



## **TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS**

**VICTÓRIA DI FLORA E SOUZA**

## **OUVIDORIA COMO FERRAMENTA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA**

CARAGUATATUBA - SP  
2018

VICTÓRIA DI FLORA E SOUZA

**OUVIDORIA COMO FERRAMENTA DA GOVERNANÇA  
CORPORATIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,  
apresentado ao Instituto Federal de  
Educação, Ciências e Tecnologia, como  
exigência parcial à obtenção do título de  
Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientador: Mestre Carlos Henrique de  
Vasconcelos

CARAGUATATUBA - SP  
2018

S729o Souza, Victoria Di Flora e  
Ouvidoria como ferramenta da governança  
corporativa. / Victoria Di Flora e Souza. –  
Caraguatatuba, 2018.  
50 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em  
Processos Gerenciais) -- Instituto Federal de São  
Paulo, Câmpus Caraguatatuba, 2018.

1. Ouvidoria. 2. Organização pública. 3.  
Ouvidores. 4. Governança corporativa. 5. Cidadãos.  
6. Administração pública. I. Título.

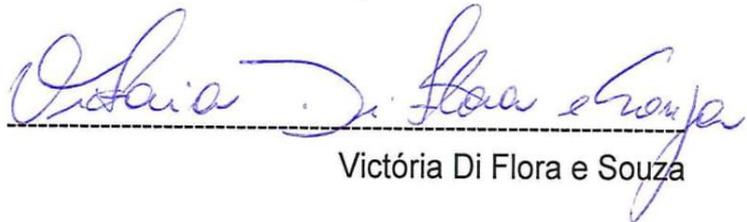
VICTÓRIA DI FLORA E SOUZA

## Ouvidoria como Ferramenta da Governança Corporativa

### AUTORIZAÇÃO PARA DEPÓSITO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

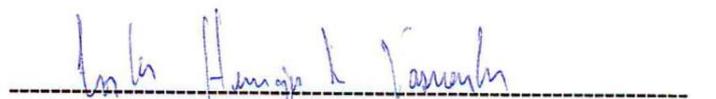
Com base no disposto da Lei Federal nº 9.160, de 19/02/1998, Autorizo o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Campus Caraguatatuba - IFSP, sem ressarcimento dos direitos autorais, a disponibilizar na rede mundial de computadores e permitir a reprodução por meio eletrônico ou impresso do texto integral e/ou parcial da OBRA acima citada, para fins de leitura e divulgação da produção científica gerada pela Instituição.

Caraguatatuba-SP, 14 / 06 / 2018.

  
-----  
Victória Di Flora e Souza

Declaro que o presente Trabalho de Conclusão de Curso, foi submetido a todas as Normas Regimentais da Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Campus Caraguatatuba - IFSP e, nesta data, AUTORIZO o depósito da versão final desta monografia bem como o lançamento da nota atribuída pela Banca Examinadora.

Caraguatatuba-SP, 14 / 06 / 2018

  
-----  
Prof. Mestre Carlos Henrique de Vasconcelos

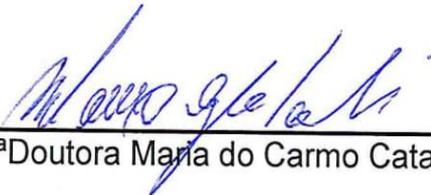
VICTÓRIA DI FLORA E SOUZA

## Ouvidoria como Ferramenta da Governança Corporativa

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,  
apresentado ao Instituto Federal de  
Educação, Ciências e Tecnologia, como  
exigência parcial à obtenção do título de  
Tecnólogo em Processos Gerenciais.

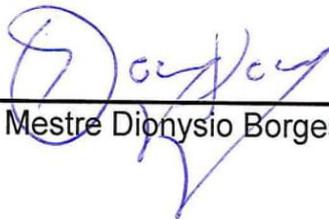
Orientador(a): Mestre Carlos Henrique  
de Vasconcelos

### BANCA EXAMINADORA



---

Prof.<sup>a</sup>Doutora Maria do Carmo Cataldi Murterle



---

Prof. Mestre Dionysio Borges de Freitas Junior



---

Prof. Mestre Carlos Henrique de Vasconcelos

Dedico está obra a todos os meus familiares, amigos e professores que me deram apoio e encorajamento para concluir este trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar a Deus por me conceder o dom da vida e ao meu amado Jesus Cristo por me proteger e cuidar de mim.

Agradeço também a todos os meus familiares que sempre me apoiaram em todas as batalhas da vida, em especialmente a minha amada mãe, Damaris Rosa Di Flora, que sempre me encorajou a nunca desistir dos meus sonhos e pela doçura em enfrentar todas as etapas da minha vida.

Quero lembrar também dos meus avos que sempre deram apoio em todas as escolhas até aqui.

Não posso esquecer os meus professores que estiveram sempre dispostos a passarem conhecimentos e aprendizados, por me ajudarem e me incentivarem a não desistir do meu sonho, especialmente ao meu orientador professor Mestre Carlos Vasconcelos que acreditou fielmente à minha escolha do tema do trabalho de conclusão do curso.

E a todos os meus amigos e amigas, são poucos, mas que fizeram toda a diferença.

Meu muito obrigado a todos.

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.”

José de Alencar

## RESUMO

Este estudo aborda a opinião dos profissionais (ouvidores) que trabalham diretamente na ouvidoria em uma organização pública. O problema deste trabalho foi definido baseado nos benefícios e dificuldades existentes para a implantação da ouvidoria dentro de um órgão público. Elegeu-se o objeto de estudo a captação da opinião dos ouvidores na organização pública municipal. Para compreender a experiência e entendimento do trabalho foi realizado um levantamento bibliográfico sobre as noções da governança corporativa, entendimento sobre a administração pública e reforma para a administração pública gerencial, e fundamentos da ouvidoria seus processos e funcionalidade para a organização pública. O método utilizado para realizar a captação de dados com os profissionais da ouvidoria dentro do campo de atuação na organização pública foi entrevista com roteiro semiestruturado, fundamentado no levantamento bibliográfico, que foi aplicado com 02 ouvidores que trabalham em uma organização pública no município de Ilhabela no ano de 2018. Os resultados indicam que existem dificuldades para implantar a ouvidoria dentro de uma organização pública. Verificou-se também que existem benefícios para as pessoas (cidadãos) que utilizam a ouvidoria e para a organização pública que depende da mesma para buscar melhorias dentro da sua administração. Resultou-se também que tanto as pessoas (cidadãos) quanto os servidores da organização pública não tem total conhecimento sobre a ouvidoria e sua importância para ambas as partes. Conclui-se a partir deste estudo que dentro da organização pública existem dificuldades para implantar ouvidorias por parte da própria organização, como a falta de conhecimento sobre a mesma, e benefícios para os cidadãos, e para a organização como forma de estratégia para buscar melhorias nos processos da administração. Também se conclui que a ouvidoria leva a administração da organização pública às falhas existentes nos serviços prestados por ela, com isso é verídico afirmar que a ouvidoria é uma ferramenta da governança corporativa, pois através dela obtém o conhecimento das falhas, sendo possível a criação e padronização dos processos administrativos em busca da melhoria nos serviços prestados aos cidadãos.

**Palavras chaves:** Ouvidoria. Organização Pública. Ouvidores. Governança Corporativa. Cidadãos. Administração Pública.

## ABSTRACT

This study addresses the experience of professionals (ombudsmen) who work directly in the ombudsman's office in a public organization. The problem of this work was defined based on the benefits and difficulties existing for the implantation of the ombudsman within a public organ. The object of study was chosen to capture the perception of the ombudsmen in relation to the processes of the ombudsman as a tool of corporate governance. To understand the experience and understanding of the work, a bibliographical survey was carried out on the notions of corporate governance, understanding about public administration and reform for the public management, and the fundamentals of the ombudsman's processes and functionality for the public organization. The method used to carry out the data collection with the ombudsmen within the field of action in the public organization was the semi-structured interview script, based on the bibliographic survey, which was applied with 02 ombudsmen working in a public organization in the municipality of Ilhabela in the year of 2018. The results show that there are difficulties to implant the ombudsman within a public organization. It was also found that there are benefits for the people (citizens) who use the ombudsman's office and the public organization that depends on it to seek improvements within its administration. It has also turned out that so many people (citizens) as the public organization's servants do not have full knowledge about the ombudsman and its importance to both parties. It is concluded from this study that within the public organization there are difficulties to establish ombudsmen by the organization itself, as the lack of knowledge about it, and benefits for the citizens, and for the organization as a form of strategy to seek improvements in the management processes. It is also concluded that the ombudsman takes the administration of the public organization to the existing flaws in the services provided by it, with this it is true to say that the ombudsman is a tool of corporate governance, because through it obtains the knowledge of the failures, being possible the creation and standardization of the administrative processes in search of the improvement in the services provided to the citizens.

**Keywords:** Ombudsman. Public Organization. Ombudsmen. Corporate Governance. Citizens. Public Administration.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Atuação da Ouvidoria .....	26
<b>Figura 2:</b> Processos da Ouvidoria .....	28
<b>Figura 3:</b> Fluxograma Metodologia .....	37

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Sujeito da Pesquisa .....	33
<b>Quadro 2:</b> Coleta de Dados da Pesquisa .....	34
<b>Quadro 3:</b> Roteiro da Entrevista .....	35
<b>Quadro 4:</b> Objetivo da entrevista .....	36
<b>Quadro 5:</b> Aplicação da pesquisa com os entrevistados .....	43
<b>Quadro 6:</b> Resumo da síntese das respostas dos entrevistados.....	46

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1. SGOVERNANÇA CORPORATIVA .....</b>	<b>15</b>
2.1.1. Definição da Governança Corporativa .....	15
2.1.2. Objetivo da atuação da Governança Corporativa .....	16
2.1.3. Princípios básicos para sua atuação .....	18
2.1.4. Atuação no setor Público .....	19
<b>2.2. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....</b>	<b>20</b>
2.2.1. O que é Administração Pública .....	20
2.2.2. Reforma da administração pública burocrática para gerencial .....	21
2.2.3. Uso da governança corporativa na administração pública gerencial .....	21
2.2.4. Princípios Constitucionais como fins da Administração Pública.....	22
<b>2.3. OUVIDORIA .....</b>	<b>24</b>
2.3.1. Definição ouvidoria .....	24
2.3.2. Objetivo da ouvidoria .....	25
2.3.3. Sistema operacional da ouvidoria .....	26
2.3.4. Benefício da ouvidoria para a organização pública.....	29
2.3.5. Relação com a Governança Corporativa e Administração Pública .....	30
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>32</b>
<b>3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>32</b>
3.1.1. Objeto da Pesquisa.....	32
3.1.2. Sujeitos da Pesquisa .....	33
<b>3.2. COLETA DE DADOS.....</b>	<b>33</b>
3.2.1. Análises de dados .....	34
3.2.2. Roteiro da Pesquisa.....	35
3.2.3. Objetivos das Perguntas .....	36
<b>3.3. FLUXOGRAMA DA METODOLOGIA .....</b>	<b>36</b>
<b>4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS .....</b>	<b>38</b>
<b>4.1. AS ENTREVISTAS .....</b>	<b>38</b>
4.1.1. Entrevistado número 1 .....	38
4.1.2. Entrevistado número 2 .....	40

<b>4.2. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS</b> .....	<b>43</b>
4.2.1. Síntese do roteiro da entrevista .....	43
<b>4.3. DISCUSSÃO DOS DADOS</b> .....	<b>44</b>
4.3.1. Motivação para implantação da ouvidoria.....	44
4.3.2. Dificuldades na implantação e nos processos da ouvidoria.....	44
4.3.3. Benefícios na implantação da ouvidoria.....	44
4.3.4. Impacto da ouvidoria na gestão pública.....	45
4.3.5. Sugestões para a implantação da ouvidoria .....	45
4.3.6. Resumo Discussão de Dados.....	46
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>49</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A sociedade espera que o Governo administre atividades e serviços prestados por ele, de forma ética, transparente, honesta, responsável e justa. Dessa forma, é possível entender a funcionalidade da administração pública, que tem como objetivo administrar suas funções de maneira que atinja as expectativas da sociedade, e a importância do uso da governança corporativa, possibilita reforçar o compromisso em ser transparente com os cidadãos, responder às suas necessidades, e assim, ser confiável e ético.

A ouvidoria é importante para a organização pública, em razão de ser uma das únicas formas de contato direto com o cidadão. No entanto, ainda é iminente a dificuldade de compreensão sobre as funções da ouvidoria. Com isso é necessário certificar que a ouvidoria não existe apenas para receber reclamações, e sim, perceber que a partir dos seus processos é possível realizar análises de como a organização pública se comporta em relação às necessidades dos cidadãos, e buscar estratégias que visam melhorias, com transparência, responsabilidade e ética.

Portanto definiu-se para esta pesquisa o seguinte problema: quais os benefícios e dificuldades na implantação da ouvidoria municipal segundo a opinião dos profissionais da ouvidoria? A pesquisa foi realizada na ouvidoria municipal da cidade de Ilhabela do Estado de São Paulo, sendo assim, o objetivo geral deste trabalho, é entender e analisar a opinião dos funcionários da ouvidoria municipal sobre os benefícios e as dificuldades na implantação da mesma na organização pública municipal.

A pesquisa tem como objetivo específico, abordar por meio de levantamento bibliográfico os conceitos da Governança Corporativa, que tem como foco padronizar os processos e regras da gestão para alcançar os resultados esperados pela organização pública e pelos cidadãos, também abordar o conceito da Administração Pública e sua importância para a organização pública, e por fim, conhecer os conceitos e a importância da ouvidoria como uma forma de estratégia para captar informações que chegam nela através dos cidadãos, e transformá-las em padronização dos processos e regras, em busca da melhoria em um longo prazo da organização pública. Identificar e elaborar um instrumento de coletas de dados,

realizar entrevistas com sujeitos que possam contribuir com dados representativos e analisar as respostas comparadas com a revisão bibliográfica.

Este trabalho possui ao todo cinco capítulos, que em conjunto possibilitam compreender o problema abordado. O primeiro refere-se à introdução, que mostra os objetivos do trabalho. O segundo é o referencial teórico, onde se apresenta toda a pesquisa realizada em livros e artigos acadêmicos de autores especializados no tema. O terceiro capítulo é a metodologia, na qual é demonstrada a estrutura e o tipo de pesquisa realizada para obter os resultados esperados pelo problema do trabalho. O quarto capítulo demonstra a análise de dados, onde foi feita análise das entrevistas realizada com o ouvidor e uma ouvidora da prefeitura Municipal da cidade de Ilhabela. E por último, o quinto capítulo, que retrata as considerações finais de tudo o que foi abordado, pesquisado, estudado, captado e analisado, e a conclusão do conjunto de todos os capítulos existentes neste trabalho.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem o objetivo de abordar os temas que estão relacionados com o uso e aplicação da ouvidoria. Primeiramente é necessário explorar o conceito da Governança Corporativa e sua funcionalidade para a organização pública, depois explorar o conceito da Administração Pública e sua importância para os cidadãos, que com uso da mesma esperam usufruir dos serviços prestados pela organização de forma ética. E finaliza com a compreensão sobre o que é a Ouvidoria, os seus processos e sua necessidade para a gestão pública.

Com a exploração dos temas relacionados no parágrafo acima, será possível compreender a necessidade da organização pública em implantar uma ouvidoria como uma ferramenta de estratégia da governança corporativa, capaz de obter informações dos cidadãos sobre a administração da organização pública, sendo assim possível, buscar melhorias nos serviços prestados por ela.

### 2.1. SGVERNANÇA CORPORATIVA

O primeiro tópico do referencial teórico tem o objetivo de abrir o caminho da pesquisa do tema abordado neste trabalho. Será introduzido a definição da Governança Corporativa e o objetivo da sua atuação dentro de uma organização.

Para um melhor entendimento sobre a Governança Corporativa é necessário ter compreensão sobre os Princípios básicos para sua atuação. Além disso, neste tópico será ressaltado a importância do uso da Governança Corporativa dentro do setor público.

#### 2.1.1. Definição da Governança Corporativa

Conforme o Alencastro (2017) define, a palavra governança se origina do latim *gubernare*, a qual tem o significado de dirigir, guiar e governar, e o termo corporativo também têm origem do latim, *corporis* e *action*, corpo e ação. Designa um grupo de pessoas que tem como objetivo de concretizar algo em comum, como se fossem um só corpo.

Segundo Blok (2017) e Cadbury apud Alencastro (2017) governança corporativa é um conjunto de regras, sistemas e estrutura de poder que podem ser usados pelas organizações a fim de controlá-las e dirigi-las.

Envoltura de todo corpo estrutural da empresa, organização pública, diretoria, sócios, controladoria e entre outros, sendo possível controlar e monitorar as organizações (IBGC, 2015)

Conforme Alencastro (2017), governança corporativa é a forma de como as organizações adequam-se ao fato de administrar com responsabilidade e confiança, somado os processos com as leis, costumes e políticas.

Ainda segundo Alencastro (2017) a governança corporativa não apenas restringe às organizações financeiras, mas também é utilizada em campo de atuação da gestão pública, de modo que incentiva e mostra novas formas da escolha de cargos, não sendo necessária sempre a mesma indicação. Com isso a aplicação da governança corporativa atinge tanto as organizações privadas como as públicas.

### **2.1.2. Objetivo da atuação da Governança Corporativa**

A governança corporativa tem por objetivo estabelecer formas de como as organizações são controladas e administradas, abrangem o inter-relacionamento entre os cidadãos e a organização. Desenvolvem as boas práticas da governança corporativa com o propósito de assegurar seu acesso ao capital, aumento do seu valor na sociedade e contribuindo com sua longevidade. (IBGC apud BLOK, 2017).

As boas práticas da Governança Corporativa consistem na representação da padronização de regras e procedimentos. Assim como existem as práticas internacionais de qualidade da *International Organization for Standardization* (ISO), que possuem processos e procedimentos para assegurar a qualidade das instituições em diversas áreas, as boas práticas da governança corporativa podem se alinhar a essa proposta, que é a definição de padrões e comportamentos nos atores envolvidos nas organizações, gerando benefícios aos cidadãos. (LEAL, FILHO, 2014).

A aplicação da governança corporativa é profundamente ligada a ação de governar em um ambiente gerado por estratégias, tecnologias, pessoas e processos conforme afirma Blok (2017).

Conforme dito por Alencastro (2017), o objetivo da governança corporativa é reconquistar a credibilidade da administração de determinada organização e garanti-la aos seus interessados. Criando mecanismos de monitoramentos, alinhando o comportamento dos gestores com os interesses dos mesmos.

Um dos propósitos da governança corporativa é a prática da justiça, responsabilidade e transparência nos assuntos que englobam toda a sociedade e seus interesses (WILLIAMSON apud ALENCASTRO, 2017). Ao colocar em prática o gerenciamento estabelecido sem prejudicar os cidadãos, a governança corporativa tem como objetivo aumentar seu valor no mercado, ao tratar as relações entre o corpo administrativo e cidadãos.

A Governança Corporativa também tem o objetivo de assegurar um conjunto de regras a ser seguido para que assim possa ser cumprida a missão esperada pela organização. Como Alencastro (2017) apurou, tais regras são: possuir uma estratégia global da organização e segui-la na direção dada; obter uma supervisão metódica e completa; administrar a organização conforme a conduta estratégica, em busca de aumentar seu valor no mercado a longo prazo com os cidadãos; sempre vigiar sua responsabilidade social, ambiental e cumprimento às leis e regulamentações.

Segundo Blok (2017), é possível aos governantes ter o controle e informações sobre a estratégia adotada pelo corpo administrativo da organização, acompanhar as tomadas de decisões e assegurar que os objetivos da mesma e dos cidadãos estejam alinhados. De modo que isso melhore a atuação gerencial da organização de forma mais transparente, sendo possível identificar e analisar os processos e as responsabilidades, conseguindo assim, realizar o objetivo e alcançar o resultado esperado pela mesma.

Ainda segundo Blok (2017), o valor da organização aumenta no mercado, sendo possível vender seus títulos com mais facilidade, seus serviços são mais valorizados, seus custos caem e seu acesso a recursos aumentam, conseguindo assim aumentar sua confiabilidade com o público interessado.

Conforme Alencastro (2017) afirma, a organização que possuir uma administração de qualidade e um sistema de governança corporativa ético consegue inibir falhas nos processos e abusos de poder, podendo assim, aumentar o seu desenvolvimento econômico e melhorar seu desempenho, atingindo os resultados por ela esperados.

### 2.1.3. Princípios básicos para sua atuação

De acordo com o Instituto Brasileiro Governança Corporativa (IBGC) e Blok (2017), a atuação da governança corporativa transmuda em princípios básicos e objetivados, e pontua interesses com a destinação de aumentar o valor econômico a longo prazo da organização, contribuindo com a qualidade de gestão, o bem comum e sua durabilidade. Os princípios criam uma confiabilidade internamente e com a sua relação com terceiros, são eles:

- **Transparência (*disclosure*):** Viabilizar quaisquer informações para as partes interessadas, e não apenas esclarecer impostas por leis e regulamentos.
- **Equidade (*equality*):** Determina a forma de acolhimento justo e paridade de todos os colaboradores e outras partes interessadas, tendo como deferência todos seus direitos, expectativas, necessidades, deveres e interesses.
- **Prestação de Contas (*accountability*):** Os diretores, conselho fiscal, conselho administrativo, auditoria, empregados e demais partes interessadas, devem prestar conta diante da sua atuação de forma clara e objetiva, assumir fielmente todas as consequências de seus atos e agir com primor e responsabilidade naquilo que é correspondente a realizar.
- **Responsabilidade Corporativa:** Os gestores de governança devem estar à procura de aumentar o resultado esperado pela organização, reduzir os efeitos externos negativos, de modo que leve em consideração os diversos capitais (financeiro, pessoal, manufaturado, intelectual e social) para conseguir manter positivamente relações com os cidadãos, em busca satisfatória de melhorias curto, médio e a longo prazo.

Ainda na mesma linha de raciocínio, Lodi (2000) apud Alencastro (2017) complementa os princípios fundamentais com os pilares para a empresa, são eles:

1. ***Fairness*:** Traduzido como senso de justiça, representa como um mecanismo de atuação para abster privilégios, assegurar o acesso a todas as informações que devem ser prestadas, impedir assim privilégios em benefício pessoal ou terceiros com as mesmas.
2. ***Disclosure*:** Traduzido como transparência, evidência todos os canais de informações, dados, registros e relatórios entregues no prazo estipulado.
3. ***Accountability*:** Prestação de contas por aqueles que se responsabilizam pelas tomadas de decisões da sociedade.

4. *Compliance*: Obediência às leis do seu país.

Não há diferenciação entre os princípios básicos atuantes, seja no setor público ou privado. Os princípios são os mesmos, a transparência, cumprimento das leis, prestação de contas, equidade e conduta ética (MATIAS-PEREIRA, 2010)

Para obter o crescimento e a participação da organização, é preciso a aplicação de uma boa administração que seja capaz de intermediar e realizar os processos consigo e com os cidadãos, e, conforme Lameira (2001) diz, as organizações também necessitam de um time de qualidade que possa realizar o marketing, aplicar a tecnologia e inovação, fluxo de investimentos e pesquisas.

#### **2.1.4. Atuação no setor Público**

A boa governança corporativa se assemelha a uma boa gestão pública, onde ambas estão apoiadas nos princípios: relações éticas; transparência em todas as suas dimensões; conformidade; e prestação responsável de contas (MATIAS-PEREIRA apud CASTRO, 2014).

A busca pela eficiência e excelência na prestação de serviços à sociedade, de forma transparente e responsável, leva a administração pública contemporânea a atuar de forma estratégica, com inteligência organizacional e na inovação de métodos e processos, faz assim a necessidade da incorporação da governança corporativa dentro da empresa. (CASTRO, 2014).

Conforme o Pereira (2010), no setor público a governança corporativa se baseia em três princípios fundamentais, à partir das quais, é possível alcançar a gestão esperada pela empresa:

1. *Openness* (Transparência): é fundamental a transparência à sociedade, fazendo com que a mesma crie um elo de confiança com os serviços prestados pela empresa, nos processos, na gestão atuante e nas pessoas que ali trabalham.

2. *Integrity* (Integridade): é mostrar à sociedade a sua seriedade e honestidade em desenvolver seu papel de administrar, esperado por ela.

3. *Accountability* (Prestar contas): todos os envolvidos na empresa, inclusive as administrações, do setor público, devem responder pelos seus atos e assumir suas responsabilidades e prestar contas aos interessados, à sociedade.

## 2.2. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O objetivo deste tópico é apresentar a forma em que as organizações públicas administram suas atividades, tendo como foco principal atender o cidadão, o qual com base na legislação brasileira tem o direito de ser atendido de forma ética, justa e com respeito. Afinal, são eles quem recebe o serviço prestado pela organização pública e avaliam se suas expectativas foram atendidas.

Através deste capítulo, será possível entender o que é a Administração Pública, os Princípios Constitucionais, a inovação com a reforma da administração burocrática para a gerencial, sua relação com a Governança Corporativa e a necessidade de implantação da ouvidoria como uma estratégia de gestão.

### 2.2.1. O que é Administração Pública

É a forma que as entidades públicas e prestadoras de serviços ao governo, seja ele, Municipal, Estadual ou Federal, têm de administrar as atividades, os processos e as tomadas de decisão em prol dos interesses da comunidade em um bem comum. (MATIAS-PEREIRA apud LOURENÇO, 2016).

Conforme Lourenço (2016) afirma, a administração pública é a forma em que a sociedade espera que o Governo administre suas atividades em favor da mesma. Ainda segundo o autor, a administração pública tem como o objetivo de melhorar a administração das entidades de uma forma justa e ética, como, descentralizar o poder e a tomada de decisões do Estado, ser independente na gestão dos recursos financeiros, materiais e humanos, e a procura pela qualidade na prestação dos serviços.

Ainda, segundo Matias-Pereira apud Lourenço (2016), o surgimento da administração pública é um método de sobressair à crise fiscal do Estado, tendo como estratégia redução de custos e excelência no serviço prestado, que leva a diminuir a insatisfação da sociedade em relação à burocracia existente nela, e pode assim, ser usada também, como proteção do patrimônio público.

### **2.2.2. Reforma da administração pública burocrática para gerencial**

Com base no que diz Bresser (1996) a administração pública burocrática foi sancionada para mutuar a administração patrimonialista, fazendo assim com que o Estado deixasse de ser propriedade apenas do rei no século XIX e tornasse propriedade de todos os cidadãos, dando início a democracia, que só existe quando a sociedade civil controla o Estado e os diferenciam do mesmo.

Ainda segundo Bresser (1996) após o momento em que o Estado pequeno se transformou no século XX no grande Estado econômico e social, resultado no crescimento de serviços prestados por ele para a sociedade, saúde, educação, segurança, assistência social, cultura, economia, infraestrutura e etc. Através disso, Pereira (1996) relata que surgiu então a necessidade de novas estratégias da própria burocracia, sendo necessária a criação e transição da nova forma do Estado administrar seus serviços perante a sociedade, sendo ela a administração pública gerencial.

Com a transição do modelo de administração pública burocrática para o modelo gerencial, se fizeram necessárias algumas mudanças gerenciais no setor público, em busca de melhorias nos processos e eficiência nos serviços prestados. Segundo Lourenço (2016) as mudanças foram embasadas na forma de como o Estado administrava de forma ineficiente as organizações públicas, sendo então necessário a utilização da governança corporativa como meio de padronização dos processos e regras das mesmas.

### **2.2.3. Uso da governança corporativa na administração pública gerencial**

Com o foco na redução de custos e aumento da qualidade dos serviços prestados pelo órgão público, o modelo gerencial da administração surge com o propósito de enfatizar o cidadão como principal sujeito das políticas públicas e deixa de ser um simples usuário do serviço. Com isso seu o uso da governança tem o papel de padronizar e criar estratégias para descentralizar o poder dentro da organização pública, aponta as atribuições dos setores de forma clara e a atuação do Estado nos mesmos (LOURENÇO, 2016).

Segundo Castro (2014) a igualdade exigida pela Constituição impede a seletividade dentro dos departamentos públicos, o que não acontece nos departamentos privado, pois a seletividade é em busca do lucro, e as organizações públicas buscam servir e atender as necessidades do cidadão.

A gestão contemporânea acompanha as transformações socioeconômicas, com isso, cada vez mais, os cidadãos estão cientes do seu papel e dos seus direitos perante a sociedade e governo (CASTRO, 2014). Ainda segundo Castro (2014), a busca pela excelência dos serviços prestados pelo setor público aumenta e torna os cidadãos mais participativos, com isso os administradores, agora como gestores, precisam ir em busca de políticas inovadoras, como o uso da governança corporativa, que busca padronizar os processos em busca de estratégias para que o cidadão obtenha transparência e ciência dos acontecimentos dentro da organização pública.

#### **2.2.4. Princípios Constitucionais como fins da Administração Pública**

Segundo a Constituição Federal de 1988 ressalta: “Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]” (BRASIL, 1988)

##### ➤ Princípio da Legalidade

Em conformidade com a Constituição Federal de 1988, o princípio da legalidade é:

Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo- se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes: [...]

I- homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição

II- ninguém será obrigado a fazer ou deixar de alguma coisa senão em virtude de lei; [...] (Brasil, 1988)

Como mostra no Art. 5º, esse princípio expõe a função do administrador público, o qual, cumprir seu papel diante da lei, ou seja, executar suas atividades baseado no que a lei permite. Lourenço (2016, p.100) evidência: “[...] toda a atividade funcional, o administrador está sujeito aos mandatos da lei e não pode

afastar-se ou desviar-se das condutas da moral ética, sob pena de praticar um ato inválido”. [...]

➤ Princípio da Impessoalidade

O administrador encontra-se no papel de tratar à sociedade de forma igualitária (LOURENÇO, 2016).

Esse princípio enfatiza que o administrador público, apenas pode exercer atividades perante a lei, segundo (Lourenço, 2016, p.101) afirma: “Esse princípio impõe ao administrador público que só pratique atos para os fins legais, e deve servir a todos, sem preferências ou aversões pessoais ou partidárias”.

➤ Princípio da Moralidade

Segundo (Moraes apud Lourenço,2016) explica, o administrador público não se encontra apenas na posição da legalidade, mas, também no papel de exercer sua atividade de forma ética e justa.

Conforme os ensinamentos do Di Pietro (1991, p.III) apud Lourenço (2016, p.101) mostra:

“A moralidade exige proporcionalidade entre os meios e os fins a atingir; entre os sacrifícios impostos à coletividade e os benefícios por ela auferidos; entre as vantagens usufruídas pelas autoridades públicas e os encargos impostos à maioria dos cidadãos. Por isso mesmo, a imoralidade salta aos olhos quando a Administração Pública é pródiga em despesas legais, porém inúteis, como propaganda ou mordomia, quando a população precisa de assistência médica, alimentação, moradia, segurança, educação, isso sem falar no mínimo indispensável à existência digna [...]”

➤ O princípio da Publicidade

A publicidade é dada pela divulgação dos processos administrativos com finalidade do público estar ciente, e, percepção dos efeitos da sociedade perante a mesma (LOURENÇO,2016).

Com base na Constituição Federal de 1988 Art. 37 § 1º, possível afirmar que é de extrema importância ter a consciência de que as publicidades utilizadas pelos setores e departamentos públicos, devem ser de forma educativa, orientação social e informativa, e, de forma alguma deve existir propaganda dos servidores públicos ou autoridades governantes no recente momento.

➤ Princípio da Eficiência

O princípio da eficiência é a forma de como o agente público deve agir diante a sociedade, de forma que realize a prestação de contas de maneira adequada e atenderá necessidade para o qual foi convocado a fazer, como diz o autor (Lourenço, 2016).

## 2.3. OUVIDORIA

Neste capítulo serão abordados os conhecimentos sobre a ouvidoria: a sua história; primeira aparição no Brasil; objetivos do uso; seu sistema operacional e seus processos; sua funcionalidade; benefícios com o uso; e sua relação com a Governança Corporativa e Administração Pública.

Diante disso serão possíveis as análises e compreensão sobre a importância da ouvidoria dentro da organização pública e sua funcionalidade para a governança corporativa, e entender que a mesma é essencial para a Administração Pública, pois o papel da ouvidoria é atender os cidadãos e repassar suas necessidades aos responsáveis pela prestação de serviços.

### 2.3.1. Definição ouvidoria

A ouvidoria originou-se, segundo Kalin (2013) e Lasbeck (2012) na construção da defesa dos direitos dos cidadãos no ano de 1809 na Suécia, dando como o papel do ouvidor a imagem de *ombudsman* traduzida como representante (*ombud*) do cidadão (*man*), no qual sua responsabilidade foi denominada em observar e fiscalizar as leis nas repartições públicas.

Os termos ouvidor e *ombudsman* podem ser utilizados como sinônimos, mas, para Bassuma apud Kalin (2013), a tradução de *ombudsman* para ouvidor não é textual, pois, conforme coloca o autor, a nomeação de ouvidor é a representação das principais características do seu papel, onde usuários associa-os a transparência, credibilidade e imparcialidade.

Existem inúmeros casos e histórias da origem da ouvidoria de como foi construída e inspirada, mas, nesse trabalho é importante destacarmos a sua aparição no Brasil. Como declaram os autores Kalin (2013) e Alves (2012) a primeira ouvidoria implantada no Brasil, no setor público, foi no ano de 1986, representando

os cidadãos, na Prefeitura Municipal de Curitiba por meio do Decreto n.215/86 mas foi extinta em 1989.

Alves (2012) certifica que é importante conhecer a diferença entre o ouvidor público, citado no parágrafo anterior, do ouvidor geral, que já existiu no Brasil Colônia, mas que os cidadãos não eram representados dentro dos seus direitos legítimos: “Naquela época e em todo período colonial, o ouvidor geral era um funcionário da Coroa incumbido de julgar e administrar a justiça” (COMPARATO, 2005, p.33) apud ALVES (2012).

### **2.3.2. Objetivo da ouvidoria**

Segundo Kalin (2013) o uso da ouvidoria na defesa dos direitos dos cidadãos na área pública é recente e existe uma carência de sua definição. Portanto, o autor busca embasar-se nos conceitos de ouvidor do site da Associação Brasileira de Ouvidores (ABO), que define o ouvidor como o papel de defender os direitos legítimos de qualquer cidadão, sejam eles nos órgãos públicos ou privados.

Para Machado (2011) apud Kalin (2013), a ouvidoria é um canal de manifestação dos cidadãos como um meio de exercer a cidadania, criar um meio estratégico pela gestão das organizações públicas, buscar por elas melhoria na qualidade dos serviços oferecidos.

Já para Ferreira e Santos (2011) apud Kalin (2013) a ouvidoria é uma instituição que representa a voz dos cidadãos e seus interesses na busca soluções imediatas e efetivas para melhorias, fidelização e valores.

A ouvidoria é uma área da organização pública que assegura os direitos dos cidadãos perante as leis que os respaldam, e, para prevenir reclamações, buscar melhorias nos processos, produtos ou serviços prestados por elas (KALIN, 2013). Dessa forma entende-se também, que com o uso da ouvidoria é possível fazer uma crítica organizacional, apontar os problemas e sugerir soluções para que os mesmos não se repitam e geram mais insatisfações (IASBECK, 2013).

Segundo Kalin (2013), a ouvidoria certifica-se que as organizações públicas prestem serviços dentro das leis aplicáveis e direitos dos cidadãos, visa sempre à satisfação do mesmo e contribui com a valorização da organização.

Assim como foi visto nos tópicos anteriores, com a necessidade de uma gestão com estratégias e soluções para o valorização e fidelização da organização

pública com os cidadãos, o autor lasbeck (2012) afirma que a ouvidoria precisa levar a crítica como um incômodo, com o intuito de estimular a procura e vontade de aprimorar ideias e colocá-las em práticas.

“A crítica honesta, ancorada nos bons propósitos do cliente insatisfeito, aponta incongruências e indica o lugar correto onde as alterações devem ser feitas bem como lhes indica a direção para chegar lá (lasbeck, 2012, p.54).”

### 2.3.3. Sistema operacional da ouvidoria

A ouvidoria é a ligação entre a organização pública e o cidadão, cujo papel é mediar conflitos que surgem através de manifestos e reclamações, analisar os dados e prevenir novas manifestações insatisfatórias (KALIN, 2013).

Como, segundo Kalin (2013), uma das formas da empresa de atender as expectativas dos clientes, é desenvolver e aplicar uma pesquisa de satisfação dentro da organização pública na qual serão registrada pelos usuários as reclamações e insatisfações, que mostra os pontos a serem melhorados pela organização nos seus produtos, serviços e processos.

Quando a ouvidoria trata as reclamações dos seus clientes de forma individual, é de extrema importância mostrar a eles sua defesa dos interesses legítimos de forma transparente. Dessa forma é preciso mostrar como a organização procede perante as reclamações, demonstrar que são tomadas medidas corretivas e informar como funciona e se aplica o andamento da reclamação (KALIN, 2013).

Abaixo é possível identificar o modelo de atuação da ouvidoria, na qual a ouvidoria é o mediador entre a empresa e cliente, leva informações para ambas e estabelece comunicação organizacional:

**Figura 1:** Atuação da Ouvidoria



Fonte: Adaptado de Kalin,( 2013, p. 30)

Com isso, segundo Kalin (2013) a ouvidoria exerce a sua função sob duas perspectivas:

- Atuação reativa: que atende às demandas registradas pelos cidadãos na defesa do consumidor e seus reguladores.
- Atuação preventiva: sugestão de melhorias nos processos, produtos, serviços, normas, tem em busca o aumento da satisfação dos cidadão se evita reclamações futuras.

Ambas atuações da ouvidoria são profundamente importantes dentro da organização, pois, segundo Kalin (2013), o ouvidor junto com sua equipe, busca formas e colabora para a transformação dos processos da organização e visa eliminar as deficiências que levam a insatisfação dos cidadãos. Entre as formas estão:

- Lembrar os gestores que a implantação de novos processos pretende aumentar a satisfação dos cidadãos.
- Evidenciar aos gestores que o maior objetivo da organização é satisfazer o cidadão, com ajuda da área de gestão de pessoas através de palestras, treinamentos seminários, etc.
- Quando uma queixa é realizada referente ao um determinado departamento, cabe ao ouvidor em conjunto com o gestor do setor, levar a reclamação e possível resolução a chefia imediata, que serão estabelecidas as implantações de processos que inibem futuras reclamações
- Se em algum momento exista um gestor que se ofenda com a relação destinada ao seu setor e não achar necessária qualquer alteração para que não haja mais reclamações, é de responsabilidade do ouvidor levar essa situação a alta administração, para que sejam estudadas maneiras de converter a situação e mudanças nos processos do setor.

Segundo lasbeck (2012), é importante que o ouvidor desenvolva suas competências comunicacionais dentro da organização, e torna assim possível atuar de forma clara com a organização pública o cidadão. As formas de atuação são perceber os ambientes e contextos envolvidos no conflito; desenvolver condições para ser ágil com as informações que são mostradas para que a análise seja feita de forma ética; negociar de forma clara e atender ambas as partes e compreender as mesmas; ter disposição para ouvir e receber informações até mesmo não verbais; saber priorizar e estabelecer critérios e ter postura para rever decisões e ser firme

com elas.

Para que toda a análise seja feita sobre o nível de satisfação e fidelização do cidadão com a organização, a ouvidoria precisa estar apta e estruturada a recebê-los. Conforme Iasbeck (2012) para obter estratégias e alcançar objetivos é preciso tratar a comunicação como uma ferramenta: “ferramenta de consolidação da democracia” (SILVEIRA et al. apud IASBECK 2012).

Para Kalin (2013) a ouvidoria tem como base nos seus processos um sistema funcional para assegurar os direitos do cidadão, conforme mostra a figura:

**Figura 2:** Processos da Ouvidoria



Fonte:(Adapt Kalil, 2013, página 66)

- **Manifestação do Cidadão:** Pode ser registrada através de telefonemas, e-mails, fax, cartas ou diretamente na ouvidoria. É o momento em que o cidadão tem o primeiro contato direto com a organização, e pode manifestar-se seu desejo (reclamação, sugestão ou elogio).
- **Análise da Manifestação:** O ouvidor tenta de imediato sugerir algumas soluções para atender a necessidade do reclamante, caso não consiga, precisa levar as informações aos gestores responsáveis pelo setor reclamado e assim sendo possível atender à solicitação.
- **Feedback ao Cidadão:** Ao chegar a uma resposta pelo responsável do setor apontado, a ouvidoria tem como responsabilidade devolvê-la ao cidadão, geralmente cada organização determina o prazo da devolução. O feedback ao cidadão precisa ser assegurado perante seus direitos legítimos, e busca sempre o atendê-los de forma ética.
- **Feedback da Organização:** o gestor responsável pelo setor reclamado e a organização precisam avaliar a causa da manifestação gerada pelo cidadão, e formularem estratégias para inibirem os mesmos erros e alcançar o objetivo de conquistar o cidadão que utiliza o serviço prestado pela mesma.

### 2.3.4. Benefício da ouvidoria para a organização pública

A atuação da ouvidoria é em defesa dos direitos legítimos dos cidadãos e a procura pela melhoria dos processos lhe trazem como principal vantagem o aumento dos resultados, sustentabilidade no longo prazo e satisfação dos mesmos. E segundo Kalin (2013), pode-se citar algumas vantagens específicas:

➤ Promover a qualidade: com o acesso direto às manifestações dos cidadãos, a ouvidoria consegue identificar os pontos que lhe causam insatisfações, com isso, é capaz de recomendar soluções e aumentar a qualidade na entrega dos serviços prestados pela organização pública.

➤ Reduzir o grau de insatisfação dos cidadãos: quando o cidadão se manifesta na ouvidoria, ele espera em ser atendido da forma que os ouvidores esclareçam suas dúvidas e atendam a seus pedidos de forma clara.

➤ Conceder segurança ao cidadão: quando o cidadão utiliza o serviço da organização, ele espera no momento que necessário, ser atendido de forma ética pela mesma, como por exemplo, utilizar a ouvidoria para dar atenção aos cidadãos e solucionar os problemas levados por eles.

➤ Atuação do comportamento justo/ético: todos os funcionários da organização precisam ser imparciais e éticos e sempre procurarem atender as necessidades dos cidadãos.

➤ Conciliação dos interesses da organização com os dos cidadãos: a ouvidoria deve agir de forma imparcial entre os conflitos e promove soluções que atendem as necessidades dos cidadãos e da organização, faz com que ambos se entendam de forma justa.

Conforme demonstrado acima, a organização é envolvida por cidadãos e funcionários, e segundo lasbeck (2012), é necessário que a mesma estabeleça relações de diálogos com os mesmos. Segundo Alves (2012) a ouvidoria tem influências dirigidas a diferentes usuários, sejam eles, cidadãos ou funcionários, ou seja, a ouvidoria é um canal mediador que trata situações e diálogos entre organização e o cidadão, cidadão e a organização de forma ética e imparcial.

### **2.3.5. Relação com a Governança Corporativa e Administração Pública**

Reconhecida a importância da Governança Corporativa e sua atuação dentro do setor público, é possível identificar que com o uso da ouvidoria permite a organização pública, segundo Leal Filho (2014) a padronização das rotinas e comportamentos adequados para atender a expectativa da organização pública e dos cidadãos, fortalecer os aspectos da transparência, prestação de contas, responsabilidade social e ética, que trazem benefícios ao conjunto de indivíduos que se interessam pela prestação de serviços da mesma.

Ainda segundo Leal Filho (2014) a organização pública precisa criar uma parceria com o cidadão, fidelizar e torná-lo útil, pois quando o mesmo passa a ter esse papel é ele quem contribui para a melhoria da mesma. O cidadão fiel relata e encaminha reclamações à organização pública na espera de ser solucionado o problema, já o infiel, simplesmente deixa passar qualquer situação sem que a mesma tenha um feedback.

Com o uso da transparência de dados e processos, conforme esperado pela atuação no setor público a todos que se interessam pela atividade da organização pública, é notória que a mudança do poder está cada vez mais crescente, e assim a procura pela a prática da governança corporativa aumenta. Afinal, como relata Alencastro (2017), o poder de decisão e escolha está nas mãos dos cidadãos, e é nesse momento que a utilização da ouvidoria faz toda diferença na organização, é sua atuação que dá voz e confiança aos usuários da mesma.

A relação com a Administração pública e Governança Corporativa, é fundamental para a organização pública, pois é necessária transparência dos processos da mesma, das regras e padronizações estipuladas pelas boas práticas da Governança com os cidadãos que utilizam os serviços prestados por elas. Diante disso, a organização precisa estabelecer sistemas e controles internos que possibilitam a geração e o acompanhamento das informações, que segundo Leal Filho (2014) a simples existências de mecanismos resultará em um monitoramento dessas informações.

Dessa forma, é importante o conhecimento e utilização da ouvidoria, que por sua vez, segundo Leal Filho (2014), permitirá identificar os riscos e oportunidades, de forma a corrigi-las em um tempo hábil para assim conseguir cumprir com suas metas e objetivos. Ainda segundo o autor, quando o gestor conhece a estrutura da

organização e consegue monitorá-la, o mesmo consegue em determinadas situações tomar decisões mais coerentes e aumentar o valor da organização pública.

### **3. METODOLOGIA**

O uso da metodologia (método), segundo Vergara (2016), é a forma de mostrar o caminho estabelecido para realizar uma pesquisa com sustento científico. Com isso, este capítulo tem o objetivo de mostrar os meios empregados para se obter o resultado, através do uso do conhecimento e dados pesquisados.

#### **3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA**

A procura pelo conhecimento com a utilização de métodos e pesquisas, não é capaz de ser desenvolvida sem ter um projeto que o oriente em busca do resultado esperado, afirma Vergara (2016). Como diz Malhotra (2012) a pesquisa é a estrutura do projeto: detalha os procedimentos para a captação das informações necessárias para obter uma estrutura, pode assim resolver os problemas da pesquisa e definir as informações necessárias.

Dessa forma, possível afirmar que a pesquisa pode ser classificada, segundo Malhotra (2012), como aplicada, que tem como objetivo de testar hipóteses, o que torna assim possíveis de serem usadas como dados para planejar e tomarem decisões gerenciais. Quanto aos fins Malhotra (2012) aponta que a concepção básica da pesquisa aplicada é exploratória.

Assim, Vergara (2016) e Malhotra (2012) afirmam, que umas das formas de realizar a pesquisa exploratória é através do procedimento da realização e construção do levantamento bibliográfico sobre o tema pouco explorado. Um dos métodos utilizados para a pesquisa exploratória e bibliográfica é a realização de entrevistas com proximidade do sujeito e objeto estudado.

##### **3.1.1. Objeto da Pesquisa**

O objeto de pesquisa escolhido para realizar a pesquisa aplicada e exploratória refere-se ao município de Ilhabela, localizada no litoral norte do Estado de São Paulo. Composta por 32 mil e 107 habitantes, sua atual gestão da Prefeitura Municipal atua com 11 Secretarias (Administração, Assistência Jurídicos, Assistência Social, Cultura, Obras, Educação, Esportes, Finanças, Meio Ambiente, Saúde e

Turismo) de serviços públicos para atender toda a população de forma que atinja as expectativas da mesma.

É importante ressaltar que o uso da ouvidoria dentro da organização pública é muito recente, suas atividades iniciaram-se no mês de Janeiro do ano de 2018 com atendimento aberto ao público de segunda-feira à sexta-feira, e também por meio do aplicativo do celular e-ouve todos os dias. O serviço de atendimento da mesma acontece com tratamento sigiloso e muitas das vezes telefônico, sendo utilizado como método único a entrevista.

### 3.1.2. Sujeitos da Pesquisa

Para efeito da coleta de dados, foram entrevistados dois servidores públicos que exercem a função de ouvidor. O primeiro entrevistado foi o ouvidor público que exerce sua função dentro do “Paço Municipal Prefeito Leonardo Reale” (Prefeitura da Ilhabela), e a segunda pessoa entrevistada foi a ouvidora que trabalha na Secretaria Municipal de Saúde da Prefeitura da Ilhabela.

**Quadro 1:** Sujeito da Pesquisa

SUJEITO DA PESQUISA	FUNÇÃO DO SUJEITO	LOCAL DE ATUAÇÃO
Entrevistado 01	Ouvidor	Ouvidoria de todos os serviços da Prefeitura
Entrevistado 02	Ouvidora	Ouvidoria de um setor específico.

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.2. COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados por meios de livros, artigos científicos acadêmicos. Também foram coletados no campo geográfico através das entrevistas realizadas com os sujeitos da pesquisa.

Para que seja possível a compreensão real do assunto estudado, foram necessárias entrevistas formais (aberta e fechada) com roteiro semiestruturado, onde segundo Vergara (2016) a presença física do entrevistado e o entrevistador são de extrema importância por ser mais flexível com a condução das perguntas, torna assim, capaz de explorar dados qualitativos relacionados ao tema abordado. Foram realizadas perguntas relacionadas à opinião sobre a ouvidoria, benefícios e

dificuldades na implantação, projeções de melhorias com o uso da mesma e sua importância para a organização pública.

A primeira entrevista foi realizada no período da manhã dentro da ouvidoria situada no Paço Municipal da Ilhabela, presentes apenas o entrevistado e o entrevistador. As perguntas foram lidas de forma clara e as respostas gravadas pelo celular, dando maior liberdade ao entrevistado. Porém houveram duas tentativas de realizar a entrevista e não foi obtido sucesso, pelo motivo do ouvidor ter que cumprir sua agenda com a Prefeitura, e somente na terceira tentativa foi possível realiza-la, a entrevista durou de 19 minutos.

A segunda entrevista foi realizada dentro da ouvidoria da Secretaria de Saúde no período da tarde, presentes apenas a entrevistada e o entrevistador. As perguntas foram lidas de forma clara e as respostas foram gravadas pelo celular, porém houve interrupção da entrevista uma única vez, pois a entrevistada precisou atender ao telefone e anotar uma manifestação, com isso a entrevista durou 27 minutos.

A vantagem de realizar entrevista dentro do campo geográfico, a captação não apenas das respostas, mas também, da experiência em tempo real. Porém a desvantagem, por ser uma entrevista direta, os entrevistados podem ter a sensação de serem pressionados a responder as perguntas de forma que não prejudique o seu trabalho, ou o seu potencial. Ou seja, talvez por não estarem à vontade em serem questionados, podem responder com supostas situações que não venham acontecer no ambiente de atuação dos mesmos.

**Quadro 2:** Coleta de Dados da Pesquisa

SUJEITO	DATA DA ENTREVISTA	DURAÇÃO
Entrevistado 01	28 de Abril do ano de 2018 (sexta-feira).	19 minutos.
Entrevistado 02	27 de Abril do ano de 2018 (quinta-feira).	27 minutos.

Fonte: Elaborada pela autora

### 3.2.1. Análises de dados

A forma de analisar os resultados captados através da coleta de dados é ANÁLISE INDUTIVA, que consiste em utilizar técnicas organizadas para coletar os dados qualitativos, avaliar os mesmos de forma precisa e sendo guiadas por um único objetivo, através de um quadro que define as categorias, resume os dados e

transmite os temas chaves e os processos, que segundo Thomas (2006) é caracterizado em cinco passos:

- 1) Título da categoria: palavra chave utilizada para definir à categoria
- 2) Definição da categoria: definição do significado da categoria.
- 3) Textos associados à categoria: textos que levam ao entendimento e atuação da categoria.
- 4) Links com as categorias citadas: agrupar dados convergentes.
- 5) Tipo de modelo da categoria: teorias, tabelas, quadros ou modelos que a categoria está inserida

Nesta pesquisa o título e as categorias foram associadas as perguntas. A entrevista foi gravada e os trechos mais representativos foram transcritos e associados a categoria, pergunta. Depois foi feita uma associação e comparação das duas respostas possibilitando elencar em um quadro resumo.

### 3.2.2. Roteiro da Pesquisa

Na tabela abaixo, estão inscrita as perguntas da entrevista que foram realizadas com os ouvidores da Prefeitura Municipal de Ilhabela, que para sua elaboração foram realizadas as técnicas do autor Thomas citado no parágrafo anterior. Ela é dividida em três colunas, a primeira é classificada a categoria da pergunta, a segunda são as perguntas elaboradas que levam o entendimento da categoria, e a terceira são os autores referenciados neste trabalho, que com o uso do conhecimento captados por eles, sendo capaz de se elaborar as perguntas que foram usadas na entrevista.

**Quadro 3:**Roteiro da Entrevista

<b>CATEGORIA</b>	<b>PERGUNTA</b>	<b>AUTOR DE REFERÊNCIA</b>
Atuação da Ouvidoria dentro do setor público	Qual a motivação para se implantar o processo de ouvidoria?	Alecanstro (2017); lasbeck (2012)
Atuação da Ouvidoria dentro do setor público	Quais as dificuldades de implantação? E na execução da mesma?	Alecanstro (2017); lasbeck (2012)
Atuação da Governança Corporativa dentro do setor público	Qual os benefícios da ouvidoria?	Kalin (2013); lasbeck (2012)
Atuação da ouvidoria dentro da Administração Pública e ferramenta da Governança Corporativa	Como a ouvidoria pode impactar a gestão pública? O uso dela projeta estratégias de melhorias no serviço prestados pela Prefeitura?	Kalin (2013); Lourenço (2016)

Atuação da ouvidoria dentro da Administração Pública e ferramenta da Governança Corporativa	Quais sugestões você daria aos profissionais da ouvidoria de outros municípios que queiram implantar uma ouvidoria	Kalin (2013); lasbeck (2012)
---	--	------------------------------

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.2.3. Objetivos das Perguntas

Segundo Thomas (2006), com a utilização da análise indutiva será possível alcançar o resultado esperado pela pesquisa, através das referências e experiências vivenciadas pelos entrevistados. Com isso é possível transpassar os objetivos das perguntas segundo a opinião dos ouvidores entrevistados.

**Quadro 4:** Objetivo da entrevista

PERGUNTA NÚMERO	OBJETIVO/ CATEGORIA
01	Observar se existe motivação para implantar ouvidoria em uma organização pública e identificá-la.
02	Observar se existem dificuldades para implantar uma ouvidoria na organização pública e citá-las; identificar se há também dificuldades nos processos da ouvidoria.
03	Citar os benefícios que a ouvidoria leva à organização pública e ao cidadão
04	Como a organização pública utiliza as informações captadas pela ouvidoria e se a utilizam como uma forma de estratégia em busca de melhorias no serviço prestado por ela.
05	Identificar e citar sugestões para profissionais que acreditam que a ouvidoria seja estratégia na melhoria dos serviços prestados por uma organização pública.

Fonte: Elaborado pela autora

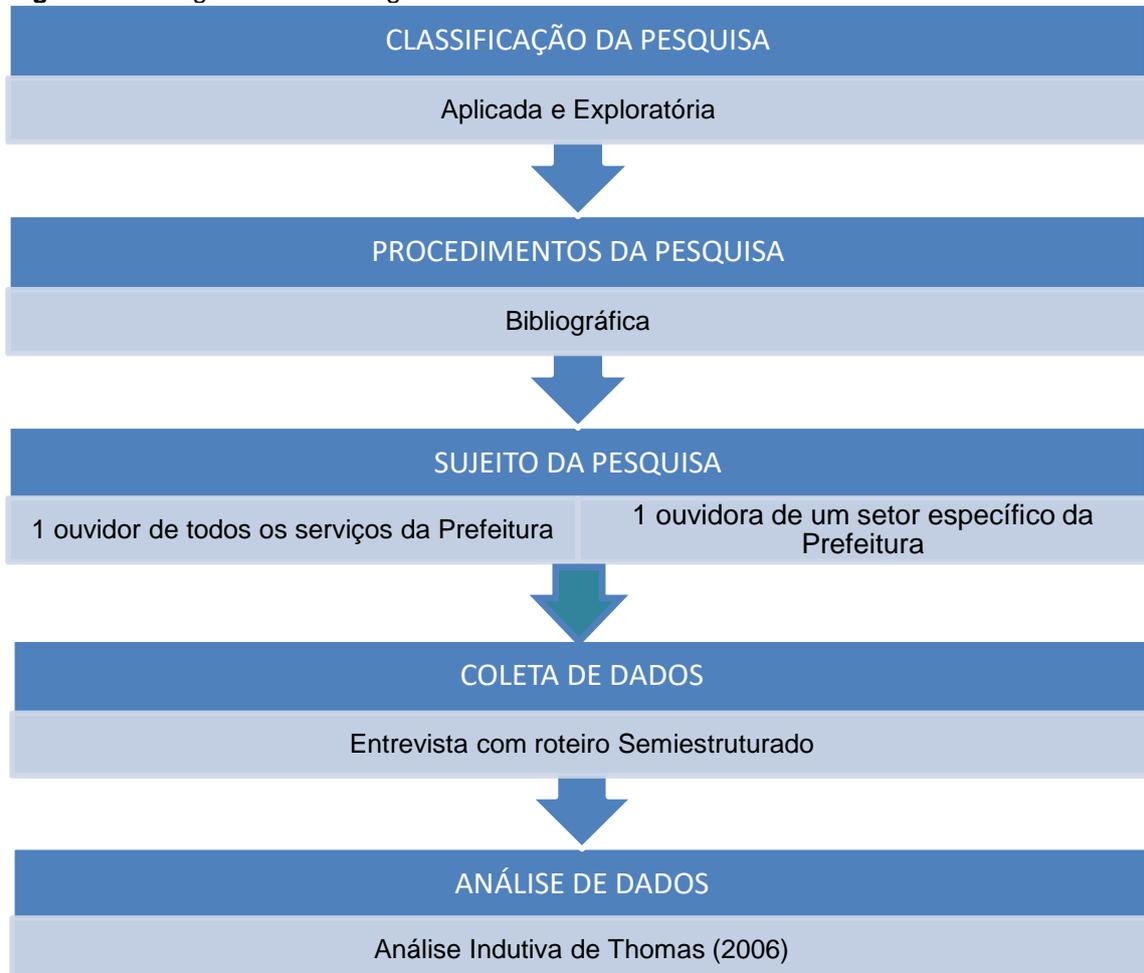
### 3.3. FLUXOGRAMA DA METODOLOGIA

O fluxograma abaixo é uma forma de esclarecer a metodologia utilizada neste trabalho, pode assim, mostrar uma melhor percepção sobre passo a passo para conseguir realizar o resultado esperado.

A primeira etapa é a classificação da pesquisa, que pelo problema abordado neste trabalho, entende-se que é aplicada e exploratória; a segunda etapa é o procedimento da pesquisa, sendo utilizada a pesquisa bibliográfica para obter conhecimentos da área através de autores referenciados, e o estudo de caso que é utilizado para captar informações do entrevistado na sua área de trabalho; a terceira etapa é a escolha do sujeito da pesquisa, escolhido para captar informações relevantes para este trabalho; a quarta etapa é a coleta de dados, a forma em que a entrevista é realizada, a qual será direta semiestruturada, para conseguir ter uma

real concepção sobre os benefícios e dificuldades da implantação da ouvidoria municipal; e por último, a quinta etapa, que a análise de dados indutiva, e tem como objetivo analisar os resultados obtidos pela entrevista direta.

**Figura 3:** Fluxograma Metodologia



Fonte: Elaborado pela autora

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

### 4.1. AS ENTREVISTAS

#### 4.1.1. Entrevistado número 1

O entrevistado estava à vontade em responder as questões, e iniciou a entrevista com elogios a escolha do tema abordado:

[...] muito bom a escolha do tema, fico feliz em saber que jovens estão se interessando por um departamento pouco conhecido por muitos. Podemos iniciar, espero poder ajudar [...]

Ao mencionar a primeira pergunta sobre a maior motivação existente para implantar uma ouvidoria em uma organização pública, o entrevistado não hesitou em respondê-la de forma objetiva e clara:

[...] Na verdade hoje em dia existe uma exigência do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo, a qual as prefeituras são obrigadas a implantar uma ouvidoria para atender o cidadão [...] acredito que essa exigência seja pela necessidade do cidadão em ter um canal de relacionamento com a Prefeitura em que possa ser ouvido [...]

Para o entrevistador a maior motivação para a implantação da ouvidoria é a necessidade do cidadão em se relacionar com a organização pública. Como Loureço (2016) mostra que a forma de mostrar ao cidadão que ele tem o direito de participar e cobrar os serviços prestados pela Prefeitura de forma transparente:

[...] Os processos da ouvidoria, nada mais são que o acolhimento do cidadão, através do e-mail, telefone, ou pessoalmente [...] a queixa dele é registrada, posteriormente encaminhada aos setores ou secretarias da Prefeitura [...] muitas das vezes conversamos com os gestores para possíveis maneiras de melhorias para a situação apontada [...] temos 20 dias para levar a resposta ao cidadão, sendo que 10 dias é o prazo para os setores ou secretarias devolverem a nossa ouvidoria [...] por muita vez retornamos ao cidadão com a demanda solucionado através de telefones, mas existem casos em que eles vem buscar pessoalmente [...]

A ouvidoria possui um caminho para que o cidadão registre sua manifestação. Dessa forma, segundo Kalin (2013) a ouvidoria assegura aos cidadãos que as organizações públicas prestem serviços dentro das leis aplicáveis, visa sempre à satisfação do mesmo e a melhoria no serviço prestados por ela.

[...] A dificuldades que temos para o melhor funcionamento da ouvidoria é a demora das respostas aos cidadãos [...] temos que esperar até mais que 20 dias para responde-los [...] os setores e secretarias talvez ainda não enxergaram a importância da ouvidoria [...] é a dificuldade na execução e na implantação a falta de interesse pela ouvidoria [...]

Chega a ser relevante essa grande dificuldade apontada pelo entrevistado, assim como afirma Castro (2014), cada vez mais o cidadão busca excelência nos serviços prestados pela organização pública, o que os torna mais participativos, pois procuram a transparência e o relacionamento direto com a mesma. Dessa forma, é importante a implantação da ouvidoria, uma das formas que o cidadão tem de manter contato direto com a organização pública.

[...] essa não precisa nem responder [...] o maior benefício para a Prefeitura é conseguir chegar ao cidadão de forma ética e justa [...] para o cidadão é a melhor forma de conseguir soluções em relações aos serviços prestados pela Prefeitura [...]

Está muito claro, segundo o entrevistado e Castro (2014), o maior benefício da ouvidoria é a relação de comunicação entre os cidadãos e a Prefeitura.

[...] O impacto sem sombra de dúvidas é a forma que a Prefeitura tem de enxergar como os cidadãos estão em relação aos serviços prestados por elas [...] estratégia, essa é a palavra-chave, existe estratégia melhor do que o uso da ouvidoria? [...] única ferramenta, se pode ser chamada assim, capaz de levar a Prefeitura como estão sendo executados os serviços e mostrar como podem ser melhorados [...]

O entrevistado deixou claro que a ouvidoria é uma ferramenta da governança corporativa, assim como diz Lameira (2001), as organizações precisam de uma equipe de qualidade que busca sempre melhorar os serviços prestados pela organização pública, aplicar tecnologia, inovação, investimentos, para obter o resultado esperado pela administração e pelos cidadãos.

[...] Difícil falar como uma sugestão, pois cada Prefeitura tem seu jeito de administrar [...] mas posso afirmar que seria a força de vontade em mostrar a importância da ouvidoria [...] ser transparente, impessoal, justo, ético [...] mostrar a gestão que a ouvidoria é uma ótima ferramenta para ter uma visão estratégica [...] por mais que seja difícil, nunca desistir da vontade em ajudar o cidadão [...]

Mais uma vez o entrevistado aponta a necessidade de incentivo no uso da ouvidoria, e que deveria ser ao contrário, deveria ser cada vez mais incentivado, pois segundo Alencastro (2017) a organização possuir uma administração pública de qualidade, podem inibir falhas e descontentamentos dos cidadãos pelos serviços prestados por ela. A ouvidoria é o caminho em que a organização pública tem de visualizar, segundo os cidadãos, como devem e podem melhorar os serviços efetuados por ela.

#### **4.1.2. Entrevistado número 2**

O segundo entrevistado iniciou a entrevista dizendo o quanto é importante as pessoas terem conhecimento da ouvidoria:

[...] Cada dia mais as pessoas começam a ter noção dos processos da gestão pública [...] a importância do conhecimento do que a ouvidoria pode fazer pela gestão e pelo cidadão é essencial [...]

Nesta introdução, já é possível observar que os benefícios com o uso da ouvidoria ainda não são bastante conhecidos tanto pela organização pública como pelos cidadãos.

A primeira pergunta realizada é essencial para dar início ao tema abordado, sendo possível identificar o motivo essencial para a implantação de uma ouvidoria:

[...] qual seria o motivo para implantar uma ouvidoria [...] é você ter em mãos diante da gestão uma maneira de melhorar muito os serviços prestados pela Prefeitura [...] é medir o diálogo entre o cidadão e a gestão [...] é o crescimento da transparência dentro da gestão [...]

Já em imediato, diante da resposta do entrevistado, é notório dizer que a ouvidoria é uma ferramenta da governança corporativa, pois a busca por transparência dentro da gestão pública em relação aos serviços prestados por ela só tende a crescer. Como sugere Williamson apud Alencastro(2017), um dos propósitos da governança corporativa é a prática da justiça, responsabilidade e transparência nos assuntos que dizem a respeito da gestão pública e seus serviços prestados para a sociedade.

[...] Na verdade a maior dificuldade que temos é a questão política [...] é o aceitar por ser um método novo de comunicação com o cidadão [...] é fazer

a gestão entender que o cidadão precisa ser ouvido e exercer seus direitos [...]

Neste fragmento é possível notar que o entrevistado dita a maior dificuldade, que seria compreensão do próprio corpo administrativo da gestão pública em relação a implantação e o uso de uma ouvidoria. E o principal objetivo da administração pública, segundo Matias Pereira apud Loureço (2001) é administrar as atividades, os processos, os serviços e às tomadas de decisões que tem como foco a transparência com a sociedade em um bem comum.

Além dessa dificuldade, como a falta de conhecimento, da própria gestão, existem dificuldades enfrentadas nos processos internos da ouvidoria. Mas para obter um melhor entedimento sobre os processos da ouvidoria, o entrevistado resumiu como funciona a mesma.

[...] O cidadão nos procura por meio de e-mails, telefonemas e até mesmo pessoalmente [...] são preenchidos formulários com seus dados e sua manifestação, sugestão, denúncia ou reclamação [...] depois são repassadas para os setores responsáveis pela manifestação [...] como aqui a ouvidoria responde a Secretaria da Saúde, nós temos um prazo de 10 dias para retornarmos aos cidadãos com uma resposta sobre sua manifestação, geralmente ligamos para eles, mas eles costumam procurar a solução pessoalmente [...] Lembro que estamos aptos a recebê-los sempre, nosso papel é ouvir o cidadão [...]

O acesso a ouvidoria precisa ser menos dificultoso, os meios de comunicações precisam estar cada vez mais presentes dentro da gestão, é preciso estar estrutura para receber os cidadãos, seja pessoalmente, via ligação, e-mails etc, como afirma Isabeck (2012) a ouvidoria precisa estar apta e estruturada para atender a demanda dos cidadãos que buscam ser ouvidos pela gestão pública.

[...] Esqueci de mencionar que nós atendemos até as comunidades tradicionais existentes atrás da Ilhabela [...] A comunicação pessoal é quase impossível, porem existem caixas alaranjadas para que os cidadãos registrem e depositem suas manifestações [...] Não deixamos de atender nenhum cidadão, por mais difícil que seja a comunicação, ouvidoria é muita das vezes a única forma de contato com a Prefeitura [...]

Depois de termos consciência dos processos da ouvidoria, foi capaz de entender qual a maior dificuldade que existe nos processos da ouvidoria:

[...] Sem dúvidas é a demora que os setores tem para responder as demandas enviadas a eles [...] Talvez seja pela falta de importância com a ouvidoria [...] falta de conhecimento da ouvidoria [...] Mas prefiro acreditar que seja pela número de demandas enviadas com o prazo curto para responde-las [...]

Mais uma vez é citado que a falta de conhecimento ou interesse pela ouvidoria, é talvez a maior dificuldade para implantação da mesma.

[...] a ouvidoria beneficia tanto o cidadão como a organização pública [...] ela é defensora dos direitos dos cidadãos [...] é a única forma que a Prefeitura tem de enxergar se os serviços prestados por ela estão sendo executadas da forma esperada pela sociedade [...] Sem dúvidas é uma das melhores ferramentas de estratégia para melhorar os serviços dentro da Prefeitura [...]

Os cidadãos têm o direito de participarem da gestão pública, afinal todos os serviços prestados pela Prefeitura, tem como resultado a satisfação do cidadão. Ainda com base no que foi citado pelo entrevistado, podemos dizer que a ouvidoria é uma ferramenta da governança corporativa, como afirma Leal Filho (2014), que com o uso da mesma permite a organização pública padronizar rotinas e regras para melhorar os serviços prestados e atender as expectativas dos cidadãos.

[...] Como eu venho falando, o impacto da ouvidoria na gestão pública é cem por cento positiva [...] é mostrar aos setores e departamentos os processos que devem ser melhorados [...] é mostrar que o cidadão tem voz e que ele vai cobrar projetos futuros, serviços de qualidade [...] é uma estratégia e tanto para qualquer Prefeitura [...] são estratégias em busca da melhoria e de uma excelente administração esperada por todos nós [...]

Correto afirmar que a ouvidoria é muito mais que um simples setor que atende os cidadãos, é um setor que leva todas as informações necessárias por possuir um melhor entendimento do que os cidadãos pensam em relação aos serviços prestados pela organização pública. Segundo Leal Filho (2014) a ouvidoria permite identificar as falhas e oportunidades nos serviços prestados, e faz com que a gestão pública possa criar estratégias para cumprir com mais eficiência seus objetivos.

Está bem claro que a ouvidoria é uma ferramenta da governança corporativa, pois segundo Castro (2014) a busca pela eficiência e excelência na prestação de serviços à sociedade, de forma transparente e responsável, busca estratégias, como inovações nos processos e padronizações de regras, para alcançar melhorias nos serviços prestados por ela.

[...] A sugestão que eu posso dar é mostrar índices sobre o número crescente de reclamações, cobranças e vontade de que o cidadão tem de estar presente [...] ser transparente, ético e sempre zelar pela justiça [...] nunca deixar de relatar que a ouvidoria não é uma coisa ruim, mas sim a porta de entrada dos cidadãos e saída para as melhorias [...]

De fato, está firmado que a governança anda lado a lado com a ouvidoria. A relação entre elas, como Pereira (2010) coloca, são os princípios fundamentais, transparência, integridade, prestação de contas, com todos eles é possível alcançar a administração de qualidade esperada pela organização pública.

## 4.2. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

### 4.2.1. Síntese do roteiro da entrevista

**Quadro 5:** Aplicação da pesquisa com os entrevistados

QUESTÃO	OBJETIVO ESPERADO ATINGIDO	HOUE CONCORDÂNCIA ENTRE OS ENTREVISTADOS
1 – Atuação da Ouvidoria dentro do setor público	Entrevistado 01: Sim Entrevistado 02: Sim	Sim
2 – Atuação da Ouvidoria dentro do setor público	Entrevistado 01: Sim Entrevistado 02: Sim	Sim
3 – Atuação da Governança Corporativa dentro do setor público	Entrevistado 01: Sim Entrevistado 02: Sim	Sim
4 – Atuação da ouvidoria dentro da Administração Pública e ferramenta da Governança Corporativa	Entrevistado 01: Sim Entrevistado 02: Sim	Sim
5 – Atuação da ouvidoria dentro da Administração Pública e ferramenta da Governança Corporativa	Entrevistado 01: Sim Entrevistado 02: Sim	Sim

Fonte: Elaborado pela autora

Em nenhum momento os entrevistados se sentiram pressionados a responder nenhum das perguntas da entrevista, pelo contrário, eles ficaram felizes em poder falar e mostrar um pouco sobre o que é a ouvidoria, suas dificuldades e seus benefícios. Importante mostrar que os entrevistados responderam as questões com o mesmo ponto de vista.

### **4.3. DISCUSSÃO DOS DADOS**

#### **4.3.1. Motivação para implantação da ouvidoria**

Os entrevistados reconhecem que a maior motivação para implantar uma ouvidoria dentro de uma organização pública é a necessidade que o cidadão possui em manter um relacionamento com a organização pública. Única diferença entre as respostas dos entrevistados, foi que o primeiro menciona a obrigatoriedade do Tribunal de Contas do Estado da existência de uma ouvidoria na organização, porém não deixou de mencionar que a importância da ouvidoria é tanto para o cidadão quanto para a Prefeitura.

#### **4.3.2. Dificuldades na implantação e nos processos da ouvidoria**

Tanto o primeiro entrevistado quanto o segundo apontaram como a maior dificuldade na implantação é a falta de conhecimento e interesse da organização pública pela ouvidoria. Mostram que cada vez mais os cidadãos buscam a participação dentro da administração na organização pública, procuram por respostas que tragam satisfação em relação aos serviços prestados pela Prefeitura, buscam a transparência e a prestação de contas da mesma.

Os dois entrevistados também falaram que a dificuldade existente no processo da ouvidoria é a demora que os setores, departamentos ou secretarias da Prefeitura tem de responder a demanda das manifestações realizadas pelos cidadãos. Enfatizaram que essa dificuldade é causada justamente pela falta de conhecimento e interesse da gestão pública (servidores públicos) em relação ao uso da ouvidoria.

#### **4.3.3. Benefícios na implantação da ouvidoria**

O maior benefício citado pelo primeiro entrevistado para a organização pública é a maneira que a mesma tem de atender o cidadão de forma ética e justa, que pode ser acolhido de forma que suas manifestações sejam ouvidas e respondidas por ela, buscam melhorias nos serviços prestados. Já para os cidadãos é a forma que ele tem de manter contato direto com a organização pública e ser ouvido por ela.

Para o segundo entrevistado o maior benefício para a organização pública também é a forma que a mesma tem de enxergar a forma que precisa melhorar nos serviços prestados por ela, através das manifestações realizadas pelo cidadão. E o benefício para o cidadão também é o meio de comunicação existente entre ele e a organização pública.

#### **4.3.4. Impacto da ouvidoria na gestão pública**

Essa pergunta foi o momento em que os dois entrevistados mais falaram, pois é o momento que eles tiveram de mostrar a importância da ouvidoria para a gestão pública. Os dois destacaram que o impacto da ouvidoria para a gestão pública é de ser uma ótima ferramenta de estratégia para buscar melhorias nos serviços prestados por ela.

Com as manifestações dos cidadãos coletadas e analisadas é possível ter uma visão ampla de toda a Prefeitura, e identificar onde estão as falhas nos processos, isso em conjunto com a organização pública e a ouvidoria, criar estratégias em busca de melhorias para poder alcançar o resultado esperado pelos cidadãos. As estratégias são compostas por padronizações de regras, inovações, uso da tecnologia, como forma de otimizar os processos da organização pública e prestar um serviço de qualidade com transparência, ética e justiça.

#### **4.3.5. Sugestões para a implantação da ouvidoria**

Na última pergunta realizada na entrevista, foi possível captar o sentimento dos entrevistados, estarem realizados com a profissão que escolheram, pois os dois não hesitaram em dizer o quanto a ouvidoria é importante para qualquer organização pública, e a importância que o cidadão tem dentro da administração pública.

O primeiro entrevistado prioriza em dizer que a melhor forma é mostrar aos governantes a importância que a ouvidoria tem para a organização pública. Exatamente a mesma fala dita pelo segundo entrevistado, mostrar os índices de manifestações realizadas cada vez mais pelos cidadãos com a espera de melhorias nos serviços prestados pelas organizações públicas.

É importante ressaltar que os dois entrevistados mencionaram a importância do profissional que trabalha ou irá trabalhar em uma ouvidoria têm em ser ético, transparente, justo e impessoal com os cidadãos, o responsável pela cobrança de serviços prestados com qualidade e eficiência pelas organizações públicas.

#### 4.3.6. Resumo Discussão de Dados

Na tabela a seguir é possível visualizar o resumo da síntese das respostas dadas pelos entrevistados:

**Quadro 6:** Resumo da síntese das respostas dos entrevistados

PERGUNTA NÚMERO	CATEGORIA	RESPOSTA ENTREVISTADO 01/ ANÁLISE INDUTIVA	RESPOSTA ENTREVISTADO 02/ ANÁLISE INDUTIVA
01	Motivação para implantação da ouvidoria.	Obrigação estabelecida pelo Tribunal de Contas; Necessidade do cidadão em ter um canal de relacionamento com a organização pública.	Canal de atendimento da organização pública ao cidadão.
02	Dificuldades na implantação e processos da ouvidoria	Falta de conhecimento sobre a funcionalidade da ouvidoria tanto dos cidadãos quanto da organização pública	Falta de conhecimento sobre a funcionalidade da ouvidoria tanto dos cidadãos quanto da organização pública
03	Benefícios da ouvidoria para a organização pública e cidadão.	Maneira que a organização pública tem de visualizar a cobrança dos cidadãos, sendo possível buscar estratégias de melhorias nos serviços prestados por ela.	Meio de comunicação entre a sociedade e a organização pública, utilizando as manifestações para melhorar os serviços prestados por ela.
04	Impacto da ouvidoria dentro da organização pública.	Maneira que a organização de buscar melhorias nos seus processos com o uso das informações dos cidadãos que a ouvidoria leva até a mesma.	Ouvidoria leva informações importantes e necessárias para que organização pública procure melhorias nos processos e prestações de serviços.
05	Sugestões para implantação de uma ouvidoria dentro de uma organização pública.	Mostrar aos governantes o papel da ouvidoria e sua relevância para melhorias em seus processos.	Apresentar índices que mostram o crescimento da participação do cidadão com os serviços prestados pela organização pública, através do uso de meios de comunicações, como a ouvidoria.

Fonte: Elaborado pela autora

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A construção desse trabalho proporcionou captar e analisar a opinião dos profissionais que trabalham em uma ouvidoria municipal em relação aos benefícios e dificuldades na implantação da mesma. Além disso, a evolução permitiu realizar um levantamento bibliográfico com base em estudos, artigos científicos, site oficial do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e em estudos de autores conceituados nos assuntos abordados, tais como, conceitos sobre a governança corporativa, a funcionalidade da administração pública e o conhecimento sobre a ouvidoria.

A partir da pesquisa detalhada exposta neste trabalho foi construído um roteiro de pesquisa semiestruturado para coleta de dados, com o propósito de realizar entrevistas com profissionais que vivenciam e intermediam o relacionamento entre o cidadão e a organização pública. Os profissionais, conhecidos como ouvidores ou *oudbudsmen*, permitiram o acesso à sua rotina de trabalho e a exposição de suas opiniões em relação ao uso da ouvidoria dentro da organização pública. Assim foi possível enxergar o benefício da ouvidoria para o cidadão e para a organização, como também, a falta de conhecimento dos próprios governantes e servidores sobre a funcionalidade da ouvidoria como uma dificuldade em sua implantação dentro do ambiente público

É importante ressaltar a dificuldade encontrada na elaboração e execução deste trabalho. A busca de artigos acadêmicos e estudos sobre a ouvidoria foi de grande empenho por se tratar de um assunto novo entre as organizações públicas e até mesmo privadas, foram identificados poucas obras e livros, mas mesmo assim foi possível aprofundar no assunto e buscar retratar experiência dentro de uma organização pública.

Uma das maiores limitações encontradas foi a falta de profissionais capacitados nessa área que atuam dentro das organizações públicas. Além do que, por ter conseguido entrevistar apenas dois ouvidores, a percepção da atuação dos processos da ouvidoria foi bem restrita por ter sido realizado uma entrevista conduzida pela autora, os profissionais deixaram de atuar com os processos da ouvidoria para responder as questões focados apenas nas mesmas.

Após realizada as entrevistas, a análise e discussão de dados, é possível concordar com a teoria exposta neste trabalho, pois foi transmitido que a ouvidoria é

de extrema importância para a administração pública como uma ferramenta da governança corporativa, por se tratar de padronização de regras e processos dentro de uma organização que visa melhorias nos serviços prestados por ela. A ouvidoria leva aos governantes dados e informações que mostram as necessidades dos cidadãos e o caminho que a organização pública precisa seguir para servir ao cidadão de forma ética, justa e imparcial.

Assim, possível concluir que o estudo em relação a ouvidoria por se tratar de um assunto novo e inovador, como uma ferramenta da governança corporativa em busca de melhorias nos processos e serviços prestados pelas organizações públicas, é pertinentemente contínuo. É preciso estabelecer estudos que buscam entender mais sobre a percepção dos cidadãos em relação as ouvidorias existentes nas organizações públicas, e se os mesmos recebem incentivos para o uso da mesma. Buscar e analisar se os cidadãos estão conscientizados sobre os direitos legítimos diante dos serviços prestados pelas organizações públicas, e a noção da importância que a ouvidoria tem como meio de comunicação entre eles para serem ouvidos e atendidos de forma ética e justa.

## REFERÊNCIAS

- ALECANSTRO, M. S. (2017). **Gestão responsável e ética nos negócios**. Curitiba: InterSaberes.
- ALVES, C. A. de M. **As contribuições das ouvidorias para a gestão e para a governança corporativa: estudo em instituições bancárias baseado na regulamentação brasileira**. Tese (Doutorado)- Universidade de São Paulo, 2012.
- BLOK, M. (2017). **Compliance e governança Corporativa**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos.
- CASTRO, A. C. (2014). **Gestão pública contemporânea**. Curitiba: InterSaberes. Corporativa, Instituto Brasileiro de Governança. **Código das melhores práticas de governança corporativa. 5.5d./ Instituto**. São Paulo: IBGC, 2015.108p.
- LEAL, R. P. C; FILHO J. R. F.. **Governança Corporativa e criação de valor/ organização Instituto Brasileiro de Governança Corporativa- IBGC- 1.ed**. São Paulo: Saint Paul Editoria, 2014.
- GIL, A. C.. **Como Elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- GUILHERME, L. F. (2016). **Manual dos MESC's: meio extrajudiciais de soluções e conflitos**. Barueri: Manole.
- IASBEC K, L. C. (2012). **Ouvidoria: Mídia Organizacional**. Porto Alegre: Sulina.
- KALIN, E. (2013). **Como implantar ouvidoria e atuar nessa área**. São Paulo: Trevisan.
- LAMEIRA, V. d. (2001). **Governança Corporativa**. Rio de Janeiro: Forensem Universitária.
- LOURENÇO, N. V. (2016). **Administração pública: modelos, conceitos, reformas e avanços para uma nova geração**. Curitiba: InterSaberes.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de MARKETING: Uma orientação aplicada**. 6<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Bookman, 2012.
- MATIAS-PEREIRA. **A Governança Corporativa aplicada no setor Público Brasileiro**. 2010
- BRESSER-PEREIRA, L. C.. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial**. Revista do Serviço Público, 47(1) janeiro-abril 1996. Trabalho apresentado ao seminário sobre Reforma do Estado na América Latina organizado pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado e patrocinado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (Brasília, maio de 1996).
- SILVA, E. C. da. **Governança Corporativa nas empresas: guias práticos de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e**

**fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores.**4. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.

THOMAS, D. R. **A General inductive approach for analyzing qualitative evaluation data.** America Journal of evolution. V 27, n.2, Jun. 2006.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2005.