

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE**  
**FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO**  
**NORTE**

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM MARKETING**

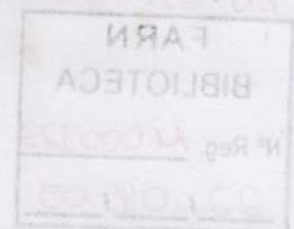
**IMPLANTAÇÃO DA OUVIDORIA: UM ESTUDO DE CASO NO TRIBUNAL DE**  
**CONTAS DO ESTADO -TCE/RN**

**Edmar Campos Silva Leitão de Oliveira**

**NATAL**

**2004**

EDMAR CAMPOS SILVA LEITÃO DE OLIVEIRA

**IMPLANTAÇÃO DA OUVIDORIA: UM ESTUDO DE CASO NO TRIBUNAL DE  
CONTAS DO ESTADO -TCE/RN**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração com Habilitação em Marketing da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração com Habilitação em Marketing.

**Orientadora:**

Ana Maria da Silva Souza, MSc.

**NATAL****2004**

26.21.503

|                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>FARN</b><br><b>BIBLIOTECA</b><br>Nº Reg. <u>14.000.129</u><br><u>22/04/05</u> |
|----------------------------------------------------------------------------------|

M  
33  
0461  
2004

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN

Setor de Processos Técnicos

Oliveira, Edmar Campos Silva Leitão de  
Implantação da Ouvidoria: Um estudo de Caso no  
Tribunal de Contas do Estado – TCE/RN. / Edmar  
Campos Silva Leitão de Oliveira. – Natal: FARN, 2004.  
80 p.

Orientadora: Ana Maria da Silva Souza (M.Sc)  
Monografia (Graduação em Administração em  
Marketing) – Faculdade Natalense para o  
Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Ouvidoria – Monografia 2. Administração Pública –  
Monografia 3. Tribunal de Contas do Estado – RN –  
Monografia

RN/FARN/BC

CDU 35

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE  
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO  
NORTE  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM MARKETING

**IMPLANTAÇÃO DA OUVIDORIA: UM ESTUDO DE CASO NO TRIBUNAL DE  
CONTAS DO ESTADO - TCE/RN.**

EDMAR CAMPOS SILVA LEITÃO DE OLIVEIRA

Monografia apresentada e aprovada em \_\_\_ de \_\_\_ de \_\_\_, pela banca  
examinadora composta pelos seguintes membros:

---

Ana Maria da Silva Souza, MSc  
Orientadora

---

Maria Teresa Pires Costa, MSc  
Membro Examinador

---

Rosa Cavalcante da Costa, MSc  
Membro Examinador

Natal, \_\_\_ de \_\_\_ de \_\_\_.

## AGRADECIMENTOS

A Deus pela permissão de vir a cumprir uma missão.

A minha família e amigos que além de compreender os momentos de ausência cercaram-me de respeito, estímulo e carinho.

A Orientadora, Prof. Ana Maria de Silva Souza pela competência, dedicação, paciência, eficiência nas gentes horas direcionadas e orientação desse trabalho.

A amigo Tereza Cristina Rocha de Nascimento pelo apoio, incentivo e comprometimento com a causa pública na Secretaria das Deliberações do Tribunal de Contas do Estado.

Ao Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul Maria na presença do seu Presidente, Conselheiro Tarciso Costa pela oportunidade de estágio e de desenvolver este trabalho.

Aos mestres, pessoas com as quais vivo o princípio de conviver, que nos ensinaram com seus valores e ensinamentos no decorrer deste curso.

Ao grupo de estudo, Abdel Lourenço e outros, pelas horas imensuráveis de convivência, troca de experiências e aprendizado.

Ao meu sobrinho Tarcísio, pela formação deste trabalho.

A minha secretária Andréia C. da Silva pela dedicação e competência para que eu pudesse cumprir meu sonho.

A meu Pai (in memoriam) e à minha Mãe por todos os valores e ensinamentos transmitidos, os quais me induziram à busca do conhecimento e que através deles, somados aos esforços próprios, continuam contribuindo para que todos os projetos de vida sejam realizados.

A meu esposo Ewaldo e a meu filho Ewaldo Júnior pelo constante apoio, incentivo e compreensão pelos momentos abdicados em receber carinho e atenção, embora sabedores que o amor estará sempre presente em nossa família.

## AGRADECIMENTOS

A Deus pela permissão de vir e cumprir uma missão.

À minha família e amigos que além de compreender os momentos de ausência cercaram-me de respeito, estímulo e carinho.

À Orientadora, Prof<sup>a</sup> Ana Maria da Silva Souza pela competência, dedicação, paciência, eficiência nas tantas horas direcionadas à orientação desse trabalho.

À amiga Teresa Cristina Rocha do Nascimento pelo apoio, incentivo e comprometimento com a coisa pública na Secretaria das Sessões do Tribunal de Contas do Estado.

Ao Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte na pessoa do seu Presidente, Conselheiro Tarcísio Costa pela oportunidade de estágio e de desenvolver este trabalho.

Aos mestres, pessoas com as quais tive o privilégio de conviver, que nos contemplaram com seus valiosos ensinamentos no decorrer deste curso.

Ao grupo de estudo, Abdel, Alzimir, Lavoisier e Rosenilda por tantas horas irmanadas de convivência, conflitos, cumplicidade e essencialmente, aprendizado.

Ao meu sobrinho Tarcísio, pelos momentos que se dispôs a me ajudar na formatação deste trabalho.

À minha secretária Andréia Carla que administrou minha casa e cercou meu filho com carinho e dedicação para que eu realizasse esse meu sonho.

## SUMÁRIO

|          |                                                         |           |
|----------|---------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO</b>                                       | <b>13</b> |
| 1.1      | CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA                        | 13        |
| 1.2      | CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE            | 14        |
| 1.2.1    | Tribunais de Contas Fortalecidos após 1988              | 15        |
| 1.2.2    | Histórico do Tribunal de Contas do Estado – TCE/RN      | 16        |
| 1.2.3    | Estrutura Organizacional do Tribunal de Contas – TCE/RN | 17        |
| 1.2.4    | Atribuições do Tribunal de Contas do Estado – TCE/RN    | 19        |
| 1.3      | OBJETIVOS                                               | 23        |
| 1.3.1    | Objetivo Geral                                          | 23        |
| 1.3.2    | Objetivos Específicos                                   | 23        |
| 1.4      | JUSTIFICATIVA                                           | 24        |
| <b>2</b> | <b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>                              | <b>25</b> |
| 2.1      | OUVIDORIA                                               | 25        |
| 2.1.1    | Origem das Ouvidorias                                   | 25        |
| 2.1.2    | História da Ouvidoria no Brasil                         | 26        |
| 2.1.3    | A Ouvidoria e a Administração Pública                   | 28        |
| 2.1.4    | A Ouvidoria e o Código de Defesa do Consumidor          | 39        |
| 2.1.5    | Ética                                                   | 40        |
| 2.2      | SERVIÇOS                                                | 42        |
| 2.2.1    | Marketing de Serviços                                   | 42        |
| 2.3      | QUALIDADE                                               | 46        |
| 2.3.1    | Histórico                                               | 47        |
| 2.3.2    | Qualidade em serviços                                   | 55        |
| 2.3.3    | Qualidade no Serviço Público                            | 57        |

|                                               |           |
|-----------------------------------------------|-----------|
| <b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>        | <b>64</b> |
| 3.1 MÉTODO DE PESQUISA.....                   | 64        |
| 3.2 TIPO DE PESQUISA .....                    | 65        |
| 3.3 UNIVERSO E AMOSTRA.....                   | 65        |
| 3.3.1 Universo .....                          | 65        |
| 3.3.2 Amostra .....                           | 65        |
| 3.4 INSTRUMENTO DA COLETA DE DADOS .....      | 66        |
| 3.5 ANÁLISE DOS DADOS .....                   | 66        |
| <b>4 RESULTADOS .....</b>                     | <b>68</b> |
| 4.1 POPULAÇÃO 1: FUNCIONÁRIOS DO TCE/RN.....  | 68        |
| 4.1.1 Perfil dos Entrevistados .....          | 68        |
| 4.1.2 Avaliação do Atendimento do TCE/RN..... | 69        |
| 4.1.3 Implantação da Ouvidoria no TCE/RN..... | 70        |
| 4.2 POPULAÇÃO 2: ÓRGÃOS JURISDICIONADOS ..... | 73        |
| 4.2.1 Avaliação dos serviços do TCE/RN.....   | 73        |
| 4.2.2 Implantação da Ouvidoria.....           | 74        |
| 4.2.3 Perfil do Órgão.....                    | 74        |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>            | <b>76</b> |
| 5.1 CONCLUSÕES .....                          | 76        |
| 5.2 RECOMENDAÇÕES .....                       | 76        |

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

**APÊNDICES**

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma Estrutural do Tribunal de Contas do Estado/RN.

Figura 2 – Perfil sócio-demográfico dos entrevistados.

Figura 3 – Características funcionais dos entrevistados.

Figura 4 – Avaliação dos serviços do TCE/RN.

Figura 5 – Opinião sobre a implantação da Ouvidoria.

Figura 6 – Perfil dos Órgãos.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Avaliação do atendimento do TCE/RN segundo o cargo ocupado

Tabela 2 – Implantação da Ouvidoria no TCE/RN segundo o cargo ocupado

Tabela 3 – Avaliação do atendimento do TCE/RN segundo o tempo de serviço

Tabela 4 – Implantação da Ouvidoria no TCE/RN segundo o tempo de serviço

CRH – Centro de Estudos de Recursos Humanos

DAD – Diretoria de Administração Direta

DAP – Diretoria de Ações e Pessoal

DAE – Diretoria de Ações e Execuções

DAI – Diretoria de Administração Indireta

GOTE – Gerência de Qualidade em Toda a Empresa

MBC – Movimento Brasil Competitivo

MPJTC – Ministério Público Junto ao Tribunal de Contas

OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

PBQP – Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade

TCE – Tribunal de Contas do Estado

**LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

- ABO – Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman
- CDM – Companhia de Desenvolvimento Mineral
- CF – Constituição Federal
- COPIN – Conselho das Partes Interessadas
- CRH – Centro de Estudos de Recursos Humanos
- DAD – Diretoria de Administração Direta
- DAP – Diretoria de Atos e Pessoal
- DAE – Diretoria de Atos e Execuções
- DAI – Diretoria de Administração Indireta
- GQTE – Gerência de Qualidade em Toda a Empresa
- MBC- Movimento Brasil Competitividade
- MPJTC – Ministério Público Junto ao Tribunal de Contas
- OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
- PBQP – Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade
- TCE – Tribunal de Contas do Estado

## RESUMO

A importância da Ouvidoria e seu papel em uma organização está sendo gradativamente compreendida, deve ser vista como um processo lento, gradual e que envolve aprendizado e compreensão. No seu múnus a Ouvidoria tem por finalidade estabelecer o elo entre o Cidadão e Administração Pública, fazendo-o partícipe e colaborador de processos decisórios e implementação de políticas públicas. Nesse sentido, o presente trabalho apresenta uma reflexão sobre a implantação da Ouvidoria no Tribunal de Contas do Estado – TCE/RN, a qual constitui-se em importante instrumento de visibilidade político-administrativa na modernização gerencial, valorização dos servidores, satisfação dos usuários e da sociedade, sustentados pelo direito à informação, à qualidade na prestação dos serviços e direito ao controle adequado dos recursos públicos. Com vistas a levantar informações para a Pesquisa Descritiva (Malhotra, 2001) desenvolvida com duas populações distintas: os funcionários do Tribunal de Contas do Estado e os Jurisdicionados, que são as instituições públicas estaduais e municipais, que recorrem com maior frequência ao TCE/RN, foi utilizado, conforme Young apud Gil (1991), o método de Estudo de Caso. Os resultados obtidos evidenciam que a implantação da Ouvidoria representa um expressivo seguimento de gestão pública, relacionado à efetividade social dos serviços prestados pelo TCE/RN.

**Palavras-chave:** Ouvidoria; qualidade do serviço público; cidadão; administração pública.

## ABSTRACT

The importance of Ouvidoria and his role in an organization are being gradually understood, it should be seen as a process slow, gradual and that it involves learning and understanding. In its function the Ouvidoria has for purpose to establish the link between the Citizen and Public Administration, making him participant and collaborator of decisive processes and implementation of public politics. In that sense, the present work introduces one reflection on the implantation of Ouvidoria in the TCE/RN – Tribunal de Contas do Estado - Tribunal of Bills of the State - TCE/RN, which is constituted in important visibility instrument political-administrative in the managerial modernization, valorization of the servants, the users' satisfaction and of the society, sustained by the right to the information, to the quality in the installment of the services and right to the appropriate control of the public resources. With views to lift information for the researches Descriptive (Malhotra, 2001) developed with two populations different: the employees of the Tribunal of Bills of the State and the state and municipal public institutions, that they fall back upon TCE/RN more frequently, it was used, according to Young apud Gil (1991), the method of Study of Case. The obtained results they evidence that the implantation of Ouvidoria represents an expressive one continuation of public administration, related to the social effectiveness of the services rendered by TCE/RN.

**Key - Words:** Ouvidoria; quality of the public service; citizen; public administration.

## 1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

A Ouvidoria é um serviço que tem por finalidade receber e encaminhar reclamações, sugestões e denúncias dos cidadãos, em defesa dos princípios fundamentais que devem prevalecer na Administração Pública: a legalidade, a economicidade, a moralidade, a eficiência e a qualidade.

## 1 INTRODUÇÃO

O instituto da Ouvidoria surgiu com a figura do Ombudsman na Suécia, no Século XIX (1809), como consequência natural da própria evolução dos direitos humanos.

Atualmente, a moderna relação empresa X cliente e a busca permanente pela qualidade do serviço são pressupostos para a existência de um Sistema de Ouvidoria como ferramenta institucional nesse processo, dada a importância desse serviço para garantir os direitos básicos do usuário: qualidade, informação e controle. Deve-se ressaltar que sua criação justifica-se tanto do ponto de vista utilidade administrativa quanto da capacidade de fortalecer os princípios éticos decorrentes da democracia, haja vista que a Ouvidoria busca viabilizar o bem estar e a satisfação dos clientes/usuários e no desempenho de suas atribuições, o Ouvidor, entre outras ações, desempenha papel esclarecedor, orientador, corretivo e proativo no que diz respeito às atividades no sistema de atendimento.

Nesse contexto, com a finalidade de analisar como a implantação da Ouvidoria no Tribunal de Contas do Estado – TCE/RN pode melhorar o atendimento junto à população e proporcionar uma maior participação da sociedade na prestação dos seus serviços, o presente trabalho apresenta uma visão global da Ouvidoria no Brasil, enfocando a Ouvidoria nos órgãos públicos e algumas interfaces com assuntos diretamente relacionados com o exercício desta função. Com esse propósito, faz-se uma contextualização do problema, seguida da caracterização da organização e seu ambiente e o referencial teórico como suporte ao trabalho realizado.

### 1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

A Ouvidoria é um serviço que tem por finalidade receber e encaminhar sugestões, reclamações e denúncias dos cidadãos, em defesa dos princípios fundamentais que devem prevalecer na Administração Pública: a legalidade, a legitimidade, a impessoalidade, a moralidade, a economia e a publicidade.

Pode-se afirmar sua necessidade, na medida em que a Ouvidoria é um canal de acesso ao cidadão e ao exercício da cidadania, na permanente fiscalização e controle da coisa pública, ao mesmo tempo, que proporciona uma comunicação fácil, rápida, desburocratizada e confiável.

A presença do ouvidor na Administração Pública deve-se à iniciativa independente dos Gestores Públicos que, no desenvolvimento do processo de modernização de cada instituição e dentro do seu universo de atuação, identificaram a Ouvidoria como o melhor canal de comunicação para se relacionar com a sociedade.

Diante disso, o presente trabalho objetiva avaliar: **Como a implantação da Ouvidoria no Tribunal de Contas do Estado/RN pode melhorar o atendimento junto à população, estabelecendo um canal definitivo para a participação de toda a sociedade no processo de reestruturação interna do Tribunal?**

## 1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE

A história institucional dos Tribunais de Contas no Brasil teve início no Governo Provisório quando foram criados, por iniciativa de Ruy Barbosa, através do Decreto-Lei nº 966-A, de 07.11.1890.

Porém, conforme pesquisa realizada, verificou-se que o Tribunal de Contas surgiu realmente a partir da Constituição de 1891 que não o incluiu em nenhum dos capítulos referentes à organização e funcionamento dos Poderes, atribuindo-lhe somente as funções de liquidar as contas da receita e despesa e verificar a sua legalidade, antes das mesmas serem apresentadas ao Congresso.

Na Carta de 1934 foi ampliada a dimensão das Cortes de Contas, vindo inseridas no mesmo capítulo que disciplinava o Ministério Público, cuja função era acompanhar a execução orçamentária e julgar as contas dos responsáveis por dinheiro ou bens públicos.

A Constituição de 1937 tratou do Tribunal de Contas na parte destinada ao Poder Judiciário, sem, contudo, dar-lhe o realce devido, deixando à lei ordinária a sua organização.

A partir da Constituição de 1946 o Tribunal de Contas foi incluído no capítulo dedicado ao Poder Legislativo. Entre suas atividades estava o julgamento das contas e da legalidade dos contratos e das aposentadorias, reformas e pensões. Portanto, verifica-se que as atribuições constantes do art. 97 já garantiam autonomia a esses Tribunais.

A Carta de 1967, restringindo o papel dos Tribunais de Contas, extinguiu o regime de registro prévio, substituindo-o pelo *regime auditorial*, instituindo os sistemas de controle interno e externo, ficando a titularidade deste no Parlamento, que o exercia com o auxílio das Cortes de Contas.

Na Constituição de 1988 foram mantidos o perfil institucional e as prerrogativas do Tribunal de Contas delineados na Carta anterior e na Emenda nº 01 de 1969, modificando-se, entretanto, o modo de escolha dos seus integrantes e aumentando substancialmente as suas atribuições.

#### 1.2.1 Tribunais de Contas Fortalecidos após 1988

Os órgãos de fiscalização sempre ocuparam lugar secundário na trajetória da vida política brasileira. Porém, em 1988, com a promulgação da nova Constituição, foi dado destaque a estes órgãos o que ampliou suas atribuições.

Coube a esta Carta, de 1988, trazer direitos que foram negados à sociedade brasileira por muito tempo. Assim sendo, foi reforçada a liberdade de expressão, o preconceito passou a ser considerado crime hediondo e muitas outras conquistas foram dadas ao brasileiro comum. Por exemplo, foi a partir de sua promulgação que foi instituído o concurso público, como única forma possível de se ter um cargo efetivo dentro da Administração Pública.

Dentro deste espírito de conquista, foi que os Legisladores reservaram um lugar de relevo para os agentes de fiscalização. É como se houvesse uma previsão de que os cidadãos precisariam de tal Instituto para lhes ajudar a fazer valer as conquistas adquiridas.

### 1.2.2 Histórico do Tribunal de Contas do Estado – TCE/RN

A história do Tribunal de Contas do Estado começou oficialmente em 12 de janeiro de 1961, data oficial da sua criação, no final do Governo de Dinarte Mariz. A primeira composição contava com sete ministros: Vicente da Mota Neto (presidente), Oscar Nogueira Fernandes, José Borges Montenegro, Lindalva Torquato Fernandes, Aldo Medeiros, Morton Mariz, Romildo Gurgel e como Procurador Geral do TCE, Múcio Vilar Ribeiro Dantas.

Instalado em meio a uma histórica disputa política no Rio Grande do Norte, o Tribunal de Contas enfrentou sua primeira grande batalha no início do Governo de Aluizio Alves, quando teve que provar sua constitucionalidade no Supremo Tribunal Federal, sendo vitorioso. Na época, o Tribunal funcionava na rua Campos Sales.

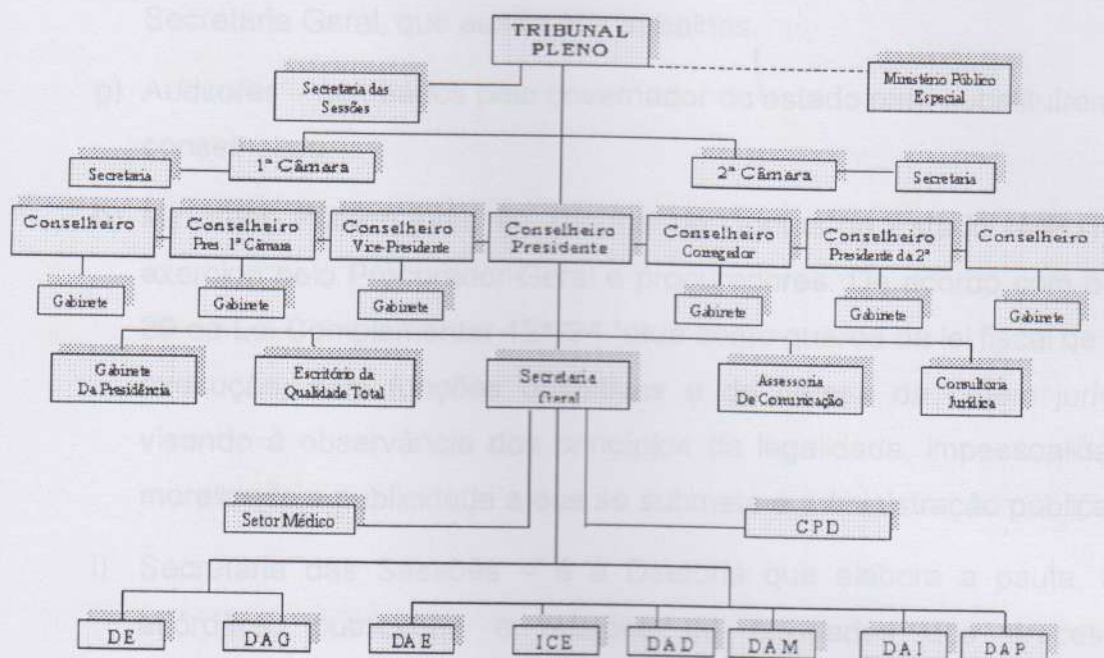
Apesar do embate inicial, o Tribunal de Contas manteve relações amistosas com o Governo, que também contribuiu para a sua consolidação junto à sociedade. O segundo presidente do TCE, Romildo Gurgel, destacou-se como grande articulador dessa consolidação, conscientizando a classe política da missão do Tribunal de Contas em fiscalizar o bom emprego do dinheiro público do Estado e dos municípios.

Aluizio Alves foi o primeiro governador a ter as suas contas apreciadas pelo TCE. Ainda no seu governo, o Tribunal de Contas ganhou novas instalações físicas e sua segunda sede, localizada na rua Seridó, em frente ao Colégio Sete de Setembro. Ganhou também uma nova formação, aumentando de sete para nove conselheiros, sendo nomeados dois novos membros, o ex-governador José Varela e José Petronilo Fernandes. Alguns anos depois, o TCE retomou a sua composição original, com sete membros.

A conquista por uma sede própria foi outra batalha histórica vencida pelo Tribunal, instalando-se definitivamente em um prédio pertencente à Assembleia Legislativa, na avenida Getúlio Vargas. O crescimento das atribuições do TCE e do próprio Estado, revelaram a necessidade de construção de novas instalações para o Tribunal.

Enquanto o novo prédio esteve em construção, todas as atividades do TCE foram transferidas, em caráter provisório, para o prédio da antiga Companhia de Desenvolvimento Mineral – CDM, na avenida Interventor Mário Câmara.

Figura 1 – Organograma Estrutural do TCE/RN



LEGENDA: \_\_\_\_\_ Subordinação Administrativa

----- Assessoria

Fonte: TCE/RN

### 1.2.3 Estrutura Organizacional do Tribunal de Contas – TCE/RN

O TCE/RN é composto pelos seguintes órgãos:

- Pleno – composto pelos conselheiros, é responsável pelo julgamento dos processos administrativos e que façam parte da ordem do dia.
- Presidente do Pleno e das Câmaras - cabendo à direção da Casa ao presidente do Pleno e ao presidente das Câmaras julgar os processos de Prestação de Contas e Tomada de Contas.

- c) Câmaras:
- d) Primeira Câmara de Contas – responsável pela fiscalização das Contas Municipais.
- e) Segunda Câmara de Contas – tem competência sobre a administração indireta do Estado.
- f) Corregedoria – fiscaliza os setores de administração. É composta por um Conselheiro, que dirige, e por servidores designados pela Secretaria Geral, que auxilia nos trabalhos.
- g) Auditores – nomeados pelo governador do estado para substituírem os conselheiros.
- h) Ministério Público junto ao Tribunal de Contas do Estado –MPJTC – exercido pelo Procurador-Geral e procuradores. De acordo com o art. 30 da Lei Complementar 121/94 “atua como guarda da lei fiscal de sua execução, com funções opinativas e de defesa da ordem jurídica visando à observância dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade a que se submete a administração pública”.
- i) Secretaria das Sessões – é a Diretoria que elabora a pauta, ata, acórdãos, publicação e relatório de atividades dos processos encaminhados às sessões plenárias para julgamento.
- j) Diretoria de Administração Direta -DAD – órgão responsável pela fiscalização dos órgãos da administração direta do Estado.
- k) Diretoria de Assuntos Municipais - tem como atribuição o exame da administração municipal do Estado.
- l) Diretoria de Administração Indireta - DAI – órgão executivo da Segunda Câmara, que tem as mesmas competências do Pleno. Sua responsabilidade é a análise técnica dos processos da administração Indireta do Estado: autarquias, sociedades de economia mista, fundações e empresas públicas.
- m) Inspeção de Controle Externo – responsável pela fiscalização “in loco”.

- n) Diretoria de Atos e Execuções - DAE – responsável pelas citações e intimações.
- o) Secretaria Geral – tem como atribuições a coordenação da administração geral e dos órgãos de execução programática.
- p) Consultoria Jurídica -
- q) Diretoria de Atos de Pessoal – DAP – cuida do exame das informações relativas à nomeação, aposentadoria, reforma e reserva remunerada, outorga de pensões dos dependentes e ex-servidores.
- r) Assessoria de Imprensa e Comunicação – assiste ao Presidente, Conselheiros e Dirigentes junto à imprensa, acompanha e assessora os jornalistas da imprensa local, em busca de matéria no TC, produz o jornal “TCE EM PAUTA” e confecciona um informativo diário.
- s) Centro de Estudos de Recursos Humanos – CRH – tem como atribuições coordenar o levantamento das necessidades de treinamento, exercer a coordenação de cursos e articular a participação de profissionais em cursos de nível de pós-graduação.

#### 1.2.4 Atribuições do Tribunal de Contas do Estado – TCE/RN

O Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte é órgão auxiliar de controle externo encarregado da fiscalização contábil, financeira, orçamentária e patrimonial da Administração Pública, desvinculado da estrutura de qualquer Poder e independente da entidade fiscalizada.

Ao lado da Assembléia Legislativa, o Tribunal de Contas exerce, de forma simétrica, a necessária e inafastável atribuição de controle da gestão da coisa pública, seguindo o modelo imposto pela Constituição Federal, na seção dedicada à fiscalização, mas sempre de forma autônoma, já que a própria Federação lhe outorga capacidade para o exercício e desenvolvimento de suas tarefas. Não se pode confundir, a função do Tribunal de Contas, que é auxiliar do Poder Legislativo com a natureza do órgão. Entre o técnico e o político não pode haver hierarquia, sob pena de inviabilizar as atividades que, embora entrelaçadas, são independentes.

Consoante se vê na atual Carta Política, para o Tribunal de Contas houve dilatação de competência, através de normas estabelecidas tornando possível a atuação preventiva e punitiva das irregularidades e desmandos da máquina administrativa, visando à moralização da Administração Pública, conforme disposto nos arts. 31 e 70 a 75 da referida Carta.

Do exame sumário do art. 71, da Constituição Federal, verifica-se que o Tribunal de Contas tem atribuições próprias e outras que são realmente de auxílio ao Poder Legislativo.

Quando, por exemplo, o Tribunal de Contas aprecia as contas do Chefe do Poder Executivo, emitindo parecer prévio, entendido como peça meramente técnica opinativa, já que o seu julgamento fica a cargo do Poder Legislativo, está realizando um trabalho técnico de auxílio ao Poder Legislativo. Neste caso, a função do Tribunal de Contas é apenas informadora. Mas, quando o Tribunal de Contas efetivamente julga as contas dos demais administradores públicos, está realizando uma tarefa própria que não passa pelo crivo do Poder Legislativo, sendo sua decisão final impossível de ser revista até mesmo pelo Poder Judiciário, a não ser que nela exista um vício de legalidade. Neste Caso, a atividade do Tribunal de Contas é contenciosa.

Em linhas gerais, além dessas funções – informadora e contenciosa (incisos I e II, do art. 71, da C.F.), o Tribunal de Contas exerce atividades tipicamente fiscalizadoras, como nos casos dos incisos IV, V, e VI, do art. 71, da C.F., além de deter a função sancionadora prevista no inciso VIII, do referido disposto legal, quando constata alguma ilegalidade ou desatendida uma determinação, e a função pedagógica, na medida que oferece orientação especializada aos entes fiscalizados.

No âmbito das funções típicas de investigação dos agentes do controle externo, merece destacar, ainda, a auditoria operacional.

Dentre outras competências, cabe ao Tribunal de Contas, no exercício do controle externo:

a) emitir parecer prévio, no prazo de 60(sessenta) dias, a contar do seu recebimento, sobre as contas anuais do Governador do Estado e das

Administrações Municipais, respeitado o disposto no art. 31, § 3º, da Constituição Federal;

b) julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos das unidades dos poderes do Estado, dos Municípios e das entidades de sua administração direta e indireta, nestas incluídas as autarquias, fundações públicas e sociedades instituídas ou mantidas pelo poder público estadual e municipal, e as contas daqueles que deram causa à perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao Erário público;

c) fiscalizar a aplicação de quaisquer recursos repassados pelo Estado, Município, autarquia ou fundação pública estadual ou municipal, mediante convênio, acordo, ajuste ou outros instrumentos congêneres a outras entidades públicas ou privadas;

d) apreciar, para fins de registro, a legalidade de atos de admissão de pessoal, a qualquer título, na administração estadual e municipal, direta e indireta, inclusive nas autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista, excetuadas as nomeações para cargos de provimento em comissão, bem como a legalidade das concessões de aposentadoria, reforma, transferência para a reserva remunerada e pensão, ressalvadas as melhorias posteriores que não alterem o fundamento legal do ato concessório;

e) representar ao poder competente sobre irregularidades ou abusos apurados, indicando o ato impugnado e definindo as responsabilidades dele decorrentes, ainda que se trate de Secretário de Estado ou autoridade de nível equivalente;

f) decidir sobre denúncia que lhe seja apresentada por qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato, nos termos da Lei Complementar Estadual nº 121, de 1º de fevereiro de 1994.

A Constituição Federal de 1988, a exemplo das anteriores, conferiu ao Tribunal de Contas o controle da legalidade dos atos da Administração, pertinentes a matérias que envolvem despesas públicas.

Esse controle significa a realização de análise comparativa do ato frente à lei, inclusive à Lei Suprema, a Constituição Federal.

Indo mais além, compete ao Tribunal de Contas examinar a validade das leis, em tese, em sede de "consulta", concebida na sua lei orgânica como instrumento de análise de dúvida suscitada na aplicação de dispositivos legais e regulamentares, concernentes à matéria de sua competência.

Surge a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101, de 04/05/2000) como reflexo do ambiente social em que foi produzida: integra o movimento de reforma do Estado Brasileiro.

Conclui-se que, a Constituição Federal de 1988, ao estabelecer o controle das contas públicas pelo Poder Legislativo, com o auxílio do Tribunal de Contas, não o faz apenas sob o aspecto da legalidade, mas também da legitimidade e da própria economicidade, concretizando-o ainda mais ao impor a obrigação de comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência da gestão orçamentária, financeira e patrimonial.

Assim, nota-se que as atribuições dos Tribunais de Contas se estendem ao controle de todos os bens e responsáveis pelo patrimônio público. Dentre todas as atribuições contidas na atual Constituição Federal, uma merece destaque na vida do cidadão: *art. 71, inciso II – apreciar, para fins de registro, a legalidade dos atos de admissão de pessoal, a qualquer título, na administração direta e indireta, incluídas as fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público, excetuadas as nomeações para cargo em comissão, bem como as concessões de aposentadorias, reformas e pensões ressalvadas as melhorias posteriores que não alterem o fundamento legal do ato concessório.*

Isto se constitui numa conquista para o cidadão, uma vez que antes, os empregos públicos ficavam a cargo de quem estava no poder. Agora, tem-se uma realidade diferente, para se adquirir um emprego público, se faz necessária a aprovação em concurso. E, ao lado disso, tem-se um órgão que zelarà pela respeitabilidade e transparências das seleções.

A sociedade brasileira, em sua maioria, não é bem informada. Muitos sequer sabem da existência de órgão que auxiliam na preservação de seus direitos estabelecidos na Constituição que foi promulgada há quase 15 anos.

É necessário e urgente que estes órgãos tomem consciência desta situação de desinformação e orientem a sociedade com vistas a mostrarem a todos o seu papel.

Isto constitui um desafio na realidade dos Tribunais de Contas, pois para tornarem-se conhecidos é necessária a criação de canais de divulgação e, também, mecanismos que se interliguem com os cidadãos, a fim de escutar as necessidades e irregularidades existentes.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Analisar como a implantação da Ouvidoria no Tribunal de Contas do Estado/RN pode melhorar o atendimento junto à população, estabelecendo um canal definitivo para a participação de toda sociedade no processo de reestruturação interna do Tribunal de Contas do Estado/RN.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- ▶ Identificar o grau de conscientização dos funcionários e jurisdicionados em relação às atribuições do Tribunal de Contas do Estado/RN, no que diz respeito à fiscalização dos recursos públicos;
- ▶ Avaliar o grau de satisfação dos funcionários e jurisdicionados no que diz respeito a queixas, sugestões, atendimento e tempo de retorno das informações prestadas pelo Tribunal de Contas do Estado/RN relacionadas à Administração Pública;
- ▶ Avaliar a opinião de clientes internos (servidores) e clientes externos (jurisdicionados) em relação à necessidade de implantação da Ouvidoria.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

É sabido que a busca da eficiência no serviço público é uma constante nos dias de hoje, não só pela globalização, mas pelo conhecimento do cidadão em prol da cidadania, o que leva o serviço público a se renovar para acompanhar o desenvolvimento.

A Ouvidoria no Brasil tem peculiaridades, próprias de um país que vive um processo de fortalecimento das instituições e do cidadão diante delas e, dentro do espaço de atuação que a Constituição permite, vem atuando em uma área na qual o cidadão não vinha sendo atendido com o devido respeito: o serviço público, que pela ausência de programas motivacionais oferecidos aos funcionários, conduzia-os à falta de comprometimento junto às organizações, refletindo a não-disposição para despendar esforços a favor da organização e da sociedade. Com base na Lei de Responsabilidade Fiscal, - cujo grande diferenciador é o de estabelecer um novo padrão fiscal no País, sobretudo do ponto de vista comportamental - Capítulo IX, da Transparência, Controle e Fiscalização e na Lei Orgânica do Tribunal de Contas, Lei Complementar nº 121/94, Capítulo VI, das Denúncias, asseguram-se os meios para que o cidadão exercite sua cidadania. Portanto, tendo em vista sua importância, esse trabalho objetiva ressaltar que a conscientização do cidadão na defesa dos seus direitos é a verdadeira mola propulsora da Ouvidoria e, mesmo sem específica previsão constitucional, a sua adoção tem campo fértil.

Diante disso, além de estar exercendo um direito à cidadania, o presente trabalho pretende contribuir de forma significativa para ampliar os conhecimentos da pesquisadora através de consultas realizadas, e torna-se relevante na medida em que permitirá o embasamento de estudo científico para apresentá-lo ao Tribunal de Contas do Estado/RN, como resultado da importância e necessidade direcionadas ao fortalecimento e aproximação dos cidadãos com esta Instituição ao implantar a Ouvidoria.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Devido à relevância do tema a ser discorrido para a sociedade moderna e, corroborando com essa visão Vismona (2000, p.11) ressalta que: "Representar o cidadão, zelando pelos seus legítimos interesses junto às instituições públicas e privadas – esta é em síntese a função do ouvidor, ou, como também é conhecido, Ombudsman." Dessa forma, dá-se início à teoria que dá sustentação ao trabalho realizado.

### 2.1 OUVIDORIA

#### 2.1.1 Origem das Ouvidorias

A Suécia, no século XIX, foi o primeiro país do mundo a criar a figura do ombudsman. O ombudsman surgiu a partir do ordenamento jurídico sueco, em 1809, com as atribuições de "controlar a observância das leis e denunciar aqueles agentes públicos que, no exercício de suas funções públicas, cometeram ilegalidades no desempenho das funções inerentes ao cargo e canalizar as queixas, reclamações e sugestões do povo relacionadas à administração pública." (CONHEÇA, 2002, p. 1).

A palavra Ombudsman, expressão de origem nórdica, resulta da junção da palavra *ombud*, que significa "representante", "procurador" com a palavra *man*, homem.

O desempenho satisfatório do primeiro ombudsman levou a Suécia a criar, em 1915, o mesmo mecanismo com competência exclusiva no âmbito militar. Os dois institutos funcionaram separadamente por muitos anos, até que em 1987 houve a fusão em um único ombudsman de caráter civil.

A experiência da Suécia foi seguida por outros países escandinavos. A Finlândia foi o segundo país do mundo a criar um instituto semelhante.

Após a 2ª Guerra Mundial, a figura do ombudsman tornou-se referência internacional, identidade das democracias estáveis. Com as denominações diferenciadas, mas com funções similares àquelas dos países escandinavos, esse instrumento democrático de fiscalização espalhou-se por todos os Continentes,

deixando de ser um mecanismo do sistema parlamentarista, adaptando-se aos mais distintos sistemas jurídicos e de governo.

Na Europa, dos doze países que compõem a União Européia, nove, sob denominações diferentes, contam com a figura do ombudsman em seu ordenamento jurídico: em Portugal (1975) é o "Provedor da Justiça"; na França (1973), "Mediador"; na Grã-Bretanha (1967), "Defensor Cívico"; na Espanha (1981), "Defensor do Povo"; na Alemanha (1957), "Ombudsman de Âmbito Militar", entre outros.

No Continente americano, no Canadá (1967), existem ombudsman em várias províncias; nos EUA, a partir de 1972, foi instituído nos estados de Hawaí, Alasca, Iowa e Nebraska. Na América Latina e Caribe – Argentina, Colômbia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México e Porto Rico – foram criados institutos com denominações que vão de "Defensores do Povo" a "Procurador dos Cidadãos". No Chile, Bolívia, Paraguai e Nicarágua tramitam projetos no mesmo sentido.

Na África – Gana, Sudão, Zâmbia e Tanzânia – foram introduzidos mecanismos similares de controle da administração pública a partir de 1966.

### 2.1.2 História da Ouvidoria no Brasil

De acordo com documentos históricos, desde a instalação no Brasil da divisão territorial em Capitanias Hereditárias, ouvidores eram indicados pelo Rei de Portugal para exercerem as suas atribuições juntamente com os Governadores Gerais.

Os ouvidores possuíam o poder de lavrar e promulgar leis, estabelecer Câmaras de Vereadores, atuar como comissários de justiça e, principalmente, ouvir as reclamações e reivindicações da população sobre improbidades e desmandos administrativos por parte dos servidores do governo.

A figura do Ombudsman/Ouvidor está presente no Brasil desde 1538, quando Antônio de Oliveira foi nomeado o primeiro Ouvidor, acumulando o cargo de Ouvidor da Capitania de São Vicente com o de capitão-mor. Posteriormente, em 1812, no período pós-capitania, através de alvará, foi criada a Ouvidoria de Paranaguá e Curitiba, a qual foi extinta em 1832.

De acordo com Vismona (2000, p.11), do Brasil-Colônia remonta a idéia do Ouvidor Geral, que tinha por função aplicar a lei da metrópole, ou seja, exercia não uma representação do cidadão diante do órgão público, mas, o inverso, atendia ao titular do poder, reportando o que ocorria na Colônia.

As primeiras notícias sobre a instituição do Ombudsman nos países nórdicos chegaram ao Brasil no início do século XIX. Curiosamente, somente 14 anos após a implementação do Ombudsman na Suécia, em 1809, tal inovação pioneira já era proposta no então exótico país tropical. A proposta de criação de um ombudsman brasileiro que comungava com as mesmas intenções do ombudsman sueco, apresentada em 1823, através de um projeto de lei, visando regulamentar, através da Lei, o Ombudsman Brasileiro, partiu da iniciativa do Deputado Constituinte José de Souza Mello. Tal proposta, contudo, não foi aceita pelos membros do Parlamento naquela época. A última tentativa, em 1988, deu-se em proposta apresentada pela Comissão dos Notáveis, grupo coordenado pelo Jurista Afonso Arinos, de incorporar o Instituto ao texto Constitucional. Apesar de todas as tentativas, não existe a regulamentação da figura do Ouvidor na Constituição Brasileira.

A consolidação das Ouvidorias no Brasil inicia-se a partir de 1986, quando foi criada a primeira Ouvidoria Pública no Brasil, na cidade de Curitiba, capital do Estado do Paraná, através do decreto-lei nº 215/86. O seu estabelecimento era uma resposta a uma latente demanda social, resultado de duas décadas de silêncio imposto por um regime político. A partir deste momento, o processo de criação de Ouvidorias começou a ser difundido em todo o país. A sua importância foi tão intensificada que não só a Administração Pública desenvolveu sua implantação, mas a iniciativa privada também identificou essa necessidade, quando muitas empresas criaram seu Ombudsman, com os mesmos objetivos: inserir na forma de reclamações, sugestões e críticas, os anseios de seus clientes/consumidores, visando atingir o mais elevado nível de excelência de seus serviços e produtos. Consolidando o movimento de expansão das Ouvidorias, foi criada em março de 1995, a ABO – Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman, no I Encontro Nacional de Ouvidores/Ombudsman, em João Pessoa –PB.

### 2.1.3 A Ouvidoria e a Administração Pública

Conforme Pereira (2004, p. 1), o Estado brasileiro está passando por profundas reformas. Uma delas, que tem sido bastante discutida, é a inclusão do princípio da eficiência como princípio constitucional.

De acordo com a Emenda Constitucional nº 19/98, princípios de uma ciência são os norteadores e as diretrizes de toda a sua estruturação subsequente. Neste sentido, os princípios da Administração Pública representam o alicerce de todo o seu ordenamento jurídico.

A maior parte dos princípios do Direito Administrativo encontra-se positivada, implícita ou explicitamente, na Constituição. Possuem eficácia jurídica direta e imediata e exercem a função de diretrizes superiores do sistema, vinculando a atuação dos operadores jurídicos na aplicação das normas ao respeito dos mesmos. Funcionam como diretrizes superiores do sistema, objetivando a correção das graves distorções que ocorrem no âmbito da Administração Pública e que impedem o efetivo exercício da cidadania.

A Constituição Federal, no art. 37, caput, trata dos princípios inerentes à Administração Pública: 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." (BRASIL, 1988, p. 29).

Desse modo, de forma bastante interessante discorre-se sobre o significado de cada um dos precitados princípios constitucionais da Administração Pública.

#### 2.1.3.1 Princípios Constitucionais Explícitos

Conforme mencionado anteriormente, os princípios constitucionais explícitos são aqueles presentes no art.37, da Constituição Federal, de maneira expressa. São eles: Legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

### 2.1.3.1.1 Princípio da legalidade:

Este princípio nasceu com o Estado de Direito e constitui uma das principais garantias de respeito aos direitos individuais. Isto porque a lei, ao mesmo tempo em que os define, estabelece também os limites da atuação administrativa que tenha por objeto a restrição ao exercício de tais direitos em benefício da coletividade.

O princípio da legalidade vem definido no inciso II do art. 5º da Constituição Federal quando nele se faz declarar que: "ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude da lei". (Brasil, 1988, p. 3).

Desses dizeres decorre a idéia de que apenas a lei, em regra, pode introduzir inovações primárias, criando novos direitos e novos deveres na ordem jurídica como um todo considerada.

No entanto, na Administração Pública não há liberdade nem vontade pessoal. Enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza.

Nessa perspectiva é que melhor se enquadra a idéia de que, na relação administrativa, a vontade da Administração Pública é a que decorre da lei. No Direito Administrativo, o conceito de legalidade contém em si não só a lei, mas, também, o interesse público e a moralidade.

Em decorrência disso, a Administração Pública não pode, por simples ato administrativo, conceder direitos de qualquer espécie, criar obrigações ou impor vedações aos administrados; para tanto ela depende da lei. Enquanto no mundo privado se coloca como apropriada a afirmação de que o que não é proibido é permitido, pois para os particulares a regra é a autonomia da vontade.

Sobre o tema, vale trazer a ponto a seguinte preleção de Mello apud Nascimento (2004, p. 33):

Para avaliar corretamente o princípio da legalidade e captar-lhe o sentido profundo cumpre atentar para o fato de que ele é a tradução jurídica de um propósito político: o de submeter os exercentes do poder em concreto-administrativo- a um quadro normativo que embargue favoritismos, perseguições ou desmandos. Pretende-se através da norma geral, abstrata e impessoal, a lei, editada pelo poder legislativo - que é o colégio representativo de todas as tendências do corpo social -garantir que a atuação do Executivo nada mais seja senão a concretização da vontade geral.

Finalmente, pode-se concluir que o princípio da legalidade não incide só sobre a atividade administrativa. É extensivo, portanto, às demais atividades do Estado. Aplica-se, pois, à função legislativa e ainda à atividade jurisdicional. Assim, não pode o judiciário comportar-se com inobservância da lei. Em suma, ninguém está acima da lei.

#### 2.1.3.1.2 Princípio da impessoalidade

O princípio da Impessoalidade, nada mais é que o clássico princípio da finalidade, o qual impõe ao administrador público que só pratique o ato para seu fim legal, sendo o fim legal unicamente aquele que a norma de Direito indica expressa ou virtualmente como objetivo do ato, de forma impessoal intrinsecamente relacionado com o interesse público.

A impessoalidade da Administração tanto pode significar que esse atributo deve ser observado em relação aos administrados como à própria Administração. No primeiro sentido, o princípio estaria relacionado com a finalidade pública de nortear toda a atividade administrativa. Isto significa que a Administração não pode atuar com vistas a prejudicar ou beneficiar pessoas determinadas, uma vez que é sempre o interesse público que tem que nortear o seu comportamento.

No segundo sentido, o princípio significa, conforme Gasparine apud Nascimento (2004, p.34) que:

Os atos e provimentos administrativos são imputáveis não ao funcionário que os pratica, mas ao órgão ou entidade administrativa da Administração Pública, de sorte que ele é o autor institucional do ato. Ele é apenas o órgão que formalmente manifesta a vontade estatal. Acrescenta o autor que, em consequência as realizações governamentais não são do funcionário ou autoridade, mas da entidade pública em nome de quem as produzira.

A própria Constituição dá uma consequência expressa a essa regra, quando, no § 1º do art. 37, proíbe que conste nome, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos em publicidade de atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos.

Custeada com dinheiro público, a atividade da Administração Pública jamais poderá ser apropriada, para quaisquer fins, por aquele que, em decorrência do exercício funcional, se viu na condição de executá-la. É, impessoal, unicamente imputável à estrutura administrativa ou governamental incumbida de sua prática, para todos os fins que se fizerem de direito.

No âmbito dessa particular dimensão do princípio da impessoalidade, é que está o elemento diferenciador básico entre esse princípio e o da isonomia. Ao vedar o tratamento desigual entre iguais, a regra isonômica não abarca, em seus direitos termos, a idéia da imputabilidade dos atos da Administração ao ente ou órgão que a realiza, vedando, como decorrência direta de seus próprios termos, e em toda a sua extensão, a possibilidade de apropriação indevida desta por agentes públicos.

Segundo Mello apud Nascimento (2004, p. 35):

No princípio da impessoalidade se traduz a idéia de que a Administração tem que tratar a todos os administrados sem discriminações, benéficas ou detrimen-tosas. Nem favoritismo nem perseguições são toleráveis. Simpatias ou animosidades pessoais, políticas ou ideológicas não podem interferir na atuação administrativa e muito menos interesses sectários, de facções ou grupos de qualquer espécie. O princípio em causa é senão o próprio princípio da igualdade ou isonomia.

Diante da inobservância do supracitado por Mello, tem-se o desvio de finalidade. Esse desvio de conduta dos agentes públicos caracteriza uma das mais insidiosas modalidades de abuso de poder.

#### 2.1.3.1.3 Princípio da moralidade

Antiga é a distinção entre Moral e Direito, ambos representados por círculos concêntricos, sendo o maior correspondente à moral e, o menor, ao direito. Licitude e honestidade seriam os traços distintivos entre o direito e a moral, numa aceitação ampla do brocardo segundo o qual nem tudo o que é legal é honesto.

De acordo com Nascimento (2004, p. 36) Brandão demonstra ter sido Alexandrino o primeiro a cuidar do assunto, onde define a moralidade administrativa como:

O conjunto de regras de conduta tiradas da disciplina interior da Administração; implica saber distinguir não só o bem e o mal, o legal e o ilegal, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, mas também entre o honesto e o desonesto; há uma moral institucional, contida na lei, imposta pelo Poder Legislativo, e há a moral administrativa, que é imposta de dentro e vigora no próprio ambiente institucional e condiciona a utilização de qualquer poder jurídico, mesmo o discricionário.

O princípio da moralidade toma jurídica a exigência de atuação ética dos agentes da Administração. A denominada moral administrativa difere da moral

comum, justamente por ser jurídica e pela possibilidade de invalidação de atos administrativos que sejam praticados com inobservância deste princípio.

Para atuar em respeito à moral administrativa não basta ao agente cumprir a lei na frieza de sua letra. É necessário que se atenda à letra e ao espírito da lei, que ao legal junte-se o ético.

O § 4º do art 37 da Constituição Federal cuida da lesão à moralidade, referindo-se à improbidade administrativa, nos seguintes termos:

Os atos de improbidade administrativa importarão a suspensão dos direitos políticos, a perda da função pública, a indisponibilidade dos bens e o ressarcimento ao erário, na forma e gradação previstas em lei, sem prejuízo da ação penal cabível. (BRASIL, 1988, p. 32)

Ao lado destes dispositivos voltados para a Administração, a Constituição confere aos particulares o poder de controlar o respeito ao princípio da moralidade pela Administração por meio da ação popular, prevista no art. 5º, LXXIII, segundo o qual "qualquer cidadão é parte legítima para propor ação popular que vise a anular ato lesivo ao patrimônio público ou de entidade que o Estado participe, à moralidade administrativa, ao meio ambiente e ao patrimônio histórico e cultural (...)".

Deste modo, conceitua Caetano apud Nascimento (2004, p. 37):

A probidade administrativa consiste no dever de o funcionário servir à Administração com honestidade, procedendo no exercício das suas funções, sem aproveitar os poderes ou facilidades delas decorrentes em proveito pessoal ou de outrem a quem queira favorecer.

Assim, o desrespeito à moralidade, entre nós, não se limita apenas a exigir a invalidação - por via administrativa ou judicial - do ato administrativo violador, mas também à imposição de outras consequências sancionatórias rigorosas ao agente público responsável por sua prática.

#### 2.1.3.1.4 Princípio da publicidade

O princípio da publicidade também apresenta uma dupla acepção em face do sistema decorrente da CF/1988. Em sua formulação mais conhecida, refere-se o princípio à publicação oficial dos atos administrativos a fim de que eles possam produzir efeitos externos. Evidentemente, em Estado de Direito, é inconcebível a existência de atos sigilosos ou confidenciais que pretendam criar, restringir ou extinguir direitos para os administrados.

A exigência de publicação oficial dos atos externos da Administração não é um requisito de validade dos atos administrativos, mas sim pressuposto de sua eficácia. Assim, enquanto não verificada a publicação do ato, não estará este apto a produzir efeitos perante seus destinatários externos ou terceiros.

Outro aspecto do princípio da publicidade diz respeito à exigência de transparência da atividade administrativa como um todo. Esse prisma do princípio é corolário de dispositivos como o inciso XXXIII do art. 5º da CF (não se trata de um direito absoluto), segundo o qual:

Todos têm direito a receber dos órgãos públicos, informações de seu interesse coletivo ou geral, que serão prestados no prazo da lei; sob pena de responsabilidade, ressalvados aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado. (BRASIL, 1988, p. 7)

Desse modo, só a publicidade permite evitar os inconvenientes necessariamente presentes nos processos sigilosos. O conhecimento, portanto, da atuação administrativa é indispensável tanto no que diz respeito à proteção dos interesses da coletividade em exercer o controle sobre os atos administrativos.

Na visão de Nascimento (2004, p.38), há que se acrescentar, ainda, que o Código Tributário Nacional cuida de estabelecer um sigilo a fim de proteger aquelas informações das quais teve conhecimento exatamente em função de regalias que lhe são proporcionadas pela lei com vistas ao melhor desempenho da arrecadação fazendária.

Dessa maneira, logo se vê que as ressalvas que se possam reconhecer no princípio da publicidade não visam propriamente a assegurar qualquer privilégio de sigilo por parte da Administração, mas sim o direito dos particulares à intimidade, bem este, também, constitucionalmente garantido.

Entram na mesma linha de proteção do direito de inteirar-se dos atos e intenções do poder público outros incisos do texto Constitucional, tais como o LX do art. 5º, que diz: "A lei só poderá restringir a publicidade dos atos processuais quando a defesa da intimidade ou o interesse social o exigirem". (BRASIL, 1988, p.9).

Comentando esse preceito, expõe com grande maestria Di Pietro apud Nascimento (2004, p.39):

...como a Administração Pública tutela interesses públicos, não se justifica o sigilo de seus atos processuais, a não ser que o próprio interesse público assim determine, como, por exemplo, se estiver em jogo a segurança

pública; ou que o assunto, se divulgado, possa ofender a intimidade de determinada pessoa, sem qualquer benefício para o interesse público; pode ocorrer que, em certas circunstâncias, o interesse público esteja em conflito com o direito à intimidade, hipótese em que aquele deve prevalecer em detrimento deste, pela aplicação do princípio da supremacia do interesse público sobre o individual...

O inciso XIV do mesmo artigo dispõe que: "É assegurado a todos o acesso à informação e resguardado o sigilo da fonte, quando necessário ao exercício profissional". (BRASIL, 1988, p. 4)

É relevante observar, todavia, que também a publicação como a comunicação, não implicam que o dever de publicidade apenas possa vir a ser satisfeito pelo comprovado e efetivo conhecimento de fato do ato administrativo por seus respectivos destinatários. Deveras, basta que os requisitos exigidos para a publicidade se tenham dado, nos termos previstos na ordem jurídica; e para o mundo do Direito não interessará se na realidade fática o conhecimento da existência do ato e de seu conteúdo tenha ou não chegado à pessoa atingida por seus efeitos. Feita a publicação ou a comunicação dentro das formalidades devidas, haverá sempre uma presunção absoluta da ciência do destinatário, dando-se por satisfeita a exigência de publicidade. Salvo, naturalmente, se as normas vigentes assim não determinarem.

Assim, se a publicação feita no Diário Oficial foi lida ou não, se a comunicação protocolada na repartição competente chegou ou não às mãos de quem de direito, se o telegrama regularmente recebido na residência do destinatário chegou faticamente a suas mãos ou se eventualmente foi extraviado por algum familiar, isto pouco ou nada importa se as formalidades legais exigidas foram inteiramente cumpridas no caso.

Nesse sentido, afirma Mello apud Nascimento (2004, p.41):

O conhecimento do ato é um plus em relação à publicidade, sendo juridicamente desnecessário para que este se repute como existente (...)- Quando prevista a publicação do ato(em Diário Oficial), na porta das repartições, pode ocorrer que o destinatário não o leia, não o veja ou, por qualquer razão, dele não tome efetiva ciência. Não importa. Ter-se-á cumprido o que de direito se exigia para a publicidade, ou seja, para a revelação do ato.

Caberá à lei indicar, pois, em cada caso, a forma adequada de se dar a publicidade aos atos da Administração Pública. Normalmente, esse dever é satisfeito por meio da publicação em órgão de imprensa oficial da Administração, entendendo-

se com isso não apenas os Diários ou Boletins oficiais das entidades públicas, mas também - os jornais particulares especificamente contratados para o desempenho dessa função, ou outras excepcionais formas substitutivas, nos termos das normas legais e administrativas locais.

Observe-se, porém, para fins de atendimento de tal dever jurídico, como bem registrou Meirelles, sua divulgação por meio de outros órgãos de imprensa não escritos, como a televisão e o rádio, ainda que em horário oficial, em decorrência da própria falta de segurança jurídica que tal forma de divulgação propiciaria, seja em relação à existência, seja em relação ao próprio conteúdo de tais atos.

E, ainda inexistindo disposição normativa em sentido oposto, tem-se entendido que os atos administrativos de efeitos internos à Administração não necessitam ser publicados para que tenham por atendido seu dever de publicidade.

Temos, pois, que as formas pelas quais se pode dar publicidade aos atos administrativos, nos termos do princípio constitucional em exame, serão diferenciadas de acordo com o que reste expressamente estabelecido no Direito Positivo, e em sendo omissos estes, conforme os parâmetros estabelecidos na teoria geral dos atos administrativos.

Para finalizar, faz-se de extrema importância, perceber-se que o problema da publicidade dos atos administrativos, nos termos do caput do art. 37 da Constituição da república, em nada se confunde com o problema da divulgação ou propaganda dos atos e atividades do Poder Público pelos meios de comunicação de massa, também chamadas - em má técnica - de "publicidade" pelo § 1º desse mesmo artigo.

#### 2.1.3.1.5 Princípio da eficiência

A Emenda Constitucional nº 19/1998 inseriu o princípio da eficiência entre os princípios constitucionais da Administração Pública, previstos no art. 37, caput.

Um sistema balizado pelos princípios da moralidade de um lado, e da finalidade, de outro, não poderia admitir a ineficiência administrativa.

Discorrendo sobre o tema, sumaria Meirelles (2001, p.90-91) na eficiência como um dos deveres da Administração Pública, definindo-o como:

O que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros. Acrescenta ele que: esse dever de eficiência corresponde ao dever de boa administração.

Eficiência não é um conceito jurídico, mas econômico. Não qualifica normas, qualifica atividades. Numa idéia muito geral, eficiência significa fazer acontecer com racionalidade, o que implica medir os custos que a satisfação das necessidades públicas importam em relação ao grau de utilidade alcançado.

Para a professora Di Pietro (2001, p. 68) o princípio apresenta dois aspectos:

a) relativamente à forma de atuação do agente público, se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, a fim de obter os melhores resultados;

b) quanto ao modo de organizar, estruturar e disciplinar a Administração Pública, exige-se que este seja o mais racional possível, no intuito de alcançar melhores resultados na prestação dos serviços públicos.

O objetivo do princípio é assegurar que os serviços públicos sejam prestados com adequação às necessidades da sociedade que os custeia.

O constitucionalista Alexandre de Moraes define o princípio da eficiência como aquele que "impõe à Administração Pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia, e sempre em busca da qualidade, primando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitar desperdícios e garantir-se uma maior rentabilidade social".

Vale dizer que a eficiência é princípio que se soma aos demais princípios impostos à Administração, não podendo sobrepor-se a nenhum deles, especialmente ao da legalidade, sob pena de sérios riscos à segurança jurídica e ao próprio Estado de Direito.

Além da inclusão deste novo princípio, foi determinado no § 3º do mesmo artigo que os órgãos públicos mantenham serviços de atendimento ao usuário e que a qualidade dos serviços públicos sejam avaliadas periodicamente. A avaliação deverá ser tanto externa quanto interna, ou seja, os órgãos deverão se estruturar

para realizarem auto-avaliações periódicas quanto à qualidade dos serviços prestados, os quais também sofrerão a avaliação do controle externo.

“ § 3º. A Lei disciplinará as formas de participação do usuário na Administração Pública direta e indireta, regulando especialmente:

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

É nesse contexto que está inserida a Ouvidoria como órgão receptor das reivindicações dos usuários dos serviços públicos, que, muitas vezes, ficam perdidos sem saber a quem recorrer e quais são os seus direitos. Esta função, que deveria existir em todo Estado Democrático, estava ausente na Administração Pública brasileira. Contudo, observa-se em diversos órgãos públicos, o surgimento de Ouvidorias que estão preenchendo, com muito sucesso, este espaço vazio.

É relevante considerar a Ouvidoria como um órgão de controle que visa a eficiência da Administração Pública, ou seja, a satisfação do usuário (cliente). Grande parte das Ouvidorias, no Brasil, está dentro do Poder Executivo, atuando no controle interno destes órgãos. Desta forma, quando temos governantes preocupados com a qualidade dos serviços, o próprio executivo recebe as demandas e imediatamente toma as medidas corretivas com rapidez e eficiência.

Entretanto, nem todos os administradores públicos criaram suas respectivas Ouvidorias, nem tampouco buscam a qualidade dos serviços prestados em seus órgãos. Para tanto é salutar que exista a atuação do Tribunal de Contas (controle externo), órgão independente e autônomo, assegurando este canal de comunicação com o cidadão. Deve-se ressaltar que a própria Emenda Constitucional previu a existência da avaliação, interna e externa, da qualidade dos serviços prestados. Para tal avaliação são de fundamental importância as informações prestadas pelas Ouvidorias.

A existência de Ouvidorias atuando no controle interno e externo é muito salutar, pois os seus objetivos são coincidentes – solucionar o problema do cidadão, independente dos canais que forem utilizados. Destarte, se alcançará o resultado esperado que é a eficiência dos serviços e a melhoria da imagem das instituições públicas.

De acordo com Oliveira (2000, p. 24), as reclamações surgem freqüentemente por causa da precária comunicação entre o governo, seu corpo de servidores e o grande público. Obviamente, assume importância fundamental a qualidade do serviço que é disponibilizado à população. Paralelamente à implementação de planos de ação, um governo moderno deve manifestar seus atos e sua intenção de desempenhar seus deveres eficientemente, com justiça e qualidade, e de modo democrático.

O principal objetivo de uma Ouvidoria é buscar a aproximação do administrador público com o cidadão, de forma que ambos percebam a importância do registro de uma reivindicação.

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.

O cidadão, usuário direto dos serviços, além da oportunidade de efetivamente exercitar sua cidadania, passa a vislumbrar a melhoria da qualidade dos serviços e a solução dos problemas mais emergentes.

O acesso direto às informações e aos atos administrativos, bem como o registro de reivindicações do cidadão, são mecanismos dos mais baratos e de impacto social amplo e significativo. O cidadão informado passa a fornecer dados quanto às condições da prestação de serviços, aponta falhas, prioriza suas necessidades, propõe alternativas, contribuindo, portanto, com elementos para a elaboração de políticas públicas. Percebe-se que o povo vive, constante e até permanentemente, utilizando os serviços públicos que, compulsória ou facultativamente lhes são oferecidos.

Nesse sentido, destaca-se o quanto é importante para a Administração Pública possuir um sistema de acolhimento de reclamações, reivindicações e denúncias, pelas seguintes razões:

- Os cidadãos têm o direito de expressar comentários críticos e de serem ouvidos;
- A tabulação dos resultados de um sistema de reclamação dirige atenção e providências para áreas que necessitam de melhorias e aperfeiçoamentos;

► Um sistema de reclamação sensível, competente e eficaz oferece um sentimento de satisfação ao cidadão reclamante, que sente respeito a sua dignidade e cidadania;

► Um bom sistema de reclamação propicia economia de dinheiro e tempo ao administrador público, e, conseqüentemente, a toda sociedade contribuinte.

Uma Ouvidoria é um sistema de atendimento, porém com atividades mais abrangentes. Não se limita apenas à recepção de reivindicações, mas participa de todo o processo do estabelecimento de políticas públicas.

Estabelece parâmetros com diretrizes gerenciais que servem de referência para a Administração Pública, nas suas relações com o público, nas atividades diárias, nas suas propostas e nas medidas de reforma administrativa, de regulamentos e de leis.

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.

Nesse sentido, as Ouvidorias estão atuando como agentes indutores do processo de participação popular, reforçando a sua função de orientar e elevando a qualidade dos serviços prestados pela máquina administrativa. Este estreitamento de relações promove o amadurecimento e o equilíbrio na busca de soluções aos problemas apresentados, tanto pelo cidadão que exige seus direitos com mais critérios, como pelo administrador público na avaliação de prestador de serviços.

#### 2.1.4 A Ouvidoria e o Código de Defesa do Consumidor

O Código de Defesa do Consumidor nasceu após aprovação no Congresso, em 1990, e pode-se afirmar seu avanço nas relações de consumo, através da Lei 8.078, em vigor desde 11 de março de 1991, no qual todos saíram ganhando.

De acordo com Ramos; Clemente (2000, p. 45), essa Lei foi considerada tão avançada que serviu de parâmetro para outros países do Mercosul, que ainda

não tinham legislação nessa área, e hoje, o grande desafio é fazê-la vigorar entre esses países, em um código único.

Com a implantação do Código, observa-se que o mercado enriqueceu sob o aspecto tecnológico, ampliando a qualidade no atendimento ao cliente que, cada vez mais exigente, deseja soluções evidenciadas no fato de que a credibilidade é proporcional à rapidez do retorno às mensagens recebidas. Diante disso, algumas empresas investiram em Ouvidorias, como canais para detectar as ansiedades da clientela, e, com isso, contar com valiosas contribuições para aperfeiçoar processos e produtos, utilizando positivamente as reclamações e sugestões.

Verifica-se, segundo Ramos; Clemente (2000, p. 48), que o Código também surtiu efeito nos órgãos prestadores de serviços públicos, e, dentre aqueles que criaram suas ouvidorias, houve mudanças nas práticas de atendimento, os quais passaram a encarar o usuário de seus serviços como cliente.

Dessa forma, observa-se que o sucesso das Ouvidorias decorre, diretamente, da qualidade do Código de Defesa, o qual tem artigos necessários para fazer valer os direitos do consumidor, e, no caso da inobservância dessa legislação, há o recurso à justiça. Entre essas duas pontas, há as Ouvidorias, que ouvem o que o cliente tem a dizer.

Conclui-se, portanto, a importância do Código de Defesa do Consumidor, uma vez que sem ele, faltariam inequívocos instrumentos legais para defender os direitos do consumidor, e não haveria razão para as empresas se preocuparem em ter um Ouvidor, que dele faz uso, recebendo apoio e instrumentos para exercer suas atividades.

#### 2.1.5 Ética

Segundo Sanches Vázquez (2002, p.23), a ética é a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade, ou seja, é a ciência de uma forma específica de comportamento humano.

De acordo com Sung; Da Silva (1999), conhecer alguns pontos fundamentais sobre a ética, não é apenas uma questão acadêmica ou restrita a

alguns momentos em que a sociedade discute mais calorosamente, mas é também uma necessidade para a convivência social.

As normas da sociedade têm muito a ver com os valores morais. Elas são os meios pelos quais os valores morais de uma sociedade são expressos e adquirem um caráter normativo, isto é, obrigatório (Sung; Da Silva, 1999).

A moral, conforme Sanches Vázquez (2002, p.84), é um sistema de normas, princípios e valores, segundo o qual são regulamentadas as relações mútuas entre os indivíduos ou entre estes e a comunidade, de tal maneira que estas normas, dotadas de um caráter histórico e social, sejam acatadas livre e conscientemente, por uma convicção íntima, e não de uma maneira mecânica, externa ou impessoal.

A ética, no serviço público, não está apenas ligada ao fato de se observar a Lei e os Regulamentos aplicáveis, mas na competência profissional, na postura pessoal, na conduta da vida pública e na urbanidade. Dessa forma, o comprometimento do indivíduo com a sua organização de trabalho está intrinsecamente relacionado com a escala de valores éticos individuais, que são fatores determinantes da sua conduta e da sua responsabilidade social com a função.

Assim, os servidores públicos que têm vocação para o coletivo e a consciência do valor social da sua profissão, internalizam a idéia de que é um dever ético proteger o seu conceito profissional e sua conduta, perante a sociedade a quem presta serviços.

Entretanto, é impossível omitir a grande importância e a gravidade dos dilemas que surgem freqüentemente entre os valores éticos pessoais e organizacionais, como deixa claro Srour (2000, p. 101) quando diz que: "A variedade dos valores existentes num dado ambiente é tal que a hierarquização e a articulação deles se tornam imperativas para a própria perpetuidade da organização".

Nota-se que os dilemas éticos são comuns no serviço público, principalmente porque a missão e a visão da própria organização nem sempre são transmitidas de forma clara para os servidores, que passam a deduzir, através da imagem corporativa, quais são os valores éticos organizacionais preponderantes e, como não encontram respostas institucionais, procuram resolver seus conflitos

éticos através de seus próprios valores, na maioria das vezes desconhecidos e desconsiderados pela organização.

Segundo Sá (2000, p. 116), uma classe profissional caracteriza-se pela homogeneidade do trabalho executado, pela natureza do conhecimento exigido preferencialmente para tal execução e pela identidade da habilitação para o exercício da mesma. A classe profissional é, pois, um grupo dentro da sociedade, específico, definido por sua especialidade de desempenho de tarefa.

Nesse sentido, os membros da ABO – Associação Brasileira de Ouvidores, resolveram instituir o Código de Ética, cuja base filosófica está ligada diretamente à compreensão e respeito às necessidades, direitos e valores das pessoas, seja de ordem moral, intelectual e social, balizando suas ações por princípios éticos, morais e constitucionais.

## 2.2 SERVIÇOS

### 2.2.1 Marketing de Serviços

#### 2.2.1.1 Conceito de Marketing

O conceito de marketing é importante tanto para as empresas comerciais como para organizações que não visam o lucro. Com efeito, qualquer tipo de organização privada ou pública – envolvendo inclusive órgãos governamentais –, reconhece o valor da idéia de marketing ao enfrentar a concorrência por recursos e apoio. No que tange aos órgãos governamentais, ressalta-se que a forma de mensurar o lucro intenta apenas para atender determinado objetivo da sociedade, ou de segmento dela, pressuposto com o qual a instituição se torna entidade judicialmente constituída.

Segundo Las Casas (2000, p. 26):

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresa ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam ao bem-estar da sociedade.

O marketing ostenta uma rica variedade de conceitos e ferramentas. Uma definição social que serve a nosso propósito é:

"Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros" (KOTLER, 2000, p. 30).

Corroborando com os autores acima, entende-se que a contribuição do marketing para o projeto de implantação da Ouvidoria no Tribunal de Contas do Estado/RN torna-se relevante, na medida em que a instituição se posiciona diante dos órgãos públicos como prestadora de serviços e dessa forma, vincula as pessoas a exercerem sua cidadania.

#### 2.2.1.2 Conceito de Serviço

É preciso entender que devido a sua diversidade o setor de serviços, mesmo em economias em desenvolvimento, tem contribuído para a geração de emprego e o crescimento do produto interno bruto. Em função disso, é imprescindível que os gestores adotem posturas e práticas adequadas a um estilo empreendedor, em busca do atingimento de seus objetivos e metas.

Segundo Grönroos (1993, p. 20) "Um serviço é uma série de atividades que normalmente acontece durante as interações entre o cliente e estruturas, recursos humanos, bens e sistema do fornecedor, com fins de atender a uma necessidade do cliente".

Conforme Kotler (2000, p. 448) "Serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto".

#### 2.2.1.3 Características dos Serviços e suas Implicações de Marketing

De acordo com Kotler (2000, p. 449), os serviços apresentam quatro características principais, que afetam enormemente a elaboração de programas de marketing. São elas: Intangibilidade, Inseparabilidade, Variabilidade e Perecibilidade.

### 2.2.1.3.1 intangibilidade

O fato de os serviços serem intangíveis gera incertezas por parte dos clientes, que a fim de reduzi-las procuram por sinais ou evidências da qualidade do serviço. Por isso, a tarefa do prestador de serviços é 'administrar as evidências', para 'deixar tangível o intangível'. Enquanto o desafio dos profissionais de marketing de produtos é agregar idéias abstratas, no que tange aos profissionais de marketing de serviços, este desafio diz respeito a agregar evidências e imagens concretas a ofertas abstratas.

Em se tratando de um órgão público que queira se posicionar como 'rápido e eficiente', ele pode deixar tangível esse posicionamento estratégico usando várias ferramentas de marketing, tais como:

1- Instalações: O ambiente físico deve conotar rapidez no serviço, devendo-se atentar para o fluxo de pessoas e disposição da mobília;

2- Pessoas: É preciso que haja um número suficiente de funcionários para administrar o volume de trabalho, para que o usuário não venha a sentir carência em relação ao atendimento;

3- Equipamentos: Os equipamentos - computadores, mesas, copiadoras - devem parecer de última geração;

4- Material de Comunicação: O material de comunicação - texto e imagem - deve passar a idéia de eficiência e rapidez.

Enfim, os profissionais de marketing de serviços precisam ser capazes de transformar serviços intangíveis em benefícios concretos.

### 2.2.1.3.2 inseparabilidade

Decorre do fato de que a pessoa encarregada de prestar o serviço é parte dele. Portanto, como o cliente também está presente enquanto o serviço é executado, a interação entre prestador de serviços - cliente é uma característica especial do marketing de serviços, haja vista que a relação entre os dois afeta o resultado.

#### 2.2.1.3.3 variabilidade

*Pelo fato de dependerem de quem os fornece, além de onde e quando são fornecidos, os serviços são altamente variáveis.*

Empresas de prestação de serviços podem tomar algumas providências visando o controle da qualidade. A primeira é investir em bons processos de contratação e treinamento. Recrutar os funcionários certos e oferecer a eles um excelente treinamento são providências essenciais, independentemente do nível de habilidade dos profissionais.

Uma outra providência é a padronização do processo de execução do serviço em todos os setores da organização, que é facilitada pelo preparo de um projeto de serviços, no qual pode constar um fluxograma, com o objetivo de detectar falhas potenciais.

Por fim, a terceira providência é o acompanhamento da satisfação do cliente por meio de sistemas de sugestão e reclamação, além de pesquisas com os mesmos.

#### 2.2.1.3.4 perecibilidade

Serviços não podem ser estocados e a perecibilidade dos serviços não é um problema quando a demanda é estável. Porém, quando a demanda oscila, as empresas prestadoras de serviços têm problemas.

Com a finalidade de estabelecer um melhor equilíbrio entre demanda e oferta em uma empresa prestadora de serviços, estratégias como remanejamento interno e mudanças nas rotinas para horário de pico podem ser introduzidas.

#### 2.2.1.4 Estratégias de Marketing para Empresas Prestadoras de Serviço

O setor de serviços ficava atrás do setor industrial no que diz respeito à adoção e à utilização das concepções e ferramentas de marketing. Essa situação agora mudou, e a estratégia do marketing de serviços é formada não apenas pelo marketing externo, mas também pelo marketing interno – que tem como objetivo motivar os funcionários – e pelo marketing interativo, que pode ser entendido como a habilidade dos funcionários em servir ao cliente. Levando em consideração que o cliente julga o serviço não apenas pela qualidade técnica, mas também pela

qualidade funcional, os prestadores de serviços devem oferecer 'um alto toque pessoal', assim como 'alta tecnologia'.

Nesse sentido, a organização de serviços enfrenta três tarefas de marketing: diferenciar sua oferta, sua entrega ou sua imagem; administrar a qualidade do serviço, para que possa satisfazer as expectativas dos clientes, ou excedê-las, e gerenciar a produtividade do profissional de serviços levando-o ao desenvolvimento de serviços mais eficazes.

Ao desenhar cenários, é relevante ressaltar que a cultura organizacional da administração pública brasileira apresenta características próprias que a tornam diferente de qualquer outro ambiente organizacional. Moldada, principalmente, pelo paradigma da burocracia analisado por Max Weber, onde os critérios racionais são transmitidos por um sistema de autoridade legal, com normas legalísticas e rígidas que procuram desenvolver um tipo de comportamento impessoal, afastando a idéia de que o comportamento das pessoas é diretamente influenciado pelos valores que adotam como princípios de filosofia de vida.

No entanto, verifica-se que os gestores e servidores públicos, atualmente, já foram atingidos pela necessidade de mudanças de comportamento e têm demonstrado interesse em se capacitarem para aprimorar a prestação de serviço ao público, e ao fazer uso de técnicas e estratégias de marketing podem expressar a relevância do seu importante papel para o bem-estar da sociedade.

### 2.3 QUALIDADE

Num contexto de mudança e competitividade à escala global, a Qualidade tem se afirmado como um imperativo de sobrevivência. O conceito e âmbito da Qualidade estendeu-se progressivamente do produto/serviço para abarcar os aspectos essenciais da gestão de uma organização.

A discussão sobre estratégias e formas de implementar a qualidade total nas empresas ocidentais tem conduzido por vezes a visões passionais, de defesas de abordagens, sem muitas vezes haver uma real justificativa da adoção de uma vertente ou outra, e muitas vezes sem levar em conta a necessária combinação de

pontos positivos das diversas abordagens de organização e estratégias para programas de qualidade.

É preciso entender que muitos caminhos levam à qualidade, no entanto, faz-se necessário o conhecimento sobre as diversas abordagens dos principais pensadores, a fim de que se faça a adoção acrítica de um ou de outro enfoque.

### 2.3.1 Histórico

#### 2.3.1.1 Visões Clássicas da Qualidade

##### 2.3.1.1.1 Joseph M. Juran

Segundo Juran apud Souza (2002, p. 3-8), a qualidade teria um papel estratégico para as empresas, e deveria ser aplicada em todos os setores da empresa – da alta gerência, ao chão de fábrica – e, dessa forma, tornou relevante a importância do controle da qualidade como uma preocupação de toda a administração.

Destaca-se da contribuição de Juran, além de uma obra que procura abordar todas as dimensões do controle de qualidade, os seguintes pontos:

#### a) o conceito de cliente e de qualidade

A definição do cliente e da qualidade estão intimamente relacionadas em Juran, que inicialmente aborda o cliente com categorizado em dois tipos:

- Clientes (aqueles que compram e, portanto pagam pelo produto);
- Usuários (aqueles que recebem os benefícios do produto).

Essa categorização é modificada conforme Juran apud Souza (2002, p. 3-10), e adotou-se a conceituação de:

- Clientes Externos – Aqueles impactados pelo produto, mas que não são membros da empresa que produz o produto;
- Clientes Internos – Departamentos ou pessoas dentro da empresa.

Dentre os clientes, Juran estabelece uma categoria diferenciada que denomina por Usuários – aqueles que utilizam o produto como insumo em seus processos, recebem-no para revenda ou realizam o uso último do produto.

Em termos de qualidade, e como definição padrão, Juran a considera como sendo a adequação ao uso dos clientes, sendo esta determinada pelas características do produto que o cliente pode reconhecer como benéficas a ele, respondendo às suas necessidades. No entanto, utiliza também duas definições correntes, que trata a qualidade em termos de satisfação ou insatisfação, e aborda a questão de qualidade versus preço ou valor do produto, a qual resulta da seguinte interpretação:

- Qualidade é interpretada como incluindo os fatores que vão além das características funcionais inerentes ao produto;
- Preço é interpretado como relativo ao valor e é pago para aqueles fatores adicionais, juntamente com as características funcionais inerentes.

b) a trilogia de Juran para implementar a qualidade

O plano para qualidade proposto por Juran consiste em três fases:

#### ► Planejamento da Qualidade

Nessa fase, faz-se necessário determinar quem são os clientes; determinar quais as suas necessidades; desenvolver características dos produtos que respondam às necessidades dos clientes (nessa etapa é definida também uma otimização do projeto do produto, que consiste em uma forma ideal para se atender às necessidades dos clientes e fornecedores, procurando minimizar os custos combinados); desenvolver processos que sejam capazes de produzir estas características dos produtos, os quais abrangem o projeto do processo e infraestrutura para produção, e como etapa final, transferir os planos resultantes para os setores operacionais.

#### ► Controle da Qualidade

Para Juran, controle da qualidade é o processo regular por meio do qual mede-se o desempenho real da qualidade, comparando-o com os objetivos da qualidade, e age-se sobre a diferença.

Para efetivar o controle da qualidade, que se aplica também à área administrativa, é necessário definir as características a serem controladas: características tecnológicas da qualidade dos produtos que estão sendo produzidos,

características das condições de processamento e dos equipamentos do processamento, características da qualidade dos materiais e serviços; as unidades de medida, que devem ser uma quantidade definida, em números, de algumas características; e os pontos de controle, que são os locais ao longo do processo onde serão realizadas atividades de controle.

#### ► Melhoria da Qualidade

Significa para Juran o aperfeiçoamento da adequação ao uso e a redução do nível de defeitos ou erros. A melhoria é obtida através de processos de ruptura em problemas crônicos da qualidade, e envolve uma seqüência universal das seguintes fases: Prova da necessidade; Identificação do projeto de melhoria; Organização para guiar os projetos; Diagnóstico; Desenvolvimento de soluções; Teste das soluções; Lidar com a resistência cultural à mudança e Controle ao novo nível.

#### c) Organização para Qualidade

A política da qualidade tem por objetivo promover diretrizes para os vários níveis da organização quanto à atuação para qualidade, e evitar que o comportamento das diversas áreas organizacionais seja contrário aos objetivos de longo prazo da organização. A elaboração de políticas da qualidade tem ainda como benefício forçar a organização a pensar sobre os problemas de qualidade em um nível de profundidade nunca antes atingido.

As políticas de qualidade geralmente contêm um ou mais dos seguintes elementos:

- Definir a qualidade em termos de segurança, desempenho, etc.;
- Declarar a importância da qualidade para a empresa;
- Assumir uma postura de competitividade pela qualidade;
- Abordar relações com o consumidor;
- Abordar os clientes internos;
- Declarar o comprometimento da força de trabalho;

- Declarar a busca da melhoria da qualidade; etc.

Objetivos da qualidade são metas a serem atingidas. Realizações nas quais são aplicados os esforços da organização e devem ser estabelecidos em todos os níveis da organização.

Um objetivo de qualidade organizacional deve ser mensurável; forçar o desempenho geral; ser abrangente; ser mantido com facilidade e ter relação com a economia da empresa. Ao nível operacional este deve ser legítimo; compreensível; aplicável e flexível às condições operacionais; compensador; atingível e eqüitativo.

A atribuição de responsabilidades pela Qualidade é outro componente destacado por Juran, que ressalta que o ideal é a distribuição das atribuições e responsabilidades organizacionais pela administração da qualidade para os vários níveis e funções organizacionais existentes, embora isso exija a realização de treinamentos e educação nas técnicas de qualidade.

Conforme Souza (2002, p. 3-18), Juran apresenta como proposta de sistema de gestão, a idéia da Gerência de Qualidade em Toda a Empresa (GQTE), que exige o estabelecimento de um Conselho ou Comitê de Qualidade no mais alto nível na estrutura organizacional.

#### 2.3.1.2 A Abordagem de Armand V. Feigenbaum

Na opinião de Feigenbaum, nenhuma outra área necessitou tanto de aperfeiçoamento quanto a qualidade em produtos e serviços. A nossa vida gira hoje, em torno do desempenho e funcionamento satisfatórios de produtos e serviços. É uma situação sem alternativas, onde não existem meias verdades, e significa, basicamente, algo de novo para a sociedade, resultando em um "aumento explosivo" do cliente em procurar produtos e serviços com maior confiança e durabilidade.

Conforme Feigenbaum apud Souza (2002, p.4-8), a qualidade em produtos e serviços é definida como: "A combinação de características de produtos e serviços referentes a marketing, engenharia, produção e manutenção, através das quais produtos e serviços em uso corresponderão às expectativas do cliente".

Segundo Feigenbaum (op.cit), aplicar os conceitos de sistemas à qualidade é o princípio fundamental do controle da qualidade total, onde a satisfação do consumidor no que concerne à qualidade não pode ser alcançada por intermédio

da concentração em áreas isoladas da empresa, ou seja, a criação e o controle da qualidade dos produtos e serviços de uma empresa, é resultado da integração dos seus setores, desde a identificação do mercado e desenvolvimento do produto e projeto até a sua remessa e assistência técnica.

É essencial que se identifique, dentro da maior clareza possível, todas as exigências do consumidor, pois este é o ponto de partida para um permanente controle da qualidade, que ao atender as condições essenciais dos clientes - objetivo real da utilização e preço de venda do produto ou serviço - determina o equilíbrio adequado entre o custo do produto ou serviço e o valor a ele atribuído pelo cliente, abrangendo exigências vitais como a segurança. Feigenbaum apud Souza (2002, p.4-9).

#### d) 10 Princípios Fundamentais de Feigenbaum

Para Feigenbaum apud Souza (2002, p. 4-10), dez princípios são fundamentais para o controle da qualidade total, e compõem o elemento decisivo para sua aplicação na década de 90. São eles:

1. Qualidade é um processo extensivo a toda a empresa;
2. Qualidade é o que o consumidor julga ser;
3. Qualidade e custo são soma e não diferença;
4. Qualidade exige zelo individual e conjunto;
5. Qualidade é um modo de gerenciamento;
6. Qualidade e inovação são mutuamente dependentes;
7. Qualidade é ética;
8. Qualidade exige aperfeiçoamento contínuo;
9. Qualidade é o caminho mais efetivo em custo e menos intensivo em capital no rumo à produtividade;
10. Qualidade é implementada com sistema total associado a clientes e fornecedores.

Para o autor :

...as exigências de compradores quanto a valor global na qualidade requerem não somente a redução das falhas – conceito antigo de controle da qualidade – como também um aumento nos acertos – nosso atual conceito de qualidade total. Feigenbaum apud Souza (2002, p. 4-12).

De acordo com Souza (2002, p. 4-13), uma característica essencial do programa de qualidade proposto por Feigenbaum é a de que ele controla a qualidade desde o começo – em todos os estágios importantes dos processos de

produção e serviço, ou seja, desde o projeto, recebimento de material, controle do produto e faça investigações e ensaios, no intuito de localizar as causas dos produtos não-conformes e aperfeiçoar suas características de qualidade, implementando ações corretivas e permanentes.

Conforme o autor supracitado, a qualidade, que é uma tarefa de todos em um negócio, pode resultar numa tarefa de ninguém, entretanto Feigenbaum sugeriu que o controle de qualidade total fosse auxiliado por uma função administrativa, com uma única área de especialização em qualidade do produto e uma área de operação em tarefas de controle de qualidade, defendendo assim, o controle de qualidade total exercido, fundamentalmente, por especialistas em controle de qualidade.

### 2.3.1.3 A Abordagem de Philip B. Crosby

Para Crosby apud Souza (2002, p. 5-7):

...a lição mais difícil de aprender é a que ensina que se leva algum tempo para alcançar o verdadeiro progresso. A urgência da necessidade, a evidência da causa e a clareza da solução pouco têm a ver com o processo de endireitar as coisas.

Salienta o autor que, os programas de qualidade, apresentam problemas idênticos aos programas estatais que, quase sempre fracassam e são abandonados quando uma nova administração assume. A melhoria da qualidade parece uma excelente idéia, e sua implementação muito importante, mas, geralmente, os gerentes supõem que o simples conhecimento de seus conceitos significa o sucesso total da implementação do programa de qualidade.

Os motivos para o fracasso são os mais variados, mas raramente são verdadeiros. De acordo com Crosby (op. cit.), "...as pessoas devem ser conduzidas lentamente a um objetivo que já considerem correto. Caso contrário, recusar-se-ão a cooperar". Para tanto é importante o conhecimento dos fundamentos da qualidade:

Qualidade significa concordância, não elegância;

- ▶ Problema de qualidade é coisa que não existe;
- ▶ Economia da qualidade é coisa que não existe; é sempre mais barato realizar corretamente a tarefa logo na primeira vez;
- ▶ A única medida de desempenho é o custo da qualidade;

► O único padrão de desempenho é o Zero Defeito, que tem como finalidade comunicar a todos que compõem a empresa que a tarefa deve ser realizada 100% de acordo com os requisitos de fabricação. Segundo Crosby (op. cit), é a atitude de acertar desde a primeira vez.

2.3.1.4 De acordo com Souza (2002, p. 5-9), para Crosby : "qualidade é um fator atingível, mensurável, lucrativo, que pode ser estabelecido, desde que haja compromisso, compreensão e você esteja disposto a trabalhar arduamente".

Conforme Souza (2002, p. 5-9), Crosby define qualidade como cumprimento dos requisitos. Nesse sentido, ele sugere que se leve a sério os requisitos, pois, esse é o primeiro ato no sentido de melhorar. Para ele, existem quatro princípios absolutos de qualidade:

- 1- A qualidade deve ser definida como cumprimento dos requisitos, não como 'adequação';
- 2- O sistema que gera qualidade é a prevenção, não a avaliação;
- 3- O padrão de desempenho deve ser zero defeitos, não 'aproximadamente';
- 4- A medida da qualidade é o preço do não-cumprimento; não os índices.

Numa empresa, a implantação de programas de melhoria da qualidade exige uma mudança de cultura e requer atenção contínua. Ao implantar um programa de qualidade numa empresa, Crosby apud Souza (2002, p. 5-11) recomenda quatro objetivos: Estabelecer um competente programa de gerência da qualidade em todas as operações, tanto de fabricação como de serviço; Eliminar problemas-surpresa de não-conformidade; Reduzir o custo da qualidade e Tornar a empresa padrão de qualidade. Ainda de acordo com Crosby, esses "sistemas de integridade" citados acima estão apoiados em quatro pilares que se complementam: Participação e atitude da gerência; Gerência de qualidade profissional; Programas originais e Reconhecimento.

Segundo Souza (2002, p. 5-16), Crosby ressalta que raramente a qualidade é definida e dirigida de modo formal na política da empresa. O autor recomenda como política para a empresa, que a gerência da qualidade esteja presente em cada operação de produção e serviço, para garantir que os padrões de aceitação e desempenho dos produtos e serviços sejam cumpridos, e os objetivos do custo da qualidade para cada operação sejam concretizados. De acordo com

Crosby, a prevenção de erros é uma possibilidade realista e quem os previne, provavelmente, se configura em um dos mais valiosos executivos para qualquer empresa, e é enfático quando argumenta que não se obtém grande coisa apenas 'verificando' ou 'controlando'.

#### 2.3.1.4 A Abordagem de Kaoru Ishikawa

Conforme Souza (1998, p. 6-7), o envolvimento de Ishikawa com a qualidade começou com o que ele afirma como sendo um início "forçado" a participar das atividades ligadas ao controle de qualidade. A vinda de Deming ao Japão, e a visita de Juran em 1954, para a difusão das idéias sobre a qualidade, despertou em Ishikawa a necessidade de contatos com pessoas no estrangeiro. Para ele, essa necessidade tinha duplo objetivo: Observar os pontos positivos nas indústrias estrangeiras, adaptá-las ao Japão e propiciar aos estrangeiros os pontos positivos sobre as atividades desenvolvidas no Japão sobre controle de qualidade.

De acordo com Ishikawa apud Souza (1998, p.6-7):

O controle de qualidade não pode ser implantado simplesmente seguindo padrões nacionais ou internacionais. Estes padrões podem ser levados em consideração, mas além destes padrões, o controle de qualidade precisa ter como objetivos maiores o atendimento aos requisitos dos consumidores e a criação da qualidade que os satisfaça.

Para Ishikawa apud Souza (1998, p. 6-7), o controle de qualidade total deve contar com a participação de todos os empregados, inclusive do presidente, para que a empresa possa oferecer produtos ou serviços melhores e a um custo mais baixo, aumentar as vendas, melhorar os lucros, transformando a empresa numa organização melhor.

Segundo Ishikawa apud Souza (1998, p. 6-8), "Praticar um bom controle de qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto de qualidade que é mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor".

Ainda conforme o autor, existem diferenças entre o controle de qualidade do Japão e dos países ocidentais, tais como: Controle de qualidade em toda a empresa e participação de todos os membros da organização no controle de qualidade; Educação e treinamento em controle de qualidade; Atividades do círculo de controle de qualidade; Auditorias de controle de qualidade; Utilização de métodos estatísticos e Atividades de promoção do controle de qualidade em toda a nação.

Nesse sentido, Ishikawa enfoca essa diferença, e faz uma análise crítica a Feigenbaum, uma vez que o controle de qualidade japonês busca o envolvimento de todos que compõem a empresa, enquanto Feigenbaum propõe a criação de um sistema de gestão da qualidade, com pessoal especializado exercendo essa função.

De acordo com Ishikawa apud Souza (1998, p.6-12), muitas empresas passaram pelo processo de implementação do controle de qualidade fazendo uso dos processos: Qualidade em primeiro lugar; Orientação voltada para o consumidor, não para o produtor; O processo seguinte é o cliente; Apresentação de fatos e dados; o uso de métodos estatísticos; Respeito pela humanidade como uma filosofia de administração e Administração com funções cruzadas, comitês de funções cruzadas.

### 2.3.2 Qualidade em serviços

Segundo Souza (1998), a gestão da qualidade em serviços é ainda uma área nova quando comparada à gestão da qualidade na indústria.

Vale salientar, no entanto, que vive-se a "Era dos Serviços", na qual a transição de uma economia baseada na produção para uma economia baseada no serviço é uma das tendências mais importantes do mundo empresarial moderno. Nesse sentido, a necessidade e a oportunidade de alcançar níveis de excelência no que fazemos nunca foram tão grandes.

Albrecht apud Souza (1998, p.8-14) é possivelmente o autor mais referenciado da administração e qualidade em serviços. O autor considera que a – descaracterização do cliente – perda do foco sobre o cliente como ser humano foi provavelmente o fato isolado mais importante a respeito do estudo dos serviços e da sua gerência no mundo ocidental.

Segundo Albrecht apud Las Casas (1999, p. 20), proporcionar qualidade total em serviços é "uma situação na qual uma organização fornece qualidade e serviços superiores a seus clientes, proprietários e funcionários".

Portanto, o que se percebe com esta definição é que a qualidade total em serviços não se limita apenas aos clientes externos, e que ela engloba, além dos

clientes externos, todos os que com ela interagem, ou seja, funcionários e administradores.

Conforme Las Casas (1999, p.25), o aspecto da inseparabilidade dos serviços – caracterizado pela prestação de serviços na qual vendedor e comprador estão frente a frente –, gera momentos de contato, ou, como foi popularizado por Jan Carlzon, “momentos da verdade”.

Na terminologia da administração de serviços, o “momento da verdade é qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade de seu serviço”. (ALBRECHT, 1998).

O ponto de vista de administração de serviços sugere que esses momentos da verdade representem as pedras fundamentais do “produto” serviço, e são considerados o átomo básico do serviço, a menor unidade indivisível de valor entregue ao cliente. Dessa forma, no momento em que o cliente contata a organização, ele vai consumir um serviço que é o resultado de todo o esforço mercadológico que antecipou esse contato. Se a empresa preocupou-se preparando devidamente seus funcionários, o serviço será de boa qualidade, pois de certo modo, esses funcionários é que são os administradores nesses momentos.

Segundo Albrecht (1998, p.21):

A administração de serviços é um enfoque organizacional global que faz da qualidade do serviço, tal como sentida pelo cliente, a principal força motriz do funcionamento da empresa.

Conforme Souza (1998, p.8-15), Albrecht avançou no conceito do momento da verdade e propôs o Ciclo de Serviço, definindo-o como: “A seqüência dos momentos da verdade em que o cliente passa a ter o serviço completamente realizado”. O ciclo de serviço permite identificar cada momento da verdade do serviço e com isso planejar e atuar para a qualidade olhando o conjunto da experiência de serviço vivida pelo cliente, que por sua vez recebe um pacote de valor da empresa – um conjunto da experiência vivida pelo cliente no serviço – que irá formar ao final as características do serviço.

Albrecht apud Souza (1988, p.8-15) propõe ainda que o pacote de valor é percebido pelos clientes em uma hierarquia de valor em quatro níveis, similar à hierarquia de valor de Maslow. Os atributos da qualidade podem ser: básicos,

esperados, desejados e inesperados. Esses atributos dizem respeito à competitividade em serviços, sendo que os básicos e os esperados não são elementos de vantagem competitiva. Essa vantagem se estabelece apenas quando a empresa pode fazer melhor alguma coisa que o cliente dê valor, principalmente como atributos desejados e inesperados.

Nesse sentido, a estrutura da organização de serviços deve estar voltada para três focos, tendo o cliente no meio, alinhados: A estratégia, que deve ajudar as pessoas a tirar sentido daquilo que fazem, fazendo-as entender o conceito de valor para o cliente e saber como a organização deve fornecê-lo; As pessoas, preparadas de acordo com os planos de ação, e os sistemas, cuja função é prover condições para que as pessoas ao usar as estratégias possam satisfazer os clientes. Albrecht apud Souza (1998, p. 8-19).

De acordo com Albrecht (1999, p. 56), percebe-se que muitos líderes organizacionais e defensores da qualidade encontram-se hoje em um estado de confusão com respeito aos métodos de qualidade. No entanto, deve-se salientar que as contribuições de pensadores como Deming, Juran e Crosby referem-se a abordagens sobre a qualidade adequadas às necessidades da fabricação física, numa época em que as empresas estavam lutando pela sobrevivência, e o jogo era fazer e vender produtos. Hoje, compreende-se que o paradigma da qualidade precisa abranger tantos produtos tangíveis como intangíveis e que a revolução dos serviços e a da qualidade irão se fundir de forma crucial para todas as organizações.

Nesse sentido, verifica-se que a implantação da Ouvidoria funciona como agente propulsor de mudança na cultura organizacional, rompendo paradigmas, criando, desenvolvendo e agregando valores para seus usuários.

### 2.3.3 Qualidade no Serviço Público

A questão da qualidade no atendimento não é assunto exclusivo da iniciativa privada. Ela é uma preocupação também da administração pública, onde o Governo Federal já conta com uma norma sobre o assunto, o Decreto nº 3.507, de 13 de junho de 2000, que "Dispõe sobre o estabelecimento de padrões de qualidade do atendimento prestado aos cidadãos pelos órgãos e pelas entidades da

Administração Pública Federal direta, indireta e fundacional, e dá outras providências”.

Trata-se do início da normatização deste assunto, pois logo no artigo 1º o Decreto diz que: “Ficam definidas as diretrizes normativas para o estabelecimento de padrões de qualidade do atendimento”, enquanto o artigo 2º diz que os referidos padrões “deverão ser observados na prestação de todo e qualquer serviço aos cidadãos-usuários; avaliados e revistos periodicamente; mensuráveis; de fácil compreensão; e divulgados ao público”.

Há muito que se ouve, e até mesmo se constata em algumas situações, que os órgãos públicos são como prestadores de serviços, mais especificamente os serviços públicos, classificados como ineficientes, desmotivados, preguiçosos e com comportamento indiferente às necessidades e aos objetivos dos clientes. Cliente é qualquer pessoa física ou jurídica que demanda ou utiliza serviços ou produtos fornecidos por organizações públicas, também denominado usuário.

Conforme Osborne & Gaebler (1997, p. 21), “O governo é uma instituição fundamentalmente diferente da empresa. Os empresários são motivados pela busca do lucro; as autoridades governamentais pelo desejo de serem reeleitos. As empresas recebem de seus clientes a maior parte de seus recursos, e os governos são custeados pelos contribuintes”.

Na esfera prática, tem se observado um número cada vez maior de resultados oriundos da aplicação da Gestão pela Qualidade Total notadamente na iniciativa privada, haja vista que as questões postas pela qualidade têm sido menos investigadas na administração pública, talvez pelas peculiaridades que norteiam este setor.

Segundo Deming (1990, p. 5), “Na maioria das repartições públicas, não há um mercado a ser buscado, e ao invés de conquistar um mercado, uma agência governamental deveria prestar, de forma econômica, o serviço prescrito pela legislação. O objetivo deveria se destacar por serviço bem executado”.

#### 2.3.3.1 Programa de Qualidade no Serviço Público (PQSP)

Desde 1991, no contexto do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP, vem-se desenvolvendo na administração pública brasileira ações cujo propósito é transformar as organizações públicas, procurando torná-las

cada vez mais preocupadas com o cidadão e não, apenas, com os seus processos burocráticos internos.

Com a extinção do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP e a instalação do Movimento Brasil Competitividade (MBC), em novembro de 2001, o Programa da Qualidade no Serviço Público passou a integrar o Conselho das Partes Interessadas – COPIN, assumindo, em parte, a condução das ações do MBC relativamente à administração pública. O Movimento Brasil Competitividade (MBC), trata-se de uma organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP), cuja missão é voltada ao estímulo e ao fomento do desenvolvimento da sociedade brasileira, através de ações que promovam a melhoria da competitividade das organizações públicas e privadas brasileiras, tendo como referência a excelência dos padrões e a busca da qualidade de vida e o desenvolvimento sustentável. Nesse sentido, percebe-se que o país vive atualmente um novo momento na gestão pela qualidade.

a) objetivos do programa

objetivos gerais:

- ▶ Contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos;
- ▶ Apoiar as organizações públicas no processo de transformação gerencial, com ênfase na produção de resultados positivos para a sociedade, na otimização dos custos operacionais, na motivação e participação dos servidores, na delegação, na racionalidade no modo de fazer, na definição clara de objetivos e no controle dos resultados.

objetivos específicos:

- ▶ Promover a adesão das organizações públicas brasileiras ao Programa da Qualidade no Serviço Público;
- ▶ Instrumentalizar, acompanhar e avaliar as ações que visem ao aprimoramento e à melhoria da qualidade na prestação de serviços pelo Setor Público;
- ▶ Promover a participação dos cidadãos no processo, implementação e avaliação da ação pública;

- ▶ Avaliar os resultados e níveis de satisfação dos usuários dos serviços públicos;
- ▶ Sensibilizar os servidores para a participação no esforço de melhoria da qualidade na prestação de serviços pelo setor público;
- ▶ Consolidar a consciência dos valores éticos inerentes ao Serviço Público.

#### diretrizes

As ações do Programa da Qualidade no Serviço Público observam as seguintes diretrizes:

- ▶ Direcionamento das ações para a qualidade do atendimento;
- ▶ Estabelecimento e divulgação de padrões de qualidade para o atendimento ao cidadão;
- ▶ Avaliação contínua dos níveis de satisfação dos usuários dos serviços públicos;
- ▶ Avaliação e melhoria contínuas da gestão;
- ▶ Foco nos resultados e na qualidade do gasto;
- ▶ Reconhecimento e premiação de organizações públicas que demonstrarem destacado desempenho institucional;
- ▶ Estabelecimento de parcerias com órgãos e entidades da sociedade e com programas voltados para a qualidade dos serviços públicos implantados nos estados, municípios e organizações dos Poderes Legislativo e Judiciário.

#### indicadores

- ▶ Índice de satisfação do cidadão;
- ▶ Percentual de usuários satisfeitos em relação ao total de usuários da organização;
- ▶ Percentual de organizações com aferição contínua do nível de satisfação dos seus usuários em relação ao total de organizações adesas ao Programa.

#### estratégias

- ▶ Participação direta do cidadão por meio de pesquisas de satisfação, ouvidoria e divulgação de resultados;
- ▶ Mobilização das organizações públicas, reconhecendo os bons resultados e promovendo a competição entre elas;
- ▶ Envolvimento das organizações dos demais Poderes e níveis de governo.

#### 2.3.3.2 Modelo de Excelência em Gestão Pública

A compreensão de que o maior desafio do setor público brasileiro é de natureza gerencial, fez com que, na década de 90, se buscasse um novo modelo de gestão pública focado em resultados e orientado para o cidadão. Adaptações foram feitas no sentido de preservar a natureza pública das organizações que integram o aparelho do Estado brasileiro, e desde então, o Modelo de Excelência em Gestão Pública tem passado por aperfeiçoamentos contínuos, acompanhando o pensamento contemporâneo sobre excelência em gestão, bem como as mudanças na administração pública.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública é composto por sete critérios, que juntos compõem um sistema de gestão para as organizações do setor público brasileiro. Esses critérios, chamados de Critérios de Excelência, são: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Informação, Pessoas, Processos e Resultados.

Analisando a proposta de Araújo (2002, p. 21), verifica-se que o Critério Liderança examina como está estruturado o sistema de liderança da organização, ou seja, sua composição e funcionamento. Examina como a alta administração, a partir das macroorientações de Governo, atua pessoalmente para definir e disseminar entre os colaboradores os valores, as políticas e orientações estratégicas, levando em consideração as necessidades de todas as partes interessadas, orientando-os na busca do desenvolvimento institucional, do seu desenvolvimento individual, estimulando a iniciativa e a criatividade.

O Critério também examina como a organização aborda suas responsabilidades perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas pelas suas atividades e serviços/produtos, assim como estimula a cidadania. Examina, ainda, como as práticas relativas ao sistema de liderança e à responsabilidade pública e cidadania são avaliadas e melhoradas.

O Critério Estratégias e Planos observa como a organização, a partir de sua visão de futuro, formula suas estratégias e as desdobra em planos de ação de curto e longo prazos. Verifica, particularmente, como a organização utiliza as informações sobre os clientes e sobre o seu próprio desempenho para estabelecer as estratégias, de forma a assegurar o alinhamento e a implementação das mesmas, visando ao atendimento de sua missão e à satisfação das partes interessadas. Também examina como as práticas relativas à formulação e à operacionalização das estratégias são avaliadas e melhoradas.

O Critério Clientes verifica como a organização, no cumprimento das suas competências institucionais, identifica e entende os seus clientes e suas respectivas necessidades, antecipando-se a elas, no cumprimento das competências institucionais. Também observa como é feita a divulgação dos serviços/produtos e ações visando reforçar a sua imagem institucional. Esse Critério examina como a organização estreita seu relacionamento com os clientes, mede e intensifica sua satisfação, observando ainda, como as práticas relativas ao conhecimento mútuo e ao relacionamento com o cliente são avaliadas e melhoradas.

O Critério Informação examina como a organização gerencia as informações e os indicadores de desempenho mais importantes da organização e dos seus referenciais comparativos, e como as utiliza de maneira eficaz em seus principais processos, na análise crítica e na gestão do desempenho da organização, principalmente no alinhamento das suas atividades com as diretrizes estratégicas. Verifica também como as práticas relativas à gestão das informações da organização, gestão das informações comparativas e à análise crítica do desempenho global são avaliadas e melhoradas.

O Critério Pessoas observa como a organização prepara e estimula os colaboradores para desenvolver e utilizar seu pleno potencial, em alinhamento com as estratégias da organização, verificando os esforços para criar e manter um ambiente que conduza à excelência no desempenho, à plena participação e ao crescimento individual e institucional e, ainda, como as práticas relativas ao sistema de trabalho, educação, capacitação e desenvolvimento e qualidade de vida são avaliadas e melhoradas.

O Critério Processos verifica os principais aspectos do funcionamento interno da organização, incluindo a estruturação de seus processos com base em

competências legais, a definição dos serviços com foco nas necessidades dos clientes, a implementação e operacionalização de seus processos finalísticos, de apoio e os relativos aos fornecedores.

Examina, portanto, como os principais processos da organização são definidos, implementados, gerenciados e aperfeiçoados, para obter melhor desempenho e para melhor atender às necessidades dos clientes. Analisa também, como as práticas relativas à gestão de processos finalísticos, de apoio e relativos aos fornecedores são avaliadas e melhoradas.

O Critério Resultados examina a evolução do desempenho da organização relativo à satisfação de seus clientes, considerando o atendimento do universo potencial de clientes; à melhoria dos seus serviços/produtos e dos processos organizacionais; à satisfação, avaliação, bem-estar, educação, capacitação e desenvolvimento das pessoas; à gestão dos fornecedores; ao cumprimento das metas e aplicação dos recursos orçamentários/financeiros e também os níveis de desempenho em relação aos referenciais comparativos adequados.

Torna-se evidente, que as recentes transformações sociais, políticas e econômicas ocorridas com a globalização têm requerido uma nova postura do setor público, em função do grau de exigência cada vez maior dos cidadãos no atendimento público.

Face ao exposto, é preciso ressaltar que um grande problema que assola praticamente todas as organizações é a extrema dificuldade que os executivos e profissionais em geral têm para agir, embora o fato de que as pessoas normalmente são muito resistentes à mudança seja relevante.

No entanto, a melhoria contínua, largamente utilizada na iniciativa privada, filosofia de trabalho que busca a satisfação do cliente, seja ele interno ou externo, contando com o comprometimento de todos na organização para atingirem as metas estabelecidas, pode ser um instrumento de trabalho para o administrador público.

Sendo assim, a implantação da Ouvidoria no Tribunal de Contas do Estado/RN, utilizada de forma estratégica, funcionará como agente facilitador no que diz respeito à fonte de referência para o aprimoramento da prestação de serviços e melhoria da qualidade dos mesmos.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia da pesquisa é um processo no qual busca-se detalhar os procedimentos utilizados, e através destes, oportunidades são geradas objetivando solucionar problemas específicos relacionados à pesquisa.

Segundo Santos (2001, p. 66):

A metodologia ou procedimentos são as atividades práticas necessárias para a aquisição dos dados com os quais se desenvolverão os raciocínios previstos nos objetivos específicos, que resultarão em cada parte do trabalho final.

Com a finalidade de desenvolver as atividades práticas necessárias, faz-se a descrição detalhada dos procedimentos utilizados, bem como dos recursos humanos e materiais envolvidos, o universo da pesquisa, critérios para a seleção das amostras, instrumentos de coleta e métodos de tratamento dos dados.

#### 3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Com vistas a levantar informações sobre a viabilidade e necessidade da implantação da Ouvidoria no Tribunal de Contas do Estado/RN como uma maneira de melhor atender à população, na monografia ora apresentada foi utilizado o método de Estudo de Caso.

O Estudo de Caso é caracterizado pelo estudo profundo e executivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permite o seu amplo e detalhado conhecimento.

Conforme Young Apud Gil (1991, p. 59), o estudo de caso pode ser visto como método de pesquisa, e pode ser definido como:

...Um conjunto de dados que descrevem uma frase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações e nas suas fixações culturais, quer seja essa unidade uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação.

### 3.2 TIPO DE PESQUISA

Em relação ao tipo de pesquisa utilizado, tem-se a pesquisa descritiva. Segundo Malhotra (2001, p. 108), a sua caracterização se dá pela formulação prévia de hipóteses específicas, é pré-planejada e estruturada e requer necessidades detalhadas de informações.

Nesse contexto, o autor define a pesquisa descritiva como: "Um tipo de pesquisa conclusiva que tem como principal objetivo a descrição de algo - normalmente características ou funções do mercado".

### 3.3 UNIVERSO E AMOSTRA

#### 3.3.1 Universo

Segundo Crespo (2000, p. 19): "Ao conjunto de entes portadores de, pelo menos, uma característica comum denominamos população estatística ou universo estatístico".

A pesquisa foi desenvolvida com 02 (duas) populações distintas.

- ▶ População 1: Os funcionários do Tribunal de Contas do Estado/RN.
- ▶ População 2: Todos os jurisdicionados, que são as instituições públicas estaduais e municipais, que recorrem com maior frequência ao Tribunal de Contas do Estado/RN.

#### 3.3.2 Amostra

De acordo com Crespo (2000, p. 19), "uma amostra é um subconjunto finito de uma população".

Quanto ao processo de amostragem aplicado neste trabalho, apresenta-se o seguinte quadro:

- ▶ Para a população 1 – foi realizado um plano amostral aleatório simples, de tamanho 110, com 95% de confiança e erro amostral de 5%.

A amostragem aleatória simples, conforme Samara; Barros (1997, p. 69)

É aquela na qual há uma igual probabilidade, diferente de zero, de cada elemento da população ser escolhido por meio de sorteio. É a escolha aleatória dos elementos que farão parte da amostra.

» Para a população 2 – o processo de amostragem foi do tipo não-probabilístico intencional ou por julgamento e tamanho 120 Segundo Malhotra (2001): "o pesquisador usa o julgamento para selecionar os membros da população que são fontes de informação precisa".

### 3.4 INSTRUMENTO DA COLETA DE DADOS

Para a população 1, o processo de coleta de dados ocorreu durante o mês de setembro de 2004, mediante entrevista pessoal, com aplicação de um instrumento do tipo questionário (em anexo), composto por 11 questões fechadas, dividido em três seções: a primeira referente à avaliação dos serviços prestados pelo TCE/RN, a segunda compreendida pelas questões relativas à implantação da Ouvidoria no TCE/RN, e a última composta por questões relacionadas ao perfil dos entrevistados.

O processo de coleta de dados para a população 2 ocorreu no período de 01 a 24 de novembro de 2004, mediante entrevista interativa via e-mail, com utilização de um instrumento do tipo questionário (em anexo), composto por 08 questões fechadas, relativas a: avaliação dos serviços prestados pelo TCE/RN, implantação da Ouvidoria no TCE/RN, forma de comunicação e frequência de utilização entre os órgãos jurisdicionados e o TCE/RN, e a classificação destes órgãos em relação à esfera pública.

### 3.5 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada mediante a aplicação de técnicas de estatística descritiva, como: Distribuições de frequências e tabelas de dupla entrada. Foram utilizados para a tabulação os softwares Excell e Statistica versão 6.0. Na construção das tabelas de dupla entrada, foram realizados cruzamentos das questões relacionadas ao atendimento e avaliação dos serviços, segundo o cargo ou

a função e o tempo de serviço dos entrevistados, objetivando detectar diferentes opiniões nas categorias das respectivas variáveis.

#### 4.1- POPULAÇÃO 1: FUNCIONÁRIOS DO TJ/RN

##### 4.1.1. Perfil dos Entrevistados

Dos 110 entrevistados 52,73% são do sexo feminino, com idade compreendida entre 41 e 50 anos (46,37%) e 21 e 30 anos (23,54%). Em relação ao cargo ou função ocupada observamos que 47,27% ocupa cargo de nível superior e 29,09% de nível médio. Quanto ao nível de instrução 54,55% possui graduação. Quando foram indagados em relação ao tempo de serviço, 43,64% respondeu que trabalham há mais de 20 anos e 24,55% entre 10 e 20 anos.

Figura 2 – Perfil sócio-demográfico dos entrevistados



Fonte: Pesquisa realizada em setembro/2004

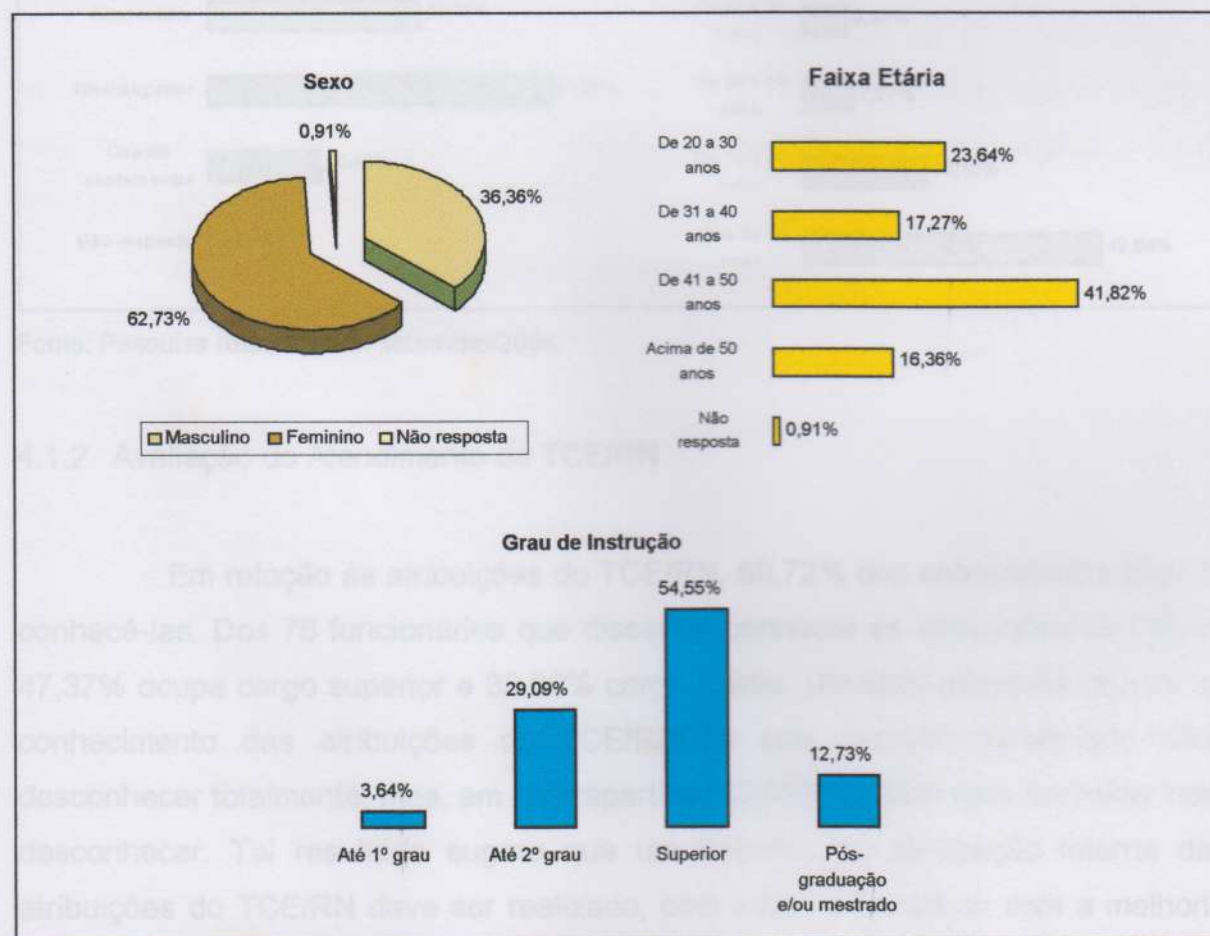
## 4 RESULTADOS

### 4.1 POPULAÇÃO 1: FUNCIONÁRIOS DO TCE/RN.

#### 4.1.1 Perfil dos Entrevistados

Dos 110 entrevistados 62,73% foi do sexo feminino, com idade compreendida entre 41 e 50 anos (41,82%) e 21 e 30 anos (23,64%). Em relação ao cargo ou função ocupada observou-se que 47,27% ocupa cargo de nível superior e 29,09% de nível médio. Quanto ao nível de instrução 54,55% possui graduação. Quando foram indagados em relação ao tempo de serviço, 43,64% respondeu que tem mais que 20 anos e 24,55% menos de 02 anos.

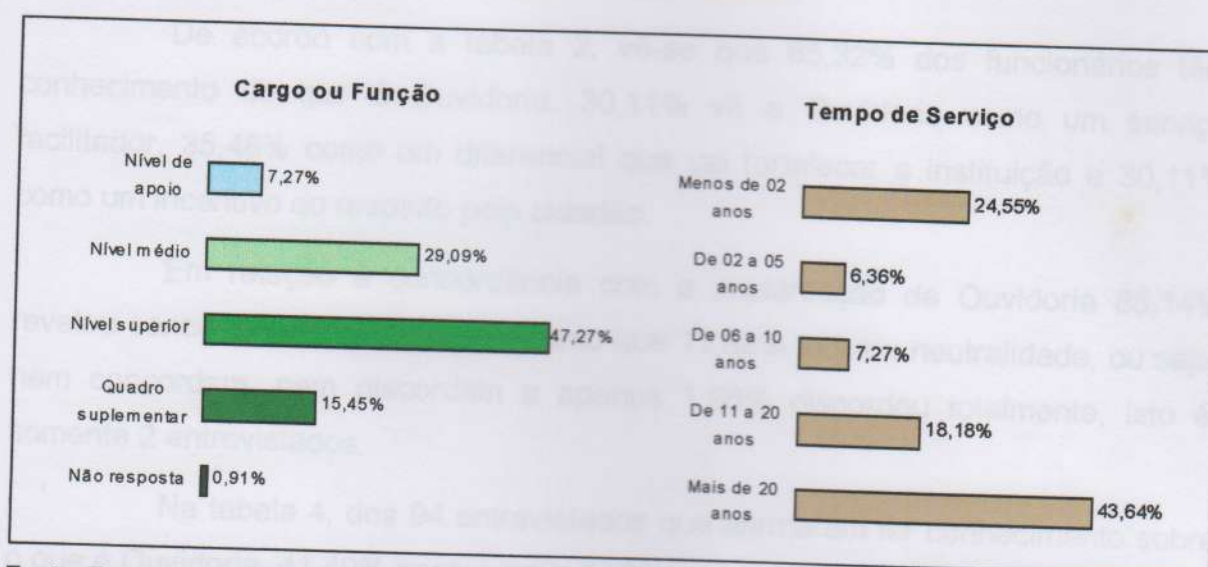
Figura 2 – Perfil sócio-demográfico dos entrevistados.



Fonte: Pesquisa realizada em setembro/2004

Uma análise preliminar englobando as variáveis idade e tempo de serviço revela que a Instituição possui um quadro de funcionários com experiência, e um elevado grau de instrução. Ao mesmo, nota-se que está havendo uma renovação desse quadro ao longo dos últimos 02 (dois) anos e, a esse fato pode-se atribuir a abertura de concursos nas diversas áreas, inclusive para estagiários, como uma maneira de elevar o nível do quadro funcional possibilitando assim aos entrantes potenciais a troca de idéias e conhecimentos, favorecendo a Instituição como um todo.

Figura 3 – Características funcionais dos entrevistados.



Fonte: Pesquisa realizada em setembro/2004.

#### 4.1.2 Avaliação do Atendimento do TCE/RN

Em relação às atribuições do TCE/RN, 69,72% dos entrevistados afirmou conhecê-las. Dos 76 funcionários que disseram conhecer as atribuições do Órgão, 47,37% ocupa cargo superior e 32,89% cargo médio. Um fator relevante quanto ao conhecimento das atribuições do TCE/RN foi que nenhum funcionário citou desconhecer totalmente, mas, em contrapartida, 23,85% revelou nem conhecer nem desconhecer. Tal resultado sugere que um trabalho de divulgação interna das atribuições do TCE/RN deve ser realizado, com vistas a contribuir com a melhoria contínua.

O serviço prestado pelo TCE/RN foi avaliado como bom e regular por 52,78% e 36,11% dos entrevistados, respectivamente. Dos 57 funcionários que

avaliaram como bom, 43,86% exerce cargo superior e 28,07% cargo médio. Quanto à avaliação regular, foi atribuída por 39 funcionários, dos quais 58,97% com função superior e 41,03% com mais de 20 anos de serviço.

Quando foi solicitado aos entrevistados fazerem uma avaliação do tempo de retorno das informações praticado pelos setores do TCE/RN, 42,59% avaliou como regular, e 30,56% como demorado.

#### 4.1.3 Implantação da Ouvidoria no TCE/RN

De acordo com a tabela 2, vê-se que 85,32% dos funcionários têm conhecimento do que é Ouvidoria. 30,11% vê a Ouvidoria como um serviço facilitador, 35,48% como um diferencial que vai fortalecer a instituição e 30,11% como um incentivo ao respeito pelo cidadão.

Em relação à concordância com a implantação da Ouvidoria 85,14% revelou concordar com a ação, enquanto que 11,88% indicou neutralidade, ou seja, nem concordam, nem discordam e apenas 1,98% discordou totalmente, isto é, somente 2 entrevistados.

Na tabela 4, dos 94 entrevistados que afirmaram ter conhecimento sobre o que é Ouvidoria, 41,49% possui mais de 20 anos de serviço; 25,53% até dois anos e 18,09% de 11 a 20 anos.

|                                                   |             |             |             |             |             |
|---------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Sim                                               | 80 (85,32%) | 1 (1,06%)   | 2 (2,13%)   | 11 (11,88%) | 4 (4,26%)   |
| Não                                               | 14 (14,68%) | 9 (9,57%)   | 10 (10,64%) | 1 (1,06%)   | 21 (22,40%) |
| Um diferencial que vai fortalecer a instituição   | 3 (3,19%)   | 5 (5,32%)   | 10 (10,64%) | 1 (1,06%)   | 21 (22,40%) |
| Um incentivo ao respeito pelo cidadão             | -           | 7 (7,45%)   | 11 (11,88%) | 8 (8,54%)   | 26 (27,77%) |
| Concorda com a implantação da Ouvidoria no TCE/RN | 80 (85,32%) | 1 (1,06%)   | 2 (2,13%)   | 11 (11,88%) | 4 (4,26%)   |
| Concorda totalmente                               | 10 (10,64%) | 12 (12,77%) | 11 (11,88%) | 7 (7,45%)   | 41 (43,49%) |
| Concorda                                          | 4 (4,26%)   | 10 (10,64%) | 10 (10,64%) | 4 (4,26%)   | 41 (43,49%) |
| Não responde nem discorda                         | -           | 4 (4,26%)   | 7 (7,45%)   | 1 (1,06%)   | 12 (12,77%) |
| Discorda totalmente                               | -           | -           | 2 (2,13%)   | -           | 2 (2,13%)   |
| Não responde                                      | 1 (1,06%)   | -           | -           | -           | 1 (1,06%)   |

Fonte: Pesquisa realizada em setembro 2004

Tabela 1 - Avaliação do atendimento do TCE/RN segundo o cargo ocupado

| Grau de conhecimento dos Funcionários em relação às atribuições do TCE/RN | CARGO      |             |             |                 | Total       |
|---------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|-------------|-----------------|-------------|
|                                                                           | Apoio      | Médio       | Superior    | Q. Complementar |             |
| Conhecem totalmente                                                       | -          | -           | 2 (100,00%) | -               | 2 (1,83%)   |
| Conhecem                                                                  | 6 (7,89%)  | 25 (32,89%) | 36 (47,37%) | 9 (11,84%)      | 76 (69,72%) |
| Nem conhecem nem desconhecem                                              | 2 (7,69%)  | 7 (26,92%)  | 10 (38,46%) | 7 (26,92%)      | 26 (23,85%) |
| Desconhecem                                                               | -          | -           | 4 (80,00%)  | 1 (20,00%)      | 5 (4,59%)   |
| <b>Como avalia o atendimento do TCE/RN</b>                                |            |             |             |                 |             |
| Ótimo                                                                     | -          | 4 (80,00%)  | -           | 1 (20,00%)      | 5 (4,63%)   |
| Bom                                                                       | 5 (8,77%)  | 16 (28,07%) | 25 (43,86%) | 11 (19,30%)     | 57 (52,78%) |
| Regular                                                                   | 3 (7,69%)  | 9 (23,08%)  | 23 (58,97%) | 4 (10,26%)      | 39 (36,11%) |
| Ruim                                                                      | -          | 3 (42,86%)  | 3 (42,86%)  | 1 (14,29%)      | 7 (6,48%)   |
| <b>Tempo de retorno das informações</b>                                   |            |             |             |                 |             |
| Muito rápido                                                              | -          | -           | 1 (33,33%)  | 2 (66,67%)      | 3 (2,78%)   |
| Rápido                                                                    | 4 (20,00%) | 8 (40,00%)  | 7 (35,00%)  | 1 (5,00%)       | 20 (18,52%) |
| Nem rápido nem demorado                                                   | 2 (4,35%)  | 15 (32,61%) | 18 (39,13%) | 11 (23,91%)     | 46 (42,59%) |
| Demorado                                                                  | 2 (6,06%)  | 7 (21,21%)  | 21 (63,64%) | 3 (9,09%)       | 33 (30,56%) |
| Muito demorado                                                            | -          | 2 (33,33%)  | 4 (66,67%)  | -               | 6 (5,56%)   |

Fonte: Pesquisa realizada em setembro/2004

Tabela 2 - Implantação da Ouvidoria no TCE/RN segundo o cargo ocupado

| Conhecimento sobre Ouvidoria                             | CARGO       |             |             |                 | Total       |
|----------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-----------------|-------------|
|                                                          | Apoio       | Médio       | Superior    | Q. Complementar |             |
| Sim                                                      | 6 (6,45%)   | 24 (25,81%) | 46 (49,46%) | 17 (18,28%)     | 93 (85,32%) |
| Não                                                      | 2 (12,50%)  | 8 (50,00%)  | 6 (37,50%)  | -               | 16 (14,68%) |
| <b>Como vê a implantação da Ouvidoria no TCE/RN</b>      |             |             |             |                 |             |
| Um serviço facilitador                                   | 2 (7,14%)   | 8 (28,57%)  | 12 (42,86%) | 6 (21,43%)      | 28 (30,11%) |
| Não vai fazer diferença                                  | 1 (25,00%)  | 1 (25,00%)  | 2 (50,00%)  | -               | 4 (4,30%)   |
| Um diferencial que vai fortalecer a instituição          | 3 (9,09%)   | 8 (24,24%)  | 19 (57,58%) | 3 (9,09%)       | 33 (35,48%) |
| Um incentivo ao respeito pelo cidadão                    | -           | 7 (25,00%)  | 13 (46,43%) | 8 (28,57%)      | 28 (30,11%) |
| <b>Concorda com a implantação da Ouvidoria no TCE/RN</b> |             |             |             |                 |             |
| Concorda totalmente                                      | 1 (2,44%)   | 12 (29,27%) | 21 (51,22%) | 7 (17,07%)      | 41 (40,59%) |
| Concorda                                                 | 4 (8,89%)   | 13 (28,89%) | 19 (42,22%) | 9 (20,00%)      | 45 (44,55%) |
| Nem concorda nem discorda                                | -           | 4 (33,33%)  | 7 (58,33%)  | 1 (8,33%)       | 12 (11,88%) |
| Discorda totalmente                                      | -           | -           | 2 (100,00%) | -               | 2 (1,98%)   |
| Não resposta                                             | 1 (100,00%) | -           | -           | -               | 1 (,99%)    |

Fonte: Pesquisa realizada em setembro/2004

Tabela 3 - Avaliação do atendimento do TCE/RN segundo o tempo de serviço

| Tempo de Serviço                                                                 |             |                 |                 |                 |                 |             |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------|
|                                                                                  | Até 02 anos | De 02 a 05 anos | De 06 a 10 anos | De 11 a 20 anos | Mais de 20 anos | Total       |
| <b>Grau de conhecimento dos Funcionários em relação às atribuições do TCE/RN</b> |             |                 |                 |                 |                 |             |
| Conhecem totalmente                                                              | 1(33,33%)   | -               | -               | 1 (33,33%)      | 1 (33,33%)      | 3 (2,73%)   |
| Conhecem                                                                         | 15 (19,74%) | 5 (6,58%)       | 6 (7,89%)       | 14 (18,42%)     | 36 (47,37%)     | 76 (69,09%) |
| Nem conhecem nem desconhecem                                                     | 9 (34,62%)  | -               | 1 (3,85%)       | 5 (19,23%)      | 11 (42,31%)     | 26 (23,64%) |
| Desconhecem                                                                      | 2 (40,00%)  | 2 (40,00%)      | 1 (20,00%)      | -               | -               | 5 (4,55%)   |
| <b>Como avalia o atendimento do TCE/RN</b>                                       |             |                 |                 |                 |                 |             |
| Ótimo                                                                            | 1 (20,00%)  | -               | -               | -               | 4 (80,00%)      | 5 (4,59%)   |
| Bom                                                                              | 17 (29,31%) | 2 (3,45%)       | 5 (8,62%)       | 12 (20,69%)     | 22 (37,93%)     | 58 (53,21%) |
| Regular                                                                          | 9 (23,08%)  | 3 (7,69%)       | 3 (7,69%)       | 8 (20,51%)      | 16 (41,03%)     | 39 (35,78%) |
| Ruim                                                                             | -           | 2 (28,57%)      | -               | -               | 5 (71,43%)      | 7 (6,42%)   |
| <b>Tempo de retorno das informações</b>                                          |             |                 |                 |                 |                 |             |
| Muito rápido                                                                     | 3 (100,00%) | -               | -               | -               | -               | 3 (2,75%)   |
| Rápido                                                                           | 5 (23,81%)  | -               | 1 (4,76%)       | 1 (4,76%)       | 14 (66,67%)     | 21 (19,27%) |
| Nem rápido nem demorado                                                          | 13 (28,26%) | 4 (8,70%)       | 4 (8,70%)       | 12 (26,09%)     | 13 (28,26%)     | 46 (42,20%) |
| Demorado                                                                         | 6 (18,18%)  | 3 (9,09%)       | 3 (9,09%)       | 6 (18,18%)      | 15 (45,45%)     | 33 (30,28%) |
| Muito demorado                                                                   | -           | -               | -               | 1 (16,67%)      | 5 (83,33%)      | 6 (5,50%)   |

Fonte: Pesquisa realizada em setembro/2004

Tabela 4 - Implantação da Ouvidoria no TCE/RN segundo o tempo de serviço

|                                                          | Tempo de Serviço |                 |                 |                 |                 | Total       |
|----------------------------------------------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------|
|                                                          | Até 02 anos      | De 02 a 05 anos | De 06 a 10 anos | De 11 a 20 anos | Mais de 20 anos |             |
| <b>Conhecimento sobre Ouvidoria</b>                      |                  |                 |                 |                 |                 |             |
| Sim                                                      | 24 (25,53%)      | 7 (7,45%)       | 7 (7,45%)       | 17 (18,09%)     | 39 (41,49%)     | 94 (85,45%) |
| Não                                                      | 3 (18,75%)       | -               | 1 (6,25%)       | 3 (18,75%)      | 9 (56,25%)      | 16 (14,55%) |
| <b>Como vê a Implantação da Ouvidoria no TCE/RN</b>      |                  |                 |                 |                 |                 |             |
| Um serviço facilitador                                   | 9 (31,03%)       | 1 (3,45%)       | 2 (6,90%)       | 4 (13,79%)      | 13 (44,83%)     | 29 (30,85%) |
| Não vai fazer diferença                                  | -                | -               | 1 (25,00%)      | 2 (50,00%)      | 1 (25,00%)      | 4 (4,26%)   |
| Um diferencial que vai fortalecer a instituição          | 8 (24,24%)       | 1 (3,03%)       | 3 (9,09%)       | 9 (27,27%)      | 12 (36,36%)     | 33 (35,11%) |
| Um incentivo ao respeito pelo cidadão                    | 7 (25,00%)       | 5 (17,86%)      | 1 (3,57%)       | 2 (7,14%)       | 13 (46,43%)     | 28 (29,79%) |
| <b>Concorda com a Implantação da Ouvidoria no TCE/RN</b> |                  |                 |                 |                 |                 |             |
| Concorda totalmente                                      | 14 (33,33%)      | 3 (7,14%)       | 1 (2,38%)       | 6 (14,29%)      | 18 (42,86%)     | 42 (41,18%) |
| Concorda                                                 | 8 (17,78%)       | 3 (6,67%)       | 5 (11,11%)      | 8 (17,78%)      | 21 (46,67%)     | 45 (44,12%) |
| Nem concorda nem discorda                                | 3 (25,00%)       | 1 (8,33%)       | 1 (8,33%)       | 4 (33,33%)      | 3 (25,00%)      | 12 (11,76%) |
| Discorda totalmente                                      | -                | -               | 1 (50,00%)      | -               | 1 (50,00%)      | 2 (1,96%)   |
| Não resposta                                             | -                | -               | -               | 1 (100,00%)     | -               | 1 (,98%)    |

Fonte: Pesquisa realizada em setembro/2004

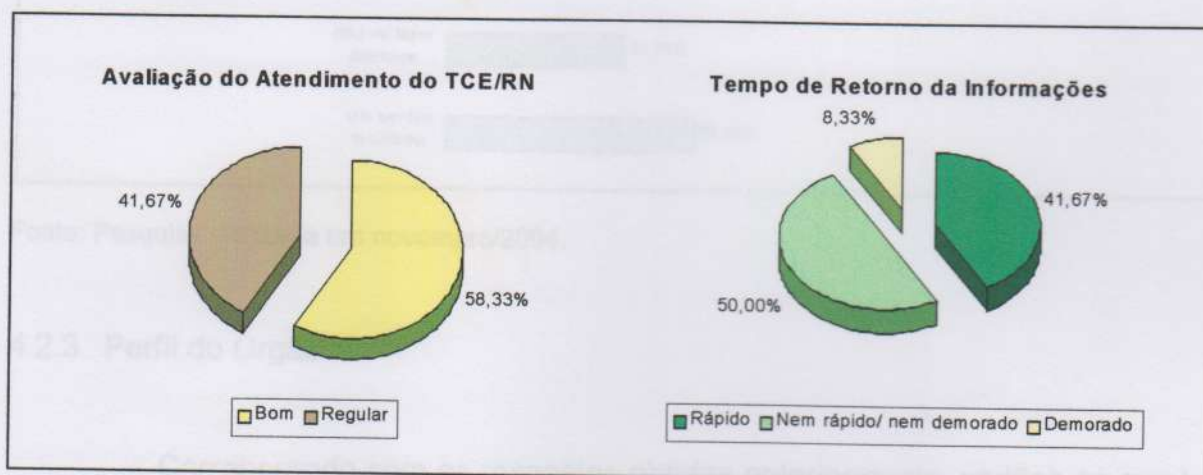
## 4.2 POPULAÇÃO 2: ÓRGÃOS JURISDICIONADOS

### 4.2.1 Avaliação dos serviços do TCE/RN

Para a efetivação dessa análise é relevante mencionar que o número de questionários respondidos, o equivalente a 10%, correspondendo a 12 Órgãos Jurisdicionados, foi insuficiente e, portanto, não é possível fazer inferências com os resultados dessa pesquisa, mas apenas explorar o tema em questão. A fim de justificar tal cenário, algumas possibilidades foram levadas em consideração, como: o fator cultural que está inserido no Serviço Público relacionado à lentidão e descaso com as necessidades do cidadão, a falta de conscientização e comprometimento e a ausência de uma nova visão de gestão por parte dos que compõem estes Órgãos; o fato de haver uma identificação dos mesmos no envio das respostas e, por fim, o período coincidente com a prestação de contas ao TCE/RN.

No entanto, dentre os vários órgãos jurisdicionados de maior relevância do Estado, para os quais foram enviados questionários e emitiram respostas, no que diz respeito ao volume de serviços solicitados ao TCE/RN, verifica-se que há uma satisfação por parte dos mesmos, no momento em que, ao solicitar algum serviço são bem atendidos (41,67%) e em tempo hábil (50%) a fim de atender suas necessidades.

Figura 4 – Avaliação dos serviços do TCE/RN.

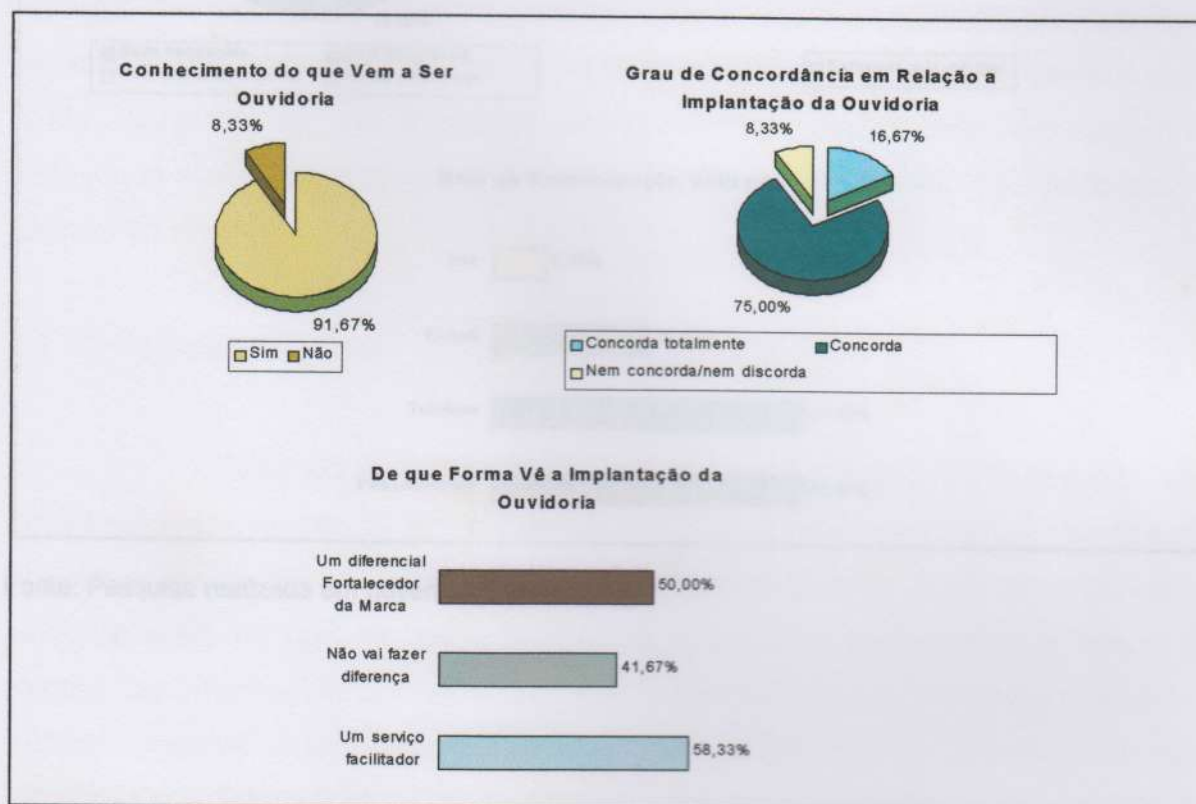


Fonte: Pesquisa realizada em novembro/2004.

#### 4.2.2 Implantação da Ouvidoria

Nota-se que é relevante o grau de conhecimento das pessoas responsáveis por estes órgãos sobre o que é Ouvidoria (91,67%) e pode-se perceber uma tendência à mudança e inovação na medida em que 75% dos entrevistados com a implantação da Ouvidoria, por considerá-la no serviço facilitador (58,33%) e um diferencial fortalecedor da imagem do TCE/RN (50%), que sob o ponto de vista do marketing, possibilita um posicionamento da Instituição diante dos órgãos públicos como prestadora de serviços, e vincula as pessoas a exercerem sua cidadania.

Figura 5 – Opinião sobre a implantação da Ouvidoria.



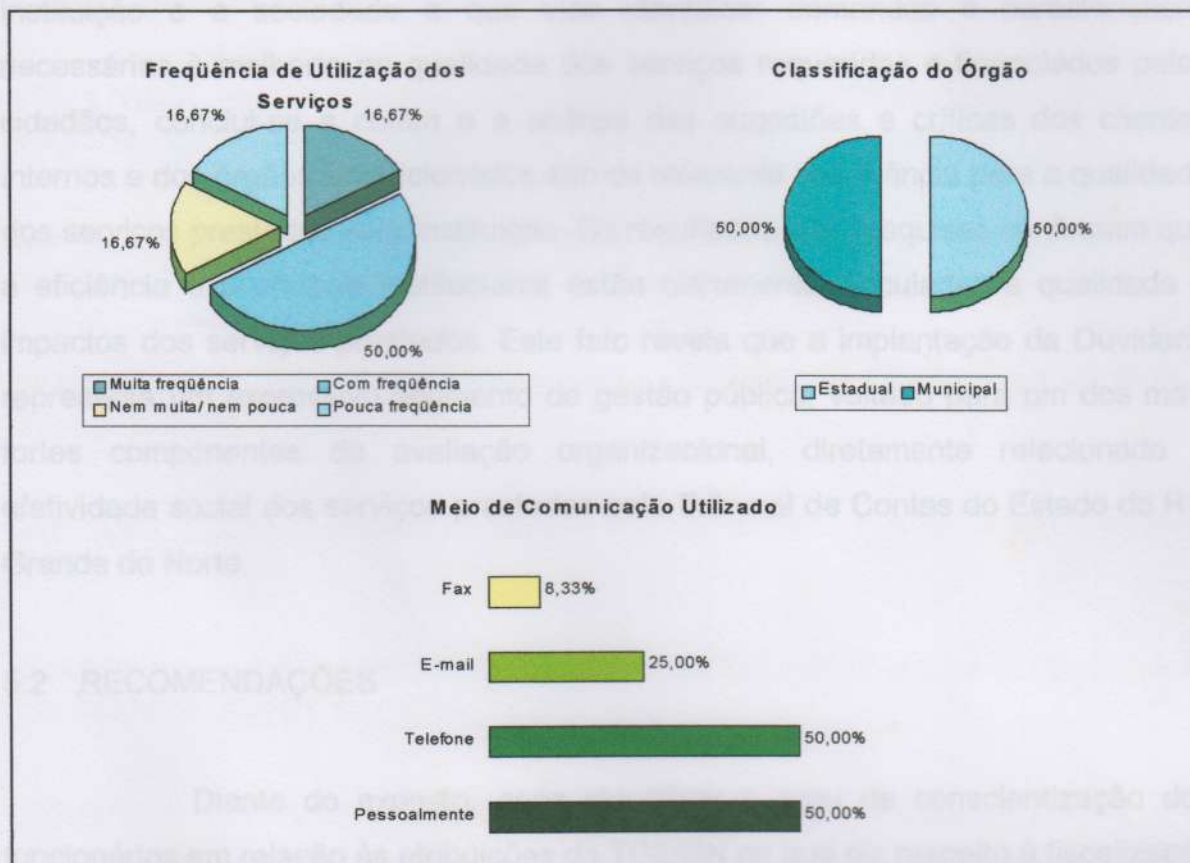
Fonte: Pesquisa realizada em novembro/2004.

#### 4.2.3 Perfil do Órgão

Corroborando com as respostas obtidas anteriormente, verifica-se que há coerência na medida em que estes órgãos freqüentemente utilizam os serviços do TCE/RN (50%) e em se tratando das Câmaras e Prefeituras do Estado, para que isto

ocorra faz-se necessário um deslocamento até a sede da Instituição localizada na cidade de Natal. Neste sentido, estes órgãos seriam beneficiados haja vista que a Ouvidoria possibilita a redução de tempo quando da solicitação de serviços e como conseqüências para estes casos, redução de custos.

Figura 6 – Perfil do órgão.



Fonte: Pesquisa realizada em novembro/2004.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 5.1 CONCLUSÕES

Partindo do princípio que a Ouvidoria é o canal de ligação entre a instituição e a sociedade e que visa identificar demandas e características necessárias à melhoria na qualidade dos serviços requeridos e financiados pelos cidadãos, conclui-se a coleta e a análise das sugestões e críticas dos clientes internos e dos órgãos jurisdicionados são de relevante importância para a qualidade dos serviços prestados pela Instituição. Os resultados das pesquisas confirmam que a eficiência e a eficácia institucional estão claramente vinculadas à qualidade e impactos dos serviços prestados. Este fato revela que a implantação da Ouvidoria representa um expressivo segmento de gestão pública, voltado para um dos mais fortes componentes de avaliação organizacional, diretamente relacionado à efetividade social dos serviços prestados pelo Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte.

### 5.2 RECOMENDAÇÕES

Diante do exposto, após identificar o grau de conscientização dos funcionários em relação às atribuições do TCE/RN no que diz respeito à fiscalização dos recursos públicos e avaliar o grau de satisfação dos funcionários e jurisdicionados no que se refere a queixas, sugestões, atendimento e tempo de retorno das informações prestadas por esta Instituição relacionadas à Administração Pública, observa-se que tanto os clientes internos (servidores) quanto os clientes externos (jurisdicionados) avaliaram de forma positiva a necessidade de implantação da Ouvidoria. No entanto, sugere-se um trabalho de conscientização e mobilização por parte dos integrantes desta Instituição, bem como a continuidade da pesquisa junto aos Jurisdicionados para haja uma maior representatividade, fortalecendo o objetivo da pesquisa, a fim de gerar sustentabilidade a um projeto que sob os aspectos analisados demonstra viabilidade e, desta forma beneficia não apenas às instituições, mas a sociedade como um todo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl. **A única coisa que importa**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

A FIGURA do Ombudsman... Disponível em :<<http://www.abonacional.org.br/texto-historia.htm>>. Acesso em 9 mar 2004.

A HISTÓRIA das Ouvidorias. Disponível em: <<http://ahistoriadasouvidorias.htm+ouvidoria+no+tribunal+contas8hl=pt8&=utf>>. Acesso em 6 dez 2002.

ARAÚJO, Matilde Medeiros de, **Crêterios de excelência no serviço público**, Natal: Centro de Ciências Sociais Aplicadas. UFRN, mimeo.2002.

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

CAETANO, Marcello. **Manual de direito administrativo**. Rio de Janeiro; Forense, 1970.

CONHEÇA a História. Disponível em: <<http://www.ouvidoria-policia.sp.gov.br/pages/historia.htm>>. Acesso em: 06 dez 2002.

CRESPO, Antonio Arnot. **Estatística fácil**. 17. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

Gil, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing gerenciamento e serviços**: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LOEVLOCCK, Christopher. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MALHOTRA, Naresh. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MEDEIROS, Walter. **Qualidade no serviço público**. Disponível em: <[http://planeta.terra.com.br/artes/atendimeto02\\_servpub.htm](http://planeta.terra.com.br/artes/atendimeto02_servpub.htm)>. Acesso em 18 mar 2004.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 26 ed. São Paulo: Malheiros, 2001.

MENEZES, Margareth Régia de Lara; CARVALHO, Ediane Galdino de. **Referências documentárias**. 3. ed. Natal: EDUFRRN, 2003.

NASCIMENTO, Teresa Cristina Rocha do. **Uma proposta de racionalização dos procedimentos administrativos da secretaria das sessões do Tribunal de Contas como instrumento de eficiência no Estado do Rio Grande do Norte**. Monografia (pós-graduação em Ciências Contábeis), Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2004.

OLIVEIRA, João Elias de A. Ouvidoria e a Administração Pública In. **A ouvidoria no Brasil**. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2000.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo: Como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. 9 ed. Brasília: MH Comunicação, 1997.

PEREIRA, Ricardo Martins. **A ouvidoria e o controle da gestão pública**. Disponível em: <[http://www.abonacional.org.br/texto\\_gestaopublica.htm](http://www.abonacional.org.br/texto_gestaopublica.htm)>. Acesso em : 9 mar. 2004.

RAMOS, Vera Lúcia; CLEMENTE, Júlia. Os avanços do Código de Defesa do Consumidor. In: **A ouvidoria no Brasil**. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2000.

RIO GRANDE DO NORTE. Lei Complementar nº 121 de 1º de fevereiro de 1994. Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado. **Diário Oficial do Estado**, Natal, 23 ago 2002.

SÁ, Antonio Lopes de. **Ética profissional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

- SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.
- SANCHES VÁSQUEZ, Adolfo. **Ética**. 23. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002. 304 p.
- SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.
- SOUZA, Dayse da Mata O. **Visões clássicas da qualidade**., Natal: UFRN, apostila de cursos, mimeo. 1998.
- SROU, Robert Henry. **Ética empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- SUNG, Jung M. Sung; DA SILVA, Josué Cândido. **Conversando sobre ética**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.
- TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE. **Regimento Interno do Tribunal de Contas**. Natal: [s.n.], 2000.
- VISMONA, Edson Luiz. A ouvidoria no Brasil e seus Princípios. In: **A ouvidoria no Brasil**. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2000.

## PESQUISA PARA AVALIAR A NECESSIDADE DE IMPLANTAÇÃO DA OUVIDORIA NO TCE/ RN

Solicito a colaboração do Sr(a), ao responder o questionário abaixo, no sentido de atender a necessidade do Projeto de Monografia que está sendo por mim desenvolvido, como formando do Curso de Administração com especialização em Marketing - FARN, bem como avaliar a necessidade de implantação de Ouvidoria no TCE/ RN.

### QUESTIONÁRIO

1 - Como o Sr(a) avalia o grau de conhecimento das funcionários em relação às atribuições do TCE/ RN?

1. ( ) Conheçam totalmente
2. ( ) Conhecem
3. ( ) Nem conhecem/Nem desconhecem
4. ( ) Desconhecem
5. ( ) Desconhecem totalmente

2 - De que forma o Sr(a) como usuário(a) do Serviço Público do TCE/ RN avalia o atendimento de sua instituição no que se refere a queixas e sugestões relacionadas à Administração Pública?

1. ( ) Ótimo
2. ( ) Bom
3. ( ) Regular
4. ( ) Ruim
5. ( ) Péssimo

3 - Quando da solicitação de informações pelo Sr(a) e o tempo de resposta das mesmas, em que nível pode-se considerar a atuação do TCE/ RN?

1. ( ) Muito rápido
2. ( ) Rápido
3. ( ) Nem rápido/nem demorado
4. ( ) Demorado
5. ( ) Muito demorado

4 - O Sr(a) tem conhecimento de que vem a ser Ouvidoria?

1. ( ) Sim
2. ( ) Não

# Apêndices

## PESQUISA PARA AVALIAR A NECESSIDADE DE IMPLANTAÇÃO DA OUVIDORIA NO TCE/RN

Solicito a colaboração do Sr(a). ao responder o questionário abaixo, no sentido de atender a necessidade do Projeto de Monografia que está sendo por mim desenvolvido, como formanda do Curso de Administração com habilitação em Marketing – FARN, bem como avaliar a necessidade de implantação da Ouvidoria no TCE/RN.

### QUESTIONÁRIO

1 – Como o Sr(a) avalia o grau de conhecimento dos funcionários em relação às atribuições do TCE/RN?

1. ( ) Conhecem totalmente
2. ( ) Conhecem
3. ( ) Nem conhecem/Nem desconhecem
4. ( ) Desconhecem
5. ( ) Desconhecem totalmente.

2 - De que forma o Sr(a) como usuário(a) do Serviço Público do TCE/RN avalia o atendimento dessa Instituição no que diz respeito à queixas e sugestões relacionadas à Administração Pública?

1. ( ) Ótimo
2. ( ) Bom
3. ( ) Regular
4. ( ) Ruim
5. ( ) Péssimo

3 - Quando da solicitação de informações pelo Sr(a) e o tempo de retorno das mesmas, em que nível pode-se considerar a atuação do TCE/RN?

1. ( ) Muito rápido
2. ( ) Rápido
3. ( ) Nem rápido/nem demorado
4. ( ) Demorado
5. ( ) Muito demorado

4 – O Sr(a) tem conhecimento do que vem a ser Ouvidoria?

1. ( ) Sim
2. ( ) Não

5 – Se respondeu **SIM** na questão nº 4. De que forma(s) o Sr(a) vê a implantação da Ouvidoria no TCE/RN?

1. ( ) Um serviço facilitador
2. ( ) Não vai fazer diferença
3. ( ) Um diferencial que vai fortalecer a marca da Instituição diante do usuário.
4. ( ) Um incentivo ao respeito pelo cidadão.

6 – Na posição de funcionário (servidor) e usuário dos serviços prestados pelo TCE/RN, qual o grau de concordância em relação à implantação da Ouvidoria neste órgão?

1. ( ) Concorda totalmente
2. ( ) Concorda
3. ( ) Nem concorda/nem discorda
4. ( ) Discorda
5. ( ) Discorda totalmente.

7 - SEXO

1. ( ) Masculino
2. ( ) Feminino

8 – Faixa Etária

1. ( ) De 20 a 30 anos
2. ( ) De 31 a 40 anos
3. ( ) De 41 a 50 anos
5. ( ) Acima de 50 anos

9 – Cargo ou Função

1. ( ) Nível de Apoio
2. ( ) Nível Médio
3. ( ) Nível Superior
4. ( ) Quadro Suplementar

10 – Grau de Instrução

1. ( ) Até 1º Grau
2. ( ) Até 2º Grau
3. ( ) Superior
4. ( ) Pós-Graduação e/ou Mestrado

11– Tempo de Serviço

1. ( ) Até 02 anos
2. ( ) De 02 a 05 anos
3. ( ) De 05 a 10 anos
4. ( ) De 10 a 20 anos
5. ( ) Mais de 20 anos

## PESQUISA PARA AVALIAR A NECESSIDADE DE IMPLANTAÇÃO DA OUVIDORIA NO TCE/RN

Solicito a colaboração da pessoa competente desse órgão jurisdicional ao responder o questionário abaixo, no sentido de atender a necessidade do Projeto de Monografia que está sendo por mim desenvolvido, como formanda do Curso de Administração com habilitação em Marketing – FARN, bem como avaliar a necessidade de implantação da Ouvidoria no TCE/RN e, dessa forma contribuir para o aperfeiçoamento da interrelação existente entre esse órgão e o TCE/RN.

Por favor, após responder enviar e-mail para: [edmarrn@yahoo.com.br](mailto:edmarrn@yahoo.com.br)

Agradeço à atenção,

**Edmar Campos Silva Leitão de Oliveira**  
Estagiária da Secretaria das Sessões-TCE/RN.

### QUESTIONÁRIO

1 - De que forma, como usuário do Serviço Público do TCE/RN, pode-se avaliar o atendimento dessa Instituição no que diz respeito à queixas e sugestões relacionadas à Administração Pública?

1. ( ) Ótimo
2. ( ) Bom
3. ( ) Regular
4. ( ) Ruim
5. ( ) Péssimo

2 - Quando da solicitação de informações por este órgão e o tempo de retorno das mesmas, em que nível pode-se considerar a atuação do TCE/RN?

1. ( ) Muito rápido
2. ( ) Rápido
3. ( ) Nem rápido/nem demorado
4. ( ) Demorado
5. ( ) Muito demorado

3 - O Sr(a) tem conhecimento do que vem a ser Ouvidoria?

1. ( ) Sim
2. ( ) Não

4 - Se respondeu **SIM** na questão nº 3. De que forma(s) o Sr(a) vê a implantação da Ouvidoria no TCE/RN?

1. ( ) Um serviço facilitador
2. ( ) Não vai fazer diferença
3. ( ) Um diferencial que vai fortalecer a marca da Instituição diante do usuário.
4. ( ) Um incentivo ao respeito pelo cidadão.

5 – Na posição de jurisdicionado e usuário dos serviços prestados pelo TCE/RN, qual o grau de concordância em relação à implantação da Ouvidoria neste órgão?

- 1. (    ) Concorda totalmente
- 2. (    ) Concorda
- 3. (    ) Nem concorda/nem discorda
- 4. (    ) Discorda
- 5. (    ) Discorda totalmente.

6- De que forma é feita a comunicação entre esse órgão e o TCE/RN, quando se faz necessário?

- 1. (    ) Pessoalmente
- 2. (    ) Telefone
- 3. (    ) e-mail
- 4. (    ) Fax

7- Com que frequência esse órgão utiliza os serviços do TCE/RN?

- 1. (    ) Muita frequência
- 2. (    ) Com frequência
- 3. (    ) Nem muita/nem pouca frequência
- 4. (    ) Pouca frequência
- 5. (    ) Nenhuma frequência

8 – Classificação do órgão

- 1. (    ) Estadual
- 2. (    ) Municipal