

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL E BIBLIOTECONOMIA
HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

DANIEL DE SÁ DO MONTE LIMA

**COMPETÊNCIAS E HABILIDADES NECESSÁRIAS À
FORMAÇÃO DO OUVIDOR:
EM BUSCA DE EFICIÊNCIA E QUALIDADE NA RELAÇÃO
ENTRE A INSTITUIÇÃO E SEUS PÚBLICOS**

Goiânia

2008

DANIEL DE SÁ DO MONTE LIMA

**COMPETÊNCIAS E HABILIDADES NECESSÁRIAS À
FORMAÇÃO DO OUVIDOR:
EM BUSCA DE EFICIÊNCIA E QUALIDADE NA RELAÇÃO ENTRE
A INSTITUIÇÃO E SEUS PÚBLICOS**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Relações Públicas da Faculdade de Comunicação Social e Biblioteconomia da Universidade Federal de Goiás, como produto final da disciplina Trabalho de Conclusão de Curso II.

Área de concentração: Ouvidoria/*Ombudsman*.

Orientador: Prof^ª. Ms. Rosana Maria Ribeiro Borges

Goiânia

2008

DANIEL DE SÁ DO MONTE LIMA

**COMPETÊNCIAS E HABILIDADES NECESSÁRIAS À
FORMAÇÃO DO OUVIDOR:
EM BUSCA DE EFICIÊNCIA E QUALIDADE NA RELAÇÃO ENTRE
A INSTITUIÇÃO E SEUS PÚBLICOS**

Monografia defendida no Curso de Bacharelado em Relações Públicas da Faculdade de Comunicação Social e Biblioteconomia da Universidade Federal de Goiás, para obtenção do diploma de Graduação, aprovada em _____ de _____ de _____, pela Banca Examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof^a. Ms. Rosana Maria Ribeiro Borges - UFG
Presidente da Banca

Prof^a. Eva Márcia Arantes - UFG

Aos meus pais, que formam juntos a melhor Universidade que posso conceber, alicerçada nos pilares do amor, da sabedoria, da confiança e da fé.

AGRADECIMENTOS

À orientadora deste projeto (no sentido mais literal possível), Prof^ª. Rosana Borges, pela confiança, tolerância e persistência sobre as adversidades.

À dedicação, às orações e às fortes frases de inspiração que meus parentes me concederam.

A Lorrany, minha namorada e confidente, por me fazer feliz diante de um desafio tão grande e assumir sonhos junto comigo.

Aos amigos incondicionais, pelos incríveis momentos juntos, pelas críticas e pelos sorrisos sinceros.

“Nunca subestime o poder de uma palavra ou de uma ação gentil”
H. Jackson Brown Jr.

RESUMO

A importância e o reconhecimento do trabalho do ouvidor/*ombudsman* têm aumentado, elevando também a responsabilidade de agir com eficiência e qualidade, tanto para com a organização, como para com o cidadão. Contudo, não havendo curso superior formalizado para a profissão ou especialização na área, o cargo vem sendo ocupado por indivíduos das mais diferentes formações. Com a possibilidade deste quadro vir perverter as práticas do canal de Ouvidoria, é sugerida a sua inserção entre as atribuições organizacionais de Relações Públicas, com fundamentação prática nos princípios de *marketing*, mais especificamente no *marketing* de relacionamento.

Palavras-chave: Ouvidoria, Ouvidor, Ombudsman, Relações Públicas, Marketing de Relacionamento, Comunicação Organizacional.

ABSTRACT

The importance and recognition of the work of the ombudsman have increased, bringing also a responsibility to act with efficiency and quality, both for the organization as to the citizen. However, without formal higher education for the profession or expertise in the area, the office has been occupied by people of many different formations. With the possibility of corrupt practices become part of the channel of Ombudsman, it is suggested to insert it between the organizational functions of public relations, with principles-based practice in marketing, specifically in marketing relationship.

Key-words: Ombudsman, Public Relations, Relationship Marketing, Organizacional Communication.

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	10
1	PROCESSOS DE <i>MARKETING</i>	13
1.1	CONCEITOS DE <i>MARKETING</i>	13
1.1.1	Necessidades Humanas.....	14
1.1.2	A condição social do <i>marketing</i>	16
1.2	O AMBIENTE DE <i>MARKETING</i>	17
1.3	OS TIPOS DE <i>MARKETING</i>	18
1.3.1	<i>Endomarketing</i>	19
1.3.2	<i>Marketing</i> direto.....	20
1.3.3	<i>Marketing</i> de relacionamento.....	21
2	A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E A RELAÇÃO COM OS PÚBLICOS	24
2.1	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	24
2.2	ASPECTOS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	26
2.3	OS DIFERENTES PÚBLICOS.....	28
2.4	RELAÇÕES COM O PÚBLICO.....	29
3	OUVIDORIA NA CULTURA ORGANIZACIONAL	31
3.1	O QUE É OUVIDORIA.....	31
3.2	CARACTERÍSTICAS E FUNÇÕES DA OUVIDORIA.....	34
3.3	A IMPORTÂNCIA DA OUVIDORIA NA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	36
3.4	A FORMAÇÃO DO OUVIDOR.....	37
3.4.1	Relações Públicas na Ouvidoria.....	37
3.4.2	Outras características do ouvidor.....	39

4	INFRAERO: SISTEMATIZANDO E PADRONIZANDO O ATENDIMENTO.....	42
4.1	2007: UM ANO DESAFIADOR.....	42
4.2	O SISTEMA DE OUVIDORIA DA INFRAERO.....	43
4.2.1	MEIOS DE COMUNICAÇÃO.....	43
4.2.2	O PROCESSO.....	44
4.2.3	AS CONSEQUÊNCIAS.....	45
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
	REFERÊNCIAS.....	50
	ANEXOS.....	53

INTRODUÇÃO

O presente estudo foi elaborado com a finalidade de investigar o perfil do ouvidor brasileiro atuante nas esferas pública e privada e compreender que tipo de profissional é o mais adequado às atividades desempenhadas no canal de Ouvidoria. A importância e o reconhecimento do trabalho do ouvidor/*ombudsman* têm aumentado, elevando também a responsabilidade de agir com eficiência e qualidade, tanto para com a organização, como para com o cidadão.

O que possibilitou e motivou esta pesquisa foi o fato de que não existe uma formação profissional específica em Ouvidoria; não há curso superior formalizado para a profissão, tão pouco especialização na área. Graças a esta circunstância, indivíduos das mais diferentes formações – não apenas profissionais, mas também sociais – buscam empregabilidade em ouvidoria. Contudo, há um conjunto de competências e habilidades inerentes ao sucesso do ouvidor, assim como outras são fundamentais ao artista plástico; outras ainda, ao engenheiro, e assim por diante. Trata-se de uma profissão que adquiriu maturidade com a consolidação de certos conceitos que serão abordados nos capítulos deste estudo.

No primeiro capítulo, descreve-se o conceito de *marketing*, principalmente na visão administrativa de Philip Kotler e Kevin Keller (2006), e sua segmentação em tipos, chegando ao *marketing* de relacionamento, que está diretamente associado à essência da Ouvidoria. Neste nível incluem-se também as contribuições de Regis McKenna (1993) e dos brasileiros Alexandre Magno, Carlos Bittencourt e Roberto Pinho (2001).

O segundo capítulo fala dos aspectos gerais da cultura organizacional, a partir do novo papel das empresas sugerido por Maria Ester de Freitas; da comunicação organizacional, aplicando os conceitos de comunicação integrada de Margarida Kunsch; e da relação com os públicos, a partir das considerações de Andrade e do mapeamento lógico de públicos proposto

por Fábio França, que possibilita uma leitura mais realista dos grupos sociais para o *ombudsman*.

O terceiro capítulo insere a Ouvidoria neste panorama e aprofunda seu conceito, tratando em seguida do objeto maior deste estudo que é o indivíduo/ouvidor. As definições e os estatutos da Associação Brasileira de Ouvidores (alguns em anexo a este estudo) auxiliam no traçado do perfil deste profissional, bem como uma miríade de artigos de diversos autores. Mas o ponto central do capítulo é a aproximação entre a gerência de Ouvidoria e o profissional de Relações Públicas, proposta que recebe suporte de Roberto Porto Simões e Maria João de Azevedo.

Finalmente, ilustrando a prática no nível gerencial de Ouvidoria, o quinto capítulo contextualiza o funcionamento deste canal na Infraero, empresa do Governo Federal que administra aeroportos em todo o país. Com o pesquisador inserido na Comunicação Social desta organização em Goiânia, foi possível observar as práticas e o funcionamento do canal. Este estudo de caso demonstra como os conceitos citados anteriormente fazem parte do cotidiano da profissão.

Para a realização da pesquisa, foi utilizada uma abordagem qualitativa, analisando o assunto em profundidade, procurando compreender os aspectos sociais, comportamentais e profissionais que nele interferem. A pesquisa bibliográfica, a observação participante e a entrevista semi-estruturada compuseram as técnicas de pesquisa adotadas para coletar os dados pertinentes, permitindo conhecer o que já foi produzido sobre o ouvidor; observando a prática contemporânea de *Ombudsman* no Primeiro e no Segundo Setores; e colhendo impressões de pessoas que ocupam cargos relevantes nas ouvidorias de instituições nacionais.

Há estudos de alguns autores sobre a formação do ouvidor, mas a grande maioria deles restringe-se a um setor de atuação (público ou privado, no caso) ou à descrição de alguns dos aspectos que compõem o perfil do profissional. Contudo, poucas são as assertivas

que tratam das características que devem ser comuns a todo *ombudsman*/ouvidor, independente do tipo de instituição em que ele está inserido. Tão poucas são também as dissertações que avaliam a formação do ouvidor de maneira integral, sem privilegiar apenas um campo, como formação profissional ou perfil psicológico.

Ao final deste estudo, fica claro que, no nível gerencial, o profissional de Relações Públicas enquadra-se melhor no perfil de ouvidor, por tantas características comuns em suas atividades. Tal fato justificaria, inclusive, a inserção de disciplinas relacionadas a Ouvidoria no conteúdo dos bacharelados de Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas.

1 PROCESSOS DE *MARKETING*

Em termos conceituais, existem diversos tipos de *marketing*, definidos segundo sua natureza, abrangência e finalidade. Coube aqui analisar três deles, por estarem diretamente relacionados ao tema em questão. Este capítulo abrange a definição de *marketing* e sua tipologia, avançando até o *marketing* de relacionamento, conceito que mais tange as atividades do ouvidor.

1.1 CONCEITOS DE *MARKETING*

Palavra-chave no meio corporativo, termo presente nos discursos de planejamento estratégico e integrante do senso comum em dias atuais, o *marketing* não tem uma definição hegemônica. Em uma das publicações mais recentes sobre administração de *marketing*, Philip Kotler e Kevin Keller procuram simplificar e instrumentalizar a expressão, voltando-se mais à sua finalidade. Segundo os dois autores, “o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Para defini-lo de uma maneira bem simples, podemos dizer que ele ‘supre necessidades lucrativamente’” (2006: 4). Portanto, trata-se de duas etapas: identificar uma necessidade; e satisfazê-la. Este conceito é referência em grande parte do meio acadêmico devido à sua verossimilhança com o mercado predominantemente capitalista.

De fato, a lucratividade é um dos principais interesses (e preocupações) do indivíduo humano e também da corporação. Associar o lucro ao *marketing* é bastante aceitável; uma empresa não oferta um produto ou serviço sem que ele produza uma margem de contribuição, apenas para satisfazer uma necessidade. Sobre este elemento, inclusive, uma descrição mais profunda é bastante relevante.

1.1.1 Necessidades humanas

A necessidade humana é a privação imposta ao homem de algum elemento que ele considera essencial para sua sobrevivência e satisfação.

A percepção que o homem tem sobre suas necessidades é o que move o esforço de *marketing*, e as necessidades humanas foram alvo de estudos como os do Doutor em Psicologia Abraham Maslow (1968). Como parte de sua Teoria da Motivação, ele desenvolveu a Hierarquia das Necessidades, ou Pirâmide de Maslow, através de pesquisas sobre o comportamento dos macacos.

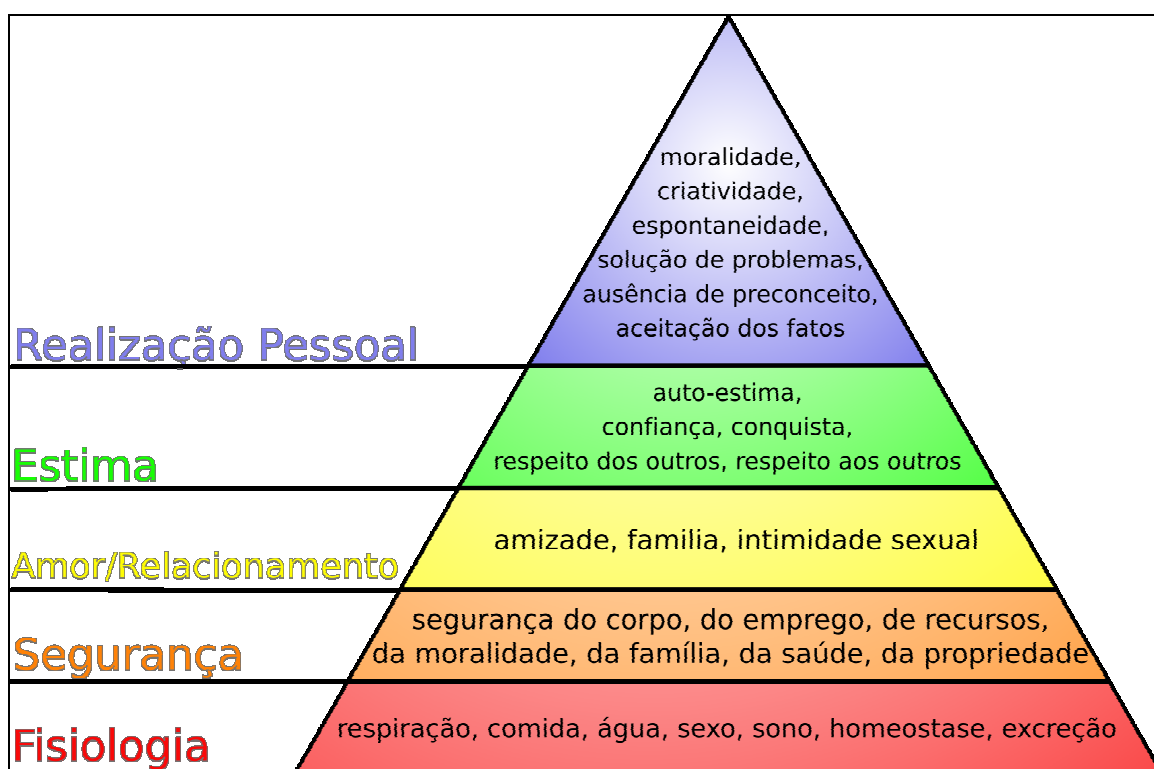


Ilustração 1 – A Pirâmide de Maslow.

Fonte: <http://scriptorium-virtual.blogspot.com>

A Pirâmide, dividida em cinco patamares, representa os níveis de necessidade humana em uma hierarquia: a prioridade são as necessidades fisiológicas (situadas na base da figura), seguidas pelas de segurança, relacionamentos, estima e realização pessoal ou auto-

realização. Satisfazer uma ou mais destas necessidades é a missão da maioria das empresas, que emprega o *marketing* em planejamento, execução e avaliação de suas atividades, buscando condensar a solução no produto ou serviço oferecido da melhor maneira possível.

As quatro primeiras categorias de necessidades da Pirâmide são chamadas por Maslow de *D-Needs* ou *Deficit Needs*, isto é, são privações que o indivíduo sente e procura instintiva e instantaneamente suprir, como a fome, a sede, a insegurança e a solidão. Por outro lado, a quinta categoria, que o autor chama de *B-Needs* ou *Being Needs*, necessidades do ser, traduz um grupo de necessidades permanentes que impelem o ser humano a buscar o seu melhor sempre. A vontade de desenvolver potencialidades, ser aceito, resolver os próprios problemas, ser criativo, espontâneo. Uma vez ativada, uma necessidade como esta passa a ser contínua para aquele indivíduo, muitas vezes tornando-se sua grande meta na vida.

Despertar as necessidades individuais e coletivas do seu estado de latência e transformá-las em desejos, que são unidades mais palpáveis e finitas, é a tarefa rotineira do *marketing*, que aglutina toda esta compreensão da Pirâmide de Maslow, ganhando mais sofisticação a cada dia.

Na medida em que se sobe a Pirâmide, as necessidades se tornam mais subjetivas, específicas de cada ser humano e, portanto, requerem um olhar mais pessoal para serem percebidas e compreendidas. Nos níveis mais elevados concentram-se as carências sociais do indivíduo.

As necessidades humanas estão diretamente ligadas à inserção do caráter social no conceito de *marketing*, acompanhando o caráter humano. Enquanto este está mais próximo das necessidades fisiológicas, físicas, aquele reside no fator que nos diferencia dos animais: a capacidade de viver socialmente, dentro de uma racionalidade. No nível avançado de processos em que as civilizações se encontram, as necessidades sociais parecem ter quase a

mesma importância que as fisiológicas – tanto que a exclusão social mostra ser um problema crônico que produz consequências na educação, na segurança, na saúde e mais.

1.1.2 A condição social do *marketing*

Profissionais de *marketing* atuam em diversos elementos. Um deles tem valor considerável na presente monografia: as organizações, que

trabalham sistematicamente para construir uma imagem sólida e positiva na mente de seu público-alvo. Para tanto, investem em propaganda de identidade corporativa. (...) Universidades, museus, grupos de teatro e organizações sem fins lucrativos usam o *marketing* para melhorar sua imagem pública e competir por público e recursos (KOTLER: 2006: 7).

Esta passagem demonstra que mesmo as organizações cujo lucro não é o objetivo primário aplicam os princípios de *marketing* em seus esforços; a avaliação que elas recebem no nível social é determinante para seu sucesso e existência estável. Kotler e Keller propõem ainda uma divisão da definição de *marketing* sob duas óticas distintas:

Podemos estabelecer definições diferentes de marketing sob as perspectivas social e gerencial. Uma definição social mostra o papel do marketing na sociedade. Certo empresário disse que o papel do marketing é “fornecer um padrão de vida mais alto”. Eis uma definição social que atende ao nosso objetivo: marketing é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos e serviços de valor com os outros. (2006: 4)

Para este estudo, a definição social é a mais pertinente. É importante salientar que o *marketing* jamais cria uma necessidade, chegando no máximo a despertar uma latente e transformá-la em um desejo. Os departamentos de Pesquisa e Desenvolvimento pioneiros no lançamento de produtos o são justamente porque têm a capacidade de vislumbrar uma futura necessidade do cliente e se antecipar ao mercado para supri-la.

Dentro então da perspectiva social do *marketing*, é fundamental analisar o contexto em que ele está inserido e de que forma pode-se segmentá-lo em tipos para atender a estas necessidades.

1.2 O AMBIENTE DE *MARKETING*

O ambiente de marketing é um conjunto de aspectos contextuais de naturezas diversas. Kotler e Keller (2006: 24) advertem que “a concorrência representa apenas uma das forças no ambiente em que a empresa opera. O ambiente de marketing é constituído pelo ambiente de tarefa e o ambiente geral”. Estes dois componentes interferem diretamente um no outro, pois um é formado por elementos internos ou próximos da organização e o outro, por elementos externos, e os dois tipos de elementos não estão isolados.

Falando mais sobre os dois ambientes, temos que “o ambiente de tarefa inclui os participantes imediatos envolvidos na produção, distribuição e promoção da oferta. Os participantes principais são a empresa, os fornecedores, os distribuidores, os revendedores e os clientes-alvo” (KOTLER, 2006: 24). Este ambiente está mais relacionado aos grupos de pessoas em si, que estão ativos na razão de ser daquela empresa, interferindo no processo em algum momento. Compreender o ambiente de tarefa é essencial para a correta segmentação das pessoas envolvidas em públicos característicos.

Já o ambiente geral abrange as circunstâncias que cercam estas pessoas e que, da mesma forma, intervém diretamente nas atividades da empresa. Formado por seis componentes¹, este ambiente considera tendências, inovações, crises e toda situação que reflita de algum modo no cotidiano da organização. Para Kotler e Keller, “[estes elementos] contém forças que podem produzir um impacto relevante sobre os participantes do ambiente

¹ Os ambientes demográfico, econômico, natural, tecnológico, político-legal e sócio-cultural (KOTLER, 2006: 24).

de tarefa” (idem). A recessão, a xenofobia, a escassez de recursos naturais, as mudanças diplomáticas de cada país, todos estes acontecimentos, além daqueles específicos de cada ramo de negócios, podem causar distúrbios na produtividade, na lucratividade e na satisfação da instituição.

Não se deve dissociar os ambientes de tarefa e geral, mas analisá-los em conjunto para entender as novas tendências, vislumbrar o sucesso ou o fracasso do negócio e, a todo momento, decidir sobre que modalidade de *marketing* é a mais apropriada para a abordagem daquela situação.

1.3 OS TIPOS DE *MARKETING*

Aplicado à justificativa para a realização desta pesquisa e às hipóteses sobre a formação do *ombudsman*, o *marketing* possui uma grande multiplicidade conceitual, que acentuou-se com as novas demandas do mercado. O “novo *marketing*”, segundo Kotler (1999), compreende o conhecimento, o contato eficiente e o envolvimento do cliente na concepção do produto/serviço.

Motivador e referência do paradigma pós-moderno de *marketing*, McKenna (1993) fundamenta as novas tendências organizacionais no avanço da Tecnologia da Informação, como ferramenta para saber tudo sobre o cliente. Este, aliás, torna-se protagonista no contexto organizacional, participando, como disse Kotler, dos processos da empresa. Esta nova abordagem do *marketing* é adequada para se falar da postura do ouvidor diante do cidadão.

Há diferentes objetivos de *marketing*, o que o multiplica também em tipos. Para a realização da pesquisa, foram abordados o *endomarketing*, o *marketing* direto e o *marketing*

de Relacionamento. Estes conceitos são discutidos por diferentes autores no livro organizado por Júlio César Rocha².

1.3.1 *Endomarketing*

Um dos grandes desafios para as empresas é tornar seu funcionário interessado no que faz e incentivá-lo a desempenhar bem suas tarefas espontaneamente. Desinteressada, uma pessoa dificilmente busca saber mais sobre sua organização, melhorar o relacionamento com os colegas e contribuir para que os resultados gerais sejam satisfatórios.

A falta de colaboração de apenas um funcionário pode ser suficiente para minar a imagem da empresa inteira, podendo transmitir aos públicos impressões como desunião, desorganização, falta de compromisso e até mesmo hipocrisia. Assim, motivar os colaboradores a participar ativamente deve ser uma preocupação constante, com uso de estratégias de marketing “voltadas para dentro”, o que se chama de *endomarketing*. O pensamento de Alexandre Magno define o *endomarketing* na perspectiva desejada para sua aplicação nesta pesquisa, já justificando o objetivo de pensá-lo na organização:

Em muitas empresas a falta de informações internas é um grande limitador organizacional. A solução para este problema está numa atividade de nome bonito e de importância ainda maior: *endomarketing*. Ele nada mais é do que o esforço de marketing de uma empresa perante os seus colaboradores a fim de contribuir para a assimilação dos objetivos da campanha e criação de um relacionamento harmonioso entre clientes e funcionários (2001: 45 – 46).

Desta forma, o *endomarketing* harmoniza o conhecimento difundido entre os colaboradores da instituição. Pelo formato integrado que as empresas apresentam atualmente, os departamentos e chefias estão mais próximos, interligados e até mesmo mais dependentes uns dos outros, seja no sentido burocrático ou no sentido prático. Tal fato obriga a alta

² ROCHA, Júlio César (organizador). *Grandes temas de marketing*. Fortaleza: Editora de Ponta, 2001.

administração a pregar o conhecimento mútuo entre as áreas. Não há mais espaço para ignorância.

Como Magno bem disse, a informação (ou a falta dela) é um detalhe muito delicado no relacionamento com os públicos, capaz de ofuscar as vantagens competitivas da organização. Este aspecto deve ser tratado com atenção redobrada, pois a boa prestação de informações depende muito da boa vontade e do empenho do profissional que as detém.

Na posição de elo entre clientes e funcionários, o ouvidor precisa aplicar o *endomarketing* no sentido de conhecer o que se passa em sua própria organização e assim poder comunicar a ambos os lados com qualidade. Em alguns casos, o ouvidor pode até solucionar o problema do cliente com os conhecimentos que possui, mesmo que o assunto não seja de sua alçada, desde que esteja a par das atividades rotineiras e extraordinárias das áreas. Neste sentido, o *endomarketing* pode fazer parte de seus princípios de trabalho para agilizar o atendimento e satisfação do usuário e valorizar seu serviço perante os departamentos da empresa.

“Harmonioso” foi a palavra usada por Magno para definir o relacionamento ideal entre clientes e funcionários, isto é, todos falando a mesma língua, sem termos técnicos em demasia e contradições entre funcionários.

1.3.2 Marketing direto

Carlos Bittencourt explica que a segmentação do mercado consumidor nasceu na década de 70, e que “a necessidade de conhecer clientes, e falar-lhes pessoalmente, deixou de ser diferencial oferecido por poucas empresas para transformar-se em exigência padrão para sobreviver no mercado” (2001: 50). Esta fala direcionada ao usuário é objeto do *marketing* direto, que “é, na verdade, um sistema interativo que utiliza um ou mais canais de

comunicação para obter uma transação comercial ou uma resposta dos públicos alvo, em última instância, mensurável”.

Decidir bem sobre os instrumentos diretos de comunicação com o público alvo implica conhecer seu grau de escolaridade, seu poder aquisitivo, suas possibilidades de acesso, sua participação social e suas expectativas com relação à organização. Portanto, cada público deve ser alvo de justificados instrumentos de *marketing*, precedidos deste estudo aprofundado do público.

O conceito de *marketing* direto pode nortear o uso dos instrumentos e canais de comunicação por parte do *ombudsman*, isto é, a escolha de determinadas ferramentas para tornar o canal de Ouvidoria acessível e prático. O gestor da Ouvidoria precisa ter embasamento para escolher de que formas pretende obter esta resposta dos públicos, determinando o uso da *Internet*, do telefone, do atendimento presencial, da caixa de sugestões ou outra opção pertinente.

1.3.3 Marketing de relacionamento

Em sua *home page*, a *American Marketing Association*, uma associação de profissionais da área de *marketing*, oferece a seguinte definição geral: “o *marketing* é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado”. Esta administração do relacionamento é a interseção entre *marketing* direto e *marketing* de relacionamento: enquanto o primeiro envolve a decisão sobre quais recursos empregar para atingir cada público da melhor forma, o segundo é o próprio esforço em aproximar os públicos da organização e obter retornos valiosos para a tomada de decisões corporativas.

Tendências vêm e vão. A cada momento, a sociedade e seus segmentos assumem posturas diferentes, convenientes e, muitas vezes, imprevisíveis. Esta dinâmica faz moverem-se também as atitudes do comércio, onde a livre concorrência busca identificar necessidades e convertê-las em desejos, ofertando da forma mais competitiva o produto ou serviço desejado.

Uma das tendências atuais diz respeito ao tratamento diferenciado dado ao consumidor, cliente ou usuário. Roberto Pinho faz um retrospecto para chegar ao cerne desta circunstância:

Já houve um tempo em que os donos das lojas onde fazíamos compras nos tratavam pelo nome, sabiam quais eram os produtos de nossa preferência e a nossa capacidade de pagamento. Quando essas lojas cresceram e passaram a ter centenas ou milhares de clientes, esse tratamento um a um foi para o espaço.

Foi, mas voltou.

Hoje, as empresas estão cada vez mais dando importância ao tratamento personalizado aos clientes. Isso porque o consumidor não quer se sentir apenas mais um no meio de uma multidão. Ele quer um tratamento diferenciado de acordo com seu perfil. E a empresa que proporcionar isso vai ganhar muito mais. (1993: 59).

No campo do *marketing*, o conjunto de ações cujo objetivo é fidelizar o cliente por meio do tratamento individualizado é denominado *marketing* de relacionamento. Esta é a ordem do dia, pois, como disse Pinho (1993), a lucratividade está ao lado do atendimento especial. Mas o conceito é mais abrangente: o tratamento voltado para o indivíduo causa um impacto direto sobre sua percepção da organização, interferindo em imagem e reputação. Além disso, os atendimentos de todas as finalidades podem ser feitos segundo os princípios do *marketing* de relacionamento. Isto significa que não só o vendedor do produto ou serviço buscará atender cada cliente de uma maneira especial, mas todas as categorias da instituição que lidam com pessoas o farão. E uma destas categorias é o *ombudsman*, designado para lidar diretamente com o cidadão/cliente/usuário.

O *marketing* de relacionamento pode ser visto no posicionamento estratégico da Ouvidoria no atendimento ao público e caracteriza o atual paradigma do *marketing*. Para Roberto Pinho,

o cliente, mais do que ninguém, percebe o nível de tratamento que está recebendo. Dessa forma, alguns elementos são relevantes para consolidar o relacionamento com ele, notadamente a confiança e o comprometimento. Entre esses elementos podem ser citados: a capacidade de interagir, o completo conhecimento dos fornecedores, a postura de instruir o cliente e ajuda-lo na escolha da melhor solução e a capacidade de resposta rápida. (2001: 61 – 62)

Os elementos citados traduzem a demanda pelo tratamento diferenciado que somente o *marketing* de relacionamento pode providenciar. Este conceito coloca a Ouvidoria em posição privilegiada, pois ela é um dos elos que mais aproxima o usuário da organização, dando a ele subjetividade em meio a todos os outros indivíduos, através da representação fiel de seus interesses. “Um processo de diálogo e troca de informações mútuos se estabelece continuamente entre empresa e os clientes existentes, dentro de um esforço para sustentar promessas de forma duradoura” (PINHO: 1993: 60).

Neste ponto, a Ouvidoria contribui significativamente ao oferecer a oportunidade do diálogo com aquele que se deseja valorizar. Isto, claro, supondo que o canal seja eficiente, mas este aspecto será discutido adiante.

O conhecimento instrumental da instituição e de seus processos, a abordagem direta a cada público com ferramentas direcionadas à realidade destes grupos e a manutenção do relacionamento de longo prazo com aqueles que são essenciais à saúde da empresa são os elementos que compõem o esforço de *marketing* conveniente à gestão da Ouvidoria, conferindo-lhe uma valiosa face estratégica e aproximando-a da atividade-fim da instituição.

2 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E A RELAÇÃO COM OS PÚBLICOS

Graças às inúmeras tentativas de atender lucrativamente as necessidades humanas em toda parte, atualmente a paisagem está repleta de organizações. Não fosse por esta gigantesca diversidade, provavelmente nossa sociedade estaria alguns passos atrás de onde se encontra, uma vez que haveria menor estímulo ao progresso. Com a livre concorrência, as opções de compra e o acesso são maiores, o esforço em ofertar produtos ou serviços mais atraentes cresce, os preços são mais competitivos e ajudam a democratizar o sistema.

Tudo isto significa que as organizações tornaram-se indispensáveis à sociedade, pois elas passaram a dominar o capital, empregar boa parte da população, enfim, passaram a controlar as soluções para as necessidades humanas.

Este capítulo descreve o panorama interno e externo no âmbito das organizações, para depois observar a postura do ouvidor com estes elementos à sua volta. Internamente, analisa o papel que a cultura organizacional desempenha perante os colaboradores e trabalha os componentes da Comunicação Integrada; e, externamente, aponta uma segmentação conveniente do público e sua relação com ele.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Quanto mais procuram aperfeiçoar seus serviços, mais as organizações exercem controle sobre seus próprios processos, sistematizando dados com auxílio de Tecnologia da Informação, empregando profissionais com capacitação cada vez mais específica para cada tipo de serviço e instaurando sistemas de gestão da qualidade para garantir a manutenção das medidas de controle total.

Há relativa imprecisão conceitual quando se trata de cultura organizacional, mas a visão de Maria Ester de Freitas (2000) é interessante por também partir de uma abordagem social. Ela entende a cultura organizacional como um instrumento de poder e como um conjunto de representações sociais que se reconstróem dentro da organização com a finalidade de estabelecer uma imagem forte, uniforme e valorosa dela.

Falando da função e da natureza da cultura organizacional, Freitas diz que

através da cultura organizacional, se define e transmite o que é importante, qual a maneira apropriada de pensar e agir em relação aos ambientes interno e externo, o que são condutas e comportamentos aceitáveis, o que é realização pessoal etc. Ao mesmo tempo, através dos elementos culturais, as organizações se apresentam como o lugar da excelência, das virtudes, da missão a realizar, sempre capazes de rejuvenescer e quiçá de atingir a imortalidade. (2000: 97)

Embora um pouco dramática, esta passagem retrata muito bem a extensão desta expressão ao mencionar a conduta, o pensar e o agir e a busca pela excelência norteando os esforços.

A cultura organizacional possui certo grau de arbitrariedade, portanto sua origem está sempre próxima à corporação, seja em nível de presidência, coordenação ou gerência. Ela é atingida diretamente por medidas que modificam o exercício ou a concepção das atividades, como a instauração de um já citado Sistema de Gestão da Qualidade ou mudanças nos cargos da alta administração.

Cultura organizacional tange o *marketing* no momento em que se convencionou que certos esforços de *marketing* devem ser parte da cultura da empresa em todos os departamentos. E em uma área de alcance externo tão elevado como a Ouvidoria, ambos conceitos precisam integrar a filosofia de trabalho do ouvidor.

2.2 ASPECTOS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Com autoridade, Margarida Kunsch (2003: 69) anuncia o poder e a importância da comunicação nas organizações. Segundo ela, “o sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua sobrevivência”. Para a autora, a inexistência da comunicação no meio organizacional decretaria a decadência cíclica das organizações, culminando em sua extinção.

A comunicação organizacional também partilha do destino de todos os processos internos da organização: a sistematização, a manipulação metódica e a instrumentalização, visando sempre o controle de seus efeitos.

Para este estudo, foram convenientes alguns conceitos trabalhados no âmbito da comunicação organizacional, que reunidos descrevem sua atmosfera. A abordagem de Kunsch é a mais adequada para estes elementos, instrumentalizando-os sem abandonar sua significação integral. Uma das maiores contribuições da autora é a categorização da comunicação organizacional, na esteira da sistematização de processos. Kunsch chama de comunicação integrada o funcionamento sinérgico do composto da comunicação organizacional.

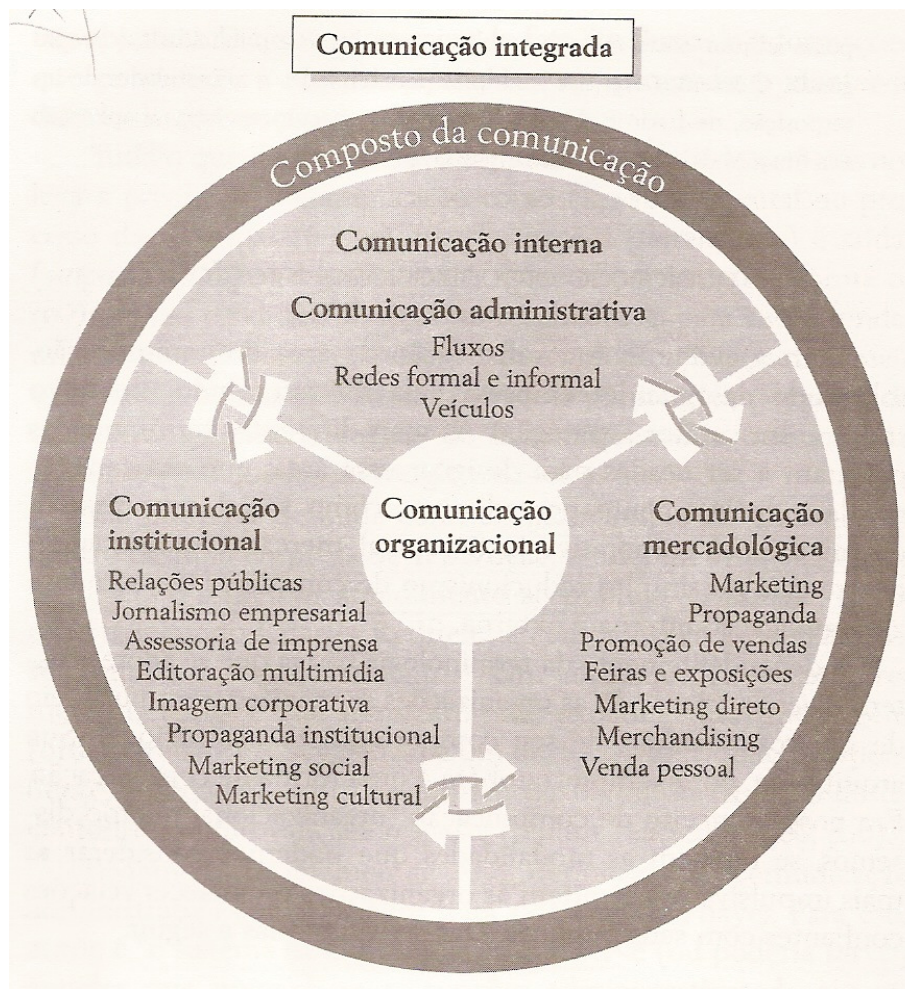


Ilustração 2 – Elementos da comunicação integrada.

Fonte: Margarida Kunsch, 2003.

Neste composto, veem-se quatro terminologias de comunicação, completamente distintas entre si e atuando integralmente. Mas a mais relevante para o estudo da formação do ouvidor é a Comunicação Institucional, que “é a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização” (KUNSCH, 2003: 164). Sua boa administração forma uma base sólida de relacionamento com os públicos, criando no imaginário público a imagem e identidade desejadas.

A Comunicação Administrativa e a Comunicação Interna também têm certa relevância para o tema, porque a Ouvidoria está inserida no contexto organizacional e

participa dos processos de comunicação imersos na cultura organizacional. Os fluxos comunicativos, os veículos empregados e as políticas de comunicação interna formam o ambiente de relacionamento entre os departamentos e níveis hierárquicos.

Por outro lado, o *marketing*, que neste composto está vinculado à Comunicação Mercadológica, não pode ser tratado como exclusivo das relações de mercado, principalmente se considerado o conceito de *endomarketing*.

2.3 OS DIFERENTES PÚBLICOS

O conceito de público já passou pela ascensão e queda de muitos paradigmas da comunicação. Dada a dinâmica dos estudos em comunicação, é compreensível que novos paradigmas, mais duradouros, sejam buscados pelos teóricos mais respeitados. Cândido Teobaldo de Souza Andrade (1989: 41) propôs um conceito psicossociológico de público que o entende como

o agrupamento espontâneo de pessoas adultas e/ou de grupos sociais organizados, com ou sem contigüidade física, com abundância de informações, analisando uma controvérsia, com atitudes e opiniões múltiplas quanto à solução ou medidas a ser tomadas perante ela; com ampla oportunidade de discussão, e acompanhando ou participando do debate geral por meio da integração pessoal ou dos veículos de comunicação, à procura de uma atitude comum, expressa em uma decisão ou opinião coletivas, que permitirá a ação conjugada.

Esta conceituação está em consonância com a pesquisa e com a atividade de Ouvidoria, por considerar a ausência de uniformidade entre os componentes do público que, apesar disso, estão empenhados em encontrar, organizadamente ou não, solução para uma controvérsia.

O conjunto de todos os públicos relacionados à organização deve ser segmentado de acordo com a natureza desta relação. Fábio França (2004) apresentou uma nova e distinta

forma de “mapeamento lógico de públicos”, que segmenta os públicos em três categorias: públicos essenciais, públicos não-essenciais e públicos de interferência. Segundo o autor, “a conceituação lógica de públicos é aplicável a todos os tipos de relacionamento da empresa com os públicos” (1989: 105). Partindo para o detalhamento de cada categoria proposta por França, temos que:

São essenciais aqueles públicos juridicamente ligados à organização e dos quais depende para a sua constituição, manutenção de sua estrutura, sobrevivência e para a execução de suas atividades-fim. (...) Os públicos essenciais dividem-se em dois segmentos: os constitutivos da organização, que possibilitam a existência da organização, oferecendo-lhe todos os elementos e recursos para a sua constituição; e os não-constitutivos ou de sustentação, que não interferem diretamente na constituição da organização e, sim, na sua viabilização ou manutenção no mercado. (...) Públicos não-essenciais definem-se como Redes de interesse específico pelo grau de maior ou menor participação nas atividades da organização; (...) não participam das atividades-fim. (...) Públicos de redes de interferência representam públicos especiais do cenário externo das organizações, que podem gerar interferências indesejáveis para a organização ou podem apoiá-las, como seria esperado. Inclui públicos do cenário externo: a) rede da concorrência e b) redes de comunicação de massa. (2004: 105-113)

Este mapeamento permite que o ouvidor compreenda com clareza a que público cada indivíduo pertence e qual a relação deste indivíduo com a organização, determinando assim como e com que mensagem abordá-lo. Na maior parte do tempo, o *ombudsman* será acionado pelos públicos essenciais não-constitutivos (majoritariamente clientes e usuários), relatará seus trabalhos a alguns públicos essenciais constitutivos (como diretores ou o governo) e prestará contas a públicos não essenciais e redes de interferência, auxiliando a consolidar as relações da instituição com estes.

2.4 RELAÇÕES COM O PÚBLICO

Andrade elabora um conceito, muito apropriado para esta pesquisa, sobre relações com o público em geral, como sendo “as diretrizes, técnicas e atividades que visam melhorar

os contatos pessoais entre os funcionários de uma instituição (pública ou privada) e o público em geral” (2003: 81), analisando-as em contatos pessoais diretos e indiretos, sendo o primeiro caracterizado pela presença física, e o segundo por uso de telefone ou correspondência.

O público em geral carece de segmentação para ser realmente compreendido. Abordando novamente a hipótese de que o profissional de Relações Públicas está mais capacitado para exercer a função de ouvidor, sua ótica dos públicos imersos no público em geral contribui para a ação estratégica da Ouvidoria. O especialista em Relações Públicas Industriais J. J. Brown (1972: 237) afirma que há duas espécies de Relações Públicas, que tratam com o todo e com grupos:

Sem insistir demasiadamente em uma dicotomia absoluta e admitindo a existência de uma zona de pouca definição entre as duas áreas, pode-se dizer que as duas espécies de Relações Públicas lidam com: (1) o público em geral, e (2) os homens e as mulheres engajados nas diversas profissões.

Sem restringir-se ao parâmetro “profissão” para delimitar os públicos, esta pesquisa foi desenvolvida com esta noção de públicos específicos que compõem o público em geral. Uma vez identificados, os públicos devem ser contatados pela organização através dos instrumentos de comunicação a que eles têm maior acesso.

3 OUVIDORIA NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada vez mais parte do sistema, da missão da organização, das atividades desenvolvidas nas áreas, a Ouvidoria ganha espaço na corporação. Em algumas organizações, ela é a instância seguinte a ser procurada quando o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) não pode solucionar o problema em questão. Em outras, ela está disponível para contato imediato com o cliente/usuário, seja por inexistência do SAC, seja por opção da empresa. O gestor da Ouvidoria analisa os relatos junto às áreas competentes e presta o retorno adequado ao reclamante.

Neste capítulo, analisa-se a essência deste serviço e o perfil do ser humano por trás do ouvidor, tendo em vista todos os aspectos desenvolvidos nos capítulos anteriores. Ao fim do capítulo, fica evidente a motivação desta pesquisa, no posicionamento do profissional de Relações Públicas na gestão do canal de Ouvidoria.

3.1 O QUE É OUVIDORIA

Tradução dada pela Constituição brasileira ao termo *ombudsman* ainda nos tempos da Colonização, “Ouvidor” é, segundo a Seccional de São Paulo da Associação Brasileira de Ouvidores (ABO), “um representante do cidadão, zeloso de seus legítimos interesses junto às instituições públicas ou privadas nas quais atua”³. Outrora encontrado apenas no âmbito público – quando da sua origem, na Suécia, e durante muito tempo após – o ouvidor/*ombudsman* atualmente está presente também no setor privado, dando voz aos grupos de interesse que se relacionam com a organização. Ele gerencia ou faz uso de um conjunto de

³ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES – SECCIONAL SÃO PAULO. *Ouvidor/Ombudsman, saiba o que é*. Artigo disponível no endereço www.abosaopaulo.org.br.

instrumentos e práticas que constituem o canal de comunicação que se intitula, no Brasil, Ouvidoria. Um bom serviço de Ouvidoria agrega valor à imagem e às atividades da organização, dando ao cidadão a noção de participação efetiva nos processos.

A mesma Seccional da ABO descreve de maneira sucinta e objetiva o processo de funcionamento da Ouvidoria:

Internamente, o ouvidor deve obter todas as informações para responder ao cidadão com qualidade e clareza. Informar corretamente, encontrar o ponto de gargalo do problema e, se for necessário, orientar como a pessoa deve proceder caso o ouvidor não possa atender a sua solicitação, é fundamental. Às vezes as informações são reservadas e o ouvidor tem a obrigação de obedecer o sigilo dos dois lados e, assim, com as áreas competentes, deve elaborar a resposta correta para o cidadão e, sobretudo, buscar a solução, dentro da organização, para a sua questão.

Esta é uma forma bem aceita de definição do que faz o *ombudsman*. Contudo, alguns membros desta categoria, como o ouvidor do Prêmio Aberje⁴, Roberto de Castro Neves, protestam contra um ponto de vista tendencioso e ainda comum sobre a profissão. Ele argumenta que, “no imaginário popular, esse papel ainda se confunde com a função daquele funcionário do velho Balcão de Reclamações instalado no fundo de uma loja de departamentos que, em tempos idos, tinha como missão tourear consumidores zangados e dispostos a rodar a baiana” (2008: 84). Realmente, trata-se de um conceito equivocado e muito distante da realidade que a Ouvidoria vive hoje.

Uma vez que a investigação se deu no universo Brasil, é pertinente trabalhar com um conceito de *ombudsman* aceito por representantes da própria classe em território brasileiro, como aqueles associados à Associação Brasileira de Ouvidores/*Ombudsman* (ABO). O Estatuto Social (ANEXO A), aprovado em Encontro Nacional no dia 29 de setembro de 2005, define a natureza desta iniciativa:

“Art. 1º. A ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES/OMBUDSMAN, doravante denominada ABO, fundada em 16 de março de 1995, é uma associação

⁴ A Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial premia pessoas jurídicas anualmente em diversas categorias há 40 anos.

civil, com atuação nacional, constituída por prazo indeterminado de duração, sem fins lucrativos, sendo vedada a sua participação em manifestações de caráter partidário e eleitoral”.

“Art. 2º. A ABO tem por objetivo estimular e promover o congraçamento e o relacionamento entre todos aqueles que exerçam a função de Ouvidor/Ombudsman no Brasil, como também os que atuam em atividades de defesa da cidadania, dos direitos individuais e do meio ambiente”.

Com esta premissa de atuação, a Associação aprovou o senso de dever do ouvidor, incorporado ao Artigo 2º acima citado:

“§ único. O ouvidor/ombudsman tem como dever defender os direitos e os legítimos interesses dos cidadãos, seja em órgãos da administração pública - em quaisquer dos seus níveis e poderes - seja em uma empresa privada, atuando, sempre, com autonomia para apurar as questões que lhe forem apresentadas e independência para manifestar o que entender cabível à instituição a qual é vinculado”.

Este parágrafo único ainda não alcança o conceito de fato, mas expõe a essência da profissão, antevendo o que deve ser a conceituação adequada para este projeto, originada na Sede da ABO, em São Paulo:

O conceito de ouvidoria, hoje, é uma ferramenta de consolidação da democracia. É um canal de participação do cidadão em relação às organizações. O ouvidor representa o cidadão junto à organização. Segundo o artigo 9º da lei 10.924, de São Paulo, a primeira tarefa do ouvidor é analisar a procedência de uma manifestação do cidadão. A pessoa reclama, queixa-se, sugere ou denuncia e o primeiro papel do ouvidor é, com o olhar do reclamante, avaliar o atendimento prestado pela organização. A partir daí, abre expedientes administrativos para verificar a ocorrência e corrigi-la (*Ouvidor/Ombudsman, saiba o que é*. Artigo disponível em www.abosaopaulo.org.br)

Um canal independente de participação do cidadão nas organizações. Este conceito, sucinto e metódico, enfocando os parâmetros do canal sem especificar o Setor de atuação da empresa, deixa liberdade para a discussão dos quesitos que virão compor a formação do ouvidor.

3.2 CARACTERÍSTICAS E FUNÇÕES DA OUVIDORIA

Dentre os usos e preferências variados para os termos Ouvidor e *Ombudsman*, é comum ver o primeiro aplicado ao profissional do setor público e o segundo, à iniciativa privada. Mas como a proposta é discutir o perfil comum do cargo, não houve distinção conceitual para efeitos conclusivos na pesquisa, sendo usado ora uma nomenclatura, ora outra, podendo também o termo *Ombudsman* intitular o canal, tal qual o termo Ouvidoria.

Roberto Porto Simões inclui o *ombudsman* na sua definição de “instrumentos de entrada”, que “trazem, para análise, a informação para junto do setor de Relações Públicas. Após este processo, garantem a chegada da informação ao poder de decisão organizacional” (1995: 182). O autor posiciona o serviço como uma ferramenta estratégica de coleta de dados sobre os públicos, levantando informações muito valiosas para a organização.

Em primeiro lugar, a formação do ouvidor deve ser pensada em dois níveis institucionais: o gerencial, em que o ouvidor planeja, coordena e avalia o canal de Ouvidoria da organização, não necessariamente tratando pessoalmente com o cidadão, mas colhendo informações através do serviço de Ouvidoria automatizado ou prestado por outros; e o operacional, em que o ouvidor é o próprio atendente, executando o serviço de relacionamento com o cidadão presencialmente, por telefone ou via *Internet*. A distinção das duas formas de atuação se faz necessária porque cada uma delas demanda alguns conhecimentos, técnicas e práticas específicas.

Este estudo diz respeito ao nível gerencial de Ouvidoria, onde o profissional é o responsável pela gestão e coordena um grupo de trabalho e um conjunto de instrumentos apropriados para o relacionamento com o usuário do sistema. Por “usuário do sistema” entende-se o cidadão que busca o canal de Ouvidoria com a finalidade de registrar uma manifestação à organização e gostaria de obter uma resposta. Este retorno pode ser uma

providência em reação ao problema, quando for o caso, ou uma instrução ao usuário sobre o que fazer a respeito, ou ainda um mero esclarecimento oficial sobre o assunto.

Portanto, é função da Ouvidoria colocar-se à disposição do público para oficializar sua manifestação perante a organização, sem prejudicar a integridade do conteúdo, e assumir o expediente administrativo cabível para agilizar a chegada do manifesto ao departamento em questão, acompanhando todo o procedimento para que seja possível, no prazo mais breve que o ouvidor conseguir, responder o cidadão de forma satisfatória.

Para ilustrar este processo, observa-se o seguinte exemplo: uma pessoa envia um *e-mail* para a Ouvidoria de um *shopping center*, relatando que foi abordada por três lanchonetes diferentes enquanto passava pela Praça de Alimentação. O usuário reclama que os atendentes das lanchonetes saíam de seus postos e, inconvenientes, interceptavam-no entre as mesas. Finalmente, ele pede que seja tomada alguma providência para cessar o problema.

Quando o *e-mail* chega ao ouvidor do *shopping*, ele o lê, levanta informações sobre a veracidade do relato junto à Segurança do local e confrontando com outros relatos. Passando por esta filtragem, ele tece comentários sobre o que descobriu e encaminha a manifestação ao gerente do Departamento Comercial, que coordena os contratos com as lanchonetes. Este gerente, concordando que a reclamação tem procedência, contata as lanchonetes citadas e lhes passa orientações para corrigir o problema.

Para encerrar o processo, o ouvidor emite uma resposta através do canal apropriado ao usuário, informando da providência tomada, agradecendo ao cidadão por sua participação e demonstrando o quanto relatos como aquele são fundamentais para a melhoria contínua dos procedimentos na organização.

3.3 A IMPORTÂNCIA DA OUVIDORIA NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Ouvidoria implica transmitir mensagens, não apenas receber. É um instrumento mediador de relações. Ela deve funcionar como um canal de relacionamento com a direção e os departamentos da empresa, não como um obstáculo a mais para se chegar a eles.

A Ouvidoria é a voz do cidadão na cultura organizacional. É o que ilustra a fala de Maria João de Azevedo:

O Ombudsman acrescenta à organização capacidade de interação com os seus públicos, enriquecendo a percepção sobre os valores e interesses deles e o processo de tomada de decisões, contribuindo para o acolhimento dos diferentes focos da função social da organização, em sintonia fina com os diferentes públicos. (O Ombudsman no mundo das Relações Públicas. Artigo publicado em www.via6.com)

Certamente, os referidos efeitos promovidos pela ação do ouvidor são excepcionais e muito pertinentes à discussão do social que se faz hoje, mas dependem do preparo deste indivíduo que carrega a responsabilidade de manter o serviço eficiente.

A Ouvidoria bem exercida agrega transparência e caráter democrático à organização. Entre os colaboradores, simboliza decência, franqueza e seriedade no trato aos públicos. É óbvio que o ouvidor deve cuidar para que seu canal não se torne uma espécie de fiscal interno dos processos no imaginário dos colegas da empresa, um auditor permanente que levanta os problemas das áreas e cobra respaldo.

O *ombudsman* deve se esforçar para mostrar aos departamentos e à alta administração que atender os anseios do cliente, consumidor ou usuário deve ser um prazer, e cada oportunidade proporcionada pela Ouvidoria para se estar em contato direto com ele deve ser aproveitada para melhorar este relacionamento.

Quem então conseguirá atingir esta meta? Que gestor será capaz de manter na Ouvidoria valores tão importantes para sua funcionalidade e evolução na organização?

3.4 A FORMAÇÃO DO OUVIDOR

Ponto de maior interesse deste estudo, o conjunto de habilidades e competências reunidas pelo ocupante da gerência de Ouvidoria está diretamente relacionado à qualidade e à eficiência do canal, como se o indivíduo fosse a própria personificação da Ouvidoria. Enquanto responsável pelos processos, políticas, resultados e recursos relativos a este serviço, o ouvidor “ideal” é complexo de se definir.

Para efetivar a definição do *ombudsman* proposta por Simões, é necessária a capacitação do profissional, não apenas para trazer benefício ao cliente, mas em prol da organização e dos grupos de interesse que com ela se relacionam. Esta capacitação, observada sob as várias lentes que filtram a visão do objeto, precisa ser discutida em função dos objetivos que se espera alcançar com o serviço de Ouvidoria.

Com relação ao diploma de graduação, há gestores de Ouvidoria em diversos campos diferentes: Direito, Psicologia, Administração de Empresas, Ciências Sociais e outros. Mas a natureza do canal, seu aspecto comunicativo e relacional e sua instrumentalização estão muito mais consonantes com as atividades de Relações Públicas.

3.4.1 Relações Públicas na Ouvidoria

Sem alongar a discussão sobre o que são Relações Públicas, valoriza-se aqui a definição de Kunsch (2003: 89), que se mistura à função da profissão:

“As relações públicas (...) têm como objeto as organizações e seus públicos, instâncias distintas que, no entanto, se relacionam dialeticamente. É com elas que a área trabalha, promovendo e administrando relacionamentos e, muitas vezes,

mediando conflitos, valendo-se, para tanto, de estratégias e programas de comunicação de acordo com diferentes situações reais do ambiente social.”

A área de Relações Públicas atua de maneira planejada e contínua, como uma função permanente da organização, diagnosticando sua imagem e identidade, criando planos para gerir relacionamentos de maneira saudável, executando com supervisão e avaliando os resultados.

O profissional de Relações Públicas possui em sua formação atributos semelhantes e favoráveis ao cargo de ouvidor, como defende Simões (1995: 184 - 185), ao afirmar que “se tivermos como premissa, para o significado da atividade de Relações Públicas, a definição operacional anteriormente relatada com suas quatro funções básicas⁵, conclui-se que a tarefa do *ombudsman*, nas empresas e nos governos, corresponde à atividade de Relações Públicas, diminuída da última atribuição – implementar programas planejados de comunicação”. Este profissional passa a ser o mais adequado a exercer esta função no nível gerencial. Logo, assemelham-se ao cargo também as competências e habilidades esperadas do profissional de Relações Públicas.

Fábio França aproxima ainda mais o profissional de Relações Públicas do ouvidor, ao afirmar que “o foco maior da atividade [de Relações Públicas] deve estar nos públicos externos, na condução das relações oficiais da organização com o mercado, nos relacionamentos” (2004: 98), isto é, identificando como enfoque da profissão a externalização do conceito e imagem organizacionais aos públicos e captando as impressões que “borbulham” em cada público.

As Relações Públicas também se aproximam muito do *marketing* e até “desenvolvem atividades em parceria com ele e em apoio a ele, mas fica subentendido que elas têm funções distintas, na medida em que suas preocupações ultrapassam os limites do mercado e dos produtos” (KUNSCH, 2003 apud CORRADO, 1994).

⁵ Diagnosticar o sistema organização – públicos; Prognosticar o futuro do sistema; Assessorar as chefias organizacionais sobre as políticas da organização; implementar programas de comunicação (SIMÕES: 1995)

Não há como negar semelhança entre as funções de Relações Públicas e *ombudsman* quando Kunsch se refere ao papel das Relações Públicas nas soluções de conflitos: “intermediar a solução dos conflitos entre a organização e seus públicos, por meio de uma co-participação de todos os seus departamentos” (2003: 113), isto é, acionando e coordenando estes departamentos com vistas no final do conflito.

Soma-se a estes fatos a capacidade do profissional de Relações Públicas de identificar as características de cada público e os meios ideais para atingí-lo com eficiência, além de sua visão administrativa e metódica da comunicação. Assim, a formação superior em Comunicação Social habilitada em Relações Públicas é uma base sólida para o nível gerencial de Ouvidoria, sustentada por outros elementos que complementam suas ações.

3.4.2 Outras características do ouvidor

Enquanto gerente do canal de Ouvidoria, o ouvidor deve estar apto a assumir as responsabilidades de decisão e controle do serviço, colocando-se a par de tudo que acontece no nível operacional e buscando a melhoria contínua do canal. Sua política pessoal de trabalho deve ser difundida entre seus subordinados e na administração dos meios de comunicação.

Ele precisa ter pleno conhecimento e capacidade acesso aos meios de comunicação empregados: a) no relacionamento com o cliente, construindo o canal em si; b) na comunicação entre os orgânicos participantes da Ouvidoria; e c) nos fluxos de comunicação organizacional onde os departamentos se contatam, onde as diretrizes da alta administração são dispostas e onde são trocadas informações valiosas para todas as áreas.

O ouvidor bem formado garante para a empresa maior aproximação com o cliente, tornando seu canal uma das principais ferramentas potenciais do *marketing* de

relacionamento. As noções de *endomarketing* e *marketing* direto também devem integrar sua preparação, para o exercício pleno de suas atribuições.

Em geral, as estratégias do *marketing* de relacionamento estão baseadas na iniciativa da empresa em valorizar e identificar seus clientes um a um. No caso da Ouvidoria, a tomada de iniciativa está frequentemente do outro lado, isto é, o cliente é quem vai à procura da melhor alternativa para contatar a empresa. Logo, a hospitalidade do canal, fundamentada no *marketing* de relacionamento, é determinante na satisfação do cliente. O *ombudsman* deve zelar pela instauração e manutenção desta filosofia receptiva e, para tanto, precisa conhecer a fundo o processo de *marketing*, sem delegar esta função ao departamento homônimo na empresa.

Internamente, o *ombudsman* deve exercer muita diplomacia para convencer os departamentos a darem o melhor de si no respaldo ao cidadão. Aplicar técnicas de *endomarketing* pode fazê-los valorizar mais a oportunidade e, assim, dedicar maior atenção aos relatos referentes à sua área.

O ouvidor também toma parte na confecção da resposta ao cidadão, devendo dominar muito bem a escrita, inclusive para saber dosar o vocabulário mais elaborado e o uso de termos técnicos específicos da empresa – o que, em exagero, constituiria uma barreira da comunicação chamada de linguagem intragrupal (KUNSCH, 2003: 77).

Finalmente, o domínio de técnicas, métodos e tecnologias para fins de organização de dados coletados é também fundamental. Na esteira da concepção “de entrada” de Simões (1995: 182), a Ouvidoria acumula registros, dados, contatos etc, que precisam ser categorizados para: a) serem arquivados adequadamente, permitindo sua fácil localização, quando a origem do problema conduzir a além da Ouvidoria; e b) comporem os relatórios e indicadores que demonstram e medem tanto a imagem percebida pelos públicos da instituição

quanto a própria eficiência do *ombudsman*, através do tempo de resposta aos relatos, da acessibilidade do usuário ao canal, dentre outros indicadores.

No último capítulo deste estudo, observa-se como podem ser aplicados os elementos aqui discutidos como integrantes do canal de Ouvidoria em uma empresa de atividades de grande escala, cujo referido serviço ainda é jovem. Este estudo de caso ilustrará a atuação do *ombudsman* junto ao público e seu valor na cultura organizacional.

4 INFRAERO: SISTEMATIZANDO E PADRONIZANDO O ATENDIMENTO

A Empresa Brasileira de Infra-estrutura Aeroportuária – Infraero é uma empresa pública nacional, que está presente em todos os Estados brasileiros há 35 anos e reúne uma força de trabalho de cerca de 28.000 profissionais, contabilizando orgânicos e terceirizados. Sua missão auto-proclamada é “prover infra-estrutura e serviços aeroportuários com segurança, conforto, eficiência e comprometimento com a integração nacional” (www.infraero.gov.br).

A Infraero está vinculada ao Ministério da Defesa e administra 67 aeroportos, de todos os tamanhos e capacidades, que concentram 97% do movimento de transporte aéreo regular do país. Isto equivale ao transporte de 110 milhões de passageiros. Parte dos aeroportos são equipados para funcionar como plataforma de helicópteros e prestar serviços de logística de carga, uma das atividades de maior volume financeiro da empresa.

O atual desafio da Infraero é modernizar a infra-estrutura de seus aeroportos para atender a crescente demanda prevista para os próximos anos. A maior parte da verba necessária para concretizar tais obras vem dos próprios aeroportos, que as arrecadam através de: locação de áreas comerciais dentro dos terminais de passageiros; prestação de serviços de logística pelos terminais de carga; e cobrança de tarifas de embarque pelo uso da estrutura física cedida.

4.1 2007: UM ANO DESAFIADOR

Assim como todos os órgãos da Aviação Civil, a Infraero esteve em grande evidência em 2007 devido à seqüência de fatos que a imprensa nacional chamou de “caos aéreo”, ou “apagão aéreo”, quando a demanda por transporte aéreo tornou-se tão grande que as operações nos aeroportos não eram mais suficientes para atendê-la. Somado a outras

adversidades, isto provocou uma desordem na malha de vôos regulares em todo o Brasil. Atualmente, empresas públicas e privadas do setor aéreo trabalham para corrigir as falhas e evitar uma nova crise.

Se houve algo de positivo neste episódio, foi o fato de que evidenciou o grande desconhecimento público sobre as atribuições dos órgãos da Aviação Civil, que dividem as responsabilidades legislativas e operacionais do setor. A crise também foi um bom teste para a Ouvidoria Infraero, que lidou direta e indiretamente com o usuário transtornado naqueles dias difíceis.

4.2 O SISTEMA DE OUVIDORIA DA INFRAERO

Criada em 1º de julho de 2003, a Ouvidoria Infraero existe há apenas cinco anos. Neste período, registrou mais de 100 mil atendimentos em todo o país. Com a aprovação de uma NI (Norma da Infraero) em abril deste ano, todo o escopo da Ouvidoria foi uniformizado, na tentativa de concretizar um conceito integrado de gestão.

Antes disto, a empresa já colhia os frutos do contato direto com o usuário: fortalecendo o atendimento e as condições oferecidas, com melhorias baseadas nos relatos captados, a Infraero foi premiada por dois anos consecutivos com o Prêmio Excelência em Serviços ao Cliente, na categoria Serviço Público Federal, promovido pela Revista Consumidor Moderno.

4.2.1 Meios de comunicação

Os principais canais para entrada de informações com fins de Ouvidoria na Infraero são:

- 1 – Gerência de Ouvidoria (PROU): instância mais elevada, onde se encontra o Gerente de Ouvidoria da empresa, Aluizio Torrecillas, e sua equipe, instalados na SEDE, em Brasília;
- 2 – Sistema de Ouvidoria (PROUVI): o banco de dados interativo que recebe os registros de todo o Brasil;
- 3 – Balcão de Informações: a instalação física para atendimento presencial, que fornece os formulários impressos, presente na maioria dos aeroportos da rede;
- 4 – Caixa de reclamações e sugestões: disponível em tótems situados nos terminais de passageiros;
- 5 – Atendimento telefônico;
- 6 – Formulário de reclamações, sugestões e elogios (Anexo C);
- 7 – *Home Page* institucional: dotada de um vínculo (*link*) com o formulário eletrônico de Ouvidoria;

Além destes, há outros canais voltados a públicos específicos, como pilotos, que têm formulários mais personalizados.

4.2.2 O processo

Com relação aos atendimentos prestados (quase 19 mil em 2007) através do balcão de informação, do telefone, da caixa de sugestão e da Internet⁶, o procedimento é o seguinte:

- Saindo destas origens, essas demandas são avaliadas e classificadas antes de serem encaminhadas ao setor competente. Esta etapa e o encaminhamento conseqüente são realizados pelas Encarregadorias de Comunicação Social dos aeroportos. Geralmente, tais áreas contam com pelo menos um profissional de Relações Públicas;

⁶ Cada atendimento, ao ser registrado, gera um número de protocolo que prova sua presença no sistema, de forma que nenhum relato pode ser dado como perdido.

- Quando procedentes, os relatos seguem para o setor competente (operacional, comercial, segurança etc), com observações provenientes da análise de Comunicação Social, e são lidos pelo Coordenador do setor.
- Com a resposta dos Coordenadores, os relatos retornam às Encarregadorias de Comunicação Social, passam por uma adequação de protocolo e são encaminhados de volta aos reclamantes.

O Gerente do PROU, Aluizio Torrecillas, destaca que é neste processo que está a agilidade da Ouvidoria. “Se as áreas priorizam a resposta dos relatos e têm consciência que é no seu conteúdo que melhoramos a imagem da Empresa, conseguimos transformar o cliente insatisfeito em usuário consciente”. Existe um prazo máximo para a resposta a cada relato, mas este dado não foi divulgado.

4.2.3 As consequências

É da questão da conscientização do cliente que parte esta análise. Quando o cliente tem uma resposta direta da área competente, ele confere mais crédito àquelas palavras e compreende – ou, pelo menos, é o que se espera – as razões do que gerou seu questionamento. Esta conscientização cria uma reação em cadeia através da comunicação boca-a-boca e leva esclarecimento a ainda mais pessoas.

Mais de 40% dos registros de 2007 dizem respeito a serviços de outros órgãos, e não da Infraero, um dado muito importante para a análise da identidade de marca que a empresa carrega. Nestes casos, a Ouvidoria sugere ao cliente que encaminhe a demanda ao órgão ou empresa competente, não deixando de prestar ajuda.

De todas as reclamações do ano passado, 19,1% estavam relacionadas aos vôos, cujos problemas sempre são resolvidos junto às companhias aéreas, e não à Infraero. Este

índice é superior ao das reclamações referentes a itens da alçada da empresa, como manutenção e conservação das instalações (18,5% e 14,9%, respectivamente).

Fatos como este são apresentados em relatórios com identificação de questões sensíveis. A Superintendência de Marketing e Comunicação Social, a Diretoria Comercial e até mesmo a Presidência Executiva pautam suas ações por dados como este.

A Infraero possui profissionais de Relações Públicas atuando na primeira instância da Ouvidoria, categorizando e analisando as demandas, o que, por si só, já é um filtro que agiliza o processo, ao invés de burocratizar. Embora não sejam do mesmo nível hierárquico em termos de organograma, os profissionais da Comunicação Social estão sempre em contato com os coordenadores de área, trocando impressões e confeccionando juntos as respostas aos relatos.

As mídias disponíveis para o envio de um relato são variadas e acessíveis, abrangendo todo nível sócio-econômico. Os formulários, tanto na versão impressa quanto na digital, estão em três idiomas, justificados pela presença de viajantes estrangeiros, com maior frequência nas capitais.

Neste semestre, os balcões de informação também uniformizaram suas atividades, padronizando a força de trabalho nos terminais, o vestuário e os requisitos para investidura no cargo de atendente. Embora a Ouvidoria não tenha sofrido alterações conceituais com esta mudança, o fator humano, no sentido negativo da expressão, é reduzido drasticamente, com o processo de uniformização. Já o compromisso dos atendentes em personificar com qualidade o canal de Ouvidoria é questionável, pois toda a força de trabalho agora é terceirizada. Mas os efeitos causados por esta mudança são assunto para outros estudos.

No âmbito público brasileiro, a Infraero realmente desponta como uma empresa à frente do seu tempo, com seu sistema difundido por igual em toda a rede de aeroportos, que funcionam como suas “filiais” espalhadas pelo território nacional. Muito disto deve-se aos

esforços da Gerência em acompanhar o processo de modernização da empresa e humanização da Aviação Civil, que definitivamente não tem mais uma característica militar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com toda a sofisticação que o canal de Ouvidoria atingiu nos anos 90, há certos atributos e conhecimentos específicos que se tornam essenciais para o seu sucesso. Além disto, o cidadão brasileiro, que amadureceu com as mudanças na educação, com o esclarecimento de seus direitos e com maior experiência nas relações humanas, não deixa outra alternativa ao ouvidor senão atendê-lo com método e propriedade. O *ombudsman* atuante precisa estar preparado para interagir socialmente, encontrar soluções e fazer de seu canal uma ferramenta estratégica para a sua organização.

Não se pode assumir cegamente o ditado de que “o cliente tem sempre razão”, mas não se pode também esquecer que ele (ou talvez o conjunto de necessidades por trás dele) ainda é a razão de ser de uma organização que oferte um produto ou serviço. Não é à toa que França o enquadra na condição de Público Essencial, pois sem ele não existe negócio. De forma mais acentuada, faz-se necessário tratar o cidadão individualmente, reconhecendo que cada um reúne diferentes experiências de vida, personalidade, anseios e ambições.

Um serviço de caráter reconhecidamente social, a Ouvidoria tem potencial para ser uma grande ferramenta de identificação de necessidades sutis, de difícil detecção por outros métodos. Tudo depende da capacidade e da sensibilidade do ouvidor em criar condições para articular com astúcia as impressões externas dentro da organização, reportando-se à alta administração quando traçar, com fundamento, os perfis dos diversos públicos de interesse do negócio. Relevante também é a consciência das responsabilidades que ele concentra perante a instituição e perante a sociedade, desempenhando o papel da “parte da organização disposta a ouvir e refletir sobre”. Com a popularização do termo Ouvidoria, os grupos sociais acabam por desenvolver expectativas quanto ao canal sem mesmo vir a fazer uso dele algum dia.

Contudo, a chance de frustrar estes públicos é grande, a partir do momento em que um profissional que não seja capaz de mesclar competências administrativas e boas noções sociais e comunicativas assuma o *ombudsman*. Maior ainda é a chance de se cometerem equívocos ao delinear o perfil dos públicos inerentes à missão da organização.

Se as empresas e o governo desejam eficiência e qualidade no desempenho deste serviço, precisam considerar para a gestão do canal o profissional que já vem da graduação com a base sólida da administração metódica de esforços de *marketing*, aliada ao domínio dos efeitos produzidos pelos diversos instrumentos de comunicação social à disposição. Ele deve conhecer as características do ambiente complexo em que a empresa está inserida e decidir segundo as adversidades, os riscos e as oportunidades a que está sujeito.

Um profissional de Relações Públicas formado em boa Academia, com a visão das quatro funções⁷ para o planejamento e gestão de Relações Públicas nas organizações, pode incorporar a gestão da Ouvidoria às suas atividades, fazendo com que os registros oriundos do canal tornem-se insumos intangíveis para a melhoria constante dos processos voltados à missão da organização. Uma vez que o mercado absorva esta realidade, será possível levar à graduação de Relações Públicas assuntos específicos de *Ombudsman*, antevendo sua inserção no meio corporativo no desempenho desta função.

⁷ Função administrativa, estratégica, mediadora e política (KUNSCH, 2003: 100)

REFERÊNCIAS

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Marketing Power.**

www.marketingpower.com.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Curso de Relações Públicas: Relações com os diferentes públicos.** São Paulo: Pioneira Thomson, 6 Ed, 2003.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Psicossociologia das Relações Públicas.** São Paulo: Loyola, 2 Ed, 1989.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES (ABO). **Código de Ética do Ouvidor.**

Apresentado no III Encontro Nacional de Ouvidores. Fortaleza: 19 de dezembro de 1997.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES (ABO). **Estatuto Social.** Documento publicado em www.abonacional.org.br. Consultado em 18/03/2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES – SECCIONAL SÃO PAULO.

Ouvidor/Ombudsman, saiba o que é. Artigo divulgado em www.abosaopaulo.org.br.

Consultado em 18/06/2008.

AZEVEDO, Maria João de. **O Ombudsman no mundo das Relações Públicas.** Artigo

publicado em www.via6.com. Consultado em 21/06/2008.

FIGUEIREDO, Rubens; CEVELLINI, Sílvia. **O que é opinião pública.** São Paulo:

Brasiliense (Coleção Primeiros Passos, 305), 1996.

FRANÇA, Fábio. **Públicos:** como identificá-los em uma nova visão estratégica. São

Caetano do Sul: Difusão, 2004.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional:** identidade, sedução e carisma? Rio

de Janeiro: FGV, 2 Ed, 2000.

EMPRESA BRASILEIRA DE INFRA-ESTRUTURA AEROPORTUÁRIA –

INFRAERO. www.infraero.gov.br

KOTLER, Philip. **Marketing Para o Século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**: a Bíblia do marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 12 Ed, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 4 Ed, 2003.

LOBO, Edson. **O Ombudsman ainda vive**. Artigo publicado em www.abonacional.org.br. Consultado em 18/03/2008.

LUCAS, Luciane (organizadora). **Com Credibilidade Não se Brinca!** : a identidade corporativa como diferencial nos negócios. São Paulo: Summus, 2004.

MASLOW, A. H. **Introdução à Psicologia do Ser**. 2.ed. Rio de Janeiro: Eldorado, 1968.

McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem sucedidas para a era do cliente. São Paulo: Campus, 4 Ed, 1993.

NEVES, Roberto de Castro. **“E aí, ombudsman, muita reclamação?”**, in Comunicação Empresarial, publicação trimestral da Aberje. Ano 18, n°. 66. São Paulo: Ipsis, 2008.

OUVIDORIA GERAL DO ESTADO DO PARANÁ. **A figura do Ombudsman**. Ensaio divulgado em www.abonacional.org.br. Consultado em 18/03/2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**: Métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas, 3 Ed, 1999.

ROCHA, Júlio César (organizador). **Grandes temas de marketing**. Fortaleza: Editora de Ponta, 2001.

ROVER, Tadeu. **A arte de ouvir**, in Revista Infraero Notícias, publicação mensal da Infraero filiada à Aberje. Ano 1, n°. 13. Brasília: Executiva, 2008.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas**: Função Política. São Paulo: Summus, 3 ed, 1995.

SIMON, Raymond (Org.). **Relações Públicas: Perspectivas de Comunicação**. São Paulo: Atlas, 1972.

TERRA, Carolina Frazon. **O Ombudsman como Uma das Atribuições de Relações Públicas**. Artigo publicado em www.comtexto.com.br. Consultado em 21/06/2008.

VAVRA, Terry G. (Org.). **Marketing de Relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

ANEXOS

ANEXO A – Estatuto Social – ABO

ESTATUTO SOCIAL

I - CONSTITUIÇÃO E OBJETO

Art. 1º. A ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES/OMBUDSMAN, doravante denominada ABO, fundada em 16 de março de 1995, é uma associação civil, com atuação nacional, constituída por prazo indeterminado de duração, sem fins lucrativos, sendo vedada a sua participação em manifestações de caráter partidário e eleitoral.

Art. 2º. A ABO tem por objetivo estimular e promover o conagraçamento e o relacionamento entre todos aqueles que exerçam a função de Ouvidor/Ombudsman no Brasil, como também os que atuam em atividades de defesa da cidadania, dos direitos individuais e do meio ambiente.

§ único. O ouvidor/ombudsman tem como dever defender os direitos e os legítimos interesses dos cidadãos, seja em órgãos da administração pública - em quaisquer dos seus níveis e poderes - seja em uma empresa privada, atuando, sempre, com autonomia para apurar as questões que lhe forem apresentadas e independência para manifestar o que entender cabível à instituição a qual é vinculado.

Art. 3º. Constituem objetivos complementares:

I - a difusão da instituição da Ouvidoria como instrumento de aprimoramento democrático, defesa dos cidadãos e de efetiva representação dos seus direitos e legítimos interesses;

II - o estímulo à criação de Ouvidorias e à contínua capacitação de Ouvidores/Ombudsman, seja na administração pública, seja em empresas privadas;

III - a defesa da instituição, assim como dos profissionais que nela militam, contra abusos de qualquer natureza que possam prejudicar o livre exercício de suas funções;

IV - a colaboração com autoridades e a comunidade em assuntos de interesse público;

V - promoção de intercâmbio cultural, social e de experiências com entidades congêneres do país e do exterior.

VI - promover a ética, a paz, a cidadania, os direitos humanos, a democracia e outros valores universais;

VII - promover, realizar e fomentar seminários, encontros, palestras, e também estudos, pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades mencionadas neste artigo.

§ único. Para os fins dos incisos VI e VII deste artigo, a dedicação às atividades neles previstas configura-se mediante a execução direta de projetos, programas e planos

de ações correlatas, por meio da doação de recursos físicos, humanos e financeiros, ou ainda pela prestação de serviços intermediários de apoio a outras organizações públicas e privadas, nacionais e internacionais.

II – DA CONSTITUIÇÃO, SEDE E FORO

Art. 4º. A ABO terá sede e foro na Capital do Estado em que tiver domicílio o Presidente da Diretoria Executiva.

Art. 5º. Poderão ser criadas Seções Estaduais, compostas por associadas da ABO, observado o seguinte:

- a) somente poderá ser criada caso o número de associados da ABO no Estado for igual ou superior a 6 (seis);
- b) nos Estados em que este número não for atingido, poderão ser realizadas composições com outros Estados da mesma região da Federação;
- c) as Seções Estaduais poderão criar Sub-Seções Regionais ou Municipais, após prévia e expressa autorização da ABO;
- d) os Estatutos da Seções Estaduais deverão ser padronizados e aprovados pelo Conselho Deliberativo da ABO.

Art. 6º. A jurisdição de cada Seção Estadual corresponderá à área da unidade da Federação em que esteja localizada, sendo a sua sede preferencialmente a da Capital dessa mesma unidade.

§ 1º.: Os associados inscritos nas seccionais, respeitados os requisitos neste estatuto definidos, são membros da ABO nacional, ficando o Presidente da seccional obrigado a enviar relação por escrito dos associados, para o competente registro na ABO Nacional.

§ 2º. Os associados que atuarem em um Estado da Federação que tenha seccional da ABO, com seus estatutos regularmente registrados, deverão pleitear seu ingresso junto à mesma.

III - DOS ASSOCIADOS

Art. 7º. A ABO-Nacional é constituída por número ilimitado de associados, distribuídos nas categorias de associados fundadores, efetivos, correspondentes, honorários e institucionais.

Art. 8º. São Associados Fundadores todos aqueles que participaram da Assembléia Geral de fundação da entidade.

§ único. Os Associados Fundadores equiparam-se, em direitos e deveres previstos neste Estatuto, aos Associados Efetivos.

Art. 9º. São Associados Efetivos aqueles que exerceram, por pelo menos 1 (um) ano, ininterruptamente, ou exercem as funções de Ouvidor/Ombudsman tanto na administração pública como na área privada, desde a sua efetivação na função; como também os Presidentes e membros de entidades ligadas à defesa da cidadania, do consumidor e da proteção aos direitos da pessoa humana.

§ 1º. Somente poderão participar do Conselho Deliberativo e da Diretoria Executiva os associados fundadores ou efetivos;

§ 2º.. O Regimento Interno disporá acerca da participação dos substitutos em exercícios temporários, extraordinários, eventuais ou nos impedimentos dos associados efetivos.

Fonte: www.abonacional.org.br

Consultado em 18/03/08

ANEXO B – Código de Ética do Ouvidor – ABO

Código de Ética do Ouvidor/Ombudsman

Proposta aprovada na Assembléia Geral Extraordinária, convocada para essa finalidade, realizada em Fortaleza - CE, no dia 19/12/97.

Considerando que, a natureza da atividade da Ouvidoria está diretamente ligada à compreensão e respeito às necessidades, direitos e valores das pessoas.

Considerando que, por necessidades, direitos e valores entende-se não apenas questões materiais, mas também questões de ordem moral, intelectual e social, e que direitos só têm valor quando efetivamente reconhecidos.

Considerando que, no desempenho de suas atividades profissionais e dependendo da forma como essas sejam desempenhadas, os Ouvidores/Ombudsman podem efetivamente fazer aplicar, alcançando esses direitos.

Considerando que, a função do Ouvidor/Ombudsman visa o aperfeiçoamento do Estado, da Empresa, a busca da eficiência e da austeridade administrativa.

Finalmente, considerando que, no exercício das suas atividades os Ouvidores/Ombudsman devem defender intransigentemente os direitos inerentes da pessoa humana, balizando suas ações por princípios éticos, morais e constitucionais.

Os membros da ABO - Associação Brasileira de Ouvidores resolvem instituir o Código de Ética, nos termos enumerados a seguir:

1. Preservar e respeitar os princípios da "Declaração Universal dos Direitos Humanos, da Constituição Federal e das Constituições Estaduais".
2. Estabelecer canais de comunicação de forma aberta, honesta e objetiva, procurando sempre facilitar e agilizar as informações.
3. Agir com transparência, integridade e respeito.
4. Atuar com agilidade e precisão.
5. Respeitar toda e qualquer pessoa, preservando sua dignidade e identidade.
6. Reconhecer a diversidade de opiniões, preservando o direito de livre expressão e julgamento de cada pessoa.
7. Exercer suas atividades com independência e autonomia.
8. Ouvir seu representado com paciência, compreensão, ausência de pré-julgamento e de todo e qualquer preconceito.
9. Resguardar o sigilo das informações.
10. Facilitar o acesso à Ouvidoria, simplificando seus procedimentos, agindo com imparcialidade e justiça.
11. Responder ao representado no menor prazo possível, com clareza e objetividade.
12. Atender com cortesia e respeito as pessoas.
13. Buscar a constante melhoria das suas práticas, utilizado eficaz e eficientemente os recursos colocados à sua disposição.
14. Atuar de modo diligente e fiel no exercício de seus deveres e responsabilidades.
15. Promover a reparação do erro cometido contra o seu representado.
16. Buscar a correção dos procedimentos errados, evitando a sua repetição, estimulando, persistentemente, a melhoria da qualidade na administração em que estiver atuando.
17. Promover a justiça e a defesa dos interesses legítimos dos cidadãos.
18. Jamais utilizar a função de Ouvidor para atividades de natureza político-partidária ou auferir vantagens pessoais e/ou econômicas.
19. Respeitar e fazer cumprir as disposições constantes no "Código de Ética", sob pena de sofrer as sanções, que poderão ser de advertência, suspensão ou expulsão dos quadros

associativos, conforme a gravidade da conduta praticada, devendo a sua aplicação ser comunicada ao Órgão ou Empresa na qual o Ouvidor exerça suas atividades.

20. As sanções serão impostas pela Diretoria Executiva da ABO, ex-ofício ou mediante representação, com direito a recurso ao Conselho Deliberativo, em prazo de 15 dias após a imposição da penalidade aos membros do quadro associativo.
21. As Seções Estaduais poderão ter o seu "Código de Ética e Conduta", que deverão ser submetidos à apreciação do Conselho Deliberativo da ABO.
22. As sanções impostas pelas Seções Estaduais da ABO poderão ser objeto de recurso ao Conselho Deliberativo da ABO, no prazo de 15 dias.
23. Os procedimentos para a avaliação e aplicação das sanções serão definidos por Resolução da Diretoria Executiva.

Fortaleza, 19 de dezembro de 1997.

III ENCONTRO NACIONAL DE OUVIDORES^{te}

Fonte: www.abonacional.org.br

Consultado em 18/03/08

ANEXO D – Apresentação da Ouvidoria na *Home Page* da Infraero

Comunicação Direta com o Passageiro

A Ouvidoria da Infraero é fruto de uma preocupação permanente com a melhoria da qualidade dos serviços da empresa e atendimento aos seus clientes.

As sugestões e reclamações enviadas por usuários, passageiros ou funcionários da empresa são acompanhadas pela diretoria e pela presidência da Infraero com o objetivo de identificar oportunidades de melhorias e de implementação de novos serviços para os usuários dos 67 aeroportos administrados pela empresa.

Criada em 1º de julho de 2003, a Ouvidoria tem como meta atender e responder todas as ligações recebidas, principalmente as que são relacionadas diretamente à administração aeroportuária.

Assuntos relativos a serviços prestados pelas companhias aéreas ou empresas que operam nos aeroportos poderão, também, ser encaminhadas à ANAC, através do www.anac.gov.br ou às empresas que respondam pelo serviço.

A Ouvidoria pode ser acessada por diversos canais de comunicação. Mas, se preferir, o usuário também pode se dirigir aos balcões de informação dos principais aeroportos e registrar pessoalmente a sugestão ou reclamação.

Fonte: www.infraero.gov.br