

FACULDADE INTEGRADA DA GRANDE FORTALEZA – FGF

Curso de Especialização em Gestão de Ouvidoria

**A Ouvidoria da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará e a
Efetividade de Resposta ao Cidadão**

Elieuda Oliveira do Nascimento

**Fortaleza – Ceará
2006**

Elieuda Oliveira do Nascimento

**A Ouvidoria da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará e a
Efetividade de Resposta ao Cidadão**

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Ouvidoria, do Curso Especialização em Gestão de Ouvidoria da Faculdade Integrada da Grande Fortaleza – FGF, sob a orientação da prof^ª. Márcia Morais Ximenes Mendes.

**Fortaleza – Ceará
2006**

Monografia apresentada como requisito necessário para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Ouvidoria, do Curso de Especialização em Gestão de Ouvidoria, da Faculdade Integrada da Grande Fortaleza – FGF.

Elieuda Oliveira do Nascimento

Monografia aprovada em: 12/02/2007

Prof^ª. Márcia Moraes Ximenes Mendes
Orientadora

Prof. Ítalo Gurgel
Examinador

Prof. Alexandre Carneiro de Souza
Examinador

Prof^ª. Márcia Moraes Ximenes Mendes
Coordenadora do Curso

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente a Deus, por ter propiciado as condições necessárias para a realização desta monografia.

À minha família, pelo carinho e apoio recebido durante essa jornada, especialmente a Tainá, filha querida.

À orientadora Márcia Ximenes, aos colegas e professores desse curso de especialização, pela amizade e valiosa colaboração.

Agradeço à equipe da Ouvidoria da SEFAZ, essenciais colaboradoras, e a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a elaboração deste trabalho.

RESUMO

Estudo, pesquisa e reflexão baseados nos conceitos e teorias de consagrados escritores e ouvidores/*ombudsman* que se dedicam à análise e aprofundamento dos conhecimentos mais atualizados que envolvem aspectos e dimensões objetivos e subjetivos sobre ouvidorias. O objetivo principal foi investigar a efetividade das respostas às solicitações do cidadão, relacionadas aos serviços da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará, mediados por esse canal de fácil acesso entre os contribuintes, os clientes internos e externos e gestores da Instituição. Conclui-se, assinalando, conforme os dados estatísticos analisados, a relevância da atuação da Ouvidoria, em diversos aspectos citados, bem como, tecendo algumas sugestões.

Palavras-chave: Ouvidoria; Instrumento de interação social-administrativa; Canal de diálogo com o cidadão.

ABSTRACT

I study, he/she researches and reflection based on the concepts and theories of having consecrated writers and listeners/ombudsman that are devoted to the analysis and deepening of the most updated knowledge than they involve aspects and dimensions objectives and subjective on listeners. The main objective went to investigate the effectiveness of the answers to the citizen's requests, related to the services of the General office of Finance of the State of Ceará, mediated by that channel of easy access among taxpayers, internal and external customers and managers of the Institution. It is ended, marking, according to the analyzed statistical data, the relevance of the performance of Ouvidoria in several aspects, mentioned, as well as, weaving some suggestions.

Word-key: Listeners; Instrument of social-administrative interaction; Dialogue Channel with the citizen.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	AS ORGANIZAÇÕES DO NOVO SÉCULO E A INTER-RELAÇÃO: TECNOLOGIA, COMUNICAÇÃO E EFICIÊNCIA.....	13
2.1	A comunicação na ouvidoria pública.....	15
2.2	Processo de comunicação.....	16
2.3	Comunicação interpessoal.....	18
2.3.1	<i>Feedback</i>	20
2.4	Comunicação Organizacional.....	22
3	O DIREITO ADMINISTRATIVO E O PODER PÚBLICO.....	25
3.1	O Estado.....	26
3.2	A Administração Pública.....	27
4	A OUVIDORIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA.....	32
4.1	Breve histórico das ouvidorias.....	32
4.2	A ouvidoria na atualidade.....	36
4.3	Perfil do ouvidor na administração pública.....	38
4.4	A função do ouvidor.....	40
4.5	Ouvidoria autônoma e sua gestão.....	41
5	A SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO CEARÁ E SUA HISTORICIDADE.....	44
5.1	Contextualização da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará	45
5.2	A Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará e o processo de modernização.....	46
6	A OUVIDORIA DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO CEARÁ – COMUNICAÇÃO E CIDADANIA.....	48
6.1	Estrutura e funcionamento.....	49
7	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DO DESEMPENHO DA OUVIDO- RIA DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO CEARÁ.....	52
7.1	Aspectos metodológicos.....	52
7.2	Análise e interpretação do desempenho da Ouvidoria da Secreta- ria da Fazenda do Estado do Ceará.....	53
7.2.1	Tabelas e gráficos analisados.....	53
8	CONCLUSÕES.....	57
9	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	60
10	ANEXOS.....	63

LISTA DE SIGLAS

- ABO – Associação Brasileira de Ouvidores
- MASTERPLAN – Planos Master
- OUSEF – Ouvidoria da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará
- PROMOFAZ – Programa de Modernização Fazendária
- SEFAZ – Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará
- SOMA – Secretaria da Ouvidoria Geral e Meio Ambiente

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

1 O processo de comunicação.....	17
----------------------------------	----

TABELAS

1 Tipologia de veículos utilizados pelos cidadãos.....	53
2 Tipologia de atendimento.....	54
3 Resolutividade das solicitações.....	55

GRÁFICOS

1 Frequências relativas aos tipos de manifestações.....	54
2 Frequência quanto à resolutividade das demandas no período de 2003 a 2005.....	55

1 INTRODUÇÃO

O tema selecionado para estudo contempla uma tríade representada pela comunicação, a valorização de clientes internos e externos e a Ouvidoria da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará - OUSEF.

A Ouvidoria é um órgão que não somente ouve os apelos, mas dá ao cidadão uma efetiva resposta, posto que lhe deve a Administração Pública atenção, porque é o cidadão a razão da existência do Estado.

Este trabalho propõe-se a estudar os instrumentos facilitadores da comunicação e compreender a sua eficácia nos processos de atuação da Ouvidoria, analisando os dados criteriosamente, no período que abrange os anos de 2003 a 2005, com o objetivo de investigar a efetividade das respostas às solicitações dos cidadãos.

É um tema de grande interesse, em nível nacional, porque o contexto de criação deste instituto, a Ouvidoria, assinalou a abertura de espaços de participação dos cidadãos no controle social da Administração Pública.

O Constitucional princípio da eficiência do serviço público e a cultura de cidadania, razão de ser da Ouvidoria, consolidaram uma aspiração social, traduzida pela transparência e colocação da administração a serviço da sociedade, por meio de canais de comunicação que favoreçam o diálogo, propiciem, estimulem e valorizem a participação dos cidadãos.

A partir de tais reflexões e com a finalidade de bem contextualizar os aspectos que se inter-relacionam no tema abordado, orientou-se este trabalho para um horizonte que requereu considerável pesquisa bibliográfica. Dentre eles, destaque-se Sá; Vilanova; Maciel (2004); Vismona et al (2001); Lyra(2003); Alencar(2006), todos profundamente integrados na realidade brasileira, em se tratando de Ouvidorias.

A realização das etapas indispensáveis à criação de um trabalho científico gerou esta monografia, estruturada em seis capítulos, além das conclusões.

O primeiro capítulo aborda as organizações administrativas e a comunicação na ouvidoria pública. Esta que surge no cenário atual para estabelecer via de comunicação direta entre o cidadão e o poder público, com objetivo de aperfeiçoar a instituição, favorecer o diálogo e, numa dimensão mais ampla, a cidadania.

O segundo capítulo dá ênfase à Administração Pública, enfatizando a sua submissão aos princípios constitucionais, como uma das conquistas básicas do Estado Democrático de Direito, e a Reforma Administrativa, a qual sinaliza mudanças na estrutura política e sócio-econômica do Estado Brasileiro.

O capítulo seguinte traz um breve histórico das ouvidorias, desde o surgimento na Suécia, passando pela ouvidoria no Brasil-colônia e indo até a sua gestão na atual Administração Pública Brasileira.

No quarto capítulo, o foco é a Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará (SEFAZ) – sua historicidade, contextualização e modernização; órgão da Administração Pública Estadual, cuja missão é “captar recursos financeiros para atender às demandas da sociedade”, busca através do processo de modernização o aperfeiçoamento e a qualidade para se adequar ao novo cenário das organizações.

A Ouvidoria da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará (OUSEF) é abordada no quinto capítulo, onde é mostrado que a nova gestão da SEFAZ, ao implantar a Ouvidoria, reconhece a necessidade de estabelecer um canal de comunicação com a sociedade, para promover a cidadania e obter feedback constante sobre a qualidade dos serviços fazendários, visando a melhoria contínua e o aperfeiçoamento da Instituição.

O último capítulo refere-se a análise e interpretação do desempenho da Ouvidoria da SEFAZ, objeto de pesquisa desta monografia, apresentando, inclusive, os aspectos da metodologia utilizada neste trabalho.

Atendo-se às teorias e opiniões de autores especializados no tema, são tecidas conclusões em consonância com os objetivos definidos. Ao final são apresentadas algumas sugestões para a melhoria no desempenho da Ouvidoria da SEFAZ, reconhecendo a complexidade do assunto e a multiplicidade de aspectos que interferem em seu desempenho.

2 AS ORGANIZAÇÕES DO NOVO SÉCULO E A INTER-RELAÇÃO: TECNOLOGIA, COMUNICAÇÃO E EFICIÊNCIA

A mudança sempre existiu na História da Humanidade. Todavia as modificações que se impuseram desde o século passado, serão, certamente, lembradas face ao novo paradigma emergente da economia global que não só transfere tecnologia para todos os continentes, como fomenta a interligação entre as diversas dimensões.

A globalização tem sido um fenômeno inevitável a ser aceito e canalizado. Grandes e significativas evoluções sociais, organizacionais, comportamentais e políticas só acontecem por efeito de fortes movimentos conjunturais e ambientais, decorrentes de uma combinação de fatores culturais, econômicos e tecnológicos.

A tecnologia veio sedimentar o apuro técnico e a melhoria da qualidade. A informatização impõe-se para acelerar e aprimorar o processo de comunicação e decisório.

As relações sociais passaram a se espelhar por um novo conjunto de valores e princípios que levaram estudiosos e pesquisadores, nomes consagrados internacionalmente como: Petter Drucker, Chiavenato, Gaudêncio Torquato e tantos outros a repensar, tentando reavaliar as organizações e a assimilação de que as mudanças no mundo nunca cessariam. Quando se pensa, tê-las entendido, assimilando o cerne de sua essência recomeçam a dançar uma nova música com ritmo desconhecido e, tem-se de acompanhá-lo o melhor que se possa.

Peter Drucker, um dos mais apreciados e lidos observadores do universo organizacional, em todos os continentes, foi pioneiro na previsão da ascensão do trabalhador, do conhecimento e da comunicação para o novo século, em uma entrevista, ele apenas comentou: “Os resultados desejados estarão numa

administração voltada para o desempenho, a fim de atingi-los” (DRUCKER, 2000, p.354).

Posteriormente, em comentários e conjecturas emitidos acerca do novo século, em nova obra, enfatizou:

[...] o modelo de gestão organizacional tipo orquestra deve evoluir para semelhante a um grupo de jazz, no qual as ações sejam menos ensaiadas, mas resultantes de alta tecnologia e de profundos conhecimentos e executadas simultaneamente. (DRUCKER, 2000, p.117).

Os novos conceitos deste mundo tocado pelo futuro são qualidade, competência e capacidade de adaptação a um universo de transformações que requer competitividade, inserção internacional, novos paradigmas tecnológicos e o saber utilizar e conduzir a comunicação para alcançar as metas da empresa, das entidades e das organizações públicas.

A comunicação no atual cenário exerce um relevante papel no estabelecimento de canais efetivos de ligação com os diversos segmentos relacionados a um órgão público.

Para o atendimento de suas atribuições, numa sociedade cada vez mais complexa, a Administração Pública requer a adoção de um permanente processo de aperfeiçoamento e a utilização de tecnologias que viabilizem a prestação de serviços compatíveis com os imperativos do Estado Democráticos de Direito, que deve priorizar os princípios da legalidade, moralidade, publicidade, impessoalidade e eficiência.

As diferentes abordagens e perspectivas desenvolvidas mais recentemente têm destacado a importância que a comunicação organizacional tem assumido no novo cenário nacional, pós-globalização.

A comunicação organizacional abrange todos as modalidades de interação nas organizações, a fim de interagir com seus públicos internos e externos. Considerando-as como perspectivas, elas são fenômenos subjetivos isto é, as ações

só serão possíveis quando clientes e funcionários puderem compartilhar significados subjetivamente.

Para Torquato (1991, p.37), “a comunicação organizacional é a possibilidade sistêmica que, integra, reúne as modalidades de comunicação cultural, administrativa; comunicação social e sistemas de informação”.

A comunicação organizacional deve articular e integrar as várias linguagens que instituem formas eficientes de interação, em uma organização seja internamente, tanto quanto gerando credibilidade e, principalmente, integrando de maneira a estabelecer uma linguagem própria à organização; construir, desenvolver e alimentar articulações eficazes e eficientes com seus variados públicos, além de refletir a visão e a missão atribuída.

Essa forma de comunicação, em face de suas características éticas, de eficácia e plena de responsabilidade social, age, estimulando a responsabilidade social de empresa, ou seja, revelando valores especiais, bem como a postura preocupada em desenvolver, no âmbito dessa organização, uma filosofia de valores especiais, que assinala seus anseios, a partir de uma estratégia de ação em comunicação, que resulta em nova política administrativa, vinculando qualidade e resultados.

2.1 A comunicação na ouvidoria pública

O aperfeiçoamento democrático das instituições e do país passa necessariamente pela abertura de canais de comunicação, com retorno, entre o cidadão e o Poder Público.

A ouvidoria pública surge no cenário atual para colaborar com o cidadão em suas relações com o Estado. Ela estabelece via de comunicação direta com o poder público, incentivando a cidadania, objetivando a participação no controle social e na qualidade dos serviços prestados.

Comunicação é a transmissão de uma informação de uma pessoa a outra ou de uma organização a outra. A comunicação é o fenômeno pelo qual um emissor influencia e esclarece um receptor. Mais do que isso, a comunicação é o processo pelo qual a informação é intercambiada, compreendida e compartilhada por duas ou mais pessoas, geralmente com a intenção de influenciar o comportamento. (CHIAVENATO, 1999, p.518).

Fundamentalmente, comunicação é um processo de interação no qual são compartilhados mensagens, idéias, sentimentos e emoções, podendo ser comparada a um tráfego duplo, por onde transitam significados que se tornam comuns entre duas ou mais pessoas.

O objetivo da comunicação é provocar reações e estimular respostas. Ao comunicar-se, o homem torna-se um agente influente, capaz de transformar o ambiente e a si mesmo.

A instituição da Ouvidoria nas organizações é uma forma de garantir o fortalecimento das relações com seus públicos e numa dimensão mais ampla, permitir o desenvolvimento da cidadania. Cabe ao profissional da ouvidoria auscultar aos públicos, em especial aos clientes, sobre os produtos e serviços e tudo mais que diga respeito à organização. E, após análise dos fatos, apresentarem à direção os problemas e as alternativas de soluções.

2.2 Processo de comunicação

O processo de comunicação prevê, obrigatoriamente, a existência mínima de duas ou mais pessoas, emissor e receptor. A forma como uma mensagem é transmitida está intimamente relacionada às características e objetivos do emissor, voltada para as necessidades e condições de entendimento do receptor e adequada ao meio de comunicação utilizado. Chiavenato (1999) cita seis elementos fundamentais no processo de comunicação:

-Fonte é a pessoa, grupo ou organização que deseja transmitir alguma idéia ou informação através de uma mensagem.

- Transmissor é o meio ou aparelho utilizado para codificar a idéia ou significado através de uma forma de mensagem.
- Canal é o meio escolhido através do qual a mensagem flui entre a fonte e o destino. É o espaço ou ambiente que medeia os elementos envolvidos no processo de comunicação.
- Receptor é o meio ou aparelho que decodifica ou interpreta a mensagem para oferecer um significado percebido.
- Destino é a pessoa, grupo ou organização que deve receber a mensagem e compartilhar o seu significado.
- Ruído é o termo que indica qualquer distúrbio indesejável dentro do processo de comunicação.

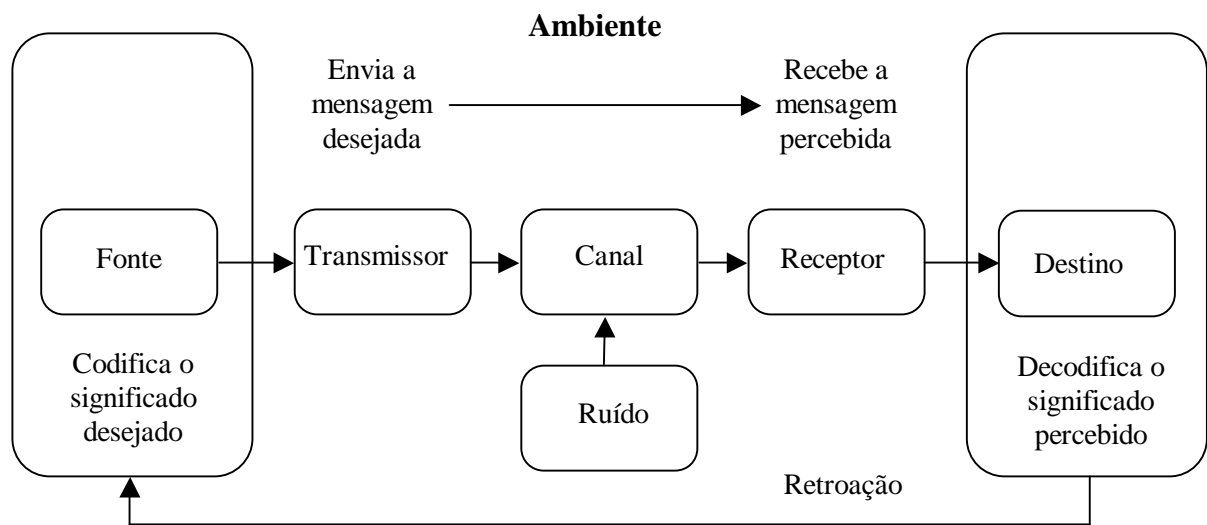


FIGURA 1 - O processo de comunicação.
 Fonte: Chiavenato (1999, p. 520).

O autor define retroação, retroinformação ou informação de retorno como o processo através do qual o destinatário recebe e assimila a comunicação e retorna o que ele percebe a respeito da mensagem desejada. O mesmo acrescenta que no processo de comunicação, o destinatário deve desempenhar a operação inversa da fonte para reconstruir o estímulo recebido e assim derivar um significado. Uma comunicação eficaz ocorre quando o destinatário decodifica a mensagem e agrega-lhe um significado que se aproxima da informação ou idéia que a fonte tentou transmitir.

2.3 Comunicação interpessoal

A comunicação interpessoal é aquela que promove a troca de informações entre duas ou mais pessoas e pressupõe um ato de consideração de um para com o outro. Neste sentido, o emissor deve procurar fazer-se compreendido e também compreender o outro.

“A dimensão crucial da comunicação é o relacionamento. Muitos bloqueios surgem nos canais de comunicação devido a um precário relacionamento interpessoal”. (COVEY, 1994, p.92).

Neutralizar os bloqueios que impedem a comunicação é possível, basta um pouco de humildade, tolerância, empatia. Tolerância e humildade são imprescindíveis para uma boa comunicação interpessoal. É necessário humildade para ir ao encontro do outro e tolerância para entendê-lo realmente. A empatia é a capacidade de colocar-se no lugar do interlocutor, aquele que fala; ouvir suas queixas como se ele próprio às estivesse fazendo. É preciso entender e respeitar as diferenças. Ouvir ativamente o outro e falar de maneira que ele seja capaz de perceber e processar informações.

Para favorecer a comunicação interpessoal, Passadori(2003) indica os procedimentos necessários:

1. Escute atenta e ativamente o outro;
2. Demonstre respeito e consideração;
3. Compreenda com empatia o seu interlocutor;
4. Formule perguntas. O objetivo é estimular o outro a expressar suas idéias e seu sentimento.

As comunicações interpessoais podem ser verbais e não-verbais, podendo ocorrer simultaneamente. Nas comunicações verbais a mensagem é constituída por palavras ou símbolos, os quais são transmitidos oralmente ou por escrito.

O corpo revela, além das características físicas de quem fala as emoções e a comunicabilidade. A postura corporal constitui num tipo de

informação sobre nós mesmos. A entonação e a forma como a mensagem é organizada, refletem características do emissor e do contexto.

Os autores Bee; Roland (1996) revelam que na comunicação interpessoal o que se diz, isto é, as palavras utilizadas, correspondem a 7% da mensagem; a maneira como diz corresponde a 38%, isto é, o seu tom e ritmo de voz e o percentual restante, ou seja, 55%, correspondem a expressão corporal.

O resultado é surpreendente, dada à importância relativamente baixa às palavras, comparada à voz e à linguagem corporal. No entanto, a crítica pode ser estéril se a mensagem for transmitida com palavras que não respaldadas pela voz e pela linguagem corporal adequadas. (BEE; ROLAND, 1996, p.35)

Realmente o ser humano é capaz de sentir e fazer interpretações a partir do contato com outra pessoa; descreve-se no momento que fala as características psicológicas, se houver congruência entre aquilo que a pessoa diz, como diz, e a sua expressão corporal.

Existem pessoas que possuem mais habilidade para a comunicação. Bons comunicadores têm auto-imagem positiva, disposição para ouvir, clareza de expressão e capacidade para lidar com sentimentos de contrariedade. No entanto, os sistemas de referências pessoais não são imutáveis, podendo ser modificados ou aperfeiçoados.

Quem tem interesse em desenvolver aptidões interpessoais deve se empenhar no processo de aprendizagem ou adotar a atitude de querer aperfeiçoar a sua capacidade de empatia.

A Ouvidoria tem-se revelado como o melhor canal de comunicação entre a sociedade e a Administração Pública, propiciando informações de grande valor para o aperfeiçoamento institucional.

As Ouvidorias devem estabelecer canal prático e de fácil acesso aos usuários do serviço público, consumidores e a sociedade. Nas instituições públicas as ouvidorias representam um ponto de apoio ao processo de modernização de suas

unidades, buscando através da participação dos usuários o compartilhamento das ações com os anseios da sociedade, visando à cidadania e a elevação da eficiência e eficácia do serviço público. Para desempenhar bem a sua função, o ouvidor deve possuir um perfil adequado, apresentando principalmente uma boa comunicação e relacionamento interpessoal.

2.3.1 *Feedback*

Na visão etimológica, a palavra *feedback*, do radical *feed*, significa alimentar, e do radical *back*, voltar, retroalimentar.

O receptor da mensagem capta estímulos capazes de provocar uma resposta, retroalimentando o processo. Ao dar a respostas o emissor passa a ser receptor. A contínua retroalimentação no processo de comunicação esclarece os resultados da transmissão/recepção, favorecendo a compreensão da mensagem.

Feedback é um processo de ajuda para mudanças de comportamento; é comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas. *Feedback* eficaz ajuda o indivíduo a melhorar seu desempenho e assim alcançar seus objetivos (MOSCOVICI, 2005, p.54).

A ouvidoria estabelece um canal de comunicação direta entre o cidadão e a organização. Ouvindo críticas, denúncias, informações, sugestões ou elogios dos usuários dos serviços e produtos oferecidos, encaminhando e cobrando providências. Para Vilanova(In SÁ; VILANOVA; MACIEL, 2004, p.78):

A ouvidoria tem-se revelado como uma instância fundamental de *feedback* para a Administração Superior, propiciando a detecção de gargalos institucionais, que seria difícil identificar sem a participação direta da comunidade.

O ouvidor é o representante do cidadão perante a instituição, intermediando soluções para os problemas apresentados, dando encaminhamentos e levando ao conhecimento dos gestores, devendo dar respostas sobre as providências adotadas.

Através do instrumento da ouvidoria, os gestores têm um *feedback* contínuo das ações empreendidas. A dificuldade de implantação deste mecanismo, no entanto, reside no caráter autoritário que perpassa toda a sociedade, ao confundir saber ouvir, dialogar, com fraqueza; ao interpretar a reclamação como algo pessoal, e não como um momento de crescimento próprio ou da organização; ao confundir autoridade com autoritarismo (VILANOVA, In SÁ; VILANOVA; MACIEL, 2004, p.73).

Vários são os motivos que tornam difícil o *feedback* nas relações interpessoais.

É difícil aceitar as nossas deficiências e ainda mais admiti-las para os outros, publicamente. [...] Ao dar *feedback*, podemos temer as reações do outro – sua mágoa, sua agressão etc., pois em nossa cultura *feedback* ainda é percebido como crítica e tem implicações emocionais e sociais muito fortes, em termos de amizade (ou sua negação), status, competência e reconhecimento social. (MOSCOVICI, 2005, p.55)

Fela Moscovici(2005, p.55) aponta diversas maneiras de se tentar a superação de dificuldades em dar e receber *feedback*:

- Estabelecendo uma relação de confiança recíproca para diminuir as barreiras entre comunicador e receptor.
- Reconhecendo que o *feedback* é um processo de exame conjunto.
- Aprendendo a ouvir, a receber *feedback* sem reações emocionais (defensivas) intensas.
- Aprendendo a dar *feedback* de forma habilidosa, sem conotações emocionais intensas.

Pessoas mais seguras, mais humildes, mais flexíveis e dispostas a aprender têm mais facilidade para receber e utilizar o *feedback*. Valorizar esta ferramenta é importante para o aperfeiçoamento institucional.

Um *feedback* preciso deve ser altamente valorizado. É tão difícil para alguém totalmente divorciado da realidade das operações diárias de uma empresa, quanto para aquela que está totalmente imersa nas operações, saber exatamente o que se passa. Portanto, existe uma necessidade de um *feedback* de boa qualidade (COVEY, 1994, p.236).

Uma ouvidoria cria a expectativa de participação das pessoas nas tomadas de decisões por parte da gerência maior. Quando as decisões não são feitas

com base no *feedback* dado por essas pessoas, elas se desiludem, pois suas expectativas foram frustradas.

Percebe-se que dar e receber *feedback* constitui uma das habilidades interpessoais imprescindíveis ao funcionamento produtivo de um grupo humano em qualquer contexto.

2.4 Comunicação organizacional

Através de um conjunto de ações de comunicação, se busca, entre outros objetivos, dar voz aos diferentes públicos da organização, buscando um relacionamento saudável com os mesmos.

Entende-se como comunicação organizacional “[...] a somatória de todas as atividades de comunicação da empresa, elaborada de forma multidisciplinar [...]” (NASAR e FIGUEREDO, 1995 *apud* MOURÃO, 2000. p.32).

A comunicação organizacional está presente em todas as organizações, sejam públicas ou privadas. Ela abrange todas as formas de comunicação para relacionar-se e interagir com seus públicos. É parte integrante da organização e condição necessária a sua existência.

Frente ao cenário de transformação das organizações é importante que se criem canais de comunicação transparente e participativa, onde se estabeleça um diálogo permanente com o público.

É fundamental para a comunicação organizacional o conhecimento do perfil dos públicos com os quais a organização se relaciona e a criação de espaços e canais para um relacionamento sadio com estes.

A ouvidoria é um novo canal de interlocução no contexto da comunicação organizacional. Função criada para representar o cidadão; atua com

agilidade na defesa dos direitos e deveres da sociedade em geral, especialmente dos públicos de interesse da organização.

Esse espaço de comunicação é destinado exclusivamente a ouvir os cidadãos e a partir do registro das suas manifestações, fazer análises que servirão de subsídios de melhoria em vários aspectos do ambiente organizacional.

Comunicação organizacional é um processo específico através do qual a informação se movimenta e é intercambiada entre as pessoas dentro de uma organização. Algumas comunicações fluem na estrutura formal e informal, outras descem ou sobem ao longo da hierarquia, enquanto outras se movimentam na direção lateral ou horizontal (CHIAVENATO, 1999, p.534).

“Os canais de comunicação formais são aqueles que fluem dentro da cadeia de comando ou responsabilidade de tarefa definida pela organização” (CHIAVENATO, 1999, p.535). De acordo com o autor, há três tipos:

- Descendentes: são as mensagens e informações verticais, de cima para baixo, enviadas do administrador para os subordinados.
- Ascendentes: referem-se às mensagens que fluem dos níveis mais baixos para os mais elevados da hierarquia organizacional.
- Horizontais: é o intercâmbio lateral ou diagonal de mensagens entre pares ou colegas.

Os canais informais de comunicação funcionam fora dos canais formalmente autorizados e nem sempre seguem a hierarquia de autoridade. As comunicações informais coexistem com as comunicações formais, mas podem ultrapassar níveis hierárquicos ou cortar cadeias de comando verticais para conectar virtualmente qualquer pessoa da organização.

A comunicação também envolve o ambiente externo da organização, podendo ser de fora para dentro ou de dentro para fora, formando rede que envolve os públicos internos e externos.

Os processos de comunicação nas empresas são estabelecidos entre pessoas situadas nos ambientes interno e externo e envolvem uma infinidade de assuntos. Podem ser dirigidos para comunicar uma decisão, informar um acontecimento, anunciar produtos, atender solicitação dos clientes, fazer encomendas para os fornecedores, efetuar transações financeiras com os bancos, etc. Isto significa que as empresas não possuem apenas um processo de comunicação, mas vários deles que convivem simultaneamente e constituem a rede de comunicação da empresa (ARANTES, 1998, *apud* MOURÃO, 2000, p.12).

3 O DIREITO ADMINISTRATIVO E O PODER PÚBLICO

Com a implantação do Estado de Direito, floresceu o Direito Administrativo, que representa um ramo relativamente novo na Ciência Jurídica.

Direito Administrativo é o conjunto de normas que regulam as atividades da Administração Pública na sua tarefa de assumir os serviços necessários à promoção da ordem e do bem comum. Realmente, o Direito Administrativo reflete de modo decisivo essa consciência liberal e democrática da necessidade de se estabelecerem regras jurídicas efetivas, para conter os abusos de poderes dominantes, bem como controlar as atividades públicas do Estado, em crescente expansão pelos diversos setores da vida sócio-econômica (REALE, 1989, p.339).

O conjunto de atividades desempenhadas ou dirigidas pelas autoridades e pelos órgãos do Estado tem a finalidade de promover o bem comum da coletividade; seja municipal, estadual ou federal. Os serviços públicos, por si ou por suas empresas, órgãos, concessionárias, sob qualquer outra forma de empreendimento são obrigadas a oferecer serviços adequados, eficientes, seguros e contínuos.

O Poder Público, enquanto produtor de bens ou prestador de serviços estará sujeito às normas estatuídas, em todos os sentidos e aspectos versados pelos diversos dispositivos constitucionais.

Todavia, administrar, reger ou dirigir é o maior desafio que uma autoridade investida de poder pode enfrentar. Tão difícil quanto se manter permanentemente voltadas para os interesses do povo, para seus problemas e carências, a fim de os serviços prestados, através da Administração Pública, em diferentes níveis, sejam adequados e satisfaçam, por suas condições de regularidade, continuidade, eficácia e segurança, bem como pela cortesia e ética em atendimento.

3.1 O Estado

Ao longo dos séculos, o homem vem lutando pela sobrevivência social, para que exista ordem possível de representar o bem geral.

Uma das correntes no estudo da origem do Estado chamada histórico-indutiva, tem origem em Aristóteles, S. Tomás, Hegel, Max e Engels, sendo que este resume a origem do Estado e ao mesmo tempo o conceitua a partir de um ponto de vista histórico:

O Estado não é, pois de modo algum, um poder que se impôs à sociedade de fora para dentro; tampouco é a realidade da idéia moral, nem a imagem e a realidade da razão como afirma Hegel. É, antes, um produto da sociedade quando esta chega a determinado grau de desenvolvimento; é a confissão de que essa sociedade se enredou numa irremediável contradição com ela própria e está dividida por antagonismos irreconciliáveis que não consegue conjurar. Mas para que esses antagonismos, essas classes com interesses econômicos colidentes não se devorem e não consumam a sociedade em uma luta estéril, faz-se necessário um poder colocado acima da sociedade, chamado a amortecer o choque e a mantê-lo dentro dos limites da ordem. Este poder, nascido da sociedade, mas posto acima dela, e dela se distanciando cada vez mais, é o Estado. (ENGELES, 1884 apud BRESSER PEREIRA, 1995, p.8).

O Estado consiste numa instituição que tem limites, não com fins em si mesma, mas devendo estar a serviço do homem, para o bem-comum da sociedade.

Não se deve confundir Governo e Estado, pois estas palavras não são sinônimas. O Estado é a instituição política de uma sociedade e o governo representa os modos de gestão do Estado.

A Constituição Federativa do Brasil de 1988 proclama em seu artigo primeiro o Estado Democrático de Direito. Este abrange a participação popular(Estado Democrático) e a justiça material(Estado de Direito).

De acordo com Medauar (1999, p.25), “no Estado de Direito os governantes e autoridades públicas submetem-se ao direito e são objetos de normas jurídicas, como os indivíduos, não estando, pois, acima e fora do direito”.

Segundo Silva(1999, p.123) o significado de Estado Democrático de direito é bem mais abrangente:

A configuração do Estado Democrático de Direito não significa apenas unir formalmente os conceitos de Estado Democrático e Estado de Direito. Consiste, na verdade, na criação de um conceito novo, que leva em conta os conceitos dos elementos componentes, mas os supera na medida em que incorpora um componente revolucionário.

A institucionalização do Estado Democrático de Direito abre as perspectivas de realização social pela prática dos direitos sociais e pelo exercício da cidadania.

3.2 A Administração Pública

A palavra administração tem larga aplicação. Significa uma idéia de comando ativo, responsável, de relações hierárquicas, de governo.

Conforme a visão e conceituação de Pinho e Nascimento(2002, p.148), “a Administração Pública, em sentido restrito, significa Poder Executivo, em sentido amplo, atividade do Estado regida pelo Direito Administrativo; atividade tanto do Executivo, como do Legislativo e do Judiciário”.

Cretella (1989) contextualiza administração como a atividade que o Estado desenvolve por meio de atos concretos e executórios, visando a consecução direta, ininterrupta e imediata dos interesses públicos, para a realização de atividades, obras ou serviços de interesse coletivo.

Em sentido formal, a Administração Pública, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do próprio Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração Pública é, pois todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas (MEIRELLES, 1979, p.327)

A Administração Pública pode ser classificada como: direta e indireta. A direta é aquela exercida pela administração por meio dos seus órgãos internos (presidência e ministros). A indireta é a atividade estatal entregue a outra pessoa jurídica (autarquia, empresa pública, sociedade de economia mista, fundações).

A Constituição do Brasil de 1988 no Título III, denominado da Organização do Estado, traz no capítulo VII, intitulado da Administração Pública, o artigo 37, que trata dos princípios inerentes à mesma:

A Administração Pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Sobre a função da Administração Pública, Medauar (1999, p.46) diz que:

A administração, embora norteadada pelo princípio da legalidade, não tem o fim único de executar a lei, desempenhando amplo rol de atividades que propiciam serviços, bens, utilidades, dificilmente enquadráveis na rubrica execução da lei.

A atividade administrativa, missão a ser desenvolvida tipicamente pelo Poder Executivo, deverá corresponder à concreção final da vontade popular expressa na lei. A submissão da Administração Pública à lei constitui-se numa das conquistas básicas do Estado de Direito. Os princípios constitucionais são como alicerces jurídicos do exercício da função administrativa dos Estados. Todo o exercício da função administrativa, direta ou indiretamente, deve-se orientar por eles. Por isso, para atender as exigências da sociedade atual, a Administração Pública deve estar em permanente processo de aperfeiçoamento e modernização, sempre voltada para a eficiência dos serviços que executa.

Em razão da abrangência que assumiu a Administração Pública, urge que mudanças, transformações sejam realizadas, porquanto seu aperfeiçoamento faz-se necessário em todos os seus níveis, até que medidas efetivas propiciem melhoria contínua no seu funcionamento.

A Constituição Federal de 1988, além de fixar os princípios para toda a Administração Pública, disciplinou a investidura em cargos, empregos e funções, estabeleceu regras para o funcionalismo público, seu regime jurídico, sua remuneração, bem como para questões importantes, tais como licitações e os contratos públicos, além de outros aspectos.

O novo capítulo da Administração Pública, tal como plasmado na Constituição Federal pela emenda nº 19/98, inicia-se sob o signo do princípio da “eficiência” (art. 37, caput), agora arrolado ao lado dos princípios tradicionais (legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade).

A Reforma Administrativa aponta para mudanças na estrutura política e sócio-econômica do Estado brasileiro. A nova Administração Pública pretende adotar o modelo gerencial, conforme o comentário de Bresser Pereira (1998, p. 12):

Mais amplamente, a Administração Pública gerencial está baseado em uma concepção de Estado e de sociedade democrática plural, enquanto a administração pública burocrática tem um vezo centralizador e autoritário. Enquanto esta acredita em uma racionalidade absoluta, que a burocracia está encarregada de garantir, aquela pensa na sociedade como um campo de conflito e incerteza, no qual cidadãos defendem seus interesses, afirmam suas posições ideológicas, que afinal se expressam na Administração Pública. Nestes termos, o problema não é alcançar a racionalidade perfeita, mas definir instituições e práticas administrativas suficientemente abertas e transparentes, para que o interesse coletivo na produção de bens públicos pelo Estado seja razoavelmente atendido.

Quando se fala atualmente em Reforma Administrativa Pública, destaca-se a eficiência administrativa, ênfase nos resultados, desburocratização, flexibilização, desempenho, quebra de estabilidade. Estas são algumas expressões bastante empregadas que devem nortear a Reforma Administrativa. As modificações propostas objetivam que a administração pública se torne mais ágil, rápida e eficiente, para atender adequadamente às necessidades da população brasileira, já que as ações de responsabilidade da Administração Pública persistem encontrando obstáculos na burocracia, na lentidão da máquina administrativa e também na ausência de pronta resposta ao cidadão.

Partindo-se da assertiva que a Administração Pública pertence ao cidadão, que a força de trabalho está direcionada para a promoção da melhoria da qualidade de vida das comunidades, seus legisladores e administradores devem se preocupar com a criação de meios e de canais adequados que viabilizem o encaminhamento de suas reivindicações, bem como a administração dos diversos conflitos, advindos em razão da comunicação precária ou ineficiente entre o poder público, seus servidores e o grande público, os cidadãos.

Informação e comunicação constituem-se vetores operacionalizados, com poder de atender e encaminhar a busca de soluções às solicitações, nem sempre tão complexas quanto se supõem. Na opinião de Passadori (2003, p.115), que cita Lau-tse, enfatizando a sua análise: “Grandes realizações são possíveis quando se dá importância aos pequenos começos”.

A Ouvidoria, prática centenária em vários países, chega aos órgãos públicos e privados do Brasil, o que significa avanço e mais conscientização da responsabilidade de todos os envolvidos no processo da cidadania e dos direitos humanos.

A conscientização de cada cidadão de seus direitos e de suas obrigações, também daqueles que detêm o poder de decidir, é fundamental para que se consolide o avanço da Ouvidoria no Brasil – que representa um grande desafio, principalmente após o III Encontro Nacional de Ouvidores, com a aprovação do Código de Ética dos Ouvidores.

O aludido Código visa preservar os princípios democráticos que devem reger a Ouvidoria e, simultaneamente, expressar os valores que se impõem, norteando a atuação dos cidadãos investidos dessa responsabilidade social. Cabe-lhes a obrigação de defender intransigentemente os direitos inerentes à pessoa humana; agir com integridade, transparência e respeito; exercer as atividades que lhes competem, com independência e autonomia, de forma precisa, ágil e imparcial, atentos à correção de equívocos, de procedimentos errados.

O Estado Democrático de Direito é o fundamento para a criação do instituto da ouvidoria no Brasil. Para Auto Filho (In SÁ; VILANOVA; MACIEL, 2004, p.143), “a função do *ombudsman*, ouvidor, só tem sentido de existir se for para tratar dos abusos da burocracia estatal em suas relações com as pessoas”.

Através da ouvidoria o cidadão se manifesta, reclamando da má administração, denunciando abusos da função pública, propondo sugestões para a melhoria da atuação e validando as boas práticas implementadas. A ouvidoria, elo de ligação da sociedade com o poder público fornece *feedback* constante para a Administração Pública, permitindo a ela a identificação de pontos a serem corrigidos, prioridades a serem estabelecidas e assim contribuindo para uma melhor gestão.

4 A OUVIDORIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Os direitos individuais e sociais foram ampliados a partir da Constituição Federal de 1988, momento em que pessoas passaram a ser estimuladas a exercer a cidadania. Como bem diz Sá (In SÃ; VILANOVA; MACIEL, 2004, p.54) “Cidadania se assenta numa postura de compartilhamento”.

As instituições para se adequarem a essa nova realidade adotaram as ouvidorias como ponto de apoio no processo de modernização de suas unidades, buscando captar através de seus usuários o compartilhamento de suas ações com os anseios da sociedade.

A Ouvidoria encontra-se hoje difundida nas instituições públicas e privadas de todo o Brasil e em vários outros países. Nas instituições públicas sua função é ouvir o cidadão em seus reclamos, opiniões, elogios e sugestões e fazer com que sua voz chegue aos gestores da instituição, para que possam verificar a viabilidade de melhorias na prestação dos serviços, tendo em vista os princípios que regem a Administração Pública, como destaque aqui o da eficiência.

4.1 Breve histórico das ouvidorias

A ouvidoria surgiu na Suécia em 1809, com a instituição do *Ombudsman* Parlamentar. O termo *ombudsman* significa representante, procurador.

O *ombudsman* sueco é nomeado pelo Parlamento com mandato certo e independência perante o órgão fiscalizado. Sua competência inclui o Judiciário e a Administração Pública.

A função do ombudsman difundiu-se em vários continentes. Bastante diversificada, a função do ombudsman abrange a defesa dos direitos humanos e da

cidadania, agente indutor de inovações na instituição, provedor de informações, conciliador, mediador.

A disseminação do *ombudsman* por todo o mundo decorreu da constatação que, embora necessária para o desenvolvimento dos Estados modernos, a burocracia freqüentemente tende a se desenvolver como um fim em si mesma, fugindo a todo o tipo de controle. Os Estados, após a Segunda Guerra, começaram a perceber que, embora necessária, a burocracia tem que ser responsiva para o povo. Os governos procuraram mecanismos institucionais que garantissem os direitos dos cidadãos e assegurassem a responsabilização nos processos administrativos e políticos. A figura do *ombudsman*, nesse quadro, era uma saída para dar um protetor ao cidadão. (MAGALHÃES, 2003, p.16).

No Brasil a História registra a figura do Ouvidor Geral, ligada ao Reino, no Brasil - Colônia. Os ouvidores eram indicados pela Coroa Portuguesa para cuidar da justiça em toda a colônia e ouvir as reclamações da população sobre improbidades e desmandos dos servidores do governo. Estavam eles a serviço do rei e não tinham a função de representante ou defensor do povo.

Após a Independência do Brasil de Portugal, iniciou-se uma série de tentativas que visavam à regulamentação do *ombudsman* brasileiro com as mesmas características do clássico sueco.

A primeira ocorreu em 1823, por iniciativa do Deputado José de Sousa Mello, que propunha a criação de um Juízo do Povo. Em 1961, decreto implantando Subgabinetes da Presidência da República com atribuições, entre outras, de encaminhar reclamações e pedidos da população à administração federal, foi editado e revogado quase de imediato. Em 1977, a Comissão de Valores Mobiliários da Fazenda criou o seu cargo de *ombudsman*, que nunca foi preenchido. (MAGALHÃES, 2003, p.22).

Nos anos seguintes continuam as tentativas de implementação de instrumentos públicos com função de defender os interesses do cidadão. A Comissão Provisória de Estudos Constitucionais, presidida por Afonso Arinos, em

1985, previa a criação de uma Defensoria do Povo, órgão semelhante às ouvidorias autônomas. No entanto, a proposta em análise foi derrotada.

Assim, não figura expressamente na Constituição Federal de 1988 a figura do ombudsman ou assemelhado, embora seja extensa a lista dos direitos fundamentais que ela garante. Porém, no capítulo voltado para a Administração Pública, há a previsão de que as reclamações relativas à prestação de serviços públicos sejam tratadas por lei ordinária (Art. 37 §3º). (GOMES apud MAGALHÃES, 2003, p.23).

Boa parte das ouvidorias públicas brasileiras não são institucionalizadas. São criadas por simples resoluções ou portarias. Sem previsão constitucional, não existe um referencial para o instituto, o que causa a sua marcante heterogeneidade.

A área pública brasileira resgatou a denominação utilizada no período colonial, pela administração portuguesa, embora haja diferenças fundamentais entre as funções daquele e a dos ouvidores atuais.

Na iniciativa privada, o objetivo da ouvidoria é ouvir o consumidor na defesa dos seus direitos e interesses junto à empresa, prevenindo e evitando confronto nas relações de consumo, além de outras vantagens. Assim, o laboratório farmacêutico Rhodia, empresa privada, implantou em 1985 a primeira ouvidoria do Brasil.

A implantação das ouvidorias públicas no Brasil inicia-se em 1986 com a implantação da primeira ouvidoria pública na cidade de Curitiba-Paraná, criada por decreto, pela iniciativa do governo municipal.

Em 1992 foi instituída a Ouvidoria Geral da República, como órgão integrante do Ministério da Justiça, pela Lei nº 8.490, de 10 de novembro de 1992. Através do Decreto 4.177, de 28 de março de 2002, foi transferida para a Corregedoria Geral da União. Esta teve a sua denominação mudada para Controladoria Geral da União, através de medida provisória. (LYRA, 2003).

As principais características da grande maioria de Ouvidoria Públicas do Brasil, conforme Lyra et al (2003, p.28) são:

- Criação mediante norma editada pela autoridade fiscalizada;
- Nomeação do titular por livre escolha da autoridade fiscalizada;
- Atuação predominantemente voltada para a busca da eficácia e da modernização administrativa.

Sobre a história da Ouvidoria no Brasil comenta Alencar (2006, p.15):

Ouvidoria hoje é instrumento de participação democrática, é sinônimo de informalidade e desburocratização. Existiu no período colonial, depois ficou esquecida, dela não mais se falou, imergiu na história, ou simplesmente saiu do foco e emergiu com força e tintura diferente na atualidade. De instituição secular, ligada ao Reino, no Brasil-Colônia, transformou-se em instituição moderna e democrática e insere-se de novo no Judiciário.

No Ceará as primeiras experiências aconteceram no município de Fortaleza em 1989 com a criação da ouvidoria municipal.

A criação de ouvidorias no Ceará iniciou-se em 1989, na Prefeitura Municipal de Fortaleza, quando assumiu o prefeito Ciro Gomes, com inspiração na Ouvidoria da cidade de Curitiba. A experiência foi levada para o Hospital Dr. José Frota, disseminando-se para outros hospitais do município de Fortaleza (VILANOVA In SÁ; VILANOVA; MACIEL, 2004, p.164).

Em 1991 surgiu a primeira ouvidoria estadual, por meio do decreto 21.661. Mais tarde, em 1997, é criada a Ouvidoria Geral do Estado através da lei 12.686. Em 2001, a Ouvidoria Geral incorporou a área de meio ambiente, passando a integrar a Secretaria da Ouvidoria Geral e Meio Ambiente (SOMA).

Atualmente, no Ceará, as ouvidorias estão presentes nas instituições públicas estaduais e municipais. No setor privado elas existem em várias empresas, sendo a experiência pioneira de ouvidoria, *ombudsman* como é chamada na da empresa jornalística, o jornal O POVO, em 1993.

A Associação Brasileira de Ouvidores (ABO) foi criada em março de 1995 com o objetivo de unir os ouvidores da rede pública e privada, fortalecendo as ouvidorias. Em 1997 foi aprovado o Código de Ética dos Ouvidores, conforme registra Vismona et al (2001, p.15):

O avanço da Ouvidoria no Brasil representa um grande desafio, especialmente para a ABO que, consciente do seu papel, já em 1997 aprovou no seu III Encontro Nacional, o Código de Ética dos Ouvidores, visando preservar os princípios que regem a Ouvidoria, 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.

4.2 A ouvidoria na atualidade

A natureza da atividade de Ouvidoria, conforme a Associação Brasileira de Ouvidores, está diretamente ligada à compreensão e respeito às necessidades, direitos e valores das pessoas.

Vismona et al (2001) refere-se a ouvidoria como um sistema de atendimento, enfatizando que suas atividades são bem mais abrangentes, porque não se limitam apenas à recepção de reivindicações, mas participa de todo o processo do estabelecimento de políticas públicas.

Na ouvidoria a simples reclamação transforma-se em diálogo, partindo para a análise de questões reais, implicando num verdadeiro indicador de mudanças para a instituição.

Ser cidadão é ter direitos civis, políticos e sociais – preconiza a Constituição do Brasil de 1988.

Direitos civis são os direitos fundamentais à vida, à liberdade, à propriedade, à igualdade perante a lei. Direitos políticos se referem à participação

do cidadão no governo da sociedade e os direitos sociais garantem a participação na riqueza coletiva. (TEIXEIRA, 2006).

A clareza desta definição é de fundamental importância, pois cidadania tem estreita relação com o trabalho desenvolvido na ouvidoria, por ser esta um autêntico instrumento pedagógico de cidadania e prática de ética constante. A cidadania cresce no compromisso intransigente com a ética. “Cidadania compreende o universo de todos, mas acima de tudo de cada ente concreto, real no tempo e no espaço”. Sá (In SÁ; VILANOVA; MACIEL, 2004, p.55)

Uma das considerações feitas no Código de Ética dos Ouvidores/*Ombudsman* refere-se a defesa intransigente dos direitos inerentes à pessoa humana, balizando suas ações por princípios éticos, morais e constitucionais.

A ouvidoria privilegia a participação da sociedade na gestão institucional, o que propicia a transparência e o controle social. Facilmente os problemas são identificados e os meios mais adequados para a sua resolução.

O Código de Defesa do Consumidor, Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, deu ênfase à questão da eficiência e da solução dos problemas nas relações de consumo.

Implementar, garantir, dar eficácia aos direitos dos consumidores, dos cidadãos é para esta exata perspectiva e contexto que convergem os institutos da Defesa do Consumidor e da Ouvidoria, pois ambos, independentemente de seus executores, públicos ou privados, são convocados, pela cidadania, para exercerem seus papéis de atores sociais na busca do equilíbrio e da harmonia das relações no mercado de consumo (MORISHITA In VISMONA et al, 2001, p.56).

O Estado tem razões suficientes para reconhecer a relevância da Ouvidoria para o fortalecimento da democracia. Com o objetivo de atender o imperativo da comunicação e participação dos usuários em suas atividades, muitas organizações têm estabelecido o instituto da ouvidoria em suas estruturas.

A consolidação da democracia exige o desenvolvimento de novos instrumentos que modernizem o Estado, estimulem a participação e alterem o foco da Administração Pública, redirecionando-a para o atendimento ao cidadão, conferindo maior transparência ao exercício do poder político (VISMONA, 2001).

Um canal direto de comunicação, realmente, pode abrir espaços para o desenvolvimento da cidadania, à medida que esclarece a população quanto aos serviços prestados pelas instituições, estimula a participação e informa sobre direitos e deveres de um cidadão.

Embora a iniciativa da institucionalização da Ouvidoria devesse partir do Poder Legislativo, como primeiro interessado na fiscalização do cumprimento das leis pelo Poder Executivo, o que acontece na realidade das ouvidorias brasileiras é o próprio Poder Executivo mostrando-se preocupado com a instalação de procedimentos substitutivos que visem a garantir ao administrado a proteção aos seus direitos.

A diferença mais significativa do modelo sueco para o modelo brasileiro é justamente a vinculação administrativa das Ouvidorias públicas. Enquanto no modelo clássico o Ouvidor está ligado ao Poder Legislativo, no Brasil a grande maioria está subordinada aos titulares do Poder Executivo.

4.3 O Perfil do ouvidor na Administração Pública

Ser ouvidor significa mais do que exercer mera profissão ou ofício. A sua interferência nos rumos da organização vai muito além da solução de um problema específico. O ouvidor deve possuir perfil adequado às exigências de suas funções. Estas, quando são desempenhadas com acerto e imparcialidade, a credibilidade na instituição e, por conseqüência, na organização, se solidificam.

O bom ouvidor deve ser alguém tecnicamente qualificado, comprometido com a ética, que preze pela justiça, a dignidade, a integridade e o

respeito como bens inalienáveis de cada ser humano e humilde o suficiente para reconhecer as próprias limitações e buscar o autodesenvolvimento.

Giangrande (In VISMONA et al, 2001) enumera onze características principais que devem ser observadas no profissional ideal para ocupar o cargo de ouvidor/*ombudsman*: equilíbrio emocional, proatividade, persuasão, cooperação, tenacidade, espírito empreendedor, adaptabilidade, empatia, análise crítica, autodesenvolvimento, conhecimento do negócio.

Acrescenta a autora que “este profissional deverá obrigatoriamente ter certa maturidade pessoal, bom senso, experiência em trabalho com equipe e contato com pessoas”. (GIANGRANDE In VISMONA et al 2001, p.40).

Vismona et al (2001, p.20), tendo como base o Código de Ética, definido pela Associação Brasileira de Ouvidores, mencionou as características, aptidões e habilidades que devem integrar o perfil do ouvidor no documento apresentado ao Governo do Estado de São Paulo, que tratou das bases para implementação da ouvidoria naquele Estado:

- Pode ter qualquer formação profissional;
- Deve ter paciência no trato com o público;
- Agir com espírito de colaboração e cortesia;
- Conhecer os serviços que são prestados pelo órgão e seus limites de atuação; não precisa ser necessariamente funcionário de carreira;
- Ser uma pessoa pró-ativa;
- Manter contato permanente com as diversas áreas da instituição, estabelecendo uma interação com os servidores;
- Evitar a postura de “agente de punição”;
- Agir com empatia junto ao público externo e interno.

A prática do ouvidor deve ser coerente com o seu perfil, conforme Santos Júnior (In VISMONA et al, 2005, p. 42):

Os ouvidores têm diante de si a possibilidade/dever de desenvolvimento da ética do cotidiano – a cada instante exercer decisões que representam a distância entre a violação e o cumprimento do direito do outro, e da ética da coerência entre falar e agir. É na prática que cada um deve comprovar a verdade que sustenta a realidade, a força e o caráter terreno do seu pensamento. É preciso ancorar a linguagem dos atos nos atos da linguagem, é preciso ser coerente.

4.4 A função do ouvidor

A função do ouvidor deve ser pautada na ética e na defesa intransigente do interesse coletivo. Toda a atuação do ouvidor é um exercício constante de reconhecimento do direito do outro, do respeito ao ser humano, como cidadão, usuário do serviço público ou consumidor de produtos e serviços das empresas particulares.

A ouvidoria pública brasileira na visão de Imbroisi (In VISMONA et al, 2005, p.106), “é um importante instrumento de humanização das relações entre os servidores públicos e a população por viabilizar a ampliação do espaço para o pleno exercício do direito de acompanhamento, controle e avaliação da gestão pública”.

Fátima Vilanova, ouvidora da Universidade Estadual do Ceará (UECE), faz importantes colocações a respeito do trabalho do ouvidor:

O ouvidor tem como atribuição não apenas ouvir a comunidade, mas também representá-la junto aos dirigentes das instituições públicas e privadas; mediar soluções para as demandas, da forma mais desburocratizada possível; articula-se com os diversos setores da organização, propiciando um retorno rápido ao interessado no tocante às manifestações acolhidas e propor aos dirigentes medidas para a correção de falhas, omissões e injustiças.

O ouvidor representa o cidadão perante o Poder Público e a dirigentes de instituições privadas. Coloca-se no lugar dele, mediando a solução de problemas de forma imparcial, ágil e desburocratizada, com o recurso do diálogo e da persuasão, desfazendo mal-entendido mediante a informação precisa, garantindo o sigilo de reclamantes e reclamados. (VILANOVA, In VISMONA, 2005, p.95).

O ouvidor necessita do apoio institucional para dar resposta satisfatória ao cidadão. A eficácia de atuação da ouvidoria está diretamente relacionada com o respaldo que encontra na lei ou na alta administração. O clima organizacional propício ao sucesso da ouvidoria é democrático, participativo e interativo.

4.5 A Ouvidoria autônoma e sua gestão

A implantação de ouvidorias autônomas no País é um grande desafio abraçado por cidadãos conscientes do seu papel na sociedade.

Uma ouvidoria autônoma e independente se contrapõe ao clientelismo, à troca de favores, aos fins político-eleitorais, a falta de transparência e tudo o mais que impede a democracia participativa. Para Vilanova (In VISMONA, 2005, p.96), “as ouvidoria estão experimentando aos poucos o exercício de ouvir, ainda de forma cautelosa, receosa, domesticada”.

O Estado e a sociedade há algumas décadas têm integrado na busca natural do estabelecimento de padrões adequados e propulsores do exercício pleno da cidadania. O Estado se esforça para estabelecer políticas que visem criar as condições necessárias à prestação de informações e de serviços de qualidade aos cidadãos. Há inegáveis esforços governamentais em atender ao crescente nível de demanda da sociedade e, em ampliar o universo de oferta das diversas formas de atendimento, sobretudo daqueles que traduzem benefícios no campo social.

Os serviços de ouvidoria são exemplos de resultados dessa interação entre o Estado e a sociedade, reflexo de um cidadão mais consciente de seus direitos, também de seus deveres; que questiona o Estado no seu anseio por uma participação mais efetiva no processo de mudança.

É relevante, todavia, destacar que a busca da autonomia e da independência dos representantes da Ouvidoria é importante para a credibilidade do instituto. Com isto, o ouvidor pode realmente representar o cidadão na defesa de interesses legítimos. Porém, mais importante do que criar uma ouvidoria é fazê-la acreditada, respeitada, eficiente na resposta ao usuário, consumidor e demais membros da sociedade.

Para Vismona et al (2001, p.26):

A institucionalização da ouvidoria é importante por definir sua esfera de competência, seus requisitos, mandato, autonomia e independência, mas é fundamental que a mesma conquiste credibilidade, que não surge por geração espontânea com a lei ou até mesmo com a Constituição.

Somente numa sociedade democrática a Ouvidoria encontra espaço para exercer plenamente as funções a que se propõe. Isto porque ela necessita de ampla liberdade de ação e autoridade limitada apenas pela própria delimitação de sua área de competência.

É fundamental que assegurem condições para funcionamento da ouvidoria. Boa localização, estrutura física adequada, equipamentos necessários e uma equipe especializada, capaz de receber, analisar e dar encaminhamentos e respostas para todo o tipo de manifestação, inclusive queixas, sem formalidades, sem burocracias.

É indispensável que o sistema da ouvidoria esteja organizado com regras básicas, com tecnologias adequadas para que seja realmente capaz de resgatar a imagem positiva da organização.

Para Oliveira (In VISMONA et al, 2001, p.26):

Cabe à estrutura de ouvidoria implantar ações e mecanismos, permitindo ao cidadão o entendimento e o incentivo para o exercício de sua cidadania e ao administrador público a possibilidade de análise e alteração de procedimentos.

A organização deve disponibilizar os meios que facilitem ao máximo o acesso aos usuários. Em geral as solicitações são apresentadas a Ouvidoria através de carta, telefone ou pessoalmente. Caixas de sugestões são disponibilizadas em locais de atendimento ao público. A internet é um dos canais mais utilizados. O *e-mail* transforma-se em um eficiente catalizador das manifestações do cidadão, fazendo nascer a cidadania *on-line*.

A ouvidoria é um sistema de atendimento com atividades bem mais abrangentes. Seu trabalho inicia-se e termina com o cidadão. As manifestações recebidas servirão de dados no processo de estabelecimento de políticas públicas. Portanto, cabe a ouvidoria funcionar de forma eficiente e eficaz.

Os dados registrados devem ser trabalhados para formar relatórios estatísticos quantitativos e qualitativos, ressaltando-se os assuntos mais freqüentes e destacando os fatores que mais estão contribuindo para as distorções. Além das recomendações de ordem geral, o relatório costuma trazer um resumo dos casos mais importantes de que se cuidou no período, com as conclusões respectivas.

O relatório deve ser público para dar maior transparência e estreitamento da relação com o público, visando à credibilidade do instituto.

Para Oliveira (In VISMONA et al, 2001, p.24) “o administrador público, responsável pelas ações e procedimentos implantados, deverá ver nas informações coletadas indicadores do grau de satisfação dos serviços oferecidos, como um todo”.

5 A SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO CEARÁ E SUA HISTORICIDADE

No Período Regencial, era presidente da Província do Ceará um influente ex-senador do Império que lutava pela antecipação da maioria de Pedro II – José Martiniano de Alencar; quando foi criada, pela Lei nº 58, em 26 de setembro de 1836, um órgão destinado a controladoria da arrecadação de tributos e das despesas da Província. (SEFAZ NOVO TEMPO, 2006).

Inicialmente, aludido órgão foi denominado de Thesouraria Provincial, constituída por sete integrantes: um inspetor, um contador, um tesoureiro, três escriturarias, um porteiro e um contínuo.

São decorridos 170 anos de uma história institucional que destaca a visão de futuro do administrador público, consciente das atribuições do cargo em que fora investido, também de ter o domínio das contas públicas sob sua responsabilidade.

A atitude decidida, e pioneira do brilhante vulto da história do Ceará, iniciava os primórdios da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará – o que caracteriza como uma das maiores instituições administrativas estaduais.

Ainda no Período Regencial, em 22 de junho de 1837, foi oficializado o Regulamento nº 09 que tratava da organização da Tesouraria Provincial, de acordo com o que estava disposto nos artigos 3 e 7 da Lei nº 58 que a instituía. (SEFAZ ON LINE, 2006).

Após sete anos do início de sua atuação, já no Primeiro Reinado, sentiu-se a necessidade de descentralizar as atividades fazendárias, resultando na criação de Coletorias, através da Lei nº 252, de 15 de novembro de 1842, que em seu art. 13 determinava, fossem instaladas, após ouvir o contador e o procurador

fiscal, posto de arrecadação tributária. Tais entidades seriam compostas de um coletor e um escrivão.

Após a Proclamação da República, em 15 de novembro de 1889, formalizava-se a Constituição Política do Estado do Ceará, em 1891; passando o órgão responsável pela arrecadação de tributos a ser designado pelo nome de Secretaria de Negócios da Fazenda, instalada oficialmente em 28 de setembro de 1891. (SEFAZ ON LINE, 2006).

5.1 Contextualização da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará

Atualmente, a Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará - SEFAZ desempenha múltiplas funções que se inter-relacionam, pois vai além da arrecadação de impostos de competência estadual. Ela é também prestadora de serviço público à sociedade, buscando otimizar as despesas através da destinação e acompanhamento orçamentário dos órgãos da administração direta para o equilíbrio financeiro do Estado.

Para Azevedo (2005), sua atuação é também voltada para as políticas de distribuição de renda e promoção da justiça fiscal, além de propiciar aos indivíduos a conscientização e educação tributárias, por meio de ações permanentes que visem a formação de cidadãos e o exercício da cidadania.

A Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará é um órgão da Administração Direta do Governo do Estado, amparada pela Lei nº 13.297, de 07/03/2003 e pelo Decreto nº 27.203, de 06/10/2003. A citada Lei dispõe sobre o atual Modelo de Gestão do Poder Executivo Estadual e, em seu Art. 1º, determina como premissas básicas a democratização, a descentralização, a participação, regionalização e a integração das macro-funções da gestão do Poder Executivo no Estado.

5.2 A Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará e o processo de modernização

A Secretaria da Fazenda busca, através da implementação de programas de reformas, se adequar a um novo ambiente, onde produtividade e competitividade passam a ser exigências inadiáveis. A reforma da SEFAZ se encontra dentro de um programa maior que é o de reforma do Estado do Ceará.

O Estado do Ceará, a partir de 1987, com o então “Governo das Mudanças”, realizou diversas mudanças em sua estrutura administrativa, tendo, entre outros objetivos, o equilíbrio das finanças públicas do Estado e a implantação de uma nova visão de administrar o setor público que fosse capaz de proporcionar resultados eficientes e de elevar a qualidade dos serviços. O governo do Estado do Ceará adere ao movimento pela melhoria da eficiência de sua estrutura, sendo a SEFAZ pioneira na implantação de métodos e técnicas em busca da qualidade, que mais tarde seria modelo para as demais secretarias de estado (VASCONCELOS, 2005, p.84).

A partir de 1995, a SEFAZ/CE lançou o Programa de Modernização Fazendária (PROMOFAZ) e procurou desenvolver o Programa de Qualidade Total em suas unidades. Como desdobramento do PROMOFAZ foi elaborado o MASTERPLAN.

O MASTERPLAN é um planejamento, não estratégico, para a implantação dessas mudanças, que se investe de sua execução, tem começo meio e fim, e encerra-se quando for concluído o processo de mudança. Projeto este que privilegia como metas principais:

- Organização (Estrutura) e aspectos legais;
- Recursos Humanos;
- Informática;
- Recursos físicos;
- Planejamento e comunicação.

No contexto atual, a SEFAZ já implementou grandes processos, principalmente os que envolvem a arrecadação e a fiscalização. Outros estão em fase de implantação, enquanto alguns dependem de profissionais qualificados, melhoria na infra-estrutura de informática e demais meios. Mas, na verdade, o trabalho em prol da modernização é contínuo, porque conta do apóio dos fazendários comprometidos com o processo.

6 A OUVIDORIA DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO CEARÁ – COMUNICAÇÃO E CIDADANIA

A Secretaria da Fazenda é um exemplo do grande esforço de modernização da Administração Pública do Estado do Ceará, que priorizando a democratização das relações entre governo e sociedade, adota modelo de gestão participativa, com a abertura de novos canais de participação disponíveis para os seus diversos públicos.

Diante da necessidade de melhorar a comunicação institucional, é necessário que se criem canais que facilitem a integração. A Ouvidoria da SEFAZ significa a implementação de um canal de comunicação direta com a sociedade, possibilitando identificar necessidades e distorções em seu funcionamento e apresentar propostas para melhorias. Com esse intuito, busca-se a excelência dos serviços fazendários, com vistas ao atendimento satisfatório ao cliente externo, a eficiência dos serviços prestados, maior transparência ao exercício do poder público, exercício da cidadania, aprimoramento da democracia, norteados pelos princípios que regem a Administração Pública.

As primeiras idéias sobre ouvidoria começaram a ser divulgadas pela servidora fazendária Aurila Cajazeiras, que na época ocupava a função de corregedora da SEFAZ. Inicialmente as atividades de ouvidoria eram exercidas concomitantemente com as da corregedoria. “No entanto, nossa organização não assimilava claramente o papel da Ouvidoria e nessas circunstâncias não poderia expressar claramente suas funções para o servidor, tampouco exercer o seu papel principal” (ANGELIM In SÁ; VILANOVA; MACIEL, 2004, p.128).

Havia a necessidade de se implantar na SEFAZ uma ouvidoria independente, autônoma, com atividade exclusiva, capaz de atender ao cidadão da forma mais ampla possível. Assim, em 2001, com o apoio do Secretário da Fazenda, a mesma foi instalada, sendo convidado o servidor fazendário Aldenor Menezes Angelim para ouvidor.

Dando continuidade a esse processo, em 5 de fevereiro de 2003, através do Decreto nº 26.920, publicado no Diário Oficial do Estado, em 07 de fevereiro do mesmo ano, foi institucionalizada a Ouvidoria da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará (OUSEF).

A concretização de um Estado voltado ao bem comum constitui uma urgência; portanto a Ouvidoria da SEFAZ, ao lado de outros instrumentos da democracia participativa, desempenha um significado social e político fundamental na configuração dessa visão, pois atua, contribuindo para aproximar o cidadão das decisões, além do dever de ouvir seus reclamos e de buscar, na relação dialética do conflito, o consenso necessário ao encaminhamento de soluções que contemplem a maioria dos cidadãos.

Os artigos 10 e 11 do Decreto nº 26.920/2003, que se seguem, em seus enunciados, tratam objetivamente da inter-relação entre os cidadãos e a OUSEF:

Art. 10. Qualquer cidadão que faça uso dos serviços prestados pela Secretaria da Fazenda tem o direito de recorrer a Ouvidoria para fins de defesa de seus direitos, ou a ela formular denúncias, por meio de representação contra atos que importem em violação de seus direitos.

Art. 11. As denúncias ou reclamações sobre irregularidades advindas de terceiros, acompanhadas de identificação do denunciante/reclamante, serão objeto de análise, para fins de caracterização de sua plausibilidade.

A OUSEF “é um órgão autônomo de assessoramento e assistência imediata da estrutura organizacional da SEFAZ, ao nível de Coordenação, diretamente subordinada ao Secretário da Fazenda” (Art.1º, Decreto nº 26.920/2003).

6.1 Estrutura e funcionamento

A Ouvidoria da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará (OUSEF) está localizada na Sede da Secretaria da Fazenda, na Avenida Alberto Nepomuceno, nº 2, no Centro de Fortaleza-CE. É um ambiente confortável e acolhedor, que proporciona confiança e segurança a quem procura ser atendido. Constitui-se em

um canal de acesso fácil e sem burocracias, disponibilizando aos cidadãos, além do atendimento presencial, o correio eletrônico, telefone, fax e carta. Existem também as caixas de sugestões disponíveis nas unidades de execução da SEFAZ.

Quanto aos princípios das atividades da Ouvidoria, defendidos no Capítulo I, art. 2º, do Decreto anteriormente mencionado, Compete a Ouvidoria da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará (OUSEF):

- receber reclamações, denúncias, elogios, críticas ou sugestões acerca da qualidade dos serviços prestados pela Secretaria da Fazenda, buscando a satisfação do usuário;
- conscientizar os usuários da Administração Fazendária de seus direitos e deveres;
- receber e apurar todas as manifestações que lhe forem dirigidas ou colhidas em veículos de comunicação formal e informal, notificando os órgãos envolvidos para os esclarecimentos necessários;
- realizar inspeções para verificar fatos relacionados às manifestações registradas;
- garantir o retorno das providências adotadas a partir de sua intervenção e dos resultados alcançados;
- assegurar aos solicitantes o caráter de sigilo, discricção e fidedignidade nas informações transmitidas.

Conforme Angelim (In SÁ; VILANOVA; MACIEL, 2004), uma Ouvidoria requer atenção especial por parte do gestor maior. Deve possuir uma estrutura mínima, com um ouvidor exclusivo, gozando de liberdade, autonomia, independência e aceitação, para que produza ações aguardadas pela sociedade e, decorrentemente, os resultados esperados por ela.

A equipe da OUSEF é composta por servidores fazendários, conhecedores dos diversos serviços fazendários e que busca continuamente, através da experiência e formação, aproximar-se do perfil adequado à função de ouvidoria. A fim de cumprir o que estabelece o Art. 4º, Decreto 26.920/2003, a Ouvidoria da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará (OUSEF) possui a seguinte composição:

- I – um Ouvidor, escolhido e nomeado pelo Secretário da Fazenda, dentre servidores integrantes do grupo ocupacional Tributação, Arrecadação e Fiscalização (TAF), em efetivo exercício, graduado em curso superior, de reconhecida experiência em assuntos fazendários e de notória idoneidade moral;
- II – servidores membros, escolhidos pelo Ouvidor, com capacidade técnica e reconhecida idoneidade moral, que não tenham sofrido sanção disciplinar durante a vida profissional pública, e sejam

- reconhecedores dos serviços que são prestados pela Secretaria da Fazenda e dos seus limites de atuação;
- III – secretária escolhida pelo Ouvidor, com capacidade técnica satisfatória para a função.

As atividades da OUSEF consistem em receber as manifestações dos usuários, classificá-las como consultas, sugestões, reclamações, elogios ou denúncias. Após registro e análise, as manifestações são encaminhadas aos setores competentes. A Ouvidoria intervém junto aos responsáveis, cobrando soluções, providências e resposta para o cidadão no menor espaço de tempo possível.

As manifestações destinadas a OUSEF são registradas seqüencialmente durante o mês, em formulários denominados movimento diário, documento que serve de controle e identificação das manifestações dos cidadãos. No final de cada mês é redigido um relatório, apontando a estatística de atendimento e os assuntos que mais se destacaram. O mesmo é apresentado ao secretário, momento em que o ouvidor faz as devidas observações e solicita providências para os casos que não obtiveram solução em nível de unidade gerencial.

Os relatórios são encaminhados para a Secretaria de Ouvidoria Geral e Meio Ambiente-SOMA e para toda a gerência da SEFAZ, a fim de que sejam avaliados e interpretados para que se adotem medidas corretivas ou de melhorias.

7 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DO DESEMPENHO DA OUVIDORIA DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO CEARÁ

O homem sempre teve preocupação em conhecer o mundo que o cercava, descobrir as causas e as conseqüências dos fenômenos, dos acontecimentos, inclusive desvendar o porquê de suas ações e reações.

A evolução humana, lentamente, fez surgir as ciências, formas de expressão das buscas realizadas ao longo de milênios. Buscas, aliás, não exclusivas, nem conclusivas. Porquanto, as pesquisas se têm intensificado, notadamente, quando se trata de aspectos de uma realidade em que o homem é o agente.

A reflexão sobre a metodologia foi fundamental para a realização deste trabalho, uma vez que a relevância das ciências sociais desdobra-se em vários e complexos questionamentos, principalmente, em se tratando do aperfeiçoamento da Administração Pública; perseguindo um equilíbrio fundamentado na legalidade, eficiência e respeito à cidadania.

7.1 Aspectos metodológicos

A abordagem do problema da pesquisa caracteriza-se como teórico-empírico, em razão da necessidade de validar ou negar os argumentos expostos pelos autores citados. Em relação ao nível do problema, trata-se de um estudo qualitativo, pois considera que há uma relação dinâmica entre a realidade e o sujeito – isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade dos sujeitos/ações. Conseqüentemente, o modo de investigação é o estudo de caso observacional.

Relativamente ao procedimento técnico é uma pesquisa documental de investigação *Ex-post-facto*; a pesquisadora não pode controlar as variáveis independentes, porque suas manifestações já ocorreram.

7.2 Análise e interpretação do desempenho da ouvidoria da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará

Foi dada preferência a análise de dados primários, visto que o objetivo primordial deste trabalho foi investigar a efetividade das respostas às solicitações dos cidadãos, relacionadas aos serviços prestados pela Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará mediadas pela Ouvidoria.

Foram utilizados os relatórios estatísticos da OUSEF, que constituíram a população da pesquisa; o qual abrange as solicitações recebidas durante os anos de 2003, 2004 e 2005.

7.2.1 Tabelas e gráficos analisados

Tabela 1 – Tipologia de veículos utilizados pelos cidadãos

MEIOS UTILIZADOS	PERÍODO ANALISADO					
	2003 FREQUÊNCIA		2004 FREQUÊNCIA		2005 FREQUÊNCIA	
	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa
Telefone	289	7,49%	496	10,8%	669	11,1%
Fax	5	0,02%	1	0,02%	1	0,02%
Carta	112	5,45%	252	5,45%	588	9,76%
E-Mail	3180	82,51%	3783	81,9%	4684	77,7%
Presencial	268	6,96%	88	1,9%	85	1,41%
TOTAL	3854	100%	4620	100%	6027	100%

Fonte: Dados da OUSEF – relatórios consolidados 2003, 2004 e 2005.

A observação da tabela 1 assinala que o maior índice de acesso a Ouvidoria da SEFAZ é realizado por e-mail, enquanto as demais variáveis apresentam oscilações similares. É oportuno destacar que desde 2004, a frequência presencial foi muito reduzida, indicando o crescimento dos demais meios de acesso a Ouvidoria.

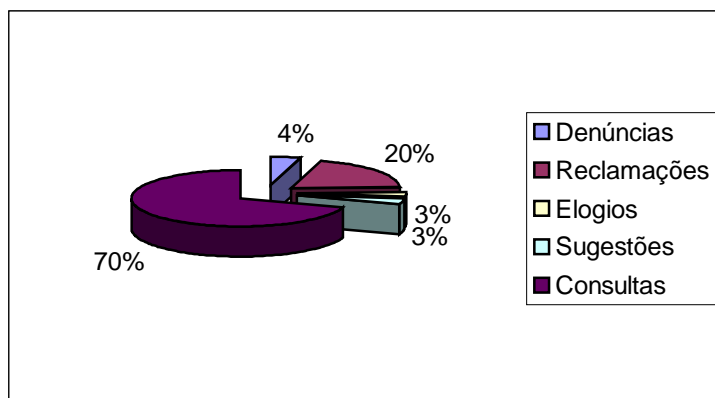


Gráfico 1 – Frequência relativas aos tipos de manifestações.

Fonte: Dados da OUSEF – relatórios consolidados 2003, 2004 e 2005.

No período escolhido para o estudo, de 2003 a 2005, foram operacionalizados 14.501 acessos a Ouvidoria. O número total de atendimentos, no período avaliado, demonstra a credibilidade que a Ouvidoria tem conquistado, junto aos contribuintes e a população em geral.

Tabela 2 – Tipologia de Atendimento

CLASSIFICAÇÃO DO ATENDIMENTO	PERÍODO DE OCORRÊNCIA					
	2003 FREQÜÊNCIA		2004 FREQÜÊNCIA		2005 FREQÜÊNCIA	
	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa
Denúncia	130	3,38%	183	3,96%	333	5,52%
Reclamação	522	13,55%	1082	23,4%	1275	21,2%
Elogio	104	2,69%	87	1,88%	209	3,47%
Sugestão	127	3,29%	136	2,94%	210	3,49%
Consulta	2971	77,09%	3132	67,79%	4000	66,4%
TOTAL	3854	100%	4620	100%	6027	100%

Fonte: Dados da OUSEF – relatórios consolidados 2003, 2004 e 2005.

Há percentual significativo quanto ao crescimento de denúncias, de reclamações, consultas e sugestões; grifando o caráter participativo e o decorrente avivamento da cidadania, inclusive, perceptível em razão dos percentuais de aceitação – elogio a SEFAZ.

O percentual mais elevado refere-se à busca de informações, esclarecimentos e elucidações, de dúvidas do contribuinte e demais cidadãos, tanto que a pesquisa destaca desde 2003 índices significativos: 77,09% (2003), 67,79% (2004) e 66,40% (2005). Estes dados demarcam uma realidade – o cidadão tem

carência de conhecimentos fundamentais que possibilitem mais interação entre ele e a instituição SEFAZ.

Tabela 3 – Resolutividade das solicitações.

CLASSIFICAÇÃO DO ATENDIMENTO	ENCAMINHAMENTO PARA SOLUÇÃO DA DEMANDA E CONCLUSOS					
	2003		2004		2005	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
DENÚNCIA	92	70,76	102	55,79	270	81,09
RECLAMAÇÃO	490	93,86	1054	97,41	1254	99,92
ELOGIO	104	100,00	87	100,00	209	100,00
SUGESTÃO	118	92,91	127	93,38	210	100,00
CONSULTA	2827	95,15	3054	97,51	3974	99,35
TOTAL	3631	94,21	4424	95,76	5917	98,17

Fonte: Dados da OUSEF – relatórios consolidados 2003, 2004 e 2005.

O número total de atendimentos, no período avaliado, demonstra a receptividade e penetração que a Ouvidoria tem conquistado, junto aos contribuintes e a população em geral.

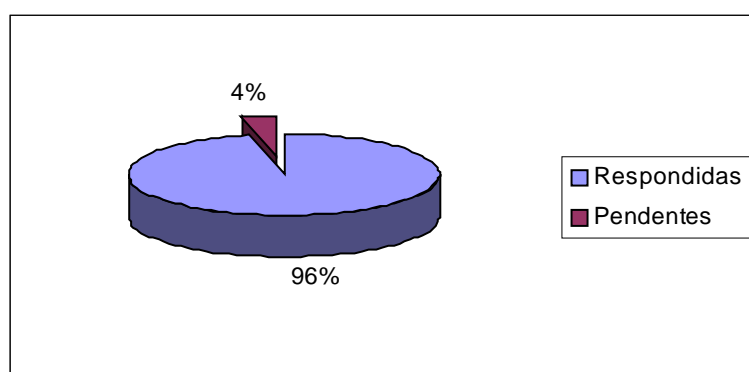


Gráfico 2 – Frequência quanto a resolutividade das demandas no período de 2003 a 2005.

Fonte: Dados da OUSEF – relatórios consolidados 2003, 2004 e 2005.

Considerando a realidade investigada, através dos documentos estatísticos da Ouvidoria da SEFAZ, quanto ao objeto de estudo e de pesquisa desta monografia, pôde-se constatar:

- O elevado percentual de resolutividade, com maior ênfase nas demandas relativas a 2005, atingindo um total de 98,17%;

- No período (2003 a 2005), foram registrados 14.501 atendimentos (100%) e destes 13.972(96%) foram concluídos, com resposta ao cidadão;
- O percentual de 96% assinala um significativo compromisso da Ouvidoria com relação ao acolhimento, ao decorrido encaminhamento e resolutividade das manifestações;

No seu mister de ouvir ativamente o cidadão, registrando as manifestações dos cidadãos contribuintes e usuários dos serviços, a Ouvidoria da SEFAZ obtém destes, feedback confiável, que contribui para o conhecimento aprofundado dos problemas e dificuldades da Instituição.

8 CONCLUSÕES

Na perspectiva funcional, analisar as Ouvidorias Públicas como instrumento de controle, encontra fundamento no Direito Administrativo, mais especificamente no âmbito da teoria de controle da Administração Pública.

Transcorridas duas décadas da criação da primeira Ouvidoria Pública no Brasil, as experiências institucionais, atualmente vigentes, compõem um complexo labirinto de difícil sistematização, dada uma heterogeneidade.

No entanto, a consolidação da democracia e a busca incessante pela ampliação e simplificação da relação da Administração Pública com os cidadãos, bem como a modernização dos instrumentos de racionalização, comunicação e cooperação social, estão a requerer o estabelecimento de parcerias que viabilizem a descentralização das ações, numa gestão comprometida em oferecer bons serviços aos cidadãos.

A Ouvidoria da SEFAZ – como instituto de mediação entre o fisco e a sociedade na resolução de múltiplas questões, além de desempenhar o papel fundamental de agilizar as informações, encaminhar as questões apresentadas à área em que devem ser solucionados, acompanhando sua tramitação, ainda que não disponha de poder coercitivo, pode sugerir e recomendar.

Como um sistema amplo de atendimento, a Ouvidoria não se limita a recepção de reivindicações, mas busca interagir ágil e eficientemente nas suas atividades diárias, nas suas propostas e respostas a quaisquer solicitações, as mais diversas.

A Ouvidoria deve ser o canal de interligação adequado com a população, para que o contribuinte e demais clientes, no efetivo exercício da cidadania, através de seus reclamos, de suas reivindicações e de suas sugestões, atuem, propondo ações para melhoria dos serviços e validando novas práticas.

Através da análise e interpretação avaliativa dos dados relativos a Ouvidoria da SEFAZ, segundo o período tratado estatisticamente, foi possível verificar que:

- A cultura institucional está aberta às críticas, reclamações e denúncias, destacando a importância do ouvir e atender;
- Há empenho em encaminhar as demandas aos setores específicos com a finalidade de obter respostas às manifestações dos cidadãos;
- A resolução/respostas às demandas, alcançaram elevados índices de resolutividade;
- O elevado índice de reclamações sinaliza para a necessidade de melhorias nos serviços prestados pela Instituição;
- Há de se atentar que o elevado percentual relativo à busca de informações e esclarecimentos alusivos à tributação grifam que há, entre os cidadãos, a necessidade de programas informativos e educativos, capazes de torná-los esclarecidos sobre seus direitos, deveres e especificidades sobre a legislação tributária.

Um dos aspectos mais relevantes, quanto a Ouvidoria em foco, é que se processe uma gestão cotidiana ágil e eficiente, baseada na plena utilização de infra-estrutura de atendimento, processamento e suporte confiáveis e direcionadas à realidade do volume de serviços que devem ser prestados. Com efeito, o atendimento da Ouvidoria, deve englobar todos os meios de acesso disponíveis e os instrumentos de processamento interno, de informações e de ações utilizadas nos serviços para o tratamento das questões que lhe são confiadas.

O fator credibilidade é de suma importância para toda ouvidoria. Portanto, para neutralizar os impasses e minimizar a correção de falhas na resolução das múltiplas questões apresentadas, urge que seja envidado esforço no

sentido de conscientizar as diversas unidades administrativas da SEFAZ, da necessidade de priorizar o atendimento/solução dos casos que ela envia, disseminando novos conceitos e paradigmas junto aos gestores e buscando:

- Defender a legitimidade da Ouvidoria e a utilidade estratégica das informações coletadas e dos estudos e análises produzidas através dela;
- Monitorar a satisfação dos clientes internos e externos; quanto ao atendimento das unidades fazendárias;
- Executar projetos que visem à divulgação e fortalecimento da Ouvidoria;
- Reconhecer a OUSEF como um instrumento de mediação que interage, buscando o aperfeiçoamento organizacional da SEFAZ e a cidadania;
- Determinar, mediante instrumento legal, o período de permanência do ouvidor, a fim de que seja conferido a ele maior segurança, para que possa exercer em sua plenitude a relevante função de mediador e agente indutor de inovações institucionais.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, Edite Bringel Olinda. **Ouvidoria: história e desafios**. Fortaleza: Expressão Gráfica e Editora, 2006.

AZEVEDO, Maria Goret Araújo Sousa. **Custos na administração pública: um estudo de caso na Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará**. 2005, 113f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará – UFC, 2005.

BEE, Frances; ROLAND. **Feedback**. Tradução de Maria Cistina Fioratti Florez. São Paulo: Nobel, 2000.

BRASIL. Ouvidoria Geral da União. I Fórum Nacional de Ouvidorias Públicas. **Anais**. Brasília, 11-12 dez. 2003.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Estado, aparelho do Estado e sociedade civil**. Brasília/DF, n° 4, p. 4-28, 1995.

_____. **Exposição no Senado sobre a reforma da Administração Pública**. Brasília/DF, n° 1, p.7 – 33, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

_____. **Introdução à Teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COSTA, Caio Túlio. **O relógio de Pascal**. São Paulo: Atlas, 1986.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

CRETELA, José Júnior. **Curso de Direito**. São Paulo: Bufhatokg, 1989.

DEL VECCHIO, Giorgio. **Filosofia do direito**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1967.

DRUCKER, P. F. **As novas realidades**. São Paulo: Pioneira, 2000.

IASBECK, Luiz Carlos. **Gestão de ouvidoria no setor público: ênfase na comunicação.** Instituto Nacional de Capacitação (Curso Ministrado), [s./d.].

MAGALHÃES, Fundação Luis Eduardo. **Ouvidoria: um modelo para o Estado da Bahia / Fundação Luis Eduardo Magalhães.** Salvador: FLEM, 2003.

MEDAUAR, Odete. **Direito administrativo moderno.** 3. ed. São Paulo: RT, 1999.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro.** 7. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1979.

MOREIRA, Claudia Maria Muniz *et al.* **Habilidades gerenciais.** Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 1997.

MOSCOVICI, Felá. **Desenvolvimento interpessoal.** 15. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2005.

MOURÃO, Newton. **Comunicação empresarial/organizacional na perspectiva da gestão de pessoas: jornal SEFAZ Novo Tempo e Informativo.** SEFAZ. 2000, 98f. Monografia (especialização) – Faculdade Christus, Fortaleza, 2000.

PASSADORI, Reinaldo. **Comunicação essencial: estratégias eficazes para encantar seus ouvintes.** São Paulo: Gente, 2003.

PINHO, Ruy Rebello; NASCIMENTO, Amauri M. **Instituições de Direito Público e Privado.** 23. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

REALE, Miguel. **Lições preliminares de Direito.** São Paulo: Saraiva, 1989.

SÁ, Adísia; VILANOVA, Fátima; MACIEL, Roberto (org.). **Ombudsman, ouvidores: transparência, mediação e cidadania.** Fortaleza: Demócrito Rocha, 2004.

SEFAZ/CE. **Jornal SEFAZ Novo Tempo. Fortaleza: SEFAZ/CE, n. (83) e (84), 2006.**

_____. **Relatórios Consolidados Ano 2003.** Fortaleza: SEFAZ/CE, 2004.

_____. **Relatórios Consolidados Ano 2004.** Fortaleza: SEFAZ/CE, 2005.

_____. **Relatórios Consolidados Ano 2005.** Fortaleza: SEFAZ/CE, 2006.

_____. **Institucional.** Disponível em: <[http:// www.sefaz.ce.gov.br](http://www.sefaz.ce.gov.br)>. Acesso em 15 nov. 2006.

SILVA, José Afonso. **Curso de direito constitucional positivo.** 16. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 1999.

TEIXEIRA, Alberto. **Guia da cidadania para a transparência: prevenção para a corrupção.** Fortaleza: Klaus Hermanns, 2006.

TORQUATO, G. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa.** São Paulo: Pioneira, 1991.

VASCONCELOS, Delcilândia Lopes. **O redesenho de processos na Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará.** 2005. 170f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual do Ceará – UECE, Fortaleza, 2005.

VISMONA, Edson Luiz et al. **A ouvidoria no Brasil.** São Paulo: Imprensa Oficial, 2001.

VISMONA, Edson Luiz (org.). **A ouvidoria brasileira: dez anos da Associação Brasileira de Ouvidores / ombudsman.** São Paulo: Imprensa Oficial, 2005.

ANEXOS

ANEXO I

Código de Ética do Ouvidor/Ombudsman (ABO)

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.

Fortaleza, 19 de dezembro de 1997.

ANEXO II

COMPETÊNCIA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA SEFAZ – CE.

- Visão:

Alcançar até 2007, a liderança nacional no desempenho da arrecadação tributária e administração financeira, com a satisfação dos clientes internos e externos.

- Missão:

Captar recursos financeiros para atender às demandas da sociedade.

- Competência:

- auxiliar diretamente e indiretamente o Governador na formulação da política econômico-tributária do Estado;
- realizar a administração fazendária pública;
- dirigir, superintender, orientar e coordenar as atividades de arrecadação, tributação, fiscalização e controle dos tributos e demais rendas do erário;
- gerenciar o sistema da Dívida Pública Estadual;
- elaborar, em conjunto com a Secretaria de Planejamento e Coordenação, o planejamento financeiro do Estado;
- administrar o fluxo de caixa de todos os recursos do Estado e desembolso dos pagamentos;
- gerenciar o sistema de execução orçamentária financeira e contábil-patrimonial dos Órgãos e Entidades da Administração Estadual;
- superintender e coordenar a execução de atividades correlatas na Administração Direta e Indireta;
- exercer outras atribuições necessárias ao cumprimento de suas finalidades nos termos do Regulamento.

- Estrutura Organizacional:

I - Direção Superior:

- Secretário da Fazenda;
- Contencioso Administrativo Tributário;

II - Gerência Superior:

- Secretário Adjunto da Fazenda;

III - Órgãos de Assessoramento:

- Secretaria Executiva;
- Assessoria de Desenvolvimento Institucional;
- Corregedoria;
- Ouvidoria;

IV - Órgãos de Execução Programática:

- Coordenadoria de Administração Tributária;
- Coordenadoria de Pesquisa e Análise Fiscal;
- Coordenadoria do Tesouro Estadual;

V - Órgãos de Execução Instrumental:

- Coordenadoria Administrativa e de Tecnologia

VI - Órgãos Setoriais de Execução:

- Coordenadoria da Execução Tributária

- Competência das Unidades:

Secretaria Executiva:

- À Secretaria Executiva incumbe prestar assistência ao Secretário em suas atribuições.
- Assessoria de Desenvolvimento Institucional.

- À Assessoria de Desenvolvimento Institucional incumbe promover o desenvolvimento organizacional e a modernização da gestão da SEFAZ, bem como contribuir para a concretização de sua missão institucional.
- Contencioso Administrativo Tributário.
- Decidir administrativamente as questões de natureza tributária, buscando a justiça fiscal em prol da sociedade.

Corregedoria:

- Compete à Corregedoria fazer cumprir o Código de Ética e Disciplina e promover ações de planejamento, coordenação, orientação e controle, que visem à implementação das atividades relacionadas com processos administrativo-disciplinares, pertinentes aos atos e fatos executados por servidores da Secretaria da Fazenda, no exercício de suas funções.

Ouvidoria:

- Compete a Ouvidoria da Secretaria da Fazenda atuar na melhoria da qualidade do serviço prestado, objetivando a eficiência administrativa e garantindo os direitos do servidor e do cidadão usuário, para o pleno exercício da cidadania.

Órgãos de Execução Programática:

- Coordenadoria de Administração Tributária:

A Coordenadoria de Administração Tributária tem como missão elaborar normas para disciplinar a instituição e a operacionalização dos Tributos Estaduais, definir estratégias de ação para maximizar a receita pública e viabilizar as atividades de Tributação, Arrecadação e Fiscalização.

- Coordenadoria de Pesquisa e Análise Fiscal:

A Coordenadoria de Pesquisa e Análise Fiscal tem como missão subsidiar as atividades de tributação, arrecadação e fiscalização de tributos estaduais através do desenvolvimento de ações de análise e investigação fiscais.

- Coordenadoria do Tesouro Estadual:

À Coordenadoria do Tesouro Estadual tem como missão controlar, fiscalizar e acompanhar a execução orçamentária e financeira da Administração Pública Estadual para melhor eficiência e eficácia da gestão da despesa pública.

Órgão de Execução Instrumental:

- Coordenadoria Administrativa e de Tecnologia:

À Coordenadoria Administrativa e de Tecnologia compete viabilizar recursos para a execução das atividades que atendam à missão da SEFAZ.

Órgãos Setoriais de Execução

- Coordenadoria da Execução Tributária:

À Coordenadoria da Execução Tributária compete planejar, coordenar e controlar as ações das Células de Execução da Administração Tributária, com o objetivo de atingir as metas estabelecidas.

Órgãos Locais de Execução

- Células da Administração Tributária:

As Células de Execução da Administração Tributária tem como missão executar ações administrativo-tributárias, buscando a excelência no atendimento e efetividade no alcance das metas para satisfação de sua clientela. (SEFAZ/CE, ONLINE).

Fonte: Site da Sefaz / Ce. – www.Sefaz.Ce.Gov.br

ANEXO III

DECRETO N. ° 26.920, DE 05 DE FEVEREIRO DE 2003.

* Publicado no DOE em 07/02/2003.

Dispõe sobre a organização, estrutura e competência da Ouvidoria da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará (OUSEF).

O GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ, no uso das atribuições conferidas pelo art. 88, incisos IV e VI, da Constituição Estadual,

Considerando o que dispõe o art. 3º da Lei nº 11.809, de 22 de maio de 1991, e o art. 4º da Lei nº 12.672, de 31 de dezembro de 1996;

Considerando, finalmente, a necessidade de dotar a Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará de um canal de comunicação com a sociedade, visando à busca da efetividade na melhoria contínua dos serviços fazendários em defesa da cidadania,

DECRETA:

TÍTULO I

DA OUVIDORIA DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO CEARÁ (OUSEF)

Art. 1º A Ouvidoria da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará (OUSEF) órgão autônomo de assessoramento e assistência imediata da estrutura organizacional, diretamente subordinada ao Secretário da Fazenda, reger-se-á nos termos deste Decreto.

CAPÍTULO I

DOS PRINCÍPIOS DAS ATIVIDADES DA OUVIDORIA

Art. 2º Compete a Ouvidoria da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará (OUSEF):

I - receber reclamações, denúncias, elogios, críticas ou sugestões acerca da qualidade dos serviços prestados pela Secretaria da Fazenda, buscando a satisfação do usuário;

II - conscientizar os usuários da Administração Fazendária de seus direitos e deveres;

III - receber e apurar todas as manifestações que lhe forem dirigidas ou colhidas em veículos de comunicação formal e informal, notificando os órgãos envolvidos para os esclarecimentos necessários;

IV - realizar inspeções para averiguar fatos relacionados às manifestações registradas;

V - garantir o retorno das providências adotadas a partir da sua intervenção e dos resultados alcançados;

VI - assegurar aos solicitantes o caráter de sigilo, discricção e fidedignidade nas informações transmitidas.

CAPÍTULO II

DA FINALIDADE

Art. 3º São finalidades da Ouvidoria da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará (OUSEF):

I - estimular a participação do servidor fazendário com vistas ao atendimento satisfatório ao cliente externo, racionalizando os recursos públicos, minimizando as despesas e dando maior transparência ao exercício do poder público a bem da cidadania;

II - atuar no sentido de garantir a qualidade e a eficiência dos serviços prestados pela Secretaria da Fazenda à sociedade;

III - aprimorar o relacionamento entre a organização e o cliente no cumprimento dos direitos e deveres dos cidadãos.

TÍTULO II

DA ESTRUTURA E DA ORGANIZAÇÃO DA OUVIDORIA

CAPÍTULO I

DA ESTRUTURA

Art. 4º A Ouvidoria da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará (OUSEF) possui a seguinte composição:

I - um Ouvidor, escolhido e nomeado pelo Secretário da Fazenda, dentre servidores integrantes do grupo ocupacional Tributação, Arrecadação e Fiscalização (TAF), em efetivo exercício, graduado em curso superior, de reconhecida experiência em assuntos fazendários e de notória idoneidade moral;

II - servidores membros, escolhidos pelo Ouvidor, com capacidade técnica e reconhecida idoneidade moral, que não tenham sofrido sanção disciplinar durante a vida profissional pública, e sejam conhecedores dos serviços que são prestados pela Secretaria da Fazenda e dos seus limites de atuação;

III - secretária escolhida pelo Ouvidor, com capacidade técnica satisfatória para a função.

CAPÍTULO II

DAS ATRIBUIÇÕES FUNCIONAIS

Seção I

Do Ouvidor

Art. 5º São atribuições do Ouvidor:

I - ouvir todos os clientes dentro dos princípios e valores éticos da Administração Pública;

II - agir com empatia junto ao usuário da Ouvidoria;

III - representar o cidadão contribuinte junto à instituição em que atua;

IV - viabilizar um canal direto de comunicação entre a instituição e o cliente;

V - reportar-se diretamente ao Secretário da Fazenda;

VI - atuar com autonomia e independência, concentrando sua atenção no serviço prestado ao público;

VII - atuar na melhoria da qualidade do serviço oferecido, devendo estabelecer parceria interna em prol da qualidade, da efetividade e da austeridade administrativa;

VIII - agilizar em tempo hábil as informações, as quais devem ser estipuladas em documento de solicitação;

IX - facilitar o acesso a Ouvidoria, simplificando seus procedimentos;

X - encaminhar denúncia, reclamação, sugestão, ao setor competente para a devida solução, ou reconhecimento no caso de elogio;

XI - atuar na prevenção de conflitos;

XII - desenvolver a credibilidade do servidor, do serviço público e da instituição;

XIII - estimular a participação do cidadão e a informação dos serviços prestados;

XIV - garantir os direitos do cidadão no serviço público;

XV - apresentar relatório mensal ao Secretário da Fazenda;

XVI - manter contato permanente com as diversas áreas da instituição, estabelecendo interação com os servidores;

XVII - promover o retorno aos usuários quanto aos serviços prestados.

Seção II

Das Atribuições dos Membros da OUSEF

Art. 6º São atribuições dos membros da Ouvidoria da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará (OUSEF):

I - receber, registrar, analisar e encaminhar, às unidades invocadas, reclamações, sugestões e demais manifestações para as possíveis soluções;

II - manter intercâmbio com as unidades fazendárias pelo recebimento e retorno das informações;

III - substituir o Ouvidor em reuniões, encontros, palestras e outros eventos, quando solicitado;

IV - executar as atribuições do Ouvidor, quando este se encontrar impossibilitado de executá-las ou quando por ele forem delegadas;

V - diligenciar as ações motivadas por denúncias, queixas e outras situações relacionadas com a Ouvidoria, se for o caso;

VI - emitir, receber, arquivar e controlar toda e qualquer comunicação, interna ou externa, da Ouvidoria.

Seção III

Das Atribuições da Secretária

Art. 7º São atribuições da secretária:

I - recepcionar o cidadão que busca a Ouvidoria para resolver os seus problemas;

II - prestar um atendimento atencioso, proporcionando ao cidadão as condições necessárias ao seu bem-estar e tranqüilidade, enquanto aguarda expor seus problemas ao Ouvidor ou ao servidor membro da equipe que eventualmente o substitua;

III - realizar contatos com os cidadãos, as unidades fazendárias e outros órgãos, quando solicitados pelos membros da Ouvidoria;

IV - efetuar apoio generalizado ao Ouvidor e aos membros da Ouvidoria.

CAPÍTULO III

DOS DIREITOS E OBRIGAÇÕES DO OUVIDOR

Seção I

Dos Direitos do Ouvidor

Art. 8º São direitos do Ouvidor:

I - dispor de total apoio do Secretário da Fazenda, para atuar de forma irrestrita no que concerne aos direitos e deveres dos cidadãos;

II - fruir de autonomia e independência funcionais, com vinculação imediata ou direta ao Secretário da Fazenda;

III - gozar de livre acesso a todos os setores da Secretaria da Fazenda para que possa apurar e propor as soluções requeridas em cada situação apresentada;

V - propugnar pela correção de erros, omissões ou abusos cometidos;

VI - gozar de prioridade no atendimento de solicitações e informações considerando a brevidade da resposta, conforme o caso;

VII - dispor dos meios necessários para o desenvolvimento da função;

VIII - preservar e respeitar os princípios da Declaração dos Direitos Humanos;

Seção II

Das Obrigações do Ouvidor

Art. 9º São obrigações do Ouvidor:

I - defender os interesses dos clientes observando o princípio da legalidade;

II - oferecer resposta ao usuário da Ouvidoria no menor prazo possível, com clareza e objetividade;

III - atender com cortesia e respeito o cidadão contribuinte, afastando-se de qualquer preconceito e prejulgamento;

IV - agir com integridade, transparência, imparcialidade e justiça;

V - participar de reuniões e comitês com os gestores da Secretaria da Fazenda;

VI - solicitar esclarecimentos dos funcionários, consultar arquivos, autos e outros instrumentos necessários ao desempenho da função, para esclarecer questões suscitadas pelo cidadão-contribuinte;

VII - propor modificações nos procedimentos para melhoria da qualidade, na correção de falhas;

VIII - buscar as eventuais causas da deficiência do serviço, de forma a evitar sua repetição;

IX - participar de cursos, eventos, seminários, congressos e visitas promovidos pela Secretaria da Fazenda ou por outras unidades da Federação, que tenham como temática assuntos relacionados à Ouvidoria;

X - resguardar o sigilo das informações recebidas.

CAPÍTULO IV

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 10. Qualquer cidadão que faça uso dos serviços prestados pela Secretaria da Fazenda tem o direito de recorrer à Ouvidoria para fins de defesa de seus direitos, ou a ela formular denúncia, por meio de representação contra atos que importem em violação de seus direitos.

Art. 11. As denúncias ou reclamações sobre irregularidades advindas de terceiros, acompanhadas de identificação do denunciante/reclamante, serão objeto de análise, para fins de caracterização de sua plausibilidade.

Art. 12. Os casos omissos neste Regulamento serão resolvidos pelo Secretário da Fazenda.

Art. 13. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 14. Ficam revogados os arts. 31 e 32 do Decreto nº 26.600, de 9 de maio de 2002.

PALÁCIO DO GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ, aos 05 de fevereiro de 2002.

Lúcio Gonçalo de Alcântara
GOVERNADOR DO ESTADO

Paulo Rubens Fontenele Albuquerque
SECRETÁRIO DA FAZENDA

ANEXO IV

SÍNTESE DA MOVIMENTAÇÃO ANUAL**RELATÓRIO CONSOLIDADO/2003**

ÓRGÃO: SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO CEARÁ – SEFAZ

OUVIDORIA DA SECRETARIA DA FAZENDA – OUSEF

OUVIDORA /COORDENADORA: ARGEMIRO TORRES NETO

**EQUIPE / OUVIDORES: LÊDA MARIA CRUZ
 ELIEUDA OLIVEIRA DO NASCIMENTO
 MARIA DE FÁTIMA COU TINHO SABÓIA
 ANA MÔNICA FILGUEIRAS MENESCAL NEIVA
 MARIA DO SOCORRO SILVA DE SOUSA RODRIGUES**

ENDEREÇO: RUA ALBERTO NEPOMUCENO, 02 – CENTRO – FORT. -CE
CEP: 60150-160 **TEL:** (0XX85) 3255.11.71 **FAX:** (0XX85) 3255.11.83
E-MAIL: ouvidoria@sefaz.ce.gov.br **SITE:** www.sefaz.ce.gov.br

JANEIRO A DEZEMBRO / 2003

MEIO UTILIZADO

<i>MEIO</i>	<i>QUANTIDADE</i>
TELEFONE	289
FAX	05
CARTA	112
E-MAIL	3180
PRESENCIAL	268
TOTAL	3854

TIPO DE ATENDIMENTO

<i>TIPO</i>	<i>QUANTIDADE</i>
DENÚNCIAS	130
RECLAMAÇÕES	522
ELOGIOS	104
SUGESTÕES	127
CONSULTAS	2971
TOTAL	3854

RESULTADO DAS INFORMAÇÕES

<i>TIPOS</i>	<i>CONCLUSOS</i>	<i>TRAMITANDO</i>	<i>TOTAL</i>
DENÚNCIAS	92	38	130
RECLAMAÇÕES	490	32	522
ELOGIOS	104	00	104
SUGESTÕES	118	09	127
CONSULTAS	2827	144	2971
PERCENTUAL	94,21%	5,79%	100%
TOTAL	3631	223	3854

ANEXO V

SÍNTESE DA MOVIMENTAÇÃO ANUAL**RELATÓRIO CONSOLIDADO/2004**

ÓRGÃO: SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO CEARÁ – SEFAZ

OUVIDORIA DA SECRETARIA DA FAZENDA – OUSEF

OUVIDORA /COORDENADORA: ARGEMIRO TORRES NETO

**EQUIPE / OUVIDORES: LÊDA MARIA CRUZ
ELIEUDA OLIVEIRA DO NASCIMENTO
MARIA DE FÁTIMA COU TINHO SABÓIA
MARIA DO SOCORRO SILVA DE SOUSA RODRIGUES**

ENDEREÇO: RUA ALBERTO NEPOMUCENO, 02 – CENTRO – FORT.-CE
CEP: 60150-160 **TEL:** (0XX85) 3255.11.71 **FAX:** (0XX85) 3255.11.83
E-MAIL: ouvidoria@sefaz.ce.gov.br **SITE:** www.sefaz.ce.gov.br

JANEIRO A DEZEMBRO / 2004

MEIO UTILIZADO

<i>MEIO</i>	<i>QUANTIDADE</i>
TELEFONE	496
FAX	01
CARTA	252
E-MAIL	3783
PRESENCIAL	88
TOTAL	4620

TIPO DE ATENDIMENTO

<i>TIPO</i>	<i>QUANTIDADE</i>
DENÚNCIAS	183
RECLAMAÇÕES	1082
ELOGIOS	87
SUGESTÕES	136
CONSULTAS	3132
TOTAL	4620

RESULTADO DAS INFORMAÇÕES

<i>TIPOS</i>	<i>CONCLUSOS</i>	<i>TRAMITANDO</i>	<i>TOTAL</i>
DENÚNCIAS	150	33	183
RECLAMAÇÕES	1059	23	1082
ELOGIOS	87	0	87
SUGESTÕES	134	2	136
CONSULTAS	3074	58	3132
PERCENTUAL	97,49%	2,51%	100%
TOTAL	4504	116	4620

ANEXO VI

SÍNTESE DA MOVIMENTAÇÃO ANUAL**RELATÓRIO CONSOLIDADO/2005**

ÓRGÃO: SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO CEARÁ – SEFAZ

OUVIDORIA DA SECRETARIA DA FAZENDA – OUSEF

OUVIDORA /COORDENADORA: LEDA MARIA CRUZ

**EQUIPE / OUVIDORES: ELIEUDA OLIVEIRA DO NASCIMENTO
MARIA JOSE GALDINO DO VALE
MARIA DO SOCORRO SILVA DE SOUSA RODRIGUES**

ENDEREÇO: RUA ALBERTO NEPOMUCENO, 02 – CENTRO – FORT. -CE
CEP: 60150-160 **TEL:** (0XX85) 3255.11.71 **FAX:** (0XX85) 3255.11.83
E-MAIL: ouvidoria@sefaz.ce.gov.br **SITE:** www.sefaz.ce.gov.br

JANEIRO A DEZEMBRO / 2005

MEIO UTILIZADO

MEIO	<i>QUANTIDADE</i>
TELEFONE	669
FAX	1
CARTA	588
E-MAIL	4684
PRESENCIAL	85
TOTAL	6027

TIPO DE ATENDIMENTO

<i>TIPO</i>	<i>QUANTIDADE</i>
DENÚNCIAS	333
RECLAMAÇÕES	1275
ELOGIOS	209
SUGESTÕES	210
CONSULTAS	4000
TOTAL	6027

RESULTADO DAS INFORMAÇÕES

<i>TIPOS</i>	<i>CONCLUSOS</i>	<i>TRAMITANDO</i>	<i>TOTAL</i>
DENÚNCIAS	270	63	333
RECLAMAÇÕES	1254	21	1275
ELOGIOS	209	0	209
SUGESTÕES	210	0	210
CONSULTAS	3974	26	4000
PERCENTUAL	98.18%	1.82%	100%
TOTAL	5917	110	6027