

# OUVIDORIA

Orientações para Implantação e Gestão de Ouvidorias do  
Sistema Confea/Crea e Mútua

**Brasília – 2009**

**OUVIDORIA DO CONFEA**

Orientações para Implantação e Gestão de Ouvidorias do Sistema Confea/Crea e Mútua - 2009

---

**Conselho Federal de Engenharia, Arquitetura e Agronomia**

Presidente

Eng. Civ. Marcos Túlio de Melo

**Ouvidoria do Confea**

Ouvidoras

Sandra Beatriz Rodrigues Fernandino – 2006 a 2009

Neuza Trauzzola - 2009

**Equipe da Ouvidoria**

Eng. Civ. Elisete d' Abadia Silva

Adm. Eunice Francisca da Silva

**Ficha Técnica**

**Revisão**

Jorn. Mariana Zanatta

**Projeto Gráfico**

Igor Barros Cavalcante

## OUVIDORIA DO CONFEA

### Orientações para Implantação e Gestão de Ouvidorias do Sistema Confea/Crea e Mútua

Mensagem da Ouvidora-Geral da União	4
Apresentação	6
Histórico e Aspectos Conceituais	7
Objetivos	10
Público-Alvo	11
Elaboração do Projeto de Implantação de Ouvidoria	11
Etapas para Implantação de uma Ouvidoria	12
Modelo Funcional da Ouvidoria	16
Gestão da Ouvidoria	25
Conclusões e Recomendações Finais	32
Referências Bibliográficas	35
Anexos	37

## MENSAGEM DA OUVIDORA-GERAL DA UNIÃO

O artigo 21 da Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948 consagra o direito de toda pessoa ter acesso ao serviço público de seu país. Entretanto, a princípio, isso não influenciou o Brasil que ensaiava os primeiros passos rumo a uma democracia concreta.

Com o golpe militar, tem-se um corte paralisante na história democrática, estagnando-se todas as iniciativas que poderiam advir para a construção da democracia.

Na América Latina, o ombudsman passou a ser instituído após o processo de democratização, iniciado na década de 80, na Guiana e, em seguida, ampliando-se para o México, Costa Rica, Argentina, Chile, Peru e Colômbia. Hoje, mais de 100 países no mundo adotam essa instituição.

No Brasil, com o fim da ditadura, no ano de 1986, data marcante na história dessa experiência, foi criada a primeira ouvidoria pública municipal do país, em Curitiba e seguida por outros municípios e estado. É o começo lento e heterogêneo do surgimento das ouvidorias no Brasil após a ditadura militar.

Diante das transformações ocasionadas pelas reformas ocorridas no Estado brasileiro surge a Emenda Constitucional nº 19 de 1998 que, em seu artigo 37, diz: “*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 e, também, ao seguinte: (...).*”

*§ 3º A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente:*

*I - as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços;*

*II - a disciplina da representação contra o exercício negligente ou abusivo de cargo, emprego ou função na administração pública.” (grifo nosso)*

*O Art. 3º do Decreto nº 3.507, de 13 de julho de 2000, diz que os órgãos e as entidades públicas federais deverão estabelecer padrões de qualidade sobre:*

*I - a atenção, o respeito e a cortesia no tratamento a ser dispensado aos usuários;*

*II - as prioridades a serem consideradas no atendimento;*

*III - o tempo de espera para o atendimento;*

*IV - os prazos para o cumprimento dos serviços;*

*V - os mecanismos de comunicação com os usuários;*

*VI - os procedimentos para atender a reclamação;*

*VII - as formas de identificação dos servidores;*

*VIII - o sistema de sinalização visual; e*

*IX - as condições de limpeza e conforto de suas dependências.” (grifo nosso)*

A partir de 2003, surge em nível federal, pela primeira vez, uma política para o segmento, com a edição da Lei nº 10.683/2003 que transforma a Corregedoria-Geral da União em Controladoria-Geral da União mantendo dentre as suas competências as atividades de Ouvidoria. O Decreto nº 5.683, de 24 de janeiro de 2005, por sua vez, atribui à Ouvidoria-Geral da União, dentre outras, a competência de orientar a atuação das unidades de ouvidoria do Poder Executivo Federal.

Assim, ficam estabelecidos os critérios que os órgãos e entidades públicas têm que seguir no atendimento ao cidadão que necessita se manifestar, seja elogiando, reclamando ou criticando as ações empreendidas pelos administradores públicos.

Estabelecida de forma heterogênea, a ouvidoria, hoje, é um poderoso canal onde o cidadão pode participar de forma efetiva do controle social, que poderá ser percebido independentemente do poder a que esteja vinculada, ou do nível federativo a que pertença, seja municipal, estadual ou federal.

Caberá a ela viabilizar o direito de petição, ouvindo e examinando o que o cidadão tem a dizer sobre os procedimentos e as ações dos agentes, órgãos e entidades públicas, tornando-se um espaço querido e reconhecido pelo cidadão, facilitando a sua participação na administração.

O ouvidor deve trabalhar como mediador de conflitos, buscando a cultura da participação, evitando o fenômeno da litigância.

A ouvidoria deverá ter como principal finalidade conhecer o grau de satisfação do cidadão usuário do serviço público, buscando solução para os problemas detectados, e, mediante relatório, oferecer informações gerenciais ao dirigente do órgão/entidade objetivando a melhoria do serviço prestado.

Esse trabalho que ora está sendo publicado vem ao encontro dos anseios da Ouvidoria-Geral da União, quais sejam: a expansão cada vez mais de unidade de ouvidoria em toda esfera de governo, e que esse instituto se firme como verdadeiro defensor dos interesses do cidadão.

Para alcançar esses objetivos, a Ouvidoria-Geral da União vem desenvolvendo um trabalho de divulgação junto a sociedade civil organizada e de conscientização das autoridades constituídas da importância da existência de uma unidade de ouvidoria na estrutura de um órgão/entidade, não só para defender os interesses do cidadão mas, também, para oferecer meios aos dirigentes no sentido de se modernizar e acabar com a burocracia que tanto atrapalha a vida do cidadão Brasileiro.

Nesse sentido, êxitos foram alcançados pela Ouvidoria-Geral da União, pois no início de 2003 eram apenas 40 unidades de ouvidoria e vamos fechar 2008 com 148 unidades de ouvidoria no Poder Executivo Federal.

ELIANA PINTO  
Ouvidora-Geral da União

## 1. APRESENTAÇÃO

Ouvir, manifestar, reclamar, elogiar, sugerir melhorias e participar diretamente são motivações cada dia mais intensas para todos que integram a sociedade. Ciente dessa realidade, o Sistema Confea/Crea e Mútua busca, com o instituto da ouvidoria, mais eficácia, transparência e credibilidade junto à sociedade.

É com foco nesse cenário que a Ouvidoria do Confea elaborou orientações para implantação e gestão de ouvidoria. Este documento não tem a pretensão de exaurir a discussão sobre os assuntos abordados. Trata-se de um trabalho desenvolvido a partir de estudos realizados pela Ouvidoria do Confea, com a valorosa contribuição das Ouvidorias dos Conselhos Regionais do Ceará, do Pará, do Paraná e de Santa Catarina, além da Controladoria do Conselho Regional do Piauí, que encaminharam diversos subsídios.

O objetivo da Ouvidoria do Confea, ao elaborar essas orientações, é contribuir com os Creas e a Mútua na implantação de suas ouvidorias. Contudo, somente por meio do engajamento de todo o Sistema com a criação das ouvidorias em todos os Creas e na Mútua, obteremos os melhores resultados em prol do respeito aos usuários dos nossos serviços. Nesse processo, cada um pode ser um efetivo agente de mudança, ao incentivar a criação ou valorizar a manutenção da ouvidoria na sua instituição.

Assim, a implantação da ouvidoria é uma etapa importante para ampliar o nível de comunicação entre o cidadão e o Sistema Confea/Crea e Mútua e garantir-lhe serviços de qualidade.

## 2. HISTÓRICO E ASPECTOS CONCEITUAIS

O ouvidor, ou *ombudsman*, não é uma criação da pós-modernidade. Historicamente, é na Suécia dos primórdios do século XIX que se encontra a primeira referência acerca da atuação de um *ombudsman*. O surgimento dessa função representou, de forma clara e inequívoca, um marco relevante no ainda incipiente processo de defesa dos direitos do cidadão frente ao poder estatal. Em um Estado caracterizado por vícios e práticas absolutistas, competia ao *ombudsman*, essencialmente, examinar a aplicação das leis por parte dos funcionários públicos a fim de inibir eventuais excessos e desmandos.

Inicialmente, os suecos concebiam o *ombudsman* como uma figura única e de competência global, de modo que o mesmo homem que trataria da proteção dos consumidores por meio de vários instrumentos - inclusive do controle da propaganda nociva, desonesta ou criadora de necessidades supérfluas - seria também responsável pela ação de controle fiscal, militar e policial. De acordo com essa concepção, o *ombudsman* deveria ser um defensor do povo em todos os sentidos.

OMBUD quer dizer “representar alguém”;

MAN significa “homem”;

OMBUDSMAN seria, então, o representante de alguém.

No Brasil, a função de ouvidor-geral foi instituída durante o período colonial. Porém, em vez de resguardar os direitos do cidadão perante o poder público, o ouvidor-geral agia sob a forma de um preposto dos colonizadores, representando, assim, os interesses do titular do poder.

Com a promulgação do Código de Defesa do Consumidor, em 1990, o setor empresarial identificou no *ombudsman* uma forma inteligente de prevenir conflitos. No âmbito da administração pública, o estado do Paraná, aproveitando a experiência no município de Curitiba, em 1991, também instituiu o seu ouvidor-geral. Ele incorporava as funções de auditoria e corregedoria. Com a evolução dos conceitos, ficou demonstrada a incompatibilidade dessas funções.

### 2.1. Ouvidoria: O que é? Para que serve? Como funciona? Por que implantar? Quando recorrer à ouvidoria?

#### O que é?

A ouvidoria é um instrumento de fundamental importância na defesa dos direitos do cidadão. O seu papel não é o de procurar e apontar defeito na ação da instituição, mas funcionar como uma espécie de controle de qualidade do serviço prestado ao cidadão. Portanto, a ouvidoria é:

- um canal de diálogo com a população;
- uma porta aberta para a participação do cidadão através do escutar da reivindicação; e
- um espaço na esfera de respeito ao ser humano; uma oportunidade para a melhoria dos serviços públicos ou privados.

### **Para que serve?**

Ao cidadão é permitido requerer informações e apresentar denúncias, elogios, reclamações e sugestões referentes aos serviços prestados pela instituição.

### **Como funciona?**

A ouvidoria recebe as manifestações (pessoalmente, por carta, fax, telefone, *internet* e caixas coletoras), encaminha para as unidades responsáveis, acompanha a busca de soluções e responde ao usuário dentro de um prazo previamente estabelecido.

### **Notas Explicativas:**

1. manifestante: pessoa física ou jurídica, nacional ou estrangeira, usuária dos serviços prestados pela instituição.
2. manifestação: é a expressão de uma situação vivida por uma pessoa diante de uma instituição. Pode ser representada na forma de denúncia, elogio, sugestão, reclamação ou ainda de requerimento de informação.

### **Por que implantar?**

A ouvidoria é um mecanismo de impacto social amplo e significativo. O cidadão passa a fornecer informações quanto às condições da prestação dos serviços, a apontar falhas, a identificar necessidades, a propor alternativas, além de validar as boas práticas implementadas pela instituição.

A ouvidoria consiste em um instrumento estratégico de gestão cada vez mais valioso. Representa um termômetro da atuação institucional. É uma fonte de oportunidades, visto que permite à instituição identificar pontos de estrangulamento de sua atuação assim como procedimentos inadequados, corrigindo-os a fim de que seus serviços sejam aperfeiçoados.

O desenvolvimento da percepção do conceito de cidadania amplia o conhecimento de direitos e, por conseqüência, faz surgir um cidadão cada vez mais exigente quanto aos serviços prestados. Assim, ao se implantar uma ouvidoria, é essencial que o discurso seja efetivamente reproduzido pela ação e que os valores de respeito ao cidadão sejam aplicados e exercitados.

### **Quando recorrer à ouvidoria?**

Os serviços de ouvidoria devem ser utilizados pelo cidadão nas seguintes situações:

- casos não solucionados pelo atendimento convencional;
- depois de esgotadas as possibilidades de atendimento ou solução pelas áreas competentes da instituição; e
- para apresentar sugestões ou elogios sobre os produtos ou serviços oferecidos pela instituição.

### **Notas Explicativas:**

1. É importante compreender que a ouvidoria não pode se confundir com as demais atividades da instituição. A ouvidoria deve funcionar como última instância. Portanto, assuntos que devam ser, inicialmente, tratados pelas unidades competentes, apenas serão objeto de apreciação da ouvidoria, depois de esgotadas as possibilidades de atuação dessas unidades.



2. A ouvidoria não tem função executiva, mas de mediação e articulação.

## 2.2. Ouvidoria pública e privada

A revitalização da noção de ouvidoria coincide com o processo de redemocratização do país. O despertar da cidadania impede que o povo admita calado a violação de seus direitos sem que seus anseios sejam sequer ouvidos. Diante da singularidade dessa circunstância histórica, não tardou até que surgissem os primeiros serviços de ouvidoria no país.

A presença do ouvidor na administração pública deve-se à iniciativa independente dos gestores públicos que, no desenvolvimento do processo de modernização de cada instituição e dentro do seu universo de atuação, identificaram a ouvidoria como o melhor canal de comunicação para se relacionar com a sociedade.

Quanto às formas de participação do usuário na administração, a Constituição Federal estabelece, conforme redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998:

*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 (...).*

*§ 3º A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente:*

*I - as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços.*

Na iniciativa privada, o Código de Defesa do Consumidor, Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, instituiu um novo paradigma nas relações de consumo, com a defesa dos direitos dos consumidores e a exigência, para as empresas, da melhoria da qualidade dos seus produtos e serviços.

A instituição do Código e a crescente competição existente no mercado fizeram com que as empresas despertassem para o fato de que, além de elevar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, era preciso criar diferenciais de atendimento ao cliente, com vistas a conquistar a fidelidade de seus consumidores. Surgiu, assim, um campo fértil para a atuação do *ombudsman*, pois, ao propiciar um canal de comunicação direta com o seu mercado, as empresas igualmente buscavam, de forma reflexa, prevenir a multiplicação de potenciais conflitos oriundos das relações de consumo.

Verifica-se, portanto, que, ao instituir uma ouvidoria, os organismos públicos ou privados demonstram essencial vontade de agir com eficiência contra as ações de má administração e contra os comportamentos abusivos e irracionais da burocracia, estimulando a transparência e a qualidade no atendimento e promovendo o adequado respeito ao cidadão.

## 2.3. O Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC X Ouvidoria

Com o advento das ouvidorias, embora tenham surgido há quase 300 anos na Suécia, muitas instituições passaram a enfrentar um dilema: instalar ouvidorias, em lugar dos Serviços de Atendimento ao Consumidor (SAC), ou ampliar as funções do SAC, sem ouvidoria.

A resposta para esse dilema é simples: para fidelizar o consumidor, atendendo-o melhor, prestando-lhe esclarecimentos e oferecendo-lhe mais serviços, há o SAC, e para solucionar problemas decorrentes do atendimento ao cliente-cidadão, existe a ouvidoria, como última instância.

Então, não há razão para optar entre SAC e ouvidoria, visto que são ações complementares: o SAC para ações de *marketing* e a ouvidoria sob o ponto de vista do respeito ao cliente-cidadão e da gestão da qualidade. A compreensão desses conceitos é de extrema importância, porque a ouvidoria não pode ser confundida com o SAC. A ouvidoria é, na realidade, um novo canal de interlocução com o público, no qual a isenção, a imparcialidade e a transparência são os princípios que lhe agregam valor.

Em linhas gerais, a atuação do SAC e da ouvidoria pode ser assim exemplificada:

SAC	OUVIDORIA
Atende a solicitação	Interpreta a manifestação
Processo de trabalho <b>preestabelecido</b>	Processo de trabalho <b>flexível</b>
Atendimento <b>despersonalizado</b>	Atendimento <b>personalizado</b>
Limita-se ao <b>recebimento e registro</b> da solicitação	Atua na <b>mediação de conflitos</b>
<b>Dados</b> estatísticos dirigidos à <b>área comercial</b> para <b>conhecimento</b>	<b>Informações</b> estatísticas dirigidas à <b>alta administração</b> para mudança nos processos gerenciais

### 3. OBJETIVOS

#### 3.1. Objetivo geral

O principal objetivo de uma ouvidoria é buscar a aproximação da instituição com o cidadão, de modo que ambos percebam a importância de uma reivindicação, do acesso direto às informações. O estreitamento dessa relação fortalece o exercício da cidadania e promove a melhoria contínua dos serviços prestados pela instituição.

#### 3.2. Objetivos específicos

- representar o cidadão que a procura, atendendo-o adequadamente;
- ampliar o nível de comunicação entre o cidadão e a instituição;
- atuar na prevenção e solução de conflitos;
- buscar resolver com agilidade e eficiência as demandas apresentadas - agente facilitador;
- analisar as informações obtidas e propor mudanças de modo a corrigir procedimentos inadequados, desburocratizar processos e abolir ações consideradas supérfluas;
- proporcionar transparência da administração e aprimorar o controle social;
- promover a equidade social; e

- agregar valor às relações institucionais e sociais.

#### **4. PÚBLICO-ALVO**

De forma geral, pode-se dizer que a ação da ouvidoria é direcionada a dois grandes tipos de grupos ou usuários: o externo e o interno. A definição desse público depende da natureza da ouvidoria, o que nos leva a conhecer um pouco sobre modalidades de ouvidoria.

##### **4.1. Modalidades de ouvidoria: Interna e Externa**

A amplitude do conceito de ouvidoria possibilita erros de interpretação quanto às atividades desempenhadas em função do seu público-alvo. As ouvidorias podem atender tanto o público interno de uma instituição quanto o público externo. A escolha desse público afeta sua organização e funcionamento de forma significativa.

No caso de uma ouvidoria interna, o público que demanda os seus serviços é composto pelos seus próprios colaboradores, que a utilizam como canal para manifestações diversas, como denúncias, elogios, críticas ou sugestões. Além de reforçar o compromisso do colaborador com a instituição e melhorar o clima organizacional, a ouvidoria interna, ao viabilizar a gestão participativa, utiliza a inteligência corporativa para o aperfeiçoamento de condutas, produtos, serviços e processos.

As instituições podem optar por distribuir as atividades que seriam realizadas por uma ouvidoria interna entre diversas outras áreas, cada uma com atribuições específicas e que, somadas, propiciam um resultado similar ao que seria alcançado com a centralização.

Nesse sentido, as áreas de recursos humanos, corregedoria, comissões de ética, auditoria interna também realizam, cada qual, parte das atividades típicas de uma ouvidoria interna.

As ouvidorias externas, por outro lado, dispõem de uma arquitetura tipicamente voltada para atender as demandas de agentes externos. Nesse caso, há racionalização no uso dos recursos humanos e materiais, propiciada pelo atendimento unificado.

#### **5. ELABORAÇÃO DO PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE OUVIDORIA**

Um projeto de implantação de ouvidoria deve conter, no mínimo, os seguintes tópicos:

- nome do projeto;
- identificação do órgão que está criando a ouvidoria;
- justificativa para criação;
- objetivos gerais e específicos da ouvidoria;
- público-alvo;
- modelo funcional;
- recursos necessários;
- previsão dos custos de implantação;
- local e horário de funcionamento;
- etapas e estratégias de implantação; e
- gestão da ouvidoria.

## **5.1. Aprovação do projeto de implantação de ouvidoria**

As informações constantes desse projeto devem ser adequadas à realidade de cada instituição de forma que possam ser apresentadas para aprovação da diretoria. No caso de instituições formadas por colegiados esse projeto pode ser submetido também à aprovação do seu plenário, se for do interesse da instituição.

A validação desse projeto deve representar a plena compreensão do papel da ouvidoria e a confirmação do compromisso de cooperação para que a ouvidoria possa atingir os objetivos pretendidos.

## **6. ETAPAS PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA OUVIDORIA**

A implantação de uma ouvidoria deve ocorrer por meio de ato normativo, do qual deverão constar a criação, propriamente dita, e os critérios para escolha do futuro ouvidor.

### **6.1. Identificação da necessidade de criação**

Para se instituir um serviço dessa natureza, é fundamental buscar um consenso em torno de sua criação. Para tanto, todos devem ser convencidos da importância e da necessidade de se criar uma ouvidoria. Nesse processo, os ganhos administrativos, sociais e institucionais decorrentes dessa iniciativa devem ficar claros. A transparência da gestão e o compromisso com o exercício da cidadania são aspectos que se fortalecem e são ressaltados com a implantação de uma ouvidoria.

### **6.2. Apoio do gestor máximo da instituição e vinculação administrativa da ouvidoria**

A ouvidoria deve ser subordinada diretamente ao gestor máximo da instituição e dele deve receber o suporte necessário para o exercício de suas funções, de forma que possa agir com autonomia, imparcialidade e legitimidade junto às demais áreas ou aos órgãos. O respaldo da mais alta autoridade administrativa da instituição é imprescindível para o ouvidor, sob pena de ter sua aceitação, credibilidade e capacidade de respostas prejudicadas. Para o ouvidor, o maior risco é a perda de credibilidade.

Se os canais internos da instituição estiverem bloqueados e dificultarem as relações e o livre acesso às informações, o ouvidor terá sua atuação prejudicada.

### **6.3. Definição do cargo de ouvidor**

O cargo do ouvidor, pela natureza das suas atividades, pode ser efetivo ou comissionado. É recomendado que seja instituído por ato formal, com clara designação das atribuições e da área de atuação. No caso de cargo comissionado, o ouvidor deve ser nomeado ou exonerado pelo gestor máximo da instituição. Devem ser previstas normas claras para investidura e atuação no cargo.

#### ***Notas Explicativas:***

1. O cargo de ouvidor pode ser ocupado por profissional pertencente ao quadro funcional da instituição ou não.
2. Caso seja instituído mandato para o ouvidor, o período correspondente não deve ultrapassar o período de mandato do gestor que o nomeou.
3. No caso de reeleição do gestor, cabe a ele decidir pela recondução do ouvidor ao exercício da função, para cumprimento de igual período do mandato, definido anteriormente.

4. É recomendado que sejam estabelecidos também os casos em que o ouvidor poderá ser destituído da função. Como exemplo, citamos algumas circunstâncias que justificariam esse procedimento:

- descumprimento do regimento da instituição;
- prática de atos que extrapolem sua competência, nos termos estabelecidos em ato formal próprio da instituição;
- conduta incompatível com a dignidade da função; e
- outras práticas e condutas que, a critério do gestor máximo, justifiquem a destituição.

#### **6.4. Identificação de equipe com perfil adequado**

A seleção do ouvidor deve levar em consideração o perfil adequado do profissional para o desempenho dessa função, visto que quando desempenhada com acerto e imparcialidade, a credibilidade na instituição se solidifica.

##### **6.4.1. Perfil do ouvidor**

São requisitos essenciais ao ouvidor:

- conhecer o segmento em que exercerá a sua atividade;
- agir com empatia junto ao público externo e interno;
- ter conduta pautada na ética, transparência e imparcialidade;
- possuir capacidade de escuta;
- ser probo;
- ter proatividade;
- gozar de credibilidade;
- ter habilidade na prevenção e solução de conflitos;
- adotar postura mais pedagógica e propositiva do que contestatória;
- desenvolver análise crítica; e
- ter capacidade de adaptabilidade/flexibilidade.

##### **6.4.2. Perfil da equipe**

- possuir habilidade para atendimento ao público;
- ter facilidade de relacionamento interpessoal;
- ter proatividade;
- ter habilidade na prevenção e solução de conflitos;
- adotar postura mais pedagógica e propositiva do que contestatória;
- ter objetividade na redação e capacidade de síntese; e
- agir com discrição no desempenho de suas atividades, resguardando o sigilo necessário.

O futuro ouvidor ou o responsável pelo projeto da ouvidoria deve cuidar da seleção e capacitação da equipe de trabalho. A seleção dos integrantes deve levar em consideração

os requisitos básicos e as competências necessárias da equipe, assim como as funções que serão desempenhadas.

É recomendado ainda aos profissionais que atuarão na área conhecer temas relacionados, por exemplo, à ética em ouvidoria, técnicas de mediação e solução de conflitos, excelência em atendimento, direitos do consumidor, direitos humanos e cidadania. Periodicamente, a equipe deve passar por processo de atualização e aperfeiçoamento.

#### **6.5. Preparação da infra-estrutura**

O futuro ouvidor ou o responsável pelo projeto deve garantir a obtenção dos recursos previstos, cuidando da preparação da infra-estrutura, que envolve a preparação do local de funcionamento, aquisição de mobiliário, equipamentos e material de expediente.

#### **6.6. Delimitação da competência e da área de atuação**

A definição das competências e da área de atuação evita o equívoco de que as atividades da ouvidoria concorrem com as demais atividades da instituição, além de afastar a ameaça de que a ouvidoria, no futuro, possa se transformar em um centro de coerção ou fiscalização.

#### **6.7. Identificação do universo de público abrangido**

A partir da identificação dos usuários dos serviços prestados pela instituição, pode-se definir o universo do público abrangido.

#### **6.8. Divulgação interna da implantação da ouvidoria: “Sensibilização”**

Essa etapa tem por objetivo divulgar para o público interno (colaboradores do quadro efetivo e comissionados) não apenas a existência da ouvidoria, mas também a sua importância para a administração pública, os seus objetivos e procedimentos, os integrantes da sua equipe, e de que maneira cada colaborador deverá se integrar nesse processo.

Essa divulgação interna é essencial para o estabelecimento das parcerias com as demais unidades, sem as quais o trabalho da ouvidoria se torna inviável. Sendo assim, deve ser planejada com antecedência e deve começar antes mesmo do início formal das atividades da ouvidoria. É aconselhável a utilização de formas e canais variados de comunicação, tais como:

- contato pessoal com as gerências;
- palestras ou fóruns internos;
- mensagens eletrônicas para os colaboradores (comunicados e notícias);
- notícias em periódicos do órgão (informativos e publicações internos);
- distribuição interna de folders;
- fixação de cartazes/banners; e
- seminários.

A “sensibilização” auxilia no entendimento quanto aos reais benefícios da ouvidoria para cada área da instituição.



Vale destacar que, mesmo após a inauguração da ouvidoria, deve ser mantida uma boa estratégia de comunicação entre a ouvidoria e as demais unidades. O objetivo dessa comunicação não será mais de repassar informações sobre a criação da ouvidoria, mas de destacar os resultados alcançados, de reforçar a importância dos seus serviços para a gestão pública, além de reforçar a contribuição de cada unidade no atendimento ao usuário, estabelecendo uma parceira interna em prol da qualidade.

### **6.9. Elaboração do regulamento da ouvidoria**

Embora seja prática recorrente a implantação de ouvidorias sem a respectiva regulamentação, sobretudo nos casos em que a ouvidoria é constituída como órgão de controle interno, é importante destacar que a regulamentação contribui para o seu correto funcionamento. Nessa etapa são identificados e definidos procedimentos de trabalho, tais como:

- a) definição de competências, atribuições e rotinas de funcionamento do serviço e da equipe;
- b) definição dos prazos e responsabilidades no tratamento dessas manifestações; e
- c) elaboração de fluxos de encaminhamento das manifestações apresentadas pelos usuários:
  - como receber manifestações;
  - como processar previamente as manifestações (registro, exame prévio das manifestações, encaminhamentos, respostas ao interessado);
  - como requisitar informações (formas, normativos internos, hierarquias, controles, informações complementares ao interessados);
  - como processar as informações recebidas (retorno, dados complementares);
  - como tratar informações exorbitantes à competência institucional (denúncias de irregularidades, solicitações de informações);
  - como encaminhar resposta ao interessado (respostas finais, controles); e
  - como tratar os dados obtidos para transformá-los em informações gerenciais (relatórios).

### **6.10. Divulgação externa da implantação da ouvidoria**

Depois de adotadas as medidas para a implantação, a consolidação desse processo se dará por meio da divulgação do início do funcionamento da ouvidoria para a sociedade. Essa divulgação deve ser planejada em função do potencial de atendimento da ouvidoria. É de extrema importância a medida que, sem o conhecimento da ouvidoria, a população não trará a contribuição pretendida que é a de registrar as suas manifestações, que permitirão a identificação das oportunidades de melhoria dos serviços.

Nesse trabalho de divulgação devem ser destacadas as seguintes informações:

- finalidade da ouvidoria;
- funcionamento dos serviços (tipos de demandas/manifestações recebidas);
- meios disponíveis de contato;
- público-alvo; e

- horário e local de funcionamento.

Durante a atividade de divulgação externa da implantação da ouvidoria deve ser adotada uma linguagem clara e objetiva, de maneira que possa ser compreendida pelas diversas camadas da população, destacando-se inclusive o que a ouvidoria deve fazer e o que a ouvidoria não deve fazer.

Além disso, é aconselhável também que sejam utilizados todos os canais ou meios de comunicação possíveis, tais como:

- banners, cartazes e/ou folders;
- *site* dos conselhos profissionais;
- *sites* específicos;
- mídia (rádio, televisão, jornal e revistas);
- informativos e publicações internos; e
- estandes em eventos.

Caso seja possível, é importante também organizar um evento de inauguração da ouvidoria.

## **7. MODELO FUNCIONAL DA OUVIDORIA**

### **7.1. Atribuições da Ouvidoria**

#### **O que a ouvidoria deve fazer:**

- atuar, em última instância, na mediação de demandas, depois de esgotadas as possibilidades de ação pelas unidades organizacionais da instituição;
- receber e registrar as manifestações dos usuários (denúncias, agradecimentos, elogios, reclamações, sugestões e solicitações de informação) referentes aos serviços prestados pela instituição, avaliar a procedência e buscar soluções junto às unidades organizacionais competentes, acompanhando as providências adotadas e o cumprimento dos prazos estabelecidos;
- interagir com as unidades organizacionais da instituição para atuar preventivamente na solução de conflitos;
- informar o usuário sobre as providências adotadas, em relação à manifestação apresentada, com agilidade e transparência;
- resguardar o sigilo das informações;
- analisar as manifestações registradas de forma sistêmica, para identificar oportunidades de melhoria, e sugerir às unidades organizacionais medidas de aperfeiçoamento dos serviços prestados pela instituição;
- avaliar o seu desempenho e a satisfação dos usuários em relação aos serviços prestados;
- apresentar periodicamente relatórios sobre os resultados da atuação da ouvidoria e os indicativos de satisfação dos usuários para análise da presidência ou diretoria, conforme o caso;
- orientar e educar o usuário quanto à finalidade da ouvidoria, seu limite de atuação e as formas de acesso aos seus serviços;



- assegurar ao usuário a manifestação de forma direta e desburocratizada, disponibilizando mecanismos que permitam o acompanhamento do trâmite completo de sua manifestação;
- promover o exercício da cidadania, assegurando aos usuários o direito à informação, orientando-os na sua obtenção e em como proceder para garantir seus direitos e instruí-los para o cumprimento de suas obrigações junto à instituição;
- representar o cidadão na instituição;
- orientar demais postos de atendimento localizados fora da sede, caso existam, na execução das ações e atividades pertinentes ao serviço de ouvidoria;
- realizar ações visando à integração e uniformidade de procedimentos da ouvidoria e dos demais postos de atendimentos localizados fora da sede, caso existam;
- interagir com ouvidorias de outras instituições, buscando a troca de informações e conhecimento;
- organizar e manter o acervo documental atualizado relativo às manifestações dos usuários, resguardando o sigilo das informações de natureza reservada;
- participar de eventos relacionados às atividades de ouvidoria;
- elaborar seu plano anual de trabalho e propor seu orçamento de investimentos consoante às diretrizes e políticas estabelecidas; e
- zelar pela aplicação dos princípios éticos e pelos objetivos da instituição no âmbito da unidade.

#### **O que a ouvidoria não deve fazer:**

- atuar em primeira instância;
- intervir em questões pendentes de decisão administrativa ou judicial;
- apurar denúncias de irregularidades e infrações (disciplina e processo administrativo), ou realizar auditorias;
- desempenhar ações de assistencialismo e de caráter protecionista;
- atuar com foco no imediatismo, sem avaliar a situação como um todo; e
- atuar como serviço de atendimento ao consumidor.

#### **7.2. Tipos de demandas**

Consideram-se demandas todas as manifestações, de qualquer natureza, apresentadas pelos usuários da ouvidoria. Essas demandas podem ser classificadas da seguinte forma:

##### **a) Quanto à identidade do manifestante**

- **anônimas:** quando o manifestante não se identifica e não informa um meio de contato;
- **identificadas:** quando o manifestante informa um meio de contato (e-mail, telefone, endereço); e
- **sigilosas:** quando o manifestante se identifica (informa um meio de contato), contudo, solicita o sigilo sobre sua identificação, ou quando a ouvidoria entende ser necessário adotar esse procedimento.

#### **b) Quanto à natureza da demanda**

- **agradecimentos:** manifestações de reconhecimento e/ou gratidão;
- **críticas:** manifestações que expõem uma opinião desfavorável e devem ser interpretadas como uma oportunidade de aprimorar um determinado serviço/produto oferecido pela instituição. Podem apresentar um caráter proativo ou de censura e depreciação;
- **denúncias:** manifestações que visam dar conhecimento de uma irregularidade ou ato que descumpra normas legais. Em geral, são mais graves do que as reclamações;
- **elogios:** manifestações que exaltam as qualidades do atendimento ou a satisfação para com o serviço prestado;
- **reclamações:** manifestações de desgosto ou protestos sobre um serviço prestado pela instituição, decorrente de uma ação ou omissão;
- **solicitação de informações:** manifestações que visam obter esclarecimentos ou orientações sobre produtos/serviços prestados pela instituição ou procedimentos por ela adotados; e
- **sugestões:** manifestações que propõem alterações de procedimentos adotados pela instituição para melhoria da qualidade dos serviços prestados.

**Nota Explicativa:** Observe-se que os tipos de demandas apresentados constituem alguns exemplos, uma vez que cada ouvidoria, em função de suas peculiaridades, define aqueles que melhor se adéquam ao seu modelo funcional.

#### **c) Quanto à situação da demanda**

- **cancelada:** aquela registrada no sistema por engano ou em duplicidade;
- **concluída:** aquela que recebeu uma resposta final;
- **em tramitação:** aquela que aguarda resposta final da área competente;
- **pendente:** aquela em análise na ouvidoria ou pendente de encaminhamento à área competente; e
- **registrada:** aquela que, pela sua natureza, não requer providência ou a que não compete à instituição.

**Nota Explicativa:** Para efeito de elaboração de indicadores de desempenho, caso a demanda seja anônima e não seja possível repassar a resposta final ao usuário, ainda assim, considerar-se a demanda concluída.

#### **d) Quanto ao assunto da demanda**

Essa classificação é posterior à natureza da demanda e guardará correlação com os serviços prestados pela instituição.

Para obtenção de clareza e de ordem lógica na elaboração da classificação de assuntos:

- usar palavras e expressões em seu sentido comum, salvo quando o assunto for de natureza técnica, hipótese em que se emprega a nomenclatura utilizada no normativo que versa sobre a matéria;
- usar frases curtas e concisas;
- usar apenas siglas consagradas pelo uso, observado o princípio de que a primeira referência seja acompanhada de explicitação de seu significado; e
- reunir os assuntos sob categorias – gerais e específicos. Os assuntos gerais contemplam conteúdos mais abrangentes. Os assuntos gerais podem ser desdobrados em assuntos específicos com os quais mantenha correlação. Os níveis de detalhamento ficarão a critério da instituição.

#### **Exemplo: Assunto Geral: ART e ACERVO TÉCNICO**

##### **Assuntos Específicos: Baixa de ART**

**Expedição de Certidão de Acervo Técnico**

**Registro de ART**

**Registro de Atestado Técnico**

#### **e) Quanto à área demandada**

Essa classificação é posterior ao assunto da demanda e será específica de cada instituição.

### **7.3. Formas de recebimento da demanda**

A ouvidoria deve dispor das tecnologias necessárias para facilitar o acesso de todos interessados em exercer sua cidadania. As demandas podem ser recebidas pelos seguintes meios de acesso:

- visita pessoal à ouvidoria;
- linha telefônica exclusiva para o atendimento, de preferência sem ônus para o usuário e com abrangência nacional (0800);
- endereço eletrônico (e-mail);
- fax;
- correspondência;
- *site* da instituição; e
- caixas coletoras disponíveis em unidades externas à instituição para o recebimento de manifestações, as quais devem ser utilizadas a partir da definição de uma logística de recolhimento.

**Nota Explicativa:** É importante que a averiguação das demandas ocorra diariamente.

### **7.4. Recursos Humanos**

#### **7.4.1. Equipe de Trabalho**

A ouvidoria deve ser dimensionada considerando-se o número de demandas esperadas em determinado espaço de tempo, além das atividades desempenhadas internamente. É importante ainda ter-se previsão do potencial de usuários da ouvidoria para evitar que o congestionamento de manifestações acarrete o descrédito do serviço. Essa previsão pode

se basear no público que utiliza os serviços da instituição, assim como na sua capacidade de atendimento.

A composição da equipe de trabalho da ouvidoria deve variar de acordo com a quantidade e os tipos de demandas recebidas. Todavia, na fase de implantação da ouvidoria, essas informações podem não ser totalmente conhecidas. São exemplos de composições, mínimas, de equipe de ouvidoria:

1 Ouvidor	1 Ouvidor	1 Ouvidor
1 Assistente	2 Assistentes	3 Assistentes

As funções a serem desempenhadas pelos integrantes da equipe podem variar em relação à maneira que a ouvidoria for organizada e das competências individuais presentes.

A equipe da ouvidoria deve possuir flexibilidade suficiente para relacionar-se com pessoas insatisfeitas, muitas vezes irritadas e até agressivas. O usuário espera que a equipe da ouvidoria reconheça, no seu relato, a importância da sua manifestação.

#### 7.4.2. Ouvidor

##### Atribuições básicas do ouvidor

- receber, registrar, analisar e instruir as manifestações dos usuários, encaminhando-as às unidades organizacionais competentes para adoção de providências;
- assegurar aos usuários resposta às manifestações;
- interpretar o conjunto das manifestações recebidas dos usuários e contribuir, a partir delas, para a melhorias dos serviços prestados pela instituição;
- produzir relatórios que expressem expectativas, demandas e nível de satisfação da sociedade e sugerir mudanças, tanto gerenciais como procedimentais, a partir da análise e interpretação das manifestações recebidas;
- guardar sigilo referente a informações levadas ao seu conhecimento, no exercício de suas funções;
- avaliar a satisfação do usuário;
- orientar, coordenar, supervisionar e controlar as atividades realizadas pela equipe de trabalho;
- planejar, a partir das diretrizes estabelecidas, coordenar e supervisionar ações, monitorando resultados e fomentando políticas de mudanças;
- manifestar suas percepções a partir de uma visão sistêmica, identificando eventuais pontos de conflitos e propondo soluções;
- divulgar a ouvidoria e as formas de acesso aos seus serviços, por meio dos diversos canais de comunicação da instituição;
- representar a instituição em eventos relacionados à ouvidoria ou quando designado pelo presidente; e
- exercer outras atribuições que lhe forem delegadas pelo presidente.

### Requisitos básicos do ouvidor

- formação em curso de nível superior;
- capacitação em ouvidoria; e
- capacitação em atendimento ao público.

### Função do ouvidor

A função do ouvidor é representar o cidadão junto à instituição. Atuar como agente facilitador, agilizando informações e direcionando questionamentos ou expectativas.

A atuação do ouvidor impede a acumulação de responsabilidades sobre outras atividades da instituição, que possam potencialmente gerar conflitos de interesse com a ouvidoria.

A função do ouvidor impede também a vinculação político-partidária, como forma de garantir a necessária independência às suas atividades.

### Deveres implícitos à função

- guardar sigilo da fonte (quando necessário);
- apurar críticas, denúncias e reclamações sem privilegiar ou excluir quem quer que esteja envolvido ou que a encaminhe;
- não usar a sua função para obter vantagem econômica, política, social ou de qualquer outra natureza;
- não usar a sua função para tráfico de influência, conquista de espaço político ou de pretensão eleitoral (pessoal ou de terceiros); e
- não adiar soluções ou encaminhamentos, dando ciência das providências ao interessado.

**Nota Explicativa:** O Código de Ética do Ouvidor, aprovado na Assembléia Geral Extraordinária da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman, realizada em Fortaleza – CE, em 1997, encontra-se transcrito no Anexo 1.

### Poder do ouvidor

No Brasil, o ouvidor não tem poder de decisão e nem de coerção. Sempre que houver prejuízo ou constrangimento para o cidadão o ouvidor usa sua habilidade de persuasão. A função do ouvidor é baseada nos princípios constitucionais, art. 37, que são legalidade, legitimidade, imparcialidade, moralidade, publicidade e eficiência.

A rigor, o ouvidor não tem poderes e sim atribuições, com direitos a elas inerentes, como o de solicitar informações e requisitar documentos das áreas envolvidas e assim por diante. Nos casos concretos, mesmo depois de apreciada a manifestação, feitas as verificações necessárias e apurada eventual procedência, não cabe a ele rever decisões ou tomar diretamente qualquer medida corretiva.

### Cuidados que o ouvidor deve ter

Na maioria das vezes, as dificuldades encontradas por uma unidade de ouvidoria estão localizadas dentro da própria instituição. A burocracia e a lentidão no atendimento às suas solicitações são elementos cruciais que prejudicam seu desempenho.

Para que isso não venha a ocorrer é necessário, em primeiro lugar, que haja uma sensibilização dos dirigentes e colaboradores no sentido de demonstrar a importância do trabalho da ouvidoria. É preciso deixar claro que ela não veio para atrapalhar, mas sim para auxiliar no equacionamento de problemas existentes ou que venham existir. Em razão disso, é essencial o estabelecimento de parcerias internas com as demais áreas.

### **7.4.3. Assistente**

#### **Atribuições básicas do assistente**

- receber e registrar as manifestações dos usuários, submetendo-as à apreciação do ouvidor;
- encaminhar as manifestações recebidas à apreciação das unidades organizacionais competentes, quando autorizado pelo ouvidor;
- acompanhar a tramitação das manifestações recebidas pela ouvidoria;
- encaminhar resposta aos usuários, depois de revisada pelo ouvidor;
- elaborar, sob a supervisão do ouvidor, os quadros demonstrativos necessários aos relatórios da ouvidoria;
- organizar e manter atualizado o acervo documental relativo às manifestações recebidas, resguardando o sigilo das informações;
- participar da elaboração do plano anual de trabalho da ouvidoria;
- contribuir para o alcance das metas estabelecidas no plano anual de trabalho;
- substituir o ouvidor no período de férias e nos casos de faltas ou impedimentos;
- representar a ouvidoria em eventos relacionados às atividades específicas da unidade, quando designado pelo ouvidor; e
- assistir diretamente ao ouvidor no exercício de outras funções por ele designadas.

#### **Requisitos básicos do assistente**

- pertencer ao quadro efetivo da instituição;
- curso de nível médio completo ou superior;
- capacitação em ouvidoria;
- capacitação em atendimento ao público;
- conhecimentos de informática;
- conhecimento da estrutura e serviços oferecidos pela instituição; e
- discrição no desenvolvimento de suas atividades.

### **7.5. Recursos Físicos**

A ouvidoria deverá dispor de um ambiente de fácil acesso ao usuário, de preferência com as seguintes instalações:

- uma sala privativa para que o ouvidor, sempre que necessário, possa atender ao usuário com privacidade; e
- uma sala para os colaboradores, destinada aos demais atendimentos e atividades.

## 7.6. Recursos Materiais

Os materiais necessários para o funcionamento de uma ouvidoria podem ser classificados da seguinte forma:

- material de escritório;
- material de divulgação;
- equipamentos e *software*; e
- mobiliário adequado.

## 7.8. Descrição dos Processos

### 7.8.1. Procedimentos Básicos

Os procedimentos básicos do funcionamento da ouvidoria encontram-se no fluxograma, constante do Anexo 2.

#### 7.8.1.1. Procedimento e Registro

- receber e registrar todas as demandas, independente da sua forma ou conteúdo; e
- comunicar ao usuário que a sua demanda foi recebida (resposta parcial), fornecendo o código de registro da demanda (no caso de sistema informatizado) ou o número do atendimento.

**Nota Explicativa:** No caso de o registro de demandas ser feito manualmente, apresentamos um modelo de ficha de atendimento, constante do Anexo 3.

#### 7.8.1.2. Análise/Triagem da demanda

- observar se a demanda é de competência da instituição e se contém os elementos necessários para sua análise;
- caso a demanda não contenha todos os elementos necessários para a sua análise deve-se solicitar informações complementares ao usuário;
- caso a demanda seja considerada improcedente, deve-se comunicar ao usuário, buscando encaminhá-lo ao órgão competente;
- classificar a natureza da demanda;
- identificar a área ou unidade competente para resolver a demanda;
- verificar se a demanda deve ser encaminhada a algum órgão externo; e
- nos casos em que a própria ouvidoria puder resolver a demanda, a resposta deve ser encaminhada ao usuário.

**Nota Explicativa:** Existem demandas que, em função de sua recorrência, a ouvidoria já dispõe de respostas. Nesse caso, não há impeditivo para que a ouvidoria responda diretamente ao usuário, sem que necessite do encaminhamento da demanda à área competente.



#### **7.8.1.3. Encaminhamento**

- encaminhar a demanda à área competente para solucioná-la, informando o prazo para resposta;
- encaminhar comunicação ao usuário, informando sobre o envio à área competente; e
- encaminhar a um órgão externo, quando for o caso.

#### **7.8.1.4. Análise da resposta**

- analisar a resposta proposta pela área ou unidade competente; e
- caso a ouvidoria considere que a resposta não foi satisfatória, a demanda deve ser reencaminhada para esclarecimentos ou complementação de informações.

#### **7.8.1.5. Comunicação da resposta**

- informar ao usuário providência adotada (resposta parcial) ou a resposta final, utilizando o meio de contato escolhido por ele (carta, fax, e-mail, telefone, pessoalmente), observando-se o prazo máximo para resposta; e
- no caso de demanda anônima, se não for possível contatar o usuário, considerá-la concluída e aguardar que ele contate com a ouvidoria.

#### **7.8.1.6. Registro e monitoramento**

- registrar todas as respostas fornecidas ao usuário (parciais e finais), observando-se as datas de encaminhamento;
- registrar as informações complementares solicitadas; e
- acompanhar o cumprimento de prazo de todas as etapas, adotando todas as providências possíveis para que eles sejam cumpridos.

#### **7.8.1.7. Arquivamento**

- concluir o atendimento no sistema de registro e controle de documentos da ouvidoria ou no sistema informatizado, caso exista; e
- registrar observações finais, se necessário.

#### **7.8.1.8. Análise das estatísticas e indicadores de desempenho**

- agrupar e medir os dados, elaborando as estatísticas possíveis; e
- analisar as estatísticas e indicadores relacionados ao desempenho da instituição e da própria ouvidoria.

#### **7.8.1.9. Relatórios gerenciais e propostas de melhorias**

A partir das informações obtidas na atividade de ouvidoria, encaminhar ao gestor máximo os relatórios gerenciais e propor melhorias para o desempenho da instituição e da própria ouvidoria.



## 8. GESTÃO DA OUVIDORIA

A gestão da ouvidoria envolve o planejamento e a execução de diversas atividades, tais como:

- plano estratégico e operacional;
- definição de metas e cumprimento das diretrizes da gestão;
- divulgação dos serviços prestados pela ouvidoria;
- capacitação contínua da equipe de trabalho;
- elaboração, análise e divulgação dos indicadores de desempenho;
- elaboração e avaliação de relatórios gerenciais; e
- planejamento e gerenciamento orçamentário da ouvidoria, entre outros.

### 8.1. Planejamento

Para assegurar o seu melhor desempenho, o ouvidor deverá estabelecer um plano de trabalho que contemple suas metas e estratégias, e defina procedimentos e sistema de avaliação. Isso pode ser alcançado com a elaboração de um plano estratégico e um plano operacional, com definição de indicadores de desempenho.

#### 8.1.1. Planejamento estratégico

Qual é a nossa visão para a ouvidoria – o que estamos tentando fazer e nos tornar? A resposta para “quem nós somos, o que fazemos e para onde estamos direcionados” estabelece um curso para a instituição e ajuda a delinear uma forte identidade organizacional. O que uma ouvidoria procura fazer e tornar-se é comumente chamados de missão. Uma declaração de missão define o negócio da ouvidoria sucintamente, fornecendo uma visão clara do que ela se propõe fazer para a sociedade e, mais especificamente, para os profissionais do Sistema. A missão da ouvidoria deve se alinhar à missão, à visão e ao negócio da instituição.

A visão da alta administração sobre o tipo de ouvidoria que está sendo criada e o objetivo maior que se pretende alcançar representa uma visão estratégica para a ouvidoria. O desenvolvimento e a publicação da missão e da visão estratégica pela administração fornecem o rumo da ouvidoria.

A finalidade do estabelecimento de objetivos é converter a declaração geral da missão da ouvidoria em objetivos de desempenho específicos, por meio dos quais o progresso da instituição pode ser medido. O estabelecimento de objetivos implica desafios, que exigem esforço disciplinado. Objetivos desafiadores, mas factíveis ajudam a organizar e sistematizar o que deve ser feito e estabilizar o desempenho organizacional.

No planejamento estratégico de uma ouvidoria, merecem destaque as seguintes questões:

- relaciona-se com objetivos de longo prazo;
- torna-se insuficiente, se desenvolvido de forma isolada;
- afeta a ouvidoria como um todo;
- possibilita à alta administração estabelecer o rumo a ser seguido pela ouvidoria;
- é, em geral, de responsabilidade dos níveis estratégicos da instituição; e

- refere-se à formulação de objetivos, seleção das ações e planejamento orçamentários a serem seguidos.

**Nota Explicativa:** A descrição do negócio da Ouvidoria do Confea é apresentada, como exemplo, no Anexo 4.

### **8.1.2. Planejamento operacional**

O planejamento operacional tem por objetivo desdobrar planejamento estratégico, metas e ações. É aqui que se materializa a realização da missão e da visão. Trabalha com decomposições dos objetivos estratégicos e políticos do planejamento estratégico.

A principal finalidade é a utilização eficiente dos recursos para consecução dos objetivos previamente fixados. A formalização ocorre, principalmente, por meio de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas (planos de ação ou planos operacionais).

#### **O planejamento operacional deve conter com detalhes:**

- as ações que serão desenvolvidas para alcançar os objetivos propostos;
- os prazos de execução das ações;
- os responsáveis pela execução e implantação;
- os recursos necessários ao desenvolvimento e implantação;
- os procedimentos básicos a serem adotados;
- os indicadores de desempenho; e
- os resultados finais esperados.

### **8.2. Diretrizes de Gestão**

O bom funcionamento de uma ouvidoria também se pauta pela adoção de algumas diretrizes.

#### **8.2.1. Atuação desburocratizada**

Os procedimentos adotados pela ouvidoria devem ser definidos, de modo a permitir uma ação desburocratizada. Em virtude de ser um recurso não jurídico e de não deliberar sobre as solicitações, a ouvidoria, a fim de obter agilidade, pode fazer uso de mecanismos simplificados, como atuar de forma verbal ou por meio de processos sumários.

#### **8.2.2. Sigilo profissional**

A ouvidoria deverá garantir a todos os usuários caráter de sigilo e discrição daquilo que lhe for transmitido. Esse requisito é essencial à medida que protege o usuário de eventuais prejuízos caso seja identificado pelo reclamado. Em geral, a ouvidoria deverá manter sigilo sobre a identidade do usuário, salvo quando a sua identificação for necessária, devendo nesses casos a identificação ser previamente autorizada pelo próprio.

#### **8.2.3. Recebimento de denúncias anônimas**

Em decorrência do Princípio Constitucional contido no art. 5º, inciso IV, da Constituição Federal, que veta o anonimato, a denúncia anônima não pode constituir prova suficiente

para dar início a uma investigação formal. Por outro lado, deve ser destacado que o Direito Administrativo também prevê que toda autoridade que tiver ciência de irregularidade no serviço público está obrigada a promover a sua apuração. Assim, deve ser dada especial importância ao tratamento das denúncias anônimas, com foco na observação do fato relatado e não na autoria da denúncia. Ao tomar conhecimento de alguma irregularidade, a ouvidoria deve informar os fatos à área ou unidade competente.

Antes da instauração de qualquer procedimento formal, é necessária a adoção de procedimentos preliminares que permitam verificar a admissibilidade das alegações e o resguardo do sigilo da informação e dos envolvidos.

De toda sorte, não se pode perder de vista que a prática da deleção anônima advém da insegurança e do medo do denunciante em identificar-se ao informar irregularidades de que tem conhecimento à autoridade pública, visto que, normalmente, o poder público mostra-se incapaz de resguardar o sigilo e a integridade física de seus cidadãos.

**Notas Explicativas:** A orientação da Ouvidoria-Geral de União, para as unidades do poder executivo, no que tange aos procedimentos a serem adotados quando do recebimento de manifestação anônima, é a seguinte:

1. nenhuma manifestação anônima pode justificar, isoladamente, a abertura de processo ou procedimento formal na ouvidoria.
2. poderá ser adotada medida sumária informal de verificação da ocorrência do(s) fato(s) alegado(s). Contudo, se encontrado elemento de verossimilhança poderá a ouvidoria abrir o processo ou procedimento cabível.
3. a manifestação anônima não deverá ser conhecida no processo ou procedimento formal de ouvidoria (não deve ser juntada aos autos), sendo este baseado tão-somente nos fatos efetivamente verificados na ação sumária realizada previamente.
4. manifestação anônima que apenas veicula conteúdo calunioso, difamatório ou injurioso contra agente público deverá ser arquivada de ofício.

#### **8.2.4. Qualidade do atendimento**

A qualidade do atendimento é um fator importante para o sucesso da ouvidoria, portanto, deve ser uma prática contínua de toda equipe de trabalho, em especial do ouvidor. Algumas ações e atitudes podem facilitar o alcance e a manutenção de um bom atendimento ao usuário, tais como:

- estabelecer padrões de atendimento;
- implementar política de capacitação em atendimento para equipe da ouvidoria;
- facilitar os acessos ao ouvidor;
- ouvir com paciência e atenção todas as demandas;
- responder as demandas de maneira clara e objetiva; e
- avaliar junto ao usuário o atendimento prestado.

#### **8.3. Divulgação da ouvidoria**

A base do serviço prestado pela ouvidoria é a manifestação do usuário, assim, é fundamental que ele conheça a finalidade, funcionamento e formas de contato da ouvidoria. Mais do que isso, é importante que ele acredite na eficácia do serviço oferecido. Desse

modo, a divulgação da ouvidoria para seu público-alvo, seja ele interno ou externo, deve ser uma atividade permanente e bem planejada.

#### 8.4. Capacitação contínua

Para alcançar os objetivos traçados é importante que o ouvidor esteja empenhado em proporcionar oportunidades de capacitação para sua equipe e para si próprio. Essas capacitações podem ser formais, por meio de cursos, seminários, palestras, ou informais.

As capacitações informais são aquelas que ocorrem no dia a dia, durante o expediente de trabalho, decorrentes de diversas situações, tais como:

- análise e debate de temas de interesse;
- observação de atitudes e procedimentos adotados; e
- repasse de informações técnicas entre os componentes da equipe, entre outros.

#### 8.5. Indicador de Desempenho – ID

Após adotadas as providências para implantação da ouvidoria, ocorrerá a sensação de que tudo vai transcorrer conforme o previsto. O usuário vai utilizar os serviços da ouvidoria; a ouvidoria vai receber as demandas e buscar a solução para as questões levantadas e, ao final, o usuário vai ficar satisfeito por ter a sua demanda atendida.

Contudo, a prática da gestão de uma ouvidoria não é tão simples assim. A experiência tem mostrado que muitas ouvidorias não cumprem, de forma pelo menos razoável, a sua missão de representante do cidadão junto à instituição. Portanto, mesmo tendo criado um projeto, disponibilizado uma excelente estrutura física, inclusive com computadores e sistema informatizado para gerenciamento das atividades, e contratado o pessoal necessário, ainda há o risco de a ouvidoria não atender aos objetivos propostos quando da sua criação.

Diante dessa realidade, é imprescindível saber se os objetivos estão sendo alcançados. Para o tratamento dessa questão, o indicador de desempenho é uma ferramenta fundamental.

##### 8.5.1. Conceito de indicador de desempenho

Indicadores, ou itens de controle, são formas de representação quantificável de características de produtos, processos e resultados obtidos por meio de ações planejadas. Servem também para monitorar informações importantes para a gestão. Os indicadores podem ser classificados da seguinte forma:

- **indicadores estratégicos:** informam “quanto” a instituição se encontra na direção da consecução de sua missão e visão. Refletem o desempenho e relação aos fatores críticos de sucesso;
- **indicadores de produtividade (eficiência):** medem a proporção de recursos consumidos com relação às saídas dos processos e ao cumprimento de prazos;
- **indicadores de qualidade (eficácia):** focam as medidas de satisfação dos usuários e as características do produto/serviço; e
- **indicadores da capacidade:** medem a capacidade de resposta de um processo através da relação entre as saídas produzidas por unidade de tempo.

Para entender bem o conceito de indicador é importante que sejam destacados alguns conceitos correlatos:

- **padrão:** é o valor escolhido como referência de comparação ou meta de desempenho a ser alcançada;
- **resultado:** é o valor obtido para o indicador;
- **fórmula de obtenção:** indica como o valor numérico do indicador é obtido;
- **processo:** conjunto de atividades logicamente inter-relacionadas, organizadas com a finalidade de transformar insumos e produzir resultados específicos, mediante agregação de valor;
- **metas:** são pontos ou posições a serem atingidas no futuro. Elas se constituem em propulsores da gestão. Uma meta é constituída por três componentes: objetivo gerencial, valor e prazo; e
- **gerenciar:** é desenvolver ações para o alcance de metas. É resolver problemas. É controlar processos. Pode-se gerenciar para manter ou gerenciar para melhorar resultados.

#### Exemplo 1: Obtenção de indicador de desempenho

**Área:** Ouvidoria

**Produto:** Retorno da demanda realizado

**Clientes:** Profissionais, Empresas, Comunidade, Colaboradores

CLIENTE	QCEMS*	NECESSIDADES	NOME DO INDICADOR DE DESEMPENHO	COMO EXPRESSAR o I.D. EM NÚMEROS	FREQUÊNCIA DE MEDIÇÃO DO I.D. **	VALOR DA META ***
Profissionais, Empresas, Comunidade, Funcionários	Q	Demanda seja solucionada	Índice de casos solucionados	(Nº de casos solucionados / Nº total de atendimentos)*100	Bimestral	
	E	Agilidade na solução da demanda	Índice de casos solucionados dentro do prazo	(Nº de casos solucionados dentro do prazo/ Nº total de casos solucionados)	Bimestral	

\* QCEMS - Qualidade, Custo, Entrega, Moral e Segurança

\*\*\*A frequência de medição do I.D pode ser também mensal, trimestral, quadrimestral, a critério da instituição

\*\*\* Valor da meta é o percentual definido para ser alcançado. Pode partir de séries históricas e, inclusive, ser menor do que 100%

**Produto:** Relatório estatístico e analítico elaborado

**Cientes:** Presidência

CLIENTE	QCEMS*	NECESSIDADES	NOME DO INDICADOR DE DESEMPENHO	COMO EXPRESSAR o I.D. EM NÚMEROS	FREQUÊNCIA DE MEDIÇÃO DO I.D.	VALOR DA META **
Presidência	E	Relatório entregue dentro do prazo	Índice de Tempo de entrega do relatório	(Tempo gasto para entrega do relatório / Tempo padrão)	Bimestral	<=1

\* QCEMS - Qualidade, Custo, Entrega, Moral e Segurança

\*\* Valor da meta relaciona-se à entrega, ou não, do relatório.

### Exemplo 2: Obtenção de indicador de desempenho

INDICADOR DE DESEMPENHO	
Indicador de Desempenho	Fórmula
Denúncias tratadas	Quantidade de denúncias recebidas / quantidade de denúncias tratadas no prazo de <u>x</u> dias
Reclamações tratadas	Quantidade de reclamações recebidas / quantidade de reclamações tratadas no prazo de <u>x</u> dias
Sugestões encaminhadas	Quantidade de sugestões recebidas / quantidade de sugestões tratadas no prazo de <u>x</u> dias
Informações prestadas	Quantidade de informações recebidas / quantidade de informações tratadas no prazo de <u>x</u> dias

#### 8.5.2. Gestão da qualidade da ouvidoria

Este processo tem por objetivo estabelecer padrões de qualidade e garantir a sua implementação, visando ao adequado funcionamento e ao gerenciamento da rotina da ouvidoria.

Para o funcionamento desse processo, devem ser atendidas algumas condições, tais como:

- o estabelecimento de padrões de serviço e indicadores de desempenho para os principais processos da ouvidoria;
- o monitoramento dos principais processos operacionais da ouvidoria, com base nos indicadores preestabelecidos;
- a determinação das ações corretivas e preventivas necessárias para o alcance dos objetivos estabelecidos, com base na avaliação realizada no monitoramento;
- a reavaliação periódica dos padrões de serviço, buscando a melhoria contínua das atividades da ouvidoria; e
- a escolha e o acompanhamento dos indicadores com base nas metas que foram definidas e no enfoque que a gestão determinou para a ouvidoria.



Vale lembrar que a medição de indicadores requer tempo e pode ser inócua, caso as informações obtidas não sejam utilizadas no processo de gestão.

Diante do exposto, alguns procedimentos merecem destaque:

- a ouvidoria deve realizar planejamento e revisão periódica das metas para atender às necessidades do sistema de informações gerenciais;
- a ouvidoria deve buscar sempre a melhoria contínua do seu padrão de desempenho por meio de informações gerenciais;
- o acompanhamento e análise do desempenho da ouvidoria devem ser realizados, identificando-se os pontos críticos para atuação; e
- a ouvidoria deve implementar instrumentos para que seus usuários possam avaliar o desempenho.

### 8.5.3. Base de dados

Com o intuito de organizar e prover informações para a ouvidoria, os depósitos de dados são compostos de bases de dados, com as seguintes características:

- **base de dados de manifestação:** constituída de informações sobre a manifestação e dados pessoais do manifestante, além das informações sobre a tramitação do termo de atendimento (*status*);
- **base de dados de conhecimento do serviço público:** constituída de informações, permanentemente atualizadas, sobre estrutura, organização, serviços prestados, mecanismos de acesso, ocupantes de cargos e funções, telefones, e-mails, endereços e outras informações sobre a administração pública necessárias ao funcionamento de ouvidoria;
- **base de dados de planos de ação:** compreende as informações sobre o planejamento dos caminhos que serão percorridos, pela área competente, para a resolução das manifestações, que poderão levar à constituição de modelos para futuras ações; e
- **base de dados de envolvidos:** constituída pelas informações sobre as áreas e colaboradores envolvidos nas manifestações que servirão para futuras referências.

## 8.6. Relatórios gerenciais

Periodicamente, faz-se necessária a elaboração de relatórios circunstanciados, ilustrados com gráficos e números, para dar consistência ao processo de mudanças que a instituição pretende implementar, visando a melhoria dos seus serviços. Esses relatórios devem apresentar não apenas quantitativos, mas também aspectos qualitativos, inclusive apontando as sugestões de melhorias percebidas pela ouvidoria.

Os relatórios podem abordar, por exemplo, os assuntos mais freqüentes tratados no período, as pendências, o prazo médio de resposta, a evolução do quantitativo de demandas, a utilização dos canais de atendimento, entre outros.

### **Notas Explicativas:**

1. A periodicidade de elaboração do relatório depende da necessidade da instituição, a ser definida pelo gestor máximo. Contudo, verifica-se nas instituições a adoção de relatórios mensais, bimestrais ou trimestrais.

2. No Anexo 5, são apresentados exemplos de gráficos, que demonstram o que pode ser monitorado pela ouvidoria.

## **9. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS**

### **9.1. FUNCIONAMENTO DA OUVIDORIA**

Para melhor desempenho e cumprimento da finalidade da ouvidoria, sugerem-se as seguintes normas de funcionamento:

- a ouvidoria deverá funcionar no horário de expediente da instituição, em dias úteis, de preferência, ininterruptamente, por meio dos canais de atendimento disponíveis;
- todo membro da equipe de trabalho terá sua senha individual, de caráter confidencial, para acesso ao sistema informatizado, caso exista;
- assuntos não relacionados à ouvidoria não deverão ser tratados pela linha 0800;
- para o bom andamento dos trabalhos, a sala deve ser a mais silenciosa possível;
- toda documentação que der entrada ou saída da ouvidoria deverá ser registrada;
- toda documentação e informação necessárias para resolução de demandas dos usuários devem ser disponibilizadas à ouvidoria; e
- os prazos estabelecidos deverão ser, rigorosamente, observados.

#### **Recomendação de prazos para o trâmite de demandas:**

- 1 dia útil, subsequente ao recebimento e análise da manifestação, para encaminhamento às áreas envolvidas;
- 8 dias úteis, para retorno das respostas à ouvidoria, oriundas das áreas internas ou postos de atendimentos localizados fora da sede; e
- 15 dias úteis, para o encaminhamento de resposta ao usuário, contados a partir da data em que a manifestação foi registrada pela ouvidoria.

#### **Notas Explicativas:**

1. o não cumprimento dos prazos estabelecidos para resposta às manifestações, deverá ser comunicado, por meio de relatório de pendências, aos gestores das unidades envolvidas.
2. todas as informações deverão permanecer por prazo indeterminado no sistema de registro e controle de documentos da ouvidoria ou no sistema informatizado, caso exista.
3. a resposta ao usuário deverá ser sempre revisada pelo ouvidor.
4. na ausência do ouvidor deverá ser designado o substituto para representá-lo.
5. as demandas formalizadas perante a ouvidoria não interrompem os prazos de interposição de recursos administrativos ou judiciais.



## 9.2. COMO SUPERAR ALGUNS PROBLEMAS

PROBLEMA	SOLUÇÃO
Resistência/demora nas respostas pelas áreas responsáveis	Sensibilização dos gestores para a importância da ouvidoria
Falta de legitimidade do ouvidor	Reconhecimento pelos usuários
Falta de autonomia do ouvidor	Independência e apoio da alta administração
Entendimento equivocado dos usuários sobre a função da ouvidoria	Orientação/divulgação abrangente em linguagem acessível aos usuários
Ocorrência contínua das mesmas reclamações	Proposição e acompanhamento de ações corretivas junto às áreas responsáveis
Acúmulo ou desvirtuamento das funções do ouvidor	Dedicação exclusiva às atividades da ouvidoria
Concorrência da ouvidoria com outras atividades da instituição	Delimitação das competências da ouvidoria e atribuições do ouvidor, por meio de normativo.

## 9.3. SISTEMA INFORMATIZADO PARA GESTÃO

A utilização de sistema informatizado pela ouvidoria dinamiza o processo de tratamento das informações, da seguinte forma:

- registro e acompanhamento das manifestações recebidas, encaminhadas e encerradas, incluindo o controle de prazos e identificações de pendências;
- acesso descentralizado pelas diversas áreas da instituição e pelo próprio usuário;
- segurança no tratamento das informações, com níveis de acesso diferenciados; e
- emissão de gráficos e relatórios gerenciais, a partir dos quais são geradas informações estatísticas que abrangem toda a instituição e facilitam a identificação das áreas que mereçam mais atenção dos gestores.

## 9.4. REQUISITOS PARA O SUCESSO DA OUVIDORIA

O alcance dos objetivos da implantação de ouvidoria exige comprometimento da alta administração da instituição. É importante que seja estabelecido um clima organizacional receptivo, de compromisso institucional em apoio ao ouvidor e à sua equipe, com normas claras para a investidura e atuação no cargo. Além disso, existem outros requisitos que devem ser considerados para o sucesso da ouvidoria:

- comunicação direta do ouvidor com os dirigentes da instituição, com livre acesso a todas as áreas e colaboradores;
- participação do ouvidor no processo de discussão de políticas institucionais, propondo ações interventivas para evitar a repetição de reclamações sobre os mesmos assuntos;
- definição de período de permanência coincidente com o período de mandato do dirigente máximo;

- oferecimento de canais de fácil acesso à população, com a simplificação dos seus procedimentos, incluindo a *internet*, linha 0800, caixa de sugestões, atendimento pessoal, entre outros;
- adoção de rotinas rápidas e informais para apuração dos fatos apresentados pelos usuários, com acompanhamento do processo de tramitação das manifestações até seu curso final;
- garantia de resposta ao usuário no prazo estabelecido, com clareza e objetividade, assim como indicação das providências adotadas e dos resultados obtidos;
- uso de mecanismos de avaliação de satisfação dos usuários em relação aos serviços prestados pela ouvidoria; e
- prestação de contas, incluindo a disponibilização de dados estatísticos quantitativos e qualitativos confiáveis, baseadas nas manifestações registradas.

#### **9.5. FONTES DE INFORMAÇÕES**

- a) visitas técnicas a ouvidorias existentes;
- b) *sites* de interesse: informações, cursos, eventos:
  - [www.cgu.gov.br](http://www.cgu.gov.br) (*link* Ouvidoria-Geral da União);
  - [www.abonacional.org.br](http://www.abonacional.org.br) (Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman);
  - [www.procidadania.org.br/ouvidorias](http://www.procidadania.org.br/ouvidorias) (Instituto Brasileiro Pró-Cidadania); e
  - [www.ouvidorias.org.br](http://www.ouvidorias.org.br) (Fórum Nacional de Ouvidores e Ouvidorias).

## 10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA – ANEEL. **Manual de Normas de Procedimentos**. Brasília: ANEEL, 2003.

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA – ANEEL. **Cadernos Temáticos ANEEL: Ouvidoria**. Brasília: ANEEL, 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES/OMBUDSMAN – ABO. **Passo a Passo para Criar uma Ouvidoria**. São Paulo: ABO. Disponível em <<http://www.abonacional.org.br/textos.asp?vpro=passo>>. Acesso em 14/07/08.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES – ABO/OMBUDSMAN. III ENCONTRO NACIONAL DE OUVIDORES. **Código de Ética do Ouvidor/Ombudsman**. Fortaleza: Assembléia Geral ABO, 1997. Disponível em <<http://www.abonacional.org.br>>. Acesso em 17/07/2008.

CARNEIRO, Sérgio Barradas. **Projeto de Lei nº 342, de 07/03/2007, que dispõe sobre a regulamentação da atividade de ouvidor, nas empresas públicas ou privadas e dá outras providências**. Disponível em <[http://www.camara.gov.br/sileg/Prop\\_Detalhe.asp?id=344035](http://www.camara.gov.br/sileg/Prop_Detalhe.asp?id=344035)>. Acesso em: 4/06/2008.

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

INSTITUTO BRASILEIRO PRÓ-CIDADANIA. **Manual de Implantação e Gestão de Ouvidorias**.

JUNIOR, Mário Nelson Alves. **A Contribuição Estratégica das Ouvidorias para a Melhoria dos Serviços Prestados pelas Organizações: Um Estudo de Caso na Secretária de Estado da Saúde de Santa Catarina**. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica das Organizações. Florianópolis: Mário Nelson, 2002.

JUNIOR, Mário Nelson Alves; MONTEIRO, Luís Gonzaga Mattos. **Curso de Capacitação em Gestão de Ouvidoria**. Florianópolis: OMD Soluções para Ouvidorias, 2007.

OUVIDORIA DO CREA-CE. **Informativo Ouvidoria**. Ceará: Crea-CE, 2003.

OUVIDORIA DO CREA-PA. **Manual de Procedimentos da Ouvidoria do Crea-PA**. Pará: Crea-PA, 2007.

OUVIDORIA DO CREA-PI. **Manual de Normas e Procedimentos**. Piauí: Crea-PI, 2007.

OUVIDORIA DO CREA-PR. **Procedimento Operacional Padrão para Registro, Análise e Tratamento de Manifestações**. Paraná: Crea-PR, 2007.

OUVIDORIA DO CREA-SC. **Manual de Normas e Procedimentos**. Florianópolis: OMD Soluções para Ouvidorias, 2005.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **OUVIDORIA-GERAL DA UNIÃO. Orientações para Implantação de Unidade de Ouvidoria**. 3. ed. Brasília: Ouvidoria-Geral da União, 2006.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. OUVIDORIA-GERAL DA UNIÃO. **Ofício-circular nº 52/2008/OGU/CGU-PR: Orienta as unidades de Ouvidoria do Poder Executivo Federal sobre os procedimentos a serem adotados quando do recebimento de manifestação anônima.**

SÁ, Adísia; VILANOVA, Fátima (Organizadoras). **Ombudsmen, ouvidores: transparência, mediação e cidadania.** Fortaleza: Edições Demócrito Rocha, 2004.

VILANOVA, Fátima; TANEZINI, Carlos Alberto (Organizadores). **Ouvidoria Universitária no Brasil: Relato de Experiências.** Fortaleza: FNOU/ABO Nacional, 2007.

VISMONA, Edson Luiz (Organizador). **A Ouvidoria Brasileira: Dez Anos de Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman.** São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo: Associação Brasileira de Ouvidores, 2005.

## **ANEXO 1 - CÓDIGO DE ÉTICA DO OUVIDOR**

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.

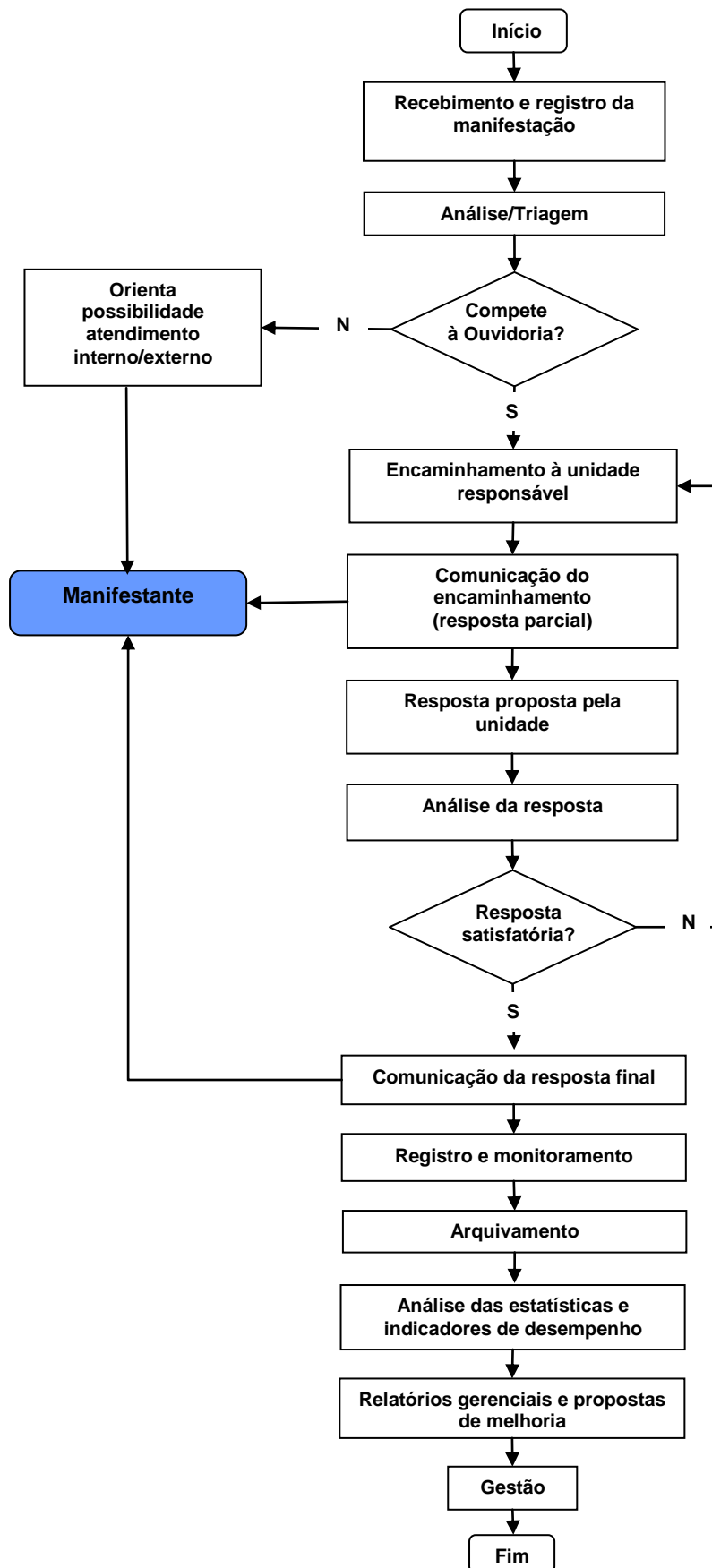
Finalmente, considerando que, no exercício das suas atividades os Ouvidores/Ombudsman devem defender intransigentemente os direitos inerentes da pessoa humana, balizando suas ações por princípios éticos, morais e constitucionais.

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, utilizando 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.

**ANEXO 2 – FLUXO DE PROCEDIMENTOS BÁSICOS**



### ANEXO 3 – MODELO DE FICHA DE ATENDIMENTO

**01 MANIFESTANTE / USUÁRIO**

ANÔNIMO  IDENTIFICADO

**02 MANIFESTAÇÃO**

INICIAL  REITERAÇÃO

**03 ATENDIMENTO Nº**

DATA:

**04 IDENTIFICAÇÃO**

CREA  EMPRESA  ENTIDADE DE CLASSE  INSTITUIÇÃO DE ENSINO  
 MÚTUA  OUVIDORIA CREA  OUVIDORIA DO CONFEA  PROFISSIONAL DO SISTEMA  
 OUTRO\_\_\_\_\_

NOME:

ENDEREÇO:

CIDADE:

ESTADO:

CEP:

TELEFONE:

CELULAR:

FAX:

E-MAIL:

Nº DE REGISTRO NO CREA:

Nº DO REGISTRO NACIONAL:

**05 NATUREZA DA MANIFESTAÇÃO**

AGRADECIMENTO  INFORMAÇÃO  
 CRÍTICA  RECLAMAÇÃO  
 DENÚNCIA  SUGESTÃO  
 ELOGIO

**06 SIGILOSO**

SIM  
 NÃO

**07 FORMA DE RECEBIMENTO DA MANIFESTAÇÃO**

CORRESPONDÊNCIA  
 E-MAIL  
 FAX  
 PESSOAL  
 TELEFONE

**08 ASSUNTO:**

**09 INFORMAÇÃO SOBRE TRÂMITE DA MANIFESTAÇÃO**

ENCAMINHADA POR:

CONFEA  ENTIDADE DE CLASSE  INSPECTORIA DE CREA  OUTRO\_\_\_\_\_  
 CREA  OUVIDORIA DO CONFEA  UNIDADE DO CREA  
 MÚTUA  OUVIDORIA DO CREA  INSTITUIÇÃO DE ENSINO

**10 DESCRIÇÃO DA MANIFESTAÇÃO:**

**11 ENCAMINHAMENTO**

**PRIORIDADE**

**SIGILOSO**

URGENTE  NORMAL  SIM  NÃO

ENCAMINHAR PARA:

UNIDADE DE CREA  ENTIDADE DE CLASSE  INSTITUIÇÃO DE ENSINO  MÚTUA  
 OUVIDORIA CREA  UNIDADE DO CONFEA  OUVIDORIA DO CONFEA  OUTRO\_\_\_\_\_

DATA ENCAMINHAMENTO:

PRAZO PARA RETORNO:

MENSAGEM ELETRÔNICA Nº:

**12 RETORNO À OUVIDORIA**

DATA:

Responsável pela ouvidoria

CIÊNCIA AO MANIFESTANTE / USUÁRIO EM:

FORMA DE EMCAMINHAMENTO

MENSAGEM ELETRÔNICA Nº:

**13 RETORNO DA OUVIDORIA**

DATA DE RETORNO:

RESPONSÁVEL PELAS INFORMAÇÕES:

**14 RETORNO AO MANIFESTANTE / USUÁRIO EM:**

MENSAGEM ELETRÔNICA Nº:

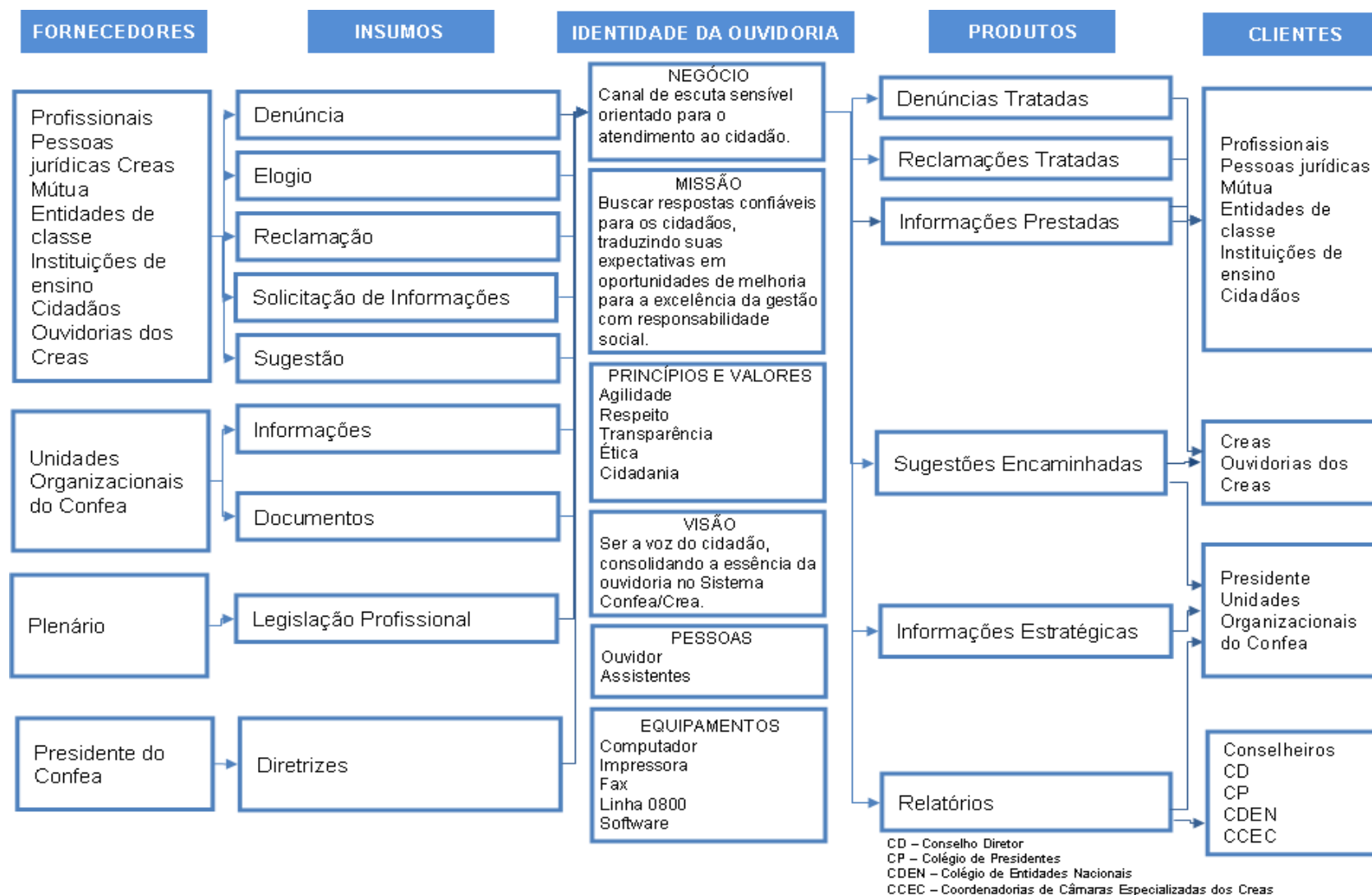
**15 OBSERVAÇÕES:**

**16 DATA DO FECHAMENTO / ARQUIVAMENTO:**

RESPONSÁVEL:



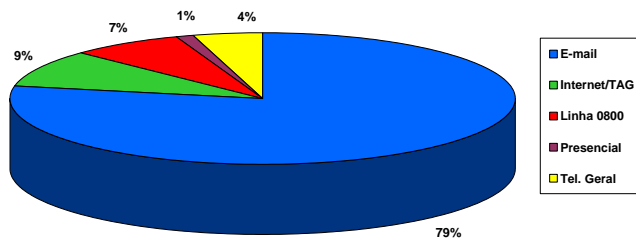
**ANEXO 4 – EXEMPLO DE DESCRIÇÃO DE NEGÓCIO – OUVIDORIA DO CONFEA**



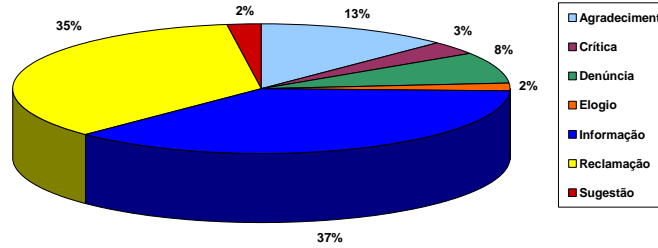
**OUVIDORIA DO CONFEA**

**ANEXO 5 – EXEMPLOS DE GRÁFICOS – O QUE MONITORAR**

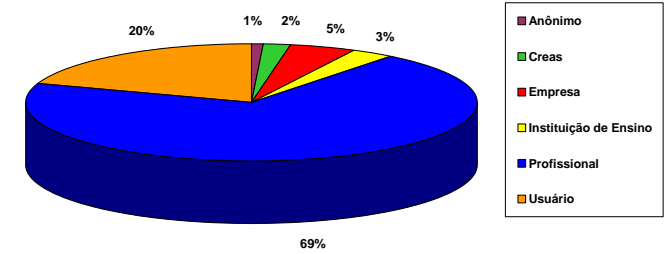
**Forma de Recebimento da Demanda**



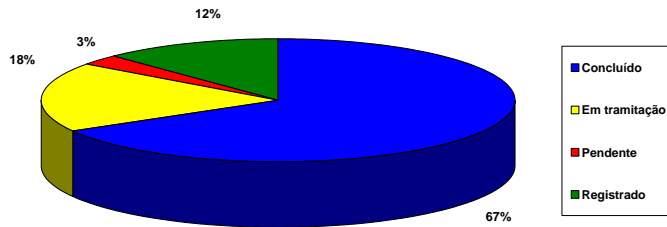
**Natureza da Demanda**



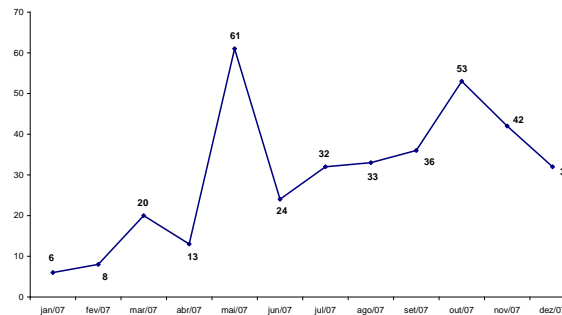
**Tipo de Manifestante**



**Situação da Demanda**



**Evolução do Quantitativo de Demandas**



**Quantitativo de Demandas x Assunto**

