em 14 de outubro de 2007 – meio impresso



GLEIVANE FARIAS COBRA UMA LÍRHA DE ÔNIBUS À UNIVERSIDADE FEDERAL, NO RECIFE

BATISTA ESPERA À INSTALAÇÃO DE UMA CENTRAL DO PASSE FÁCIL EM RIO DOCE, OLINDA

De portas abertas para as reclamações

ROSAÍIA RANGEL
DA EQUIPE DO DIÁRIO

PERNAMBUCO //
Governo implanta sistema único de ouvidoria para receber queixas e pedidos da população. Também servirá para identificar problemas na máquina pública estadual

O retorno esperado pelos dois usuários é o mesmo que o governador Eduardo Campos pretende obter com a implantação da Ouvidoria Geral do Estado. A ideia é convergir as informações repassadas pela população em único sistema. O trabalho consiste na instalação de um software que vai integrar, em rede, as 24 Ouvidorias existentes atualmente no estado. A Ouvidoria Geral, na verdade, será utilizada pela administração socialista como um instrumento de gestão.

A sua principal função será colher da população reclamações, sugestões, solicitações, informações, elogios e denúncias sobre o desempenho do poder público. "A Ouvidoria dará uma contribuição para o fortalecimento da cidadania e melhoria da qualidade dos serviços prestados

pelas instituições. A criação dessa rede vai dar um grande salto para o projeto de Ouvidoria do Estado", comentou a coordenadora da Ouvidoria Geral, Karla Júlia Marcelino. Ela disse, ainda, que o modelo conceitual para criação do mecanismo já existe. "Mas coube a essa gestão a decisão política de implantá-la", ressaltou. Nessa fase de implementação do sistema,

os técnicos estão trabalhando em um modelo de relatório que será apresentado ao governador Eduardo Campos. O documento irá formatar os dados coletados pela rede de ouvidores. "Através desse relatório o governador e os secretários terão acesso à demanda apresentada pela população. Além disso, irão acompanhar o encaminhamento e as respostas que serão dadas à cidadania", complementou o secretário-geral de Articulação Social, Waldemar Borges. A periodicidade para divulgação do relatório ainda não foi definida.

Apesar de o serviço de Ouvidoria da EMU, portanto, os estudantes João Batista e Gleivane acreditaram na possibilidade de resolver seus problemas acionando os gestores por meio de um mecanismo eletrônico. "A EMU prometeu instalar o terminal de consulta em 60 dias

O equipamento vai evitar o deslocamento das pessoas até o Recife (posto da EMU) e Expresso Cidadão, no Cordeiro para saber a quantidade de créditos disponíveis em seus cartões de passe", disse João Batista, que enviou um e-mail para Ouvidoria da empresa relatando a dificuldade enfrentada pelos alunos do bairro.

Gleivane também relatou por e-mail o transtorno causando aos universitários residentes no bairro de São Martin para chegar à UFPE. "Temos duas opções. Uma é pegar o ônibus na Avenida Recife e a outra é a Avenida Cavangá. Então, a solução é criar uma nova linha (São Martin) CDU. A empresa me respondeu afirmando que os recursos estão fazendo uma revisão dos terminais interessados e ficaram de analisar a possibilidade de atender o meu pedido", contou a estudante

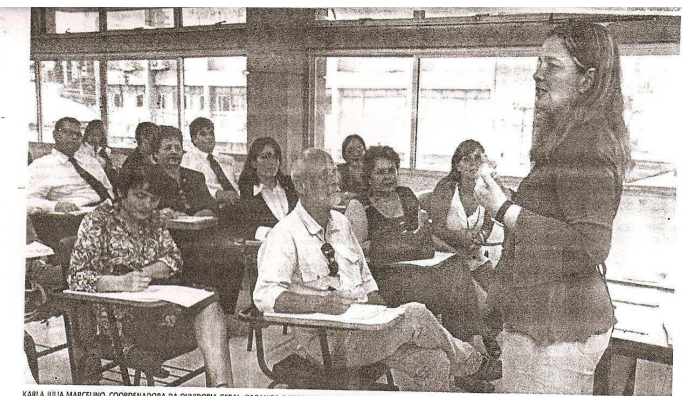
Capacitação de novos ouvidores

O sistema de ouvidoria não é novidade na estrutura do estado. "A finalidade é a utilização de um software para padronizar as informações", afirmou o secretário de Articulação Social, Waldemar Borges. É, portanto, esse mecanismo que vai permitir a integração da rede de ouvidores do estado. De acordo com o chefe, a equipe precisou ser capacitada. Um curso de três semanas, está sendo ministrado na Escola do Governo que funciona no prédio da Faculdade de Administração, na Ilha do Leite.

Mais de 50 profissionais estão sendo treinados. O grupo é formado por ouvidores e assistentes de ouvidoria, além de técnicos que vão trabalhar nas ouvidorias que serão instaladas nas secretarias de Desenvolvimento Econômico e Administração, na Fundação Ipeam e na Agência Estadual de Tecnologia da Informação (ATI). "O curso vai permitir um maior aprofundamento no que se refere ao Sistema de Gestão de Ouvidoria", pontuou Karla Júlia Marcelino.

A proposta é padronizar a procedimentos. No treinamento, por exemplo, os ouvidores estão sendo orientados sobre a técnica de ouvir as pessoas, buscando centrar a conversa no foco do assunto abordado pelo entrevistado. De acordo com Karla Júlia, a função da coordenadora é fazer a interlocução de sistema com o Poder Executivo e acompanhar o desenvolvimento das ouvidorias. "O software vai permitir isso", disse. Ela lembrou que, com a criação do Portal da Transparência no governo Eduardo Campos, a Secretaria da Fazenda vem trabalhando, através da sua ouvidoria, em parceria com a Secretaria de Articulação Social.

O portal, em sua versão atual, presta a sociedade avarias: a atuação do governo, enviando críticas, denúncias, reclamações, elogios e solicições informacionais. "A iniciativa já tem contribuído para uma maior interação entre a população e o governo", destacou Karla. Até o momento, foram recebidos 123 contatos.



KARLA JÚLIA MARCELINO, COORDENADORA DA OUVIDORIA GERAL, ORGANIZA O TREINAMENTO DE 50 PROFISSIONAIS QUE VÃO ATENDER OS CIDADÃOS, COM UM INVESTIMENTO DE R\$ 200 MIL

Educação implanta um projeto piloto

O projeto piloto do novo modelo da Ouvidoria Geral do Estado foi implantado na Secretaria Estadual de Educação. No processo de instalação do software e capacitação dos ouvidores foram gastos R\$ 200 mil. Para formatar queixas, reclamações, denúncias e elogios, a secretaria colocou à disposição da população o número 0800 336 8068. O atendimento é feito por 28 teleatendentes. A ideia é dar maior agilidade ao trabalho, evitando o excesso de burocracia no encaminhamento das respostas. A implantação do sistema, que começou a funcionar oficialmente nesta segunda-feira, foi acompanhada pela Secretaria Especial de Articulação Social.

A necessidade de criação de uma ouvidoria na Educação foi decorrente a partir da demanda de solicitações que chegaram ao gabinete do secretário Danilo Cabral. O contato era feito por e-mail, telefone e até pessoalmente. Cerca de 300 e-mails são recebidos, por semana, com denúncias, dúvidas, sugestões, críticas e elogios. "A nossa intenção é contribuir na construção de um canal aberto com a população de todo o estado", disse Cabral.

O canal de atendimento por telefone é gratuito e acessível. A novidade também garante a quem formular uma denúncia a preservação da sua identidade. O conteúdo das informações e registros pessoais dos cidadãos não será divulgado ao sistema. O ouvidor Frederico Barbosa, de nomeação em abril, o processo está em fase de estruturação pessoal e equipamento, em sua maioria, foram comprados com o site da empresa. Também será oferecido ao usuário um número gratuito (0800) para tirar dúvidas e formular queixas.

A OUVIDORIA GERAL DO ESTADO

Proposta: promover a integração das ouvidorias de administração pública por meio do Portal de Ouvidoria e do sistema eletrônico de atendimento à cidadania.

Objetivo: ser mais um instrumento de interação do governo com a população.

Dados a serem coletados: reclamações, elogios, denúncias, críticas, sugestões.

Número de Ouvidorias existentes no estado: 24

Endereço eletrônico: www.ouvidoria.pe.gov.br

Conteúdo: sistema eletrônico de atendimento à cidadania.

ANEXO 9
Matéria publicada no Jornal Diário de Pernambuco
em 14 de outubro de 2007 – meio eletrônico

De portas abertas para as reclamações

PERNAMBUCO // Governo implanta sistema único de ouvidoria para receber queixas e pedidos da população. Também servirá para identificar problemas na máquina pública estadual
Rosália Rangel
Da equipe do Diário

João Batista de Paula Filho, 40 anos, estudante de Direito, aguarda a instalação de uma central de consulta do Passe Fácil no terminal integrado de passageiros de Rio Doce, em Olinda. Gleivane Farias, 19, aluna do curso de Administração da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), reivindica a criação de uma linha de ônibus para facilitar a locomoção dos estudantes que residem no bairro de San Martin, no Recife. Os pedidos foram encaminhados à Ouvidoria da EMTU. O link de acesso ao mecanismo está disponível no site da empresa na internet. João e Gleivane estão na expectativa de serem atendidos, mas se dizem satisfeitos pelo simples fato de terem recebido uma resposta para suas solicitações.

O retorno esperado pelos dois usuários é o mesmo que o governo Eduardo Campos pretende obter com a implantação da Ouvidoria Geral do Estado. A idéia é convergir as informações repassadas pela população em único sistema. O trabalho consiste na instalação de um software que vai integrar, em rede, as 24 Ouvidorias existentes atualmente no estado. A Ouvidoria Geral, na verdade, será utilizada pela administração socialista como um instrumento de gestão.

A sua principal função será colher da população reclamações, sugestões, solicitações, informações, elogios e denúncias sobre o desempenho do poder público. "A Ouvidoria dará uma contribuição para o fortalecimento da cidadania e melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas instituições. A criação dessa rede vai dar um grande salto para o projeto de Ouvidoria do Estado", comentou a coordenadora da Ouvidoria Geral, Karla Júlia Marcelino. Ela disse, ainda, que o modelo conceitual para criação do mecanismo já existia. "Mas coube a essa gestão a decisão política de implantá-la", ressaltou.

Programa de computador vai reunir em um só banco de Dados todas as ocorrências registradas pela Ouvidoria do Estado para acompanhamento centralizado

Nessa fase de implementação do sistema, os técnicos estão trabalhando em um modelo de relatório que será apresentado ao governador Eduardo Campos. O documento irá formatar os dados coletados pela rede de ouvidores. "Através desse relatório o governador e os secretários terão acesso à demanda apresentada pela população. Além disso, irão acompanhar o encaminhamento e as respostas que serão dados ao cidadão", complementou o secretário especial de Articulação Social, Waldemar Borges. A periodicidade para divulgação do relatório ainda não foi definida.

Ao procurar o serviço de Ouvidoria da EMTU, portanto, os estudantes João Batista e Gleivane Farias acreditaram na possibilidade de resolver seus problemas acionando os gestores por meio de um mecanismo eletrônico. "A EMTU prometeu instalar o terminal de consulta em 60 dias. O equipamento vai evitar o deslocamento das pessoas até o Recife (posto da EMTU e Expresso Cidadão, no Cordeiro) para saber a quantidade de créditos disponíveis em seus cartões de passe", disse João Batista, que enviou um e-mail para Ouvidoria da empresa relatando a dificuldade enfrentada pelos alunos do bairro.

Gleivane também relatou por e-mail o transtorno causando aos universitários residentes no bairro de San Martin para chegar à UFPE. "Temos duas opções. Uma é pegar o ônibus na Avenida Recife e a outra é a Avenida Caxangá. Então, a solução é criar uma nova linha (San Martin\CDU). A empresa me respondeu afirmando que os técnicos estão fazendo uma revisão dos terminais integrados e ficaram de analisar a possibilidade de atender o meu pedido", contou a estudante.

ANEXO 10

Matéria publicada no Diário Oficial de Pernambuco – Poder Executivo em 26 de setembro de 2007 – meio impresso – página completa

2

Diário Oficial do Estado de Pernambuco – Poder Executivo

Recife, 26 de setembro de 2007

Campanha pela doação de órgãos é lançada no Sertão

A segunda etapa da campanha "A vida pode continuar. Seja um doador", promovida pela Secretaria Estadual de Saúde, por meio da Central de Transplantes, foi aberta em Petrolina, no sertão do Estado. Como parte da solenidade, houve na Praça Dom Malan panfletagem educativa, atividades artísticas e registro de doadores voluntários de medula óssea.

Agentes comunitários de saúde receberam as equipes da campanha para fazer o trabalho de conscientização nas comunidades. Logo em seguida, foi inaugurada a

unidade da Central em Petrolina, que passa a funcionar nas instalações do Hospital Dom Malan. Também, como parte da programação, foi promovido o 1º Curso de Formação de

Coordenadores Intra-hospitalar do Vale do São Francisco. O encerramento da campanha está previsto para amanhã, no Recife, a partir da 9h. As atividades serão realizadas no

auditório do Hospital da Restauração com esquete teatral sobre doação de órgãos. É prevista, ainda, panfletagem educativa na Avenida Agamenon Magalhães.

CONSCIENTIZAÇÃO – Em todo o País, vem sendo constatada queda no número de doações. As duas razões principais são o baixo índice de notificação de casos de morte encefálica e a queda no número de autorizações de famílias para a doação. Até o fim de julho foram comunicados à CT-PE apenas 132 casos de morte

cerebral em todo o Estado. Desse caso notificados, 31 famílias se recusaram a autorizar a doação, o que significa uma taxa familiar de 23,48%. De acordo com o Sistema Nacional de Transplantes, vinculado ao Ministério da Saúde, em 2004 havia 7,3 doadores por milhão de habitantes. Em 2005, essa proporção caiu para 6,3 e, em 2006, foi ainda menor: 6,0. Essa queda tem relação direta com a recusa das famílias em doar órgãos dos parentes mortos. De acordo com médicos que atuam no setor, percebe-se então que muitos

dos transplantes deixaram de ser realizados por falta de autorização familiar. "É preciso conscientizar as pessoas de que uma simples decisão pode evitar uma tragédia. Segundo dados levantados no Estado, no ano passado, 345 pessoas morreram esperando por um órgão. É para evitar a morte dos pacientes em lista e diminuir a fila de espera que é necessário chamar a atenção das pessoas, ressaltando que doar órgão é prolongar vidas", disse a coordenadora da Central de Transplantes de Pernambuco, Cristina Menezes.

Professores recebem bônus para a 6ª Bienal do Livro

Pela primeira vez, Pernambuco terá os 31.341 professores da rede estadual com direito a participação efetiva na 6ª Bienal do Livro, no Centro de Convenções, em Olinda. Para garantir essa participação, o Governo do Estado, por meio da Secretaria de Educação, firmou parceria com a Associação do Nordeste das Distribuidoras e Editoras de Livros. A ação representa investimento superior a R\$ 7 milhões. Este ano, além do bônus de R\$ 700 para cada professor, o Governo vai oferecer mil reais para 261 escolas que possuem bibliotecas, R\$ 300 para 93 bibliotecas comunitárias, R\$ 1 mil para a Biblioteca Pública

Estadual, além de mil reais para cada uma das 17 Gerências Regionais de Educação e 10 mil para a biblioteca da Secretaria de Educação, localizada no Edifício Pernambuco, na Avenida Dantas Barreto, centro do Recife. De acordo com o convênio, é de responsabilidade da Secretaria de Educação assegurar o transporte para os professores e a verba para a aquisição de material didático. Já a Associação do Nordeste das Distribuidoras e Editoras de Livros deverá fornecer 40 mil camisetas para os profissionais e os cartões magnéticos com o bônus para compra do material. "Estamos trabalhando

dentro do eixo norteador da política de educação. Nossa meta é a valorização e a formação dos professores", disse a secretária-executiva de Desenvolvimento da Educação, Aída Monteiro, ao informar que ano passado foram investidas na iniciativa apenas R\$ 265 mil. "Participando de evento desse porte, os professores terão a oportunidade de se familiarizar com o material de sua área específica. Com o valor disponibilizado, poderão comprar não só livros, mas também CDs e DVDs. Assim, eles terão a oportunidade de dinamizar as aulas e, dessa forma, beneficiar os alunos", ressaltou.



A SOLENIIDADE de instalação do novo software da Ouvidoria-Geral do Estado; da esquerda para a direita: o governador Paulo Câmara, a secretária-executiva de Desenvolvimento Social e Direitos Humanos, Aída Monteiro, e o secretário-executivo de Justiça e Direitos Humanos, José Paulo de Faria.

Novo software agiliza o atendimento de ouvidorias

O Governo do Estado, por meio da Secretaria de Desenvolvimento Social e Direitos Humanos, instalou, no prédio da Secretaria Executiva de Justiça e Direitos Humanos, Rua Benfica, 133, no bairro da Madalena, no Recife, o novo software da Ouvidoria-Geral do Estado. A Multisolucion, empresa

responsável pela implantação do sistema, informou que as 23 ouvidorias em funcionamento na administração pública estadual serão interligadas através de rede, possibilitando o uso de uma base de dados comum. Isso possibilitará melhor desempenho e atendimento ao público com maior agilidade.

A Secretaria de Desenvolvimento Social e Direitos Humanos é a terceira a contar com o novo software. Participar da solenidade e instalação do novo software os ouvidores da Secretaria Executiva de Justiça e Direitos Humanos, José Paulo de Faria, e da Secretaria Especial de Articulação Social, Karla Júlia.

ANEXO 10

Matéria publicada no Diário Oficial de Pernambuco – Poder Executivo em 26 de setembro de 2007 – meio impresso – destaque



Foto: LUCIANO HAMILL

A SOLEMNIDADE de instalação do novo software da Ouvidoria-Geral do Estado: dados comuns

Novo software agiliza o atendimento de ouvidorias

O Governo do Estado, por meio da Secretaria de Desenvolvimento Social e Direitos Humanos, instalou, no prédio da Secretária Executiva de Justiça e Direitos Humanos, Rua Benfica, 133, no bairro da Madalena, no Recife, o novo software da Ouvidoria-Geral do Estado.

A Multisolucion, empresa

responsável pela implantação do sistema, informou que as 23 ouvidorias em funcionamento na administração pública estadual serão interligadas através de rede, possibilitando o uso de uma base de dados comum. Isso possibilitará melhor desempenho e atendimento ao público com maior agilidade.

A Secretaria de Desenvolvimento Social e Direitos Humanos é a terceira a contar com o novo recurso. Participaram da solenidade e instalação do novo software os ouvidores da Secretária Executiva de Justiça e Direitos Humanos, José de Paula, e da Secretaria Especial de Articulação Social, Karla Júlia.