

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LEONARDO DE ARAÚJO SOUZA

**A OUVIDORIA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO ÉTICA, TRANSPARENTE E
PARTICIPATIVA EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO DO MARANHÃO**

São Luís
2017

LEONARDO DE ARAÚJO SOUZA

A OUVIDORIA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO ÉTICA, TRANSPARENTE E PARTICIPATIVA EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO DO MARANHÃO

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ademir Martins

São Luís
2017

Souza, Leonardo de Araújo.

A ouvidoria como instrumento de gestão ética, transparente e participativa em uma instituição pública de ensino do Maranhão/
Leonardo de Araújo Souza. – 2017.

45 f.

Orientador(a): Ademir da Rosa Martins.
Monografia (Graduação) - Curso de Administração,
Universidade Federal do Maranhão, 2017.

1. Ouvidoria Pública. 2. Gestão Pública. 3. Democracia. I.
Martins, Ademir. II. Dr. em Informática na Educação.

LEONARDO DE ARAÚJO SOUZA

A OUVIDORIA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO ÉTICA, TRANSPARENTE E PARTICIPATIVA EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO DO MARANHÃO

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovador em: 24 / 01 / 2017.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ademir Martins (orientador)
Dr. em Informática na Educação
Universidade Federal do Maranhão

2º Examinador

3º Examinador

Dedico ao Criador, Yahweh, que nunca abandona suas criaturas, seus filhos. Isaias 49:15. A Ele a gloria honra e poder, para sempre, amém.

Dedico aos meus pais, que foram coluna de Deus para alcançar este momento.

Dedico ao meu filho Joao Luiz, que amo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Senhor Deus de Abraão, Isaque e Jacó, por seu imenso cuidado e proteção ao longo desta caminhada em mais de 5anos. Por sua presença constante em nossas vidas, seu amparo e zelo. Não há palavras para agradecer ao Altíssimo por quão grande benevolência durante esta caminhada ate aqui. Obrigado Senhor Jesus Cristo.

Agradeço ao orientador prof. Dr. Ademir R. Martins que por duas vezes aceitou o convite deste aluno e que não desistiu de orienta-lo, após tantas dificuldades que passei, (Deus o sabe) e que de pronto esteve sempre a auxiliar nas duvidas e questões cruciais deste trabalho.

Aos meus pais Luiz Jose e Maria do Rosário que sempre me apoiaram e aproximaram dos estudos e do sonho com uma formação superior, ao meu filho Joao Luiz motivo de muita alegria e contentamento, motivação para seguir em muitos momentos.

Ao prof. Dr. Francisco R Brandao, (pro-Reitor na época) que oportunizou atuar na Proplad Reitoria IFMA, e assim obtive a chance de prosseguir nos estudos do curso de Administração na UFMA.

Ao colega e chefe (na época) Juariedson L. Belo pela oportunidade de atuar no Dept de Execução Orçamentaria, o que agregou muito saberes e permitiu a continuidade dos estudos em Administração.

Ao colega e chefe (na época) Carlos Roberto A. Ribeiro que permitiu e contribuiu com a oportunidade de atuar na equipe orçamentaria campus Alcântara e assim oportunizou os estudos em administração.

A mãe de meu filho, Erika Jenise a quem não esquecerei seu imenso apoio e dedicação durante curso de Administração e na criação de Luiz e também em muitos momentos.

As irmãs Cintia e Simara Souza que foram apoio em muitos momentos na vida familiar e estudantil.

A amiga-irmã Helen K Pereira a quem muito admiro e tenho carinho por dedicar de forma desinteressada, momentos de sabedoria, apoio, paciência e motivação para prosseguir na jornada da vida.

Deus abençoe a todos.

"Quem é, pois, o administrador fiel e sensato, a quem seu senhor encarrega dos seus servos, para lhes dar sua porção de alimento no tempo devido? Feliz o servo a quem o seu senhor encontrar fazendo assim quando voltar. Garanto-lhes que ele o encarregará de todos os seus bens".

Jesus Cristo, 32dc.

RESUMO

O estudo proposto tem por finalidade analisar como os serviços realizados pela Ouvidoria de uma IES podem ser utilizados como instrumento de gestão viável a proporcionar valores éticos, transparência e a participação ativa da sociedade envolvida, especialmente, no que diz respeito à administração das instituições públicas de ensino. Primeiramente faz-se um breve histórico acerca da Administração Pública brasileira, enfatizando os princípios constitucionais que orientam o seu exercício e os modelos de gestão adotados pelo país. Em um segundo momento, além da análise cronológica da Ouvidoria no mundo e no Brasil, são arroladas as funções de um ouvidor e as características que devem compor o seu perfil. Posteriormente, descreve-se o campo de pesquisa, no caso, a ouvidoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão (IFMA), e a metodologia da pesquisa, baseada em um questionário e uma entrevista. A seguir apresenta-se o resultado da pesquisa, analisando os dados obtidos na pesquisa. Por fim, conclui-se que as Ouvidorias consistem em um mecanismo primordial às sociedades democráticas, tendo em vista que possibilita aos cidadãos uma comunicação direta com as instituições públicas, o que proporciona uma gestão ética, transparente e participativa do ente público, em especial, das instituições de ensino.

Palavras-chave: Ouvidoria Pública. Gestão Pública. Democracia.

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze how the services carried out by the HEI's Ombudsman's Office can be used as a viable management tool to provide ethical values, transparency and the active participation of the involved society, especially with regard to the administration of public health institutions. teaching. First, a brief history is made of the Brazilian Public Administration, emphasizing the constitutional principles that guide its exercise and the management models adopted by the country. In a second moment, besides the chronological analysis of the Ombudsman's office in the world and in Brazil, the functions of an ombudsman and the characteristics that should compose his profile are listed. Later, the field of research is described, in this case, the ombudsman of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Maranhão (IFMA), and the methodology of the research, based on a questionnaire and an interview. The following is the result of the research, analyzing the data obtained in the research. Finally, it is concluded that the Ombudsman's offices are a primordial mechanism for democratic societies, given that they enable citizens to communicate with public institutions, which provides an ethical, transparent and participative management of the public entity, Of educational institutions.

Keywords: Public Ombudsman. Public administration. Democracy.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT:	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CDC:	Código de Defesa do Consumidor
CEFET-MA:	Centro Federal de Educação Tecnológica do Maranhão
e-OUV:	Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal
e-SIC:	Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão
IES	Instituição de Ensino Superior
IFMA:	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão
SUAP:	Sistema de Informação
UNED:	Unidade de Ensino Descentralizada de Imperatriz

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	12
2.1	Conceitos e definições	12
2.2	A evolução dos modelos de administração pública brasileira.....	15
2.3	Em busca de um novo modelo de gestão: a Administração Pública gerencial.....	16
3	HISTÓRICO E CARACTERÍSTICAS DA OUVIDORIA.....	18
3.1	O surgimento do Ombudsman	18
3.2	A popularização do Ombudsman.....	19
3.3	A Ouvidoria no Brasil.....	20
3.4	Características do Ombudsman.....	22
4	DESCRIÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA.....	26
4.1	O IFMA.....	26
4.2	A Ouvidoria	27
5	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	29
5.1	Caracterização	29
5.2	Forma de pesquisa.....	30
5.3	Instrumento de coleta de dados.....	30
5.4	Avaliação dos dados.....	30
5.5	Representação do percurso da pesquisa	31
6	RESULTADO DA PESQUISA.....	32
6.1	Entrevista	32
6.2	Discusões	34
6.3	Observações	36
7	CONCLUSÃO	38
	REFERÊNCIAS.....	41
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO	43
	ANEXO A – AUTORIZAÇÃO.....	45

1 INTRODUÇÃO

As Ouvidorias surgiram com o intuito de mediar a relação entre o Estado e a sociedade, sendo um meio propício para a comunicação entre os envolvidos, a divulgação de informações e a plena participação da sociedade nas decisões do Estado. Elas consistem em um mecanismo primordial às sociedades democráticas, tendo em vista que possibilitam aos cidadãos comunicação direta com instituições públicas, o que proporciona uma gestão ética, transparente e participativa.

A Ouvidoria é um dos pilares da democracia moderna, em razão da mesma instigar o exercício da cidadania, ao viabilizar o controle social de instituições e organizações públicas, por meio da efetiva participação da sociedade no processo de tomada de decisão, desde o planejamento à efetiva gestão das políticas adotadas, e do amplo acesso à informação. Além da existência das Ouvidorias reforçar a percepção dos cidadãos como sujeitos de direitos e deveres, elas são reconhecidas por seu caráter imparcial e por seu comprometimento com a busca da justiça.

O trabalho desenvolvido pelas Ouvidorias é indispensável tanto ao setor público, quanto ao privado. No que tange ao âmbito público, as Ouvidorias têm se mostrado imprescindíveis ao bom funcionamento das instituições de ensino, por serem elas o canal direto entre a própria instituição e o corpo discente e docente, além dos demais funcionários e da comunidade externa, que poderão contribuir para a otimização do ensino público ao endereçar elogios, reclamações, sugestões, etc.

Logo, diante do atual cenário brasileiro, faz-se mister analisar a Ouvidoria como um mecanismo de gestão, apto a garantir o valor ético, a transparência e a participação social na forma de administrar uma instituição pública de ensino, sendo, por isso, o tema central da presente monografia.

Mas, como uma Ouvidoria pode interferir no modo de gerir uma instituição pública de ensino?

Cabe ao ouvidor escutar e registrar todas as reclamações, solicitações, sugestões e elogios emanados pela sociedade em geral. Munida a Ouvidoria dos dados registrados, e lançando mão do acompanhamento estatístico dos casos atendidos, é possível que as informações obtidas sejam objeto de análise e interpretação em reuniões, a serem realizadas de forma periódica, envolvendo não

só os responsáveis pela Ouvidoria, mas também os setores componentes da instituição ou organização.

Entende-se que, agindo desta maneira, os trabalhos desenvolvidos pelas Ouvidorias são capazes de otimizar a forma de gerir os bens e serviços públicos, sobretudo no aspecto educacional.

O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar como os serviços realizados pela Ouvidoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão (IFMA), podem ser utilizados como instrumento de gestão ética, transparente e participativa.

Quanto aos objetivos específicos, cita-se: compreender a Administração Pública brasileira, tratando acerca dos seus princípios e modelos de gestão; investigar o surgimento das Ouvidorias no mundo e no Brasil; analisar os termos “Ouvidor” e “Ombudsman”; entender as funções e o perfil do ouvidor público.

O presente estudo acadêmico apresenta seis capítulos. O segundo capítulo, intitulado de “A Administração Pública”, traz um breve histórico acerca da Administração Pública brasileira, enfatizando os princípios constitucionais que orientam o seu exercício e os modelos de gestão adotados pelo país, dedicando especial atenção ao atual modelo de gestão, a administração pública gerencial. A seguir, no capítulo “Histórico e características da Ouvidoria”, além da análise cronológica da Ouvidoria no mundo e no Brasil, são arroladas as funções de um ouvidor e as características que devem compor o seu perfil. Posteriormente, no quarto capítulo, descreve-se o campo de pesquisa, no caso, a ouvidoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão (IFMA), relatando a sua organização e funcionamento. O quinto capítulo traz a metodologia da pesquisa, esclarecendo a forma de pesquisa, ou seja, como foi abordada a metodologia, o instrumento de coleta de dados e a sua avaliação, além da representação do percurso da pesquisa. O sexto capítulo apresenta-se o resultado da pesquisa, indicando o roteiro da entrevista e as informações colhidas, bem como os resultados e as discussões, com o intuito de compreender os dados obtidos na pesquisa. Por fim, o sétimo e último capítulo expõe a conclusão, exibindo comentários acerca da pesquisa e os resultados apreendidos.

2 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

2.1 Conceitos e definições

Gasparini (1995, p. 37) sustenta que a palavra “administração” tem origem no latim, sendo proveniente de dois vocábulos distintos: “manus” e “minor”. O primeiro deles faz referência à noção de controle, comando. Enquanto o segundo reporta à ideia de dependência, sujeição. Em suma, para o referido autor, a palavra “administração” expressa uma relação hierárquica.

De modo diverso, Bandeira de Mello (apud Di Pietro, 1994, p. 58) entende que o vocábulo em análise surgiu a partir de duas hipóteses distintas. Através da junção das palavras “ad” e “ministro”, que consistiria na ação de servir, executar, e por fim, em virtude da expressão “ad manus trahere”, atinente à noção de gestão, direção. Por meio das hipóteses elencadas, o citado autor conclui que o termo “administração” abarca tanto as atividades sublimes de planejar e comandar, quanto as atividades subalternas de execução.

Meireles (2016, p. 17) conceitua a Administração Pública a partir de diversos aspectos. Quanto ao aspecto formal, define a Administração Pública como o aglomerado de órgãos criados com o intuito de realizar os objetivos do Governo. Em relação ao viés material, consiste no conjunto das funções essenciais à execução dos serviços públicos em geral. No que atine à perspectiva operacional, a Administração Pública significa o exercício contínuo e metódico, lícito e técnico, dos serviços inerentes ao Estado ou por ele contraídos em proveito da sociedade. Resumindo, Meireles compreende a Administração como o aparato estatal voltado à consecução de serviços públicos, através o qual se almeja suprir os anseios sociais, garantindo assim, o bem-estar da sociedade.

E para cumprir tal encargo, a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 elenca os cinco princípios básicos que devem nortear a Administração Pública, no decorrer da execução dos serviços públicos:

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 e, também, ao seguinte: [...] (BRASIL, 1988)

Prega o princípio da legalidade que as ações da Administração Pública devem ser pautadas na lei, ou seja, esta só deve agir quando o dispositivo normativo permitir. Para Meirelles (2016, p. 33):

A legalidade, como princípio de administração (CF, art. 37, caput), significa que o administrador público está, em toda a sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da lei e às exigências do bem comum, e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se a responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso.

A moralidade faz referência à existência de um código moral de aceitação pública, que deve nortear as atividades dos agentes públicos. A Lei 9.784/99, dispositivo que regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal, conceitua o princípio da moralidade administrativa como a “atuação segundo padrões éticos de probidade, decoro e boa-fé”. De acordo com Marinela (2016, p. 64):

O princípio da moralidade exige que a Administração e seus agentes atuem em conformidade com princípios éticos aceitáveis socialmente. Esse princípio se relaciona com a ideia de honestidade, exigindo a estrita observância de padrões éticos, de boa-fé, de lealdade, de regras que assegurem a boa administração e a disciplina interna na Administração Pública.

O princípio da impessoalidade impõe à Administração Pública o tratamento isonômico dos administrados. Apenas excepcionalmente, desde que haja previsão legal, esse princípio poderá ser mitigado, permitindo assim, o tratamento diferenciado dos administrados. Nas palavras de Carvalho (2016, p. 64):

Este princípio se traduz na ideia de que a atuação do agente público deve-se pautar pela busca dos interesses da coletividade, não visando a beneficiar ou prejudicar ninguém em especial, ou seja, a norma prega a não discriminação das condutas administrativas que não devem ter como mote a pessoa que será atingida pelo seu ato. Com efeito, o princípio da impessoalidade reflete a necessidade de uma atuação que não discrimina as pessoas, seja para benefício ou para prejuízo.

Publicidade significa transparência. Consiste na divulgação dos programas, atos e decisões do Poder Público, o que proporciona o controle social, e, conseqüentemente, confere legitimidade à gestão da máquina pública. Segundo Marinela (2016, p. 95):

O princípio da publicidade nada mais é que a divulgação, tendo como finalidade o conhecimento público. Esse princípio tem como base o fato de que o administrador exerce função pública, atividade em nome e interesse do povo, por isso nada mais justo que o titular desse interesse tenha ciência do que está sendo feito com os seus direitos.

A eficiência diz respeito à equivalência entre a qualidade do serviço prestado e o investimento despendido, significa disponibilizar à sociedade o melhor bem ou serviço com o menor custo possível. Para Meirelles (2016, p. 105):

O princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros. O princípio deve ser entendido e aplicado no sentido de que a atividade administrativa (causa) deve buscar e produzir um resultado (efeito) razoável em face do atendimento do interesse público visado.

Em relação ao modelo de gestão dos serviços públicos, a Administração Pública é classificada em direta e indireta. Para Rosa (2002, p. 79), a administração direta é representada pela União, Estados-Membros, Municípios e Distrito Federal, entidades estatais que, de forma direta, simbolizam o Estado, e a quem a legislação pátria atribui o exercício de funções administrativas. Enquanto a administração indireta é composta pelas autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista, entidades constituídas através de lei específica, que tem como finalidade precípua a execução de atividades administrativas de maneira descentralizada.

Quanto aos recursos humanos, encarregados de executar os serviços e as obras públicas, a Administração lança mão dos agentes públicos. Segundo Di Pietro (1994, p. 267), tais personagens podem ser pessoas físicas ou jurídicas, que, independentemente de relação jurídica, prestam serviços à Administração Pública, de forma definitiva ou transitória.

Além da observância dos princípios listados anteriormente, cabe aos agentes públicos, no decorrer do desempenho da função pública, agir com retidão, frente à instituição a que presta serviço, executar com primor e devoção seus encargos, além de atender ao público, ou seja, os administrados, de forma célere e cortês.

2.2 A evolução dos modelos de administração pública brasileira

No decorrer da evolução do Estado brasileiro, três modelos distintos de administração pública puderam ser observados: a administração pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial.

O primeiro deles, o modelo patrimonialista, perdurou até meados do século XIX, de acordo com Pimenta (1998, p. 52). Segundo Martins (1997, p. 79), durante a vigência do referido modelo, o patrimônio público era visto como extensão do patrimônio privado dos governantes e demais agentes políticos. Nele imperava a corrupção e o nepotismo.

Aproximadamente na segunda metade do século XIX, impulsionado pelo processo de industrialização e, conseqüentemente, pelo crescimento econômico, estabeleceu-se no país o modelo burocrata de administração pública, com o intuito de exterminar a corrupção e o nepotismo até então vigentes. São características do citado modelo de gestão: a capacitação dos servidores públicos; a noção de carreira; a hierarquia funcional, a impessoalidade; o formalismo; o controle prévio e rigoroso dos processos, como na contratação de recursos humanos, na aquisição de bens materiais e na prestação dos serviços exigidos pela sociedade. Marcelino (2003, p. 645) sustenta que o escopo principal de tal modelo era tornar a administração pública eficiente, o que seria possível através da reestruturação do sistema de pessoal e da introdução e otimização de processos administrativos e orçamentários.

O referido autor acrescenta que, em virtude do contexto político da época, a ditadura, a administração pública adquiriu contornos de um sistema fechado, ampliando o nível de interferência do Poder Público sobre a economia e a sociedade, através da constituição de entidades administrativas descentralizadas, além de substituir os servidores estatutários por empregados públicos sob o regime celetista (MARCELINO, 2003, p. 647).

Anos mais tarde, na década de 90, surgiu a Administração Pública gerencial a partir da ampliação das incumbências econômicas e sociais impostas ao Estado, da expansão da tecnologia e da globalização da economia mundial. Segundo Bresser-Pereira (1996, p. 17), esse modelo de gestão tem como parâmetro a busca da eficiência da administração pública, que consiste em fornecer à sociedade

serviços de qualidade com o menor custo possível, e o surgimento de uma cultura gerencial no âmbito público.

Para Castor e José (1998, p. 57), o modelo de administração gerencial ainda se encontra em fase de estabelecimento no país, o que torna perceptível, em algumas ocasiões, o conflito entre este modelo de gestão e o anterior, o burocrático. De um lado há a burocracia, caracterizada pelo seu formalismo, conservadorismo, corporativismo, centralização, alheia à modernização do aparelho estatal. Do outro, vê-se o modelo gerencial, pautado nos conceitos de globalização, liberalismo, irreverência, flexibilização e empreendedorismo.

2.3 Em busca de um novo modelo de gestão: a Administração Pública gerencial

Com o objetivo de estabelecer um novo modelo de gestão, a Câmara dos Deputados e o Senado Federal promulgaram, em 1998, a Emenda Constitucional nº 19, denominada de a “Reforma Administrativa”, que tem como ementa: “modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades e cargo do Distrito Federal” (BRASIL, 1998).

Muitos foram os avanços proporcionados pela referida Reforma Administrativa, como: a definição da missão institucional; a priorização do usuário do serviço público, ou seja, o cidadão; a imposição de princípios básicos que devem nortear a atividade administrativa, entre outros. Entretanto, há quem critique tal emenda em razão da semelhança do novo modelo de gestão pública com a iniciativa privada, como, por exemplo:

O modelo da “Nova Administração Pública” representa uma tentativa de tornar o setor público mais parecido com a iniciativa privada, [...] “pretendendo-se fazer um ‘transplante’, senão perigoso, pelo menos inadequado, de noções rudimentares de eficiência, economia, redução de custos e desempenho” (PESSOA, 2006, p. 2).

Indo além, o governo brasileiro tem investido neste novo modelo de administração, como exemplo, cita-se a instituição do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPública, através do Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, programa do Governo Federal que tem por finalidade incentivar os órgãos e entidades públicos a adotarem normas de fortalecimento da sua gestão interna, no intuito de disponibilizar aos cidadãos serviços de melhor qualidade. Tal programa governamental estabelece como critérios dessa nova gestão a ética, a participação, a descentralização, o controle social e a orientação para resultados (BRASIL/GESPÚBLICA, nº 1, 2006).

São estratégias da GESPÚBLICA: o fomento da participação direta da sociedade na gestão pública, por meio de pesquisas de satisfação, ouvidorias, conselhos e comitês; a premiação às instituições públicas que obtiverem bons resultados quanto à qualidade do serviço prestado e ao gasto despendido; a priorização do usuário do serviço público; o reconhecimento da função pública e do servidor público; a expansão do citado programa de governo, abarcando todos os Poderes e níveis de governo; a possibilidade de realizar parcerias com órgãos e entidades públicas e a sociedade, atinentes a programas regionais e setoriais, voltados para a melhoria da gestão (BRASIL/GESPÚBLICA, nº 1, 2006).

Sendo o cidadão personagem central desse novo modelo de gestão, cabe ao Poder Público conhecer as suas necessidades, satisfazer os seus anseios e intensificar a sua participação no processo de administração, o que pode ser viabilizado através da instituição de ouvidorias públicas, instrumento de gestão ética, transparente e participativa.

3 HISTÓRICO E CARACTERÍSTICAS DA OUVIDORIA

3.1 O surgimento do *Ombudsman*

Segundo Celso Barroso Leite (1995, p. 35), a terminologia “Ombudsman” tem raiz nórdica, surgiu no início do século XIX, na Suécia, quando ganhou relevo os direitos do cidadão em relação ao poderio estatal, sendo composta tal palavra pela união das nomenclaturas “ombud”, que significa “representante e/ou procurador”, e “man”, “homem” em português. Denominava-se de *Ombudsman*, o agente parlamentar de justiça responsável por verificar a correta aplicação das leis pelos servidores públicos.

O citado autor afirma que, em princípio, os suecos concebiam o *Ombudsman* como um personagem que abarcava uma série de competências, sendo responsável, simultaneamente, pelo controle fiscal, militar e policial do poder estatal, além da incumbência de salvaguardar os direitos dos consumidores. Apenas, posteriormente, com o amadurecimento do assunto, a ouvidoria passou a “desfilar” os contornos que hoje conhecemos (LEITE, 1995, p. 36).

Nos dias atuais, o *Ombudsman* representa um canal de conexão entre um órgão, instituição ou empresa e os seus usuários. Exige-se deste profissional um comportamento imparcial em prol da sociedade, tendo em vista que lhe é atribuído o encargo de colher críticas e sugestões atinentes à prestação dos produtos e serviços ofertados.

Toda atuação do ouvidor (e do *ombudsman*) é um exercício baseado no reconhecimento do direito do outro, como ser humano, como cidadão, como consumidor, finalmente como cliente, seja cliente interno ou externo, daquela entidade, organização, empresa. (GIANGRANDE, 1997, p. 31)

Vários países aderiram à nomenclatura original, outros, entretanto, preferiram lançar mão de terminologia própria, como a Espanha, que popularizou a expressão “*Defensor del Pueblo*”, a França, com o “*Médiateur*” e Portugal, que denominou tal profissional de “Provedor de Justiça” (AMARAL FILHO, 1993, p. 15).

Defensor del Pueblo, Ouvidor, Ombudsman, Le Médiateur, são nomenclaturas utilizadas pelos diversos países para designar uma função que se encontra em forte expansão ao redor do mundo nas mais distintas instituições, tanto na área pública quanto na área privada. (ROLDÃO, 2006, p. 03).

Os países de língua portuguesa, em sua maioria, adotaram os termos “ouvidor” e “provedor”. Barravieira (2009, p. 03) esclarece que, em Portugal, denominava-se de ouvidor os magistrados competentes para dirimir os litígios relacionados às terras senhoriais, que, por sua vez, eram chamadas de ouvidorias, sendo que o mesmo ocorreu no Brasil em relação às capitanias hereditárias.

O referido autor acrescenta que, no Brasil, tem-se conhecimento da figura do ouvidor desde o período colonial, no entanto, nesta época, as atividades do ouvidor se restringia apenas à proteção dos interesses do titular do poder, no caso, os colonizadores. Mas ao longo de anos, o perfil da ouvidoria no Brasil mudou e se consolidou como um instrumento de gestão apto a resguardar o valor ético, a transparência e a participação da sociedade.

Faz-se mister ressaltar que, em nosso país, há um predomínio das nomenclaturas “ouvidor” e “ouvidoria” nos órgãos e instituições públicas, enquanto no setor privado, a terminologia estrangeira é mais utilizada.

3.2 A popularização do *Ombudsman*

Amaral Filho (1993, p. 20) sustenta que a disseminação da importância dos serviços prestados pelo *Ombudsman* não foi uma tarefa fácil, em virtude da equivocada conclusão de que esse profissional consistiria em um empecilho à gestão pública, por ser ele um funcionário público autônomo, encarregado de averiguar a escorreita aplicação das leis, bem como colher reclamações e denúncias acerca das ilicitudes perpetradas pela administração pública.

Apenas com a maturidade desta função e com a comprovação de sua relevância, tanto no que diz respeito à otimização dos procedimentos empregados nos serviços posto à disposição, como no favorecimento à imagem da Administração Pública frente à população em geral, que houve a efetiva popularização do *Ombudsman*.

Como já mencionado, a Suécia foi pioneira no que se refere ao estabelecimento e desenvolvimento do *Ombudsman*, a Constituição sueca de 1809 foi a primeira a instituir tal função, sendo que, um ano depois, em 1810, foi nomeado o primeiro *Ombudsman*. Mais de cem anos depois, a Finlândia, através da Constituição Republicana de 1919, estabeleceu a função no país. Respectivamente, em 1954 e 1957, a Dinamarca e a Alemanha criaram o cargo de *Ombudsman* voltado para assuntos militares. Em 1962 foi a Nova Zelândia quem determinou o surgimento da referida função em seu território (AMARAL FILHO, 1993, p. 22).

João Oliveira Filho (1997, p. 261-262) aponta que, no decorrer das décadas de 60 e 70, constatou-se uma expressiva propagação do estabelecimento do cargo de *Ombudsman* pelo mundo, como no Canadá, parte dos EUA e Reino Unido. No entanto, na América Latina, o mesmo só veio a ocorrer na década de 80, tendo como precursor Trinidad e Tobago.

O referido autor acrescenta que, após os Estados implementarem em seu modelo de gestão pública a função de *Ombudsman*, e posteriormente, terem verificado os benefícios proporcionados por tal conduta, constatou-se a difusão dos serviços prestados por esse profissional no setor privado (OLIVEIRA FILHO, 1997, p. 264).

3.3 A Ouvidoria no Brasil

Do surgimento do *Ombudsman*, na Suécia, até as primeiras tentativas de implementação desse instrumento de gestão no Brasil, pouco tempo se passou, apenas alguns anos, segundo Bastos (2006, p. 54). Em 1823, um ano depois da independência do Brasil, e treze anos após a instituição do *Ombudsman* na Suécia, foi apresentado um projeto de lei ao Parlamento Imperial, sugerindo a criação da função do *Ombudsman* no país. No entanto, a referida proposta foi rejeitada.

Somente em 1960, o assunto veio à tona novamente, quando passou-se a discutir sobre a instituição do *Ombudsman* no governo federal, o que acarretou a proliferação de tais serviços, especialmente nos setores da saúde e previdência social (BASTOS, 2006, p. 55).

Todavia, o momento político que se seguiu não se mostrou favorável à perpetuação do *Ombudsman*. De acordo com Pimenta (1998, p. 60), em 1964,

estabeleceu-se no país a ditadura militar, estagnando assim, as instituições democráticas até então existentes.

Anos mais tarde, de 1983 em diante, a democracia foi novamente se estabelecendo no país, o que possibilitou o ressurgimento das discussões acerca da instituição do *Ombudsman*/Ouvidor no Brasil (PIMENTA, 1998, p. 61).

Lyra (2001, p. 32) sustenta que, aqui, as Ouvidorias surgiram com o intuito de mediar a relação entre o Estado e a sociedade, sendo um meio propício para a comunicação entre os envolvidos, a divulgação de informações e a plena participação da sociedade nas decisões do Estado. Tem como fundamento legal o Art. 37 da Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL, 1998), que elenca os princípios inerentes à Administração Pública, são eles: a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência. A Emenda Constitucional nº 19, de 1998, corrobora o exposto anteriormente, ao assegurar ao cidadão a sua participação na administração pública direta e indireta, em especial, no que diz respeito à avaliação periódica da qualidade dos serviços prestados.

Os estudiosos apontam como marco da Ouvidoria no país, as décadas de 80 e 90, período em que o cargo de ouvidor foi incorporado à Administração Pública, e momento da publicação do Código de Defesa do Consumidor (CDC) (LYRA, 2001, p. 34-35).

Segundo Pimenta (1998, p. 62), da década de 90 em diante, a figura do *Ombudsman* passou a se popularizar entre as empresas privadas, surgindo como um meio de comunicação entre as próprias empresas e o consumidor, com o intuito de sanar e/ou evitar possíveis divergências relacionadas à prestação de serviços e/ou comercialização de produtos. Além desse benefício, percebeu-se também que, através dos serviços prestados pelas ouvidorias, era possível aprimorar os bens e serviços postos à disposição da sociedade, tendo em vista que, por meio delas, os consumidores poderiam expor a sua avaliação do produto, bem como sugerir alterações a fim de otimizá-lo.

Amaral Filho (1993, p. 37) ressalta que, diferentemente de outros países, no Brasil, os ouvidores não foram instituídos como agentes públicos, eles são nomeados, por Decreto, pelo Chefe do Poder Executivo.

Acrescenta o estudioso, que a primeira Ouvidoria Pública brasileira foi criada na cidade de Curitiba, capital do estado do Paraná, em 1986, através do decreto-lei

nº. 215/86, com a finalidade de resguardar os direitos de seus cidadãos. Após a primeira experiência bem sucedida, outras cidades aderiram às ouvidorias públicas, como as cidades de Santos e Campinas, em São Paulo; Maringá, no Paraná; e Fortaleza, no Ceará (AMARAL FILHO, 1993, p. 39).

De forma gradual, as ouvidorias públicas foram sendo implantadas pelos Estados, no entanto, São Paulo se destacou ao promulgar a Lei nº. 10.249/99, a Lei de Defesa do Usuário do Serviço Público, responsável por institucionalizar a Ouvidoria na Administração Pública, o que resultou no surgimento de ouvidorias em todos os órgãos públicos estatais, alicerçando assim, as bases de sustentação da Ouvidoria Pública no Estado, o que incentivou os demais membros da Federação a agir de igual maneira (AMARAL FILHO, 1993, p. 39).

Para Pimenta (1998, p. 64), uma determinação que aumentou de forma considerável o quantitativo de ouvidorias em órgãos e instituições públicas e privadas no país, foi a resolução nº. 3.477/07 do Banco Central do Brasil, que compeliu todas as instituições financeiras a instaurar ouvidorias em sua estrutura organizacional.

O mesmo autor afirma que, em razão do progresso das ouvidorias no Brasil, em 1995, foi criada a Associação Brasileira de Ouvidores/*Ombudsman* (ABO). Dois anos mais tarde, em 1997, a referida associação aprovou o Código de Ética dos Ouvidores, com a finalidade de estabelecer os princípios e os valores que devem orientar as Ouvidorias e a atuação dos seus respectivos ouvidores (PIMENTA, 1998, p. 65-66).

Através desta breve análise histórica, é possível perceber as especificidades que permearam a implantação da Ouvidoria no Brasil, sem, contudo, nunca perder de vista o seu escopo precípua, qual seja, tutelar os direitos dos cidadãos. Ademais, apresentar-se-á, no decorrer do presente estudo, a Ouvidoria como um instrumento de gestão ética, transparente e participativa.

3.4 Características do *Ombudsman*

Desde o seu surgimento, o *Ombudsman* foi considerado um mecanismo de controle da Administração Pública, em razão da sua principal atribuição, qual seja, averiguar se os gestores e servidores públicos estão agindo em conformidade com a lei, e assim, resguardar os direitos do cidadão.

Neste sentido, Gualazzi (1992, p. 19) sustenta:

O Ombudsman é o único instituto jurídico-administrativo em relação às lacunas omissivas e comissivas, às zonas cinzentas e a certos abusos e distorções do poder discricionário, no âmbito interno da Administração Pública. O Ombudsman supre e supera a rigidez, a limitação e as deficiências eventuais das outras espécies de controle.

Atualmente, as Ouvidorias consistem não só em uma ferramenta de controle do poder estatal, mas, sobretudo, em um instrumento primordial às sociedades democráticas, tendo em vista que possibilitam aos cidadãos comunicação direta com instituições públicas e privadas, o que proporciona uma gestão ética, transparente e participativa.

As Ouvidorias:

[...] têm como condição de existência o próprio contexto democrático e fundamentam-se na construção de espaços plurais abertos à afirmação e à negociação das demandas dos cidadãos, os quais são reconhecidos como interlocutores legítimos e necessários no cenário público nacional. Essas estruturas surgem como um mecanismo de diálogo permanente, de participação e controle social e, portanto, de exercício democrático. Ao mediar o acesso a bens e serviços públicos, constituem-se como um importante instrumento de gestão para a Administração Pública, que tem a oportunidade de elaborar e aperfeiçoar suas perspectivas e ações, bem como subsidiar a criação de políticas públicas. (CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO; OUVIDORIA-GERAL DA UNIÃO, 2013, p. 8)

A Ouvidoria consiste em um canal de diálogo, que medeia a comunicação entre a sociedade e o Estado. Através desta ferramenta, é possível ao cidadão expor o seu descontentamento com os serviços prestados pelo Estado, ou mesmo, elogiá-los, o que a torna mais uma opção para a otimização dos serviços e bens disponibilizados.

Segundo Oliveira Filho (1997, p. 95), por meio da Ouvidoria, autoriza-se o cidadão a solicitar informações e apresentar denúncias, elogios, reclamações e sugestões atinentes aos serviços fornecidos por instituições e organizações. Munida de tais manifestações, a Ouvidoria as endereçam aos setores competentes, acompanha a sua resolução, e por fim, no prazo previamente definido, responde ao cidadão.

A Ouvidoria é um dos pilares da democracia moderna, em razão da mesma instigar o exercício da cidadania, ao viabilizar o controle social de instituições e

organizações públicas e privadas, por meio da efetiva participação da sociedade no processo de tomada de decisão, desde o planejamento à efetiva gestão das políticas adotadas, e do amplo acesso à informação. Ademais, a presença das Ouvidorias reforça a percepção dos cidadãos como sujeitos de direitos e deveres, sendo elas reconhecidas por seu caráter imparcial e por seu comprometimento com a busca da justiça.

Acrescenta-se que:

Além disso, esses institutos desempenham um importante processo educativo, uma vez que atuam numa perspectiva informativa, esclarecendo os cidadãos sobre seus direitos e responsabilidades, potencializando, assim, a capacidade crítica e a autonomia dos demandantes. Expressar desejos e necessidades, construir argumentos, formular propostas, ouvir outros pontos de vista, reagir, debater e chegar ao consenso são atitudes que transformam aqueles que integram processos participativos. Nesse sentido, quanto mais o cidadão participa, mais ele se torna capacitado para fazê-lo. (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO; UNIÃO EUROPEIA, 2012, p. 15)

Além da implementação das Ouvidorias na administração pública proporcionar uma gestão ética aos recursos públicos, é indispensável que elas próprias, as Ouvidorias, atuem de maneira condizente com a ética, sendo exigível esse comportamento dos seus servidores.

Nesse contexto:

Visando preservar os princípios que regem a ouvidoria e a sua função de prestadora de serviços ao público, a Associação Brasileira de Ouvidores – ABO, criada em 1995, aprovou em 1997 o seu Código de Ética, expressando os valores que devem nortear a atuação dos Ouvidores/*Ombudsman*, conscientizando os cidadãos sobre o alcance desta função e as suas obrigações junto à comunidade. (VISMONA, 1998, p. 29)

Em razão das relevantes atribuições que competem aos ouvidores, é indiscutível a importância de se analisar, de forma minuciosa, os requisitos indispensáveis que devem constituir o perfil ideal do profissional capaz de desempenhar as funções de ouvidor.

Vera Giangrande (2000, p. 40-42) lista uma série de características que, segundo ela, devem compor o perfil profissional de um ouvidor, são elas: gozar de controle emocional; agir com presteza; ter poder de convencimento; ser colaborador; gozar de credibilidade; ser persistente; ser altivo; ser flexível; agir com simpatia em

relação ao público externo e interno; ser avaliador; ter aptidão para auto desenvolvimento; ter amplo conhecimento da área em que desempenhará as suas funções; agir de maneira ética, transparente e imparcial; etc.

Quanto à autonomia ser ou não uma das características do ouvidor, Bastos (2006, p.27) comenta o seguinte:

Muitas são as discussões em torno do grau de autonomia do Ouvidor que é designado pela autoridade que dirige o órgão a ser fiscalizado. Alguns defendem que pouco adianta autonomia funcional se o titular da instituição não exerce sua atividade com isenção e imparcialidade na efetiva defesa dos direitos individuais, já que é o cidadão que avaliará sua atuação e o maior patrimônio do Ouvidor é a sua credibilidade. Outros consideram a autonomia funcional fundamental para que o Ouvidor consiga defender o cidadão em sua plenitude diante dos erros e injustiças causados pelos agentes públicos, mesmo que estes ocupem cargos superiores na instituição que fiscaliza.

O que se percebe é que a ouvidoria permanece submissa ao gestor máximo da instituição, mas no exercício de suas atividades, deve agir de forma autônoma, imparcial e legítima, como os outros órgãos pertencentes à referida instituição.

Por fim, Giangrande (2000, p. 45) acrescenta que, também é desejável da equipe de servidores das ouvidorias, um perfil profissional ideal. São características que o compõem: ter desenvoltura para atender ao público; possuir aptidão para relacionamento interpessoal; ser proativo; ser capaz de evitar e/ou sanar conflitos; e ser discreto, primando pelo sigilo necessário.

4 DESCRIÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

4.1 O IFMA

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão (IFMA) foi instalado na capital do Estado, em São Luís, no dia 16 de janeiro de 1910, em virtude do Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909. Inicialmente denominado de Escola de Aprendizes Artífices do Maranhão, tal instituição de ensino surgiu com a finalidade de disponibilizar às camadas sociais economicamente desfavorecidas uma educação voltada para o trabalho.

Em 1937, uma nova denominação foi adotada, qual seja, Liceu Industrial de São Luís. Todo este contexto histórico é obtido a partir de informações institucionais no próprio sitio eletrônico do Instituto Federal do Maranhão.

Anos mais tarde, em 30 de janeiro de 1942, devido ao crescimento do setor industrial no país, e conseqüentemente, o aumento da demanda por profissionais qualificados, promulgou-se o Decreto-lei nº 4.073, que instituiu a Lei Orgânica do Ensino Industrial. Nesse contexto, o então Liceu Industrial de São Luís transformou-se na Escola Técnica Federal de São Luís.

Conforme ainda pesquisado no sitio eletrônico, no ano de 1965 uma nova denominação é adotada. Em razão da Portaria nº 239/65 e da Lei nº 4.795/65, a Escola Técnica Federal de São Luís passou a se chamar Escola Técnica Federal do Maranhão.

Novamente, em 1989, por meio da Lei nº 7.863, uma designação distinta é ostentada, qual seja, Centro Federal de Educação Tecnológica do Maranhão (CEFET-MA). Além do novo nome, a referida instituição de ensino adquiriu também outras incumbências, como a de oferecer cursos de graduação e de pós-graduação, fora a sua disseminação pelo Estado, notadamente em Imperatriz, através da Unidade de Ensino Descentralizada de Imperatriz (UNED).

Anos depois, em 2006, o então CEFET-MA gozaria de novas conquistas. Por meio do Plano de Expansão da Educação Profissional, de autoria do governo federal, várias escolas federais profissionalizantes foram implantadas nos municípios do Estado, o que colaborou para o processo de escolarização e de profissionalização dos maranhenses e, conseqüentemente, para o desenvolvimento local e regional.

Em razão da expansão do ensino técnico no país, houve a necessidade da sua organização através da criação, em 2008, dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. No Maranhão, o Instituto abarcou o Centro Federal de Educação Tecnológica do Maranhão (CEFET-MA) e as Escolas Agrotécnicas Federais de Codó, São Luís e São Raimundo das Mangabeiras.

Atualmente, segundo o mesmo sítio eletrônico mantido pela instituição, o IFMA possui 26 campi, três campi avançados, três núcleos avançados e um Centro de Vocação Tecnológica distribuídos por todo Estado. A instituição disponibiliza cursos de nível básico, técnico, graduação e pós-graduação para jovens e adultos.

4.2 A Ouvidoria

Apesar do longo tempo de existência, exatamente 107 anos, apenas recentemente foi criada a Ouvidoria do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Maranhão, órgão de assessoramento da Reitoria que atua na intermediação entre esta Instituição e a comunidade. Sua estrutura é composta por apenas um servidor, o Ouvidor, não apresentando uma equipe em sua estrutura. Concebida no ano de 2013, a citada ouvidoria presta serviços ao intervir na relação entre a sociedade e a comunidade acadêmica, tendo como parâmetro os princípios impostos pela atual Constituição Federal brasileira, em especial, os princípios da probidade administrativa, isonomia, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

As bases legais da Ouvidoria são:

- a) Constituição da República Federativa do Brasil;
- b) Regime Jurídico Único - Lei nº 8112, de 11 de dezembro de 1990;
- c) Código de Ética do Servidor Público Federal - Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994;

Sua missão é atuar como instrumento de mediação dentro do processo de participação comunidade/IFMA tendo em sua finalidade promover um serviço eficaz e eficiente de forma efetiva a população.

Os valores pelos quais pauta suas ações são:

- a) Ética;
- b) Sensibilidade e Paciência;
- c) Persuasão;
- d) Transparência;
- e) Discrição;

São atribuições da Ouvidoria:

- a) Colher e encaminhar às unidades competentes as solicitações, sugestões, reclamações, denúncias e elogios;
- b) Esclarecer aos solicitantes o procedimento adotado quanto ao encaminhamento das suas respectivas solicitações;
- c) Monitorar as medidas empregadas até o desfecho da solicitação;
- d) Recomendar aos gestores a tomada de providências com vistas a otimizar a prestação do serviço público;
- e) Produzir relatórios acerca das atividades desenvolvidas pela ouvidoria;

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

5.1 Caracterização

A presente pesquisa tem como objetivo a construção de conhecimento e, conseqüentemente, a apreensão de informações atinentes ao assunto desenvolvido, lançando mão da técnica de estudo de caso como ferramenta de análise, com o intuito de que seja depreendido o assunto analisado.

A referida técnica de pesquisa caracteriza-se por ser exploratória, com abordagem qualitativa.

A pesquisa qualitativa está mais relacionada no levantamento de dados, em compreender e interpretar determinados comportamentos, a opinião e as expectativas dos indivíduos de uma população. Assim ela traz ao contexto da pesquisa informações importantes no que tange à compreensão dos dados analisados, ilustrando de forma direta as diversas vertentes trabalhadas no campo de pesquisa.

Selltiz (1967, p. 63) sustenta que:

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a tomá-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que “estimulem a compreensão”. Embora o planejamento da pesquisa exploratória seja bastante flexível, na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso.

Desta forma, percebe-se que tal modalidade de pesquisa se mostra indispensável no campo investigatório, em razão da sua inequívoca colaboração para a constituição e apreensão de informações, tendo como parâmetro variados instrumentos de obtenção de conhecimento, o que atribui confiabilidade aos dados obtidos.

Portanto, a metodologia empregada no decorrer da presente pesquisa visa não apenas conhecer o funcionamento de uma ouvidoria, mas, sobretudo, investigar

como as atividades desempenhadas por ela é capaz de contribuir para a melhoria da gestão da entidade em sua integralidade.

5.2 Forma de pesquisa

A metodologia escolhida compreende a realização de pesquisas bibliográficas, abrangendo consultas a livros, artigos e revistas, com a finalidade de melhor conhecer a organização e funcionamento de uma ouvidoria, além de analisar qual a sua contribuição para o ambiente organizacional, se apresentando, portanto, como um mecanismo de gestão.

Ademais, almejando coletar dados acerca das atividades desenvolvidas pela ouvidoria sob análise, um questionário foi elaborado e, posteriormente, aplicado junto ao ouvidor institucional, além de uma entrevista que foi realizada com o mesmo. Por meio das informações obtidas, é possível verificar a importância da ouvidoria para uma instituição, seja ela pública ou privada, em virtude da sua capacidade de apontar falhas na prestação do serviço público, permitindo assim, aprimorar o atendimento ao público através da implementação de novas estratégias, ou seja, a ouvidoria tem o poder de influenciar a gestão institucional a tomar decisões mais acertadas.

5.3 Instrumento de coleta de dados

A presente pesquisa empregou como ferramenta de coleta de dados a aplicação de um questionário, bem como a realização de uma entrevista, ambos endereçados ao ouvidor institucional. O questionário compreende 10 questões subjetivas (APÊNDICE A).

5.4 Avaliação dos dados

Os dados coletados durante a pesquisa foram dispostos e analisados de forma a conceber a ouvidoria como um importante instrumento de gestão pública, por agregar valores éticos e democráticos. Atualmente, sabe-se que a Ouvidoria é um dos pilares da democracia moderna, em virtude da sua capacidade de estimular o exercício da cidadania, ao proporcionar o controle social de instituições e

organizações públicas e privadas, através da efetiva participação da sociedade no processo de tomada de decisão, desde o planejamento à efetiva gestão das políticas adotadas, e do amplo acesso à informação. Quanto à índole ética, cumpre esclarecer que as Ouvidorias são reconhecidas por seu caráter imparcial e por seu comprometimento com a busca da justiça.

5.5 Representação do percurso da pesquisa

Inicialmente, foi executada a pesquisa bibliográfica, através de consulta a livros, artigos e revistas, com a finalidade de compor a fundamentação teórica desta pesquisa.

Em um momento posterior, uma visita à ouvidoria sob análise foi efetivada, com a intenção de conhecer as dependências físicas da instituição, os funcionários e gestores que lá atuam, além de coletar dados relevantes para a realização da pesquisa.

Em seguida, já com o questionário da pesquisa elaborado, foi possível aplicá-lo junto ao ouvidor institucional, bem como realizar a entrevista planejada.

Finalmente, já com todas as informações em mãos, foi possível selecionar os dados importantes e analisá-los, e assim, alicerçar o conhecimento para então redigir esta monografia.

6 RESULTADO DA PESQUISA

Ao presente capítulo cabe discorrer acerca das informações apreendidas através da aplicação do questionário elaborado e da realização de entrevista, ambos os instrumentos de coleta de dados foram endereçados ao ouvidor institucional. Aqui, almeja-se compreender o funcionamento da ouvidoria sob análise, as estratégias de atendimento que a mesma adotou, investigando se elas são eficientes para a finalidade a que se propuseram, e, por fim, entender, como uma ouvidoria pode interferir no modo de gerir uma instituição pública de ensino, agregando caráter ético e democrático, além de transparência. A par dessas informações será possível auxiliar os gestores, tanto da instituição em si quanto da própria ouvidoria, a tomarem decisões mais acertadas e, assim, prestar melhores serviços à sociedade.

6.1 Entrevista

Ao ser questionado acerca da importância da ouvidoria para o contexto organizacional, o ouvidor enfatizou o caráter democrático da ouvidoria, em razão do seu comprometimento em desempenhar o papel de interlocutor entre a sociedade e a administração pública, possibilitando que o cidadão participe da gestão da máquina pública e realize um controle social sobre as políticas, os serviços e, indiretamente, os servidores públicos. Além de contribuir para a participação ativa da sociedade na administração pública, os serviços prestados pela ouvidoria, segundo o ouvidor institucional, proporcionam melhoria aos serviços públicos, tendo em vista a avaliação dos mesmos pelos cidadãos, que são capazes de identificar problemas na administração pública que muitas das vezes os próprios gestores públicos não conseguem notar (questão 1 do questionário aplicado, Apêndice A).

Quando perguntado ao ouvidor sobre o processo de apuração dos casos e situações relatadas pelo cidadão a ouvidoria, o mesmo se limitou a informar que os casos são tratados em conformidade com os dispositivos da Instrução Normativa nº 1 da Ouvidoria-Geral da União da Controladoria-Geral da União, de 05 de novembro de 2014, ressaltando que o referido regramento classifica as manifestações dos cidadãos em cinco espécies distintas, quais sejam, sugestão, elogio, solicitação, reclamação e denúncia, sendo que cada uma delas é trabalhada de acordo com as orientações do Manual de Ouvidorias Federais, elaborado pela Controladoria-Geral

da União/Ouvidoria-Geral da União, a partir da Instrução Normativa citada (questão 2 do questionário aplicado, Apêndice A).

Perguntado acerca das estratégias empregadas pela ouvidoria, no que diz respeito às manifestações emanadas pelos cidadãos, o ouvidor afirmou que, por meio da apuração dos casos e situações relatadas, a ouvidoria elabora relatórios, através dos quais são extraídas importantes informações, que servirão de base para que a ouvidoria proponha sugestões de melhorias aos gestores, com a finalidade de aperfeiçoar os serviços públicos (questão 3 do questionário aplicado, Apêndice A).

Em seguida, foi perguntado ao ouvidor institucional como tem sido a reação dos gestores aos trabalhos desenvolvidos pela ouvidoria, encaminhando sugestões, elogios, solicitações, reclamações e denúncias dos cidadãos. Segundo o ouvidor, inicialmente, em razão do seu desconhecimento pelos servidores e gestores, a ouvidoria era má vista. No entanto, para o ouvidor, hoje, com a ampla divulgação da importância da ouvidoria e da participação popular na gestão pública, os gestores já têm consciência da relevância de cada manifestação, e vê o cidadão não só como destinatário de serviço público, mas também como um aliado para aperfeiçoar a administração pública (questão 4 do questionário aplicado, Apêndice A).

Ao ser questionado se os gestores têm acatado as sugestões propostas pela ouvidoria, o ouvidor respondeu afirmativamente, citando, como exemplo, a ocasião em que o Portal do IFMA sofreu alterações importantes em virtude de sugestões endereçadas pela ouvidoria ao departamento competente, após recorrentes manifestações de usuários nesse sentido (questão 6 do Apêndice A – questionário aplicado, Apêndice A).

Quando perguntado sobre a classificação da ouvidoria em um contexto estratégico, o ouvidor a apontou como uma unidade de assessoria, em razão da mesma funcionar como uma ferramenta importante na elaboração do Planejamento Estratégico Institucional, por ter a ouvidoria uma visão geral da organização, seus pontos fracos e fortes (questão 7 do questionário aplicado, Apêndice A).

Em seguida, o ouvidor foi indagado acerca das ações desenvolvidas com o intuito de promover a ouvidoria dentro da organização. Em resposta, o ouvidor elencou: a elaboração de relatórios quantitativos e qualitativos, como suporte sugestivo de melhorias com base nas manifestações registradas; a intermediação de conflitos, evitando métodos coercitivos e prevenindo maiores consequências em

situações conflituosas entre servidores; e a orientação ao público interno e externo sobre a importância da ouvidoria para a instituição (questão 8 do questionário aplicado, Apêndice A).

Questionado sobre quais os principais obstáculos que impedem o fortalecimento da ouvidoria na estrutura organizacional, o ouvidor cita a própria cultura da administração pública, que apresenta resistências ao sistema participativo e, em alguns casos, desconhece a importância da participação do cidadão na gestão pública. Além disso, o ouvidor afirma que a administração pública não está preparada, em termos estruturais, para atender as exigências das legislações, que impõem a observância do regime democrático (questão 9 do questionário aplicado, Apêndice A).

Por fim, perguntou-se ao ouvidor sobre os impactos observados no ambiente organizacional, resultantes, diretamente, da atuação da ouvidoria. Em resposta, o ouvidor pontuou as mudanças comportamentais dos colaboradores, gestores e servidores, que começaram a se conscientizar da importância da participação do cidadão, e também, em relação a responsabilidade de gerenciar os recursos públicos, em razão do controle da administração pública realizado pela sociedade. Isto é, ações propostas e sugeridas pela Ouvidoria resultam em correções da gestão, conforme se observa nos relatórios anuais 2014 e 2015.

Ademais, o ouvidor cita as melhorias efetivadas no serviço público, decorrentes do clamor social: “Relatórios Anuais, Acesso à Informação que partirá da Comunicação Ativa, do lançamento da Carta de Serviços, do balcão do SIC e todas as providências necessárias para a efetivação de um Sistema de Informação ao Cidadão no IFMA” (questão 10 do questionário aplicado, Apêndice A).

6.2 Discussões

Como comentado pelo ouvidor institucional, durante a aplicação do questionário e a realização da entrevista, as manifestações dos cidadãos são classificadas em cinco espécies distintas de demandas, a saber, a reclamação, a sugestão, a solicitação, a denúncia e o elogio.

A reclamação consiste na comunicação verbal ou escrita, através do qual se expõe o descontentamento acerca das ações do IFMA, desde que não haja solicitação.

O Manual para Ouvidores Federais (CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO; OUVIDORIA-GERAL DA UNIÃO, 2015, p. 18) define a reclamação nos seguintes termos:

Manifestação de insatisfação ou protesto sobre um serviço prestado, ação ou omissão da administração e/ou servidor público, considerado ineficiente, ineficaz ou não efetivo. Para efeito de padronização, também serão consideradas nessa categoria as críticas, tais como opiniões desfavoráveis, crítica a atos da Administração, de concessionárias de serviço público ou de servidores.

Denomina-se de sugestão, a comunicação verbal ou escrita emanada com a finalidade de otimizar o sistema de trabalho do IFMA.

Manifestação que apresenta uma ideia ou proposta para o aprimoramento dos serviços realizados pela Administração Pública, ainda que associada a uma reclamação específica. Contribuem de forma individual ou coletiva para o aperfeiçoamento da política, norma, padrão, procedimento, decisão, ato de órgão ou entidade do Poder Executivo Federal ou serviço público prestado. (CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO; OUVIDORIA-GERAL DA UNIÃO, 2015, p. 14)

Através da solicitação, exige-se que a Administração Pública adote determinada medida. Aqui, o objeto e o sujeito são determinados, e há, de forma imprescindível, um requerimento de atendimento ou serviço a ser atendido pelo IFMA.

A denúncia refere-se à comunicação verbal ou escrita, que aponta irregularidade ou apenas o seu indício, na administração e/ou no atendimento efetuado pelo IFMA.

É a comunicação de irregularidades ocorridas na administração pública ou de exercício negligente ou abusivo dos cargos, empregos e funções. É também comunicação de infrações disciplinares ou prática de atos de corrupção, ou improbidade administrativa, que venham ferir a ética e a legislação. Devem ser acatadas desde que haja elementos suficientes à verificação dos fatos descritos e tratadas como suposições até que sejam apuradas. São comunicações de práticas de atos ilícitos praticados por agentes públicos e demandam a atuação dos órgãos de controle interno ou externo e da corregedoria. (CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO; OUVIDORIA-GERAL DA UNIÃO, 2015, p. 19)

Por fim, o elogio consiste na comunicação verbal ou escrita que expõe o contentamento do usuário com o serviço fornecido pelo IFMA.

As manifestações dos cidadãos, ou seja, as reclamações, as sugestões, as solicitações, as denúncias e os elogios, são encaminhadas à ouvidoria do IFMA através dos denominados canais de comunicação. A referida instituição de ensino faz uso dos seguintes canais de comunicação: telefone; Sistema de Informação (SUAP); Fale Conosco, canal de comunicação via web, acessível no portal eletrônico de cada campus; correspondência; e-OUV (Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal); atendimento presencial; e e-SIC, que consiste no Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão.

Segundo o Relatório de atividade da Ouvidoria (2014) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão, no período de janeiro/2014 a dezembro/2014, foram registradas 658 manifestações dos cidadãos, desse total, 602 demandas, ou seja, 92% das manifestações foram classificadas como solicitação.

Munida de tais dados, a Ouvidoria analisou-os e identificou os assuntos mais recorrentes. Em seguida, as informações pertinentes aos assuntos mais requisitados foram publicadas no Portal do IFMA, com o auxílio da Assessoria de Comunicação e da Diretoria de Gestão e Tecnologia da Informação do instituto.

O resultado dessa medida foi percebido no ano seguinte, com a redução do número de demandas. Em 2015, contabilizou-se 544 manifestações dos cidadãos, desse numerário, 425 foram classificadas como solicitação, o que corresponde a 78%, uma redução considerável, se comparada ao ano anterior.

6.3 Observações

Partindo das informações apreendidas, é possível concluir que a Ouvidoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão – IFMA surgiu com o intuito de estimular a participação da sociedade na administração da própria instituição de ensino, bem como conscientizá-la do seu direito a ter acesso a um serviço público de qualidade, eficiente e respeitoso.

Ademais, a ouvidoria exerce uma outra atribuição relevante, qual seja, a de indicar os aspectos que necessitam ser otimizados, quanto aos serviços disponibilizados pela referida instituição. Nesse sentido, a Ouvidoria apresentou desde sua implantação em 2013, instrumentos de orientação a melhorias, como “Relatórios Anuais, Acesso à Informação que partirá da Comunicação Ativa, do lançamento da Carta de Serviços, do balcão do SIC e todas as providências

necessárias para a efetivação de um Sistema de Informação ao Cidadão no IFMA”. Partindo de tais ferramentas e demais ações decorrentes da participação social em que a comunidade apresentou demandas (reclamações, sugestões, solicitações, denúncias e elogios), a Ouvidoria pode realizar sugestões e recomendações aos gestores. A Ouvidoria estabelece assim inserção de ações modificativas no processo de controle ou de planejamento da gestão, que visam alcançar a resposta do anseio dos usuários, seja interno e/ou externo a instituição, o IFMA.

Temos como exemplo no relatório anual de 2014, as sugestões de que as unidades dos campi façam o monitoramento e controle do uso dos veículos públicos com intuito de atender somente o interesse público após desvio de finalidade de uso veículos oficiais após apurado uso indevido em determinado campus e criar uma política de conscientização juntos aos Docentes quanto se refere à importância do preenchimento das notas no sistema acadêmico após reclamações de falta de lançamento de notas no Sistema acadêmico (Relatório Ouvidoria 2014 pág. 25).

Logo, a ouvidoria faz às vezes de mediador, permitindo não só a comunicação entre a entidade pública e a sociedade, mas, também, que esta influencie o modo de administrar daquela, ou seja, é inquestionável o caráter democrático da ouvidoria.

Em suma, cabe à ouvidoria acolher as manifestações dos cidadãos, interpretá-las e buscar soluções para o caso exposto, almejando o aprimoramento da qualidade dos serviços prestados, além de informar adequadamente a direção da organização sobre os indicativos de satisfação dos usuários.

Por fim, faz-se mister ressaltar que os serviços postos à disposição pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão – IFMA, devem satisfazer a exigência imposta de proporcionar a promoção da sociedade e de estimular o desenvolvimento humano, o que impõe uma nova estrutura organizacional, além da inovação atinente ao comportamento e ao compromisso profissional. Desta forma, para o bom funcionamento de uma ouvidoria é imprescindível o auxílio de todas as unidades da instituição, e de pessoas compromissadas com a educação de qualidade, e que, sobretudo, compreendam a importância da ouvidoria como instrumento de democracia, de participação social.

7 CONCLUSÃO

O estudo proposto almejou analisar a Ouvidoria como um instrumento de gestão viável a proporcionar valores éticos, transparência e a participação ativa da sociedade envolvida, especialmente, no que diz respeito à administração de instituições públicas de ensino.

Os serviços prestados pelas Ouvidorias influenciam, de forma relevante, o contexto social de um país, haja vista que, através delas, a sociedade pode se manifestar sobre a forma como os serviços estão sendo disponibilizados, indicar as falhas, apontar o que seria imprescindível e aprovar as medidas consideradas favoráveis. Daí decorre o caráter democrático da ouvidoria, que traz à tona o aspecto ético e a transparência para a Administração Pública.

Nos dias atuais, a Ouvidoria é classificada como um dos mais importantes instrumentos de gestão. É considerada um “termômetro da atuação institucional”, em razão da sua implementação possibilitar a identificação de comportamentos inapropriados, o que viabiliza a correção dos mesmos, almejando aperfeiçoar os serviços ofertados.

Por meio da Ouvidoria, autoriza-se o cidadão a solicitar informações e apresentar denúncias, elogios, reclamações e sugestões atinentes aos serviços fornecidos por instituições e organizações. Munida de tais manifestações, a Ouvidoria as endereçam aos setores competentes, acompanha a sua resolução, e por fim, no prazo previamente definido, responde ao cidadão.

Inicialmente, o presente trabalho acadêmico trouxe aspectos gerais acerca da Administração Pública, como: a conceituação da sua nomenclatura por renomados doutrinadores; a análise dos princípios constitucionais que vinculam a sua atuação, como a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência; realizou-se um breve estudo acerca da estrutura organizacional da Administração Pública, elencando os órgãos e entidades que compõem a administração pública direta e indireta. Ao encerrar o capítulo sobre Administração Pública, debruçou-se sobre os modelos de gestão adotados pela administração pública brasileira ao longo dos anos, como o modelo patrimonialista, o burocrático e o gerencial, enfatizando-se este último por ser o modelo atual e, também, por

guardar afinidade com o regime democrático e, conseqüentemente, com o surgimento das ouvidorias.

Em um segundo momento, dedicou-se ao estudo da ouvidoria pelo Brasil e pelo mundo. Analisou-se as diversas terminologia adotadas pelos países, ao tempo em que se empenhava ao estudo do contexto histórico. Na ocasião, foi traçado o perfil ideal de um ouvidor, apresentando as características consideradas indispensáveis, como: gozar de controle emocional; agir com presteza; ter poder de convencimento; ser colaborador; gozar de credibilidade; ser persistente; ser ativo; ser flexível; agir com simpatia em relação ao público externo e interno; ser avaliador; ter aptidão para auto desenvolvimento; ter amplo conhecimento da área em que desempenhará as suas funções; agir de maneira ética, transparente e imparcial; etc.

Nos momentos seguintes, priorizou-se o estudo de caso, identificando o campo de pesquisa, qual seja, a Ouvidoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão (IFMA), apontando as suas bases legais, missão, valores e atribuições.

A coleta de dados foi efetuada através da aplicação de um questionário com o ouvidor institucional, além de uma entrevista realizada com o mesmo, por meio do qual foi possível compreender o funcionamento da ouvidoria, como ocorre a interação entre a sociedade e a instituição de ensino, os canais de comunicação utilizados, como as demandas apresentadas pelos cidadãos podem contribuir para a melhoria dos serviços prestados pelo IFMA, entre outros aspectos.

A par das informações obtidas por meio da pesquisa realizada, é possível confirmar o que já se sustentava inicialmente, ou seja, que as Ouvidorias consistem em um mecanismo primordial às sociedades democráticas, tendo em vista que possibilitam aos cidadãos uma comunicação direta com as instituições públicas, o que proporciona uma gestão ética, transparente e participativa do ente público, em especial, das instituições de ensino.

Uma prova de como é possível à ouvidoria estimular o regime democrático, adotado pelo Estado brasileiro, e assim, aprimorar os serviços públicos prestados, ficou consignada na presente pesquisa, quando, devido a recorrentes demandas atinentes a ausência de informações no Portal do IFMA, a Ouvidoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão, com a colaboração da Assessoria de Comunicação e da Diretoria de Gestão e Tecnologia da Informação

do instituto, implementou uma reformulação na página eletrônica da instituição de ensino, disponibilizando as informações mais solicitadas, o que acarretou uma redução no número de demandas no ano seguinte. Pelo exemplo apresentado, percebe-se a melhoria do serviço prestado, devido à participação efetiva da comunidade.

Frente ao exposto, verifica-se que a pesquisa realizada tem relevância social, haja vista que as informações resultantes podem otimizar os serviços relativos ao atendimento ao público e viabilizar a participação do cidadão, de forma mais intensa, na administração dos serviços públicos em geral.

No que tange à relevância científica deste estudo, faz-se mister ressaltar a importância da análise do funcionamento de uma ouvidoria, a partir do exame sucinto dos serviços realizados pela mesma.

REFERÊNCIAS

AMARAL FILHO, Marcos Jordão Teixeira do. **O Ombudsman e o Controle da Administração**. São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo: Ícone, 1993.

BARRAVIERA, Eclarice. **A Ouvidoria como mecanismo de Responsabilidade Social Empresarial**. 2009. Monografia de Conclusão de Curso (Pós-graduação lato sensu MBA em Gestão de Qualidade e Produtividade) – Universidade Nove de Julho, São Paulo. Disponível em: < http://redeaplmineral.org.br/biblioteca/estudos-e-pesquisas/MONOGRAFIA_ECLARICE_OUVIDORIA.pdf>. Acesso em: 15 set. 2016.

BASTOS, Marco Aurélio. **A ouvidoria pública no Paraná**. 2006. Monografia, Curso de Especialização em Administração Pública, Unibrasil, 2006.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988.

_____. **Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999**. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 29 jan. 1999. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9784.htm>. Acesso em: 21 nov. 2016.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. Rio de Janeiro: **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 2, mar./abr. 2000.

CARVALHO, Matheus. **Manual de direito administrativo**. 3. ed. Salvador: JusPODIVM, 2016.

CASTOR, B. V. J.; JOSÉ, H. A. A Reforma e contra-reforma: a perversa dinâmica da administração pública brasileira. Rio de Janeiro: **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 6, nov./dez. 1998.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GASPARINI, Diógenes. **Direito administrativo**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1995.

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

_____. Grupo Pão de Açúcar. Disponível em: < www.sinprorp.org.br/Memorias/memoria2003veragiangrande.htm>. Acesso em: 15 set. 2016.

GUALAZZI, Eduardo Lobo Botelho. Controle Administrativo e Ombudsman. **Revista dos Tribunais**. São Paulo, a. 81, v. 677, p. 17-27, mar./1992.

GUAZZELLI, Denize. RP e Ombudsman – Relacionamento 2.0. **Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional**, Ano 12 n. 12, p. 159-176, jan/dez. 2008. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/AUM/article/view/1022/1067>>. Acesso em: 15 set. 2016.

LEITE, Celso Barroso. **Ombudsman**: corregedor administrativo. Rio de Janeiro: Zahar, 1995.

LYRA, Rubens Pinto. Ações de Cidadania. A experiência da Universidade Federal da Paraíba e o instituto da Ouvidoria. In **Seminário Ações da Cidadania**. Brasília, 2001. (Série Ação Parlamentar).

MARINELA, Fernanda. **Direito administrativo**. 10. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MARTINS, H. F. A ética do patrimonialismo e a modernização da administração pública brasileira. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

OLIVEIRA FILHO, João. O “Ombudsman”: instrumento de defesa dos direitos humanos nas democracias modernas. **Revista dos Tribunais**, São Paulo, n. 66, mar. 1997.

PESSOA, Robertônio dos Santos. Alerta! a “nova administração pública”. 2006. Disponível em: <www.jus.com.br/doutrina>. Acesso em: 6 dez. 2016.

PIMENTA, C. C. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. Rio de Janeiro: **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 5, set./out. 1998.

Relatorio Ouvidoria, 2014. Disponível em: <https://ouvidoria.ifma.edu.br/arquivos/Relatorio_Ouvidoria2014-Alterado.pdf> Acesso em 20 ago. 2016.

ROLDÃO, Antonio José Veiga. A ouvidoria na empresa pública. Disponível em: <<http://www.ombudsmaneoleitor.jor.br/template&ombdsman=secao=5.php?2006>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

VISMONA, Edson Luiz. A ouvidoria no Brasil e seus princípios. **Revista IMESC**, 1999. Disponível em: <<http://www.imesc.sp.gov.br/rev1d.htm> > Acesso em: 23 ago. 2016.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

QUESTIONÁRIO APLICADO

1 - Qual a importância da ouvidoria dentro do contexto organizacional?

2 - Em resumo, como se dá o processo de apuração de casos e situações que chegam à ouvidoria?

3 - Quais as estratégias empregadas pela ouvidoria dentro da organização partindo das informações repassadas pelos funcionários?

4 - Como os gestores têm reagido às solicitações demandadas pela ouvidoria?

5 - A ouvidoria é importante quando se fala em desenvolvimento e melhor funcionamento dos mais variados setores do IFMA?

6 - A instituição tem “ouvido” a ouvidoria, ou seja, a ouvidoria é utilizada pelo IFMA de forma eficiente e eficaz? Comente.

7 - Tendo em vista sua função de ouvir e servir de suporte aos mais variados processos e situações dentro do ambiente organizacional, como você caracteriza a ouvidoria de um ponto de vista estratégico?

8 - Quais ações são desenvolvidas para a promoção da ouvidoria dentro da organização?

9 - Quais as principais barreiras para a organização, no que diz respeito ao pleno funcionamento e aplicação da ouvidoria?

10 - Em que pontos, especificamente, podem ser observados resultados de ações da ouvidoria, em outras palavras, quais avanços e impactos, no ambiente organizacional, são resultados direto da atuação da ouvidoria?

ANEXO A – AUTORIZAÇÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
Fundação Instituída nos termos da Lei nº 5.152, de 21/10/1966 – São Luís - Maranhão.
Centro de Ciências Sociais – CCSO
Departamento de Ciências Contábeis e Administração - DECCA
Curso de Administração - CAdm

AUTORIZAÇÃO PARA USO ACADÊMICO DAS INFORMAÇÕES

Carlos Cesar Teixeira Ferreira, ocupante do cargo Pro Reitor de Administração “no Exercício da Reitoria” do **Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Maranhão**, autorizo a divulgação do nome da Instituição, bem como das informações levantadas durante a pesquisa acadêmica para a elaboração da TCC Monografia de Título, “**A OUVIDORIA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO ÉTICA, TRANSPARENTE E PARTICIPATIVA EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO DO MARANHÃO**” de **Leonardo de Araujo Souza**, matrícula nº 2010019986, aluno do Curso de Administração (CAdm) da Universidade Federal do Maranhão.

São Luís – MA, 13 de Janúrio de 2017.



Carlos Cesar Teixeira Ferreira
Pro Reitor de Administração
No Exercício da Reitoria

Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Maranhão - IFMA