

RAIMUNDO BENONI FRANCO

**A OUVIDORIA COMO INSTRUMENTO NA RELAÇÃO
SOCIEDADE E INSTITUIÇÕES:**

- Ouvidoria da Companhia Energética de Minas Gerais -

Belo Horizonte
Fundação João Pinheiro
Junho
2006

RAIMUNDO BENONI FRANCO

A OUVIDORIA COMO INSTRUMENTO NA RELAÇÃO SOCIEDADE E INSTITUIÇÕES:

- Ouvidoria da Companhia Energética de Minas Gerais -

Monografia realizada como, requisito para a conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Políticas Públicas integrante do (III PROAP) - Programa de Especialização em Administração Pública da Escola de Governo (EG) da Fundação João Pinheiro (FJP), sob a orientação da Professora Maria Amarante Pastor Baracho.

Belo Horizonte
Fundação João Pinheiro
Junho
2006

SIGLAS

ABO: Associação Brasileira de Ouvidorias

ANEEL: Agência Nacional de Energia Elétrica

CEMIG: Companhia Energética de Minas Gerais

Copel,: Companhia Paranaense de Energia

CTA: Central de Tele-Atendimento

MAE: Mercado Atacadista de Energia

ONS Operador Nacional do Sistema Elétrico

PIE: Produtor Independente de Energia

SMA: Superintendência de Mediação Administrativa

RESUMO

O setor elétrico na maioria das economias mundiais é um setor que se encontra consolidado, sendo fundamental para o desenvolvimento sócio-econômico de qualquer nação.

No caso brasileiro suas dimensões são grandiosas, sendo que o desenvolvimento da indústria da eletricidade no Brasil contou com a participação predominantemente do capital privado até meados do século XX, quando um novo ciclo de expansão inaugurado por empresas públicas federais e estaduais entre elas, a Cemig, possibilitou a consolidação da intervenção do estado, modificando a base produtiva e a estrutura da propriedade da indústria de energia elétrica nacional.

Na atualidade, as regras de funcionamento do setor sofreram modificações, em conformidade com uma política mais ampla de redução do papel empresarial do Estado e do estímulo à competição em atividades monopolizadas, ou quase inteiramente dominadas por empresas públicas.

Nesta nova realidade, os números do setor elétrico prosseguem alcançando valores exponenciais nas diversas áreas; como na captação de recursos pela venda da energia; nas estatísticas quantitativas de atores envolvidos - são milhões de consumidores residenciais, industriais, etc -; nas variáveis de custo, qualidade, eficiência e desempenho do serviço prestado, nos indicadores tecnológicos e de escala técnica dos empreendimentos, nos índices de rentabilidade, faturamento e patrimoniais, dentre outros..

Estas mudanças trazem a necessidade de modernização nas interações entre os diversos atores envolvidos, mudanças nas relações produtivas, tecnológicas, de mercado, de custo-benefício, e no foco da preservação do patrimônio de empresas públicas federais e estaduais, que foram privatizadas ou desverticalizadas.¹

Em um ambiente onde é primordial o aperfeiçoamento da relação instituição/empresa com a sociedade, a Ouvidoria tem a missão de equilibrar a

¹ Pelo Dicionário Aurélio “Desverticalizar significa tirar da posição vertical”. No processo industrial envolve o entendimento do conceito de cadeia produtiva, com foco na redução das vinculações (des) entre empresas ligadas verticalmente em uma cadeia produtiva. Especificamente, para o setor de energia, compreende a separação das unidades de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica em empresas distintas jurídica, contábil, e administrativamente, que anteriormente ao processo de desverticalização operavam sob uma mesma constituição

grandiosa dimensão do setor elétrico com a natureza mais simples da relação com o consumidor, mas numa atuação de maior extensão que um simples 0800 ou *calls center*

A Ouvidoria é uma demonstração pública de compromisso com o cliente, ele reconhece e credita como um canal de comunicação que possui foco educativo transparente e efetivo. Pode ser observado, na Cemig que, após a universalização do acesso, mediante a ação da Ouvidoria, os números de manifestações junto a Aneel reduziram. Esta evidencia demonstra a efetiva necessidade de construir um canal personalizado.

Em 2005 a Cemig pelo “Fale com a Cemig no 0800 310 196” recebeu 17 milhões de manifestações. A Aneel, no mesmo período, recebeu 33.565 referentes a esta Concessionária e a Ouvidoria da empresa, por sua vez, pouco mais de 3.000.

Nos primeiros 6 meses de 2006, a Cemig pelo “Fale com a Cemig no 0800 310 196” recebeu quase 12 milhões de manifestações, que corresponde, comparando aos seis primeiros meses do ano anterior, um crescimento de 38%. Já a Aneel, no mesmo período, registrou 11.530 manifestações referentes a Cemig, correspondendo a uma redução de 32%, quando comparada ao mesmo período do ano anterior. Enquanto a Ouvidoria da Cemig registrou, de janeiro a junho de 2006, 11.366 manifestações correspondendo a mais de 375% de acréscimo, na comparação com o mesmo período do ano anterior.

Estes acréscimos e quedas no comportamento das manifestações de clientes nestas três instâncias corroboram a evidencia de que o cliente/consumidor encontrou uma representação, entre a Aneel e a Cemig, que responde suas reclamações, sugestões e indagações de forma personalizada.

Embora preliminar e introdutório, este estudo monográfico espera abrir uma linha de pesquisa e ampliar o interesse de outros pesquisadores para o tratamento das bases de informação das instancias de controle do setor elétrico do estado e do Brasil. Reflexões e construções, de caráter acadêmico, são essenciais para a dinâmica e evolução da participação da sociedade, sob novos princípios de ética e transparencia.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. A HISTÓRIA DAS OUVIDORIAS.....	8
3. A OUVIDORIA NO BRASIL.....	19
4. A OUVIDORIA NAS CONCESSIONÁRIAS DO SETOR ELÉTRICO.....	26
5. A OUVIDORIA NA CEMIG	50
6..CONCLUSÕES.....	74
7..REFERENCIAS.....	76

1. INTRODUÇÃO

A maior revolução que se verifica nas atividades de gerenciamento no mundo contemporâneo é proveniente das novas formas de transmitir e tratar a informação.

Com o avanço das tecnologias de informação, as organizações têm que conviver com novos valores e novas teorias provenientes da crescente complexidade gerencial. Essa nova realidade impõe um melhor entendimento do processo de informação.

O presente estudo por tem objetivo considerar a evolução da Ouvidoria das Companhia Energética de Minas Gerais (Cemig) como instrumento de participação da sociedade na gestão da Empresa.

O interesse pelo tema decorre da percepção da importância desta Ouvidoria na gestão da informação na Cemig e da oportunidade que a sociedade dá a Empresa em melhorar seus serviços e produtos. A ouvidoria como um canal de comunicação entre empresa e sociedade, ganhou maior fortalecimento, principalmente após ampliação e divulgação do código de defesa dos consumidores, que resultou no incentivo das empresas em constituir um acesso diferenciado com os seus clientes dando maior credibilidade e transparência às suas atividades.

De outro lado, no estudo e pesquisa de políticas públicas, com foco voltado para a elaboração da presente monografia, um dos requisitos para a obtenção da especialização em gestão de políticas públicas, tem como uma de suas dimensões a importância da transparência e participação da sociedade em ações coletivas. A relevância dessa dimensão justifica seu desenvolvimento, como um tema relevante de pesquisa em gestão de política pública.

Além desta introdução que compreende o capítulo 1, este trabalho monográfico traz quatro capítulos, finalizando com algumas conclusões e as referências consultadas.

O segundo capítulo apresenta uma revisão de literatura, mediante informação em periódicos, livros e artigos sobre a história desta função ou similar, sendo que a inexistência de trabalhos com enfoque acadêmico limitou o alcance desta revisão.

Verificou-se que trabalhos dessa natureza são amplos ou relativos à comunicação e a segurança pública que ao setor de energia elétrica.

O terceiro capítulo traz a revisão de literatura e os desdobramentos para o Brasil, sendo sucedido pela discussão, ainda que preliminar, de aspectos relativos às Ouvidorias nas concessionárias do setor elétrico do capítulo 4.

O capítulo seguinte tem foco na Ouvidoria da Cemig, suas atribuições, visão, missão, legislação e resultados, seu plano de ação, sua evolução e perspectivas.

No seu múnus² a Ouvidoria tem por finalidade estabelecer o elo entre o Cidadão e a instituição, tornando o cidadão partícipe e colaborador para a busca constante de melhorias.

O presente estudo objetiva subsidiar reflexões sobre questões como: a Ouvidoria pode contribuir para aperfeiçoamentos nas organizações públicas e da iniciativa privada. A ampliação e consolidação da rede de ouvidores espalhada pelo Brasil é um avanço no exercício da cidadania, sob o foco de que o indivíduo, antes de ser usuário e consumidor de energia elétrica, é contribuinte e cidadão, e portanto merece respeito e tratamento digno? As concessionárias de energia podem construir canal efetivo com a sociedade por intermédio da Ouvidoria? Para o público interno da Cemig, a Ouvidoria é considerada parceira na buscas de melhorias na atuação da empresa ou sofre resistências? Para o cliente Cemig qual a importância da Ouvidoria? Em resumo quais ações e reações este canal de inter-relações provoca nos públicos internos e externos, principalmente pelo exercício de participação mútua de todos os envolvidos.

² Pelo Aurélio Múnus compreende uma função, encargo, emprego que um indivíduo ou instituição tem que exercer. Ainda pelo mesmo Múnus público é o que procede de autoridade pública ou da lei, e obriga o indivíduo a certos encargos em benefício da coletividade ou da ordem social.

2. A HISTORIA DAS OUVIDORIAS

Se for atribuída a função de controlar, fiscalizar as atividades do Estado, ao Ouvidor ou Ombudsman³, e a mediação entre o Estado e a Sociedade, será possível encontrar vários registros da existência deste ator na literatura nacional e internacional, contemporânea e histórica.

Os mecanismos de mediação entre as instituições governamentais e a sociedade, e a função de fiscalização da Administração Pública não são atributos dos tempos recentes; eles têm um alcance muito maior na evolução histórica da humanidade.

Assim, no estudo da origem do Ombudsman, vários instrumentos de controle da administração são observados em diversas épocas distintas. Pode-se perceber, pela revisão de literatura, que estes mecanismos têm objetivos muito próximos e dimensões semelhantes.

Na história da humanidade parece que, por parte dos governantes, existiu sempre a necessidade de se instituir uma entidade que se posicionasse entre eles e o cidadão comum. Suas funções seriam tanto zelar pelo cumprimento das leis e pela ordem e qualidade dos serviços públicos, quanto para ouvir as queixas feitas pelo povo sobre as administrações.

Segundo Fröhlich (2004; p.4) a idéia de que nenhum magistrado encontra-se acima da lei era tema principal da teoria e da prática política grega. O caminho para assegurar-se que estes magistrados obedecessem à lei era mantê-los auditados, sujeitando sua conduta a um processo formal de revisão.

O procedimento de “*euthynai*”, em Atenas, no período Clássico, foi bem estudado por “*scholars*” como Piérart e Rhodes, argumenta Fröhlich (2004; p.5). Neste estudo foi

³ Ombudsman é um termo de origem sueca que possui como significado central a proteção dos direitos individuais e fiscalização das leis. Em se tratando de tradução livre para a língua portuguesa pode-se utilizar os termos: *mediador*, *intermediário* ou *representante*. A terminologia original *Ombudsman* foi assimilada e adotada em diversos países porém, em outros, foi objeto de adaptações locais como no caso da França *le médiateur* e nos países de língua espanhola, *defensor del pueblo*. No Brasil, ainda que seja normal encontrar-se a terminologia original, é também comum encontrar-se a terminologia *ouvidor*. Acredita-se que a adoção do termo *ouvidor* possa estar vinculada a razões históricas visto que, ainda que com certas diferenças conceituais, o *ouvidor* existe no Brasil desde o início de sua própria história. Outra possível explicação para não se adotar totalmente a terminologia original pode estar ligada a razões culturais que conduzam a um certo bloqueio no que tange à utilização de termos *estrangeiros*, particularmente em instituições públicas.

empreendida a ambiciosa tarefa de coletar e analisar a evidência epigráfica, voltada para os procedimentos que asseguram a auditabilidade no mundo grego nos períodos Clássico e Helênico, com relance de desenvolvimento sob o império Romano. O foco estava especialmente no interesse nos métodos para obter a transparência em finanças públicas, e no alcance maior cobrir o controle de outros tipos de conduta oficial inadequada.

Fröhlich inicia estudando o que Heródoto, Platão e Aristóteles têm a dizer sobre o controle dos magistrados e do procedimento do “*euthynai*”.

Segundo ele, Heródoto menciona o accountability no debate sobre as constituições, onde o procedimento é um dos elementos chaves que distinguem a democracia da tirania. Esta passagem no “*euthynai*” também é observada em Protágoras e Platão. Fröhlich acredita segundo as opiniões de Protágoras são importantes e mostra que o procedimento já era difundido em meados do século V, apesar de sua aparência rara no registro epigráfico⁴ desse período.

Para Fröhlich, Platão aceita a importância da instituição, mas satiriza o método Ateniense de colocar o controle dos magistrados nas mãos do povo. Sua convicção era selecionar alguns membros, como os mais responsáveis do congresso e conceder-lhes o poder de supervisionar o governo.

Já Aristóteles ao contrário, acreditava que o poder de disciplinar os magistrados deveria pertencer ao povo. Isso da ao povo uma parte do governo serve como uma verificação do líderes, e ajuda a impedir a tirania. O que é mais importante para tese de Fröhlich, entretanto, é que Platão e Aristóteles implicam que o “*euthynai*” não é um procedimento encontrado exclusivamente em regimes democráticos, mas esta presente em vários tipos de constituição.

Segundo Bastos (2006, p 10)

“ em Esparta, o *Ephorat*, havia uma instituição que possuía poderes disciplinares sobre o rei e seus funcionários; na China, o *Yan* era o controlador da administração imperial chinesa; no Império Persa, o “Olho do Rei” era um auxiliar direto do Imperador Ciro, a quem cabia a supervisão de todos os funcionários; o *Tribunus Plebis*, na antiga Roma, era encarregado de garantir à plebe alguma proteção

⁴ Epigrafia: Parte da paleografia que estuda as inscrições, isto é, a escrita antiga em material resistente (pedra, metal, argila, cera, etc.), incluindo sua decifração, datação e interpretação.

contra os abusos dos patrícios; em Veneza, o Conselho dos Dez exercia controle sobre a burocracia da cidade; o *Missi Domicini*, na igreja medieval cristã, era um mediador entre o príncipe e seus súditos; o Procurador Geral da Rússia, tinha a atribuição de fiscalizar os funcionários e auxiliares de Pedro “o Grande”; na Turquia, uma repartição superior de justiça exercia vigilância sobre os funcionários com o fim de assegurar a obediência islâmica. Essa repartição acabou inspirando o Rei Carlos XII a criar em seu país o cargo de Supremo Representante do Rei. (BASTOS 2006; p.10)

Conforme Rodrigues (2006) é possível observar que outras épocas e civilizações conheciam estas praticas de cidadania. “Os reis egípcios tinham nas suas cortes altos funcionários que recebiam as queixas do povo. Moisés nomeou funcionários especializados para apreciarem as queixas apresentadas pelos hebreus. Na República de Roma, dois censores examinavam, quer os atos administrativos, quer as queixas de má administração. Na Idade Média, os intermediários entre governantes e cidadãos e entre administradores e administrados eram comuns, a nível do Estado, Igreja e organizações comerciais. Os monarcas do período absolutista, que surgiram dos estados-nações, designavam representantes especiais ou agentes para se certificarem que os funcionários públicos obedeciam à lei, davam andamento às suas determinações e se, de uma forma geral, se comportavam devidamente. Os reis egípcios tinham nas suas cortes altos funcionários que recebiam as queixas do povo” (RODRIGUES, 2006).

No que se refere a origem histórica do Ombudsman a revisão bibliográfica para a elaboração da presente monografia revelou a existência de informações divergentes em algumas fontes, apontando a possibilidade desta criação ter ocorrido em 1709 na Turquia ou 1713 na Suécia.

Rodrigues (2006) assegura que:

“Mas foi, de fato, na Suécia que a figura do Ombudsman, nos moldes em que hoje a conhecemos, surgiu graças à desdita - infelicidade - de um rei que foi forçado ao exílio. Carlos II da Suécia tinha dificuldade em controlar o seu reino e impor a sua autoridade. Era forçado, muitas vezes, a fazer concessões à nobreza, igreja e aos próprios habitantes do burgo, que procuravam impor limites e restrições à sua autoridade através de uma Assembléia Representativa (Riksdag). Para além destes problemas internos, foi ainda confrontado com a derrota que lhe foi infligida pela Rússia e que o obrigou a fugir para a Turquia em 1709. Foi na Turquia que ele veio a tomar conhecimento da existência de um Gabinete de Justiça Suprema encarregada de supervisionar e garantir que a Lei Islâmica fosse respeitada e seguida por todos os funcionários públicos. De imediato lhe surgiu a ideia de criar, em 1713, no seu próprio país, um gabinete semelhante que fosse o garante da

obediência à lei, por parte dos funcionários públicos, gabinete esse, que só deveria ser chefiado por um procurador geral de elevada estatura intelectual e moral. A sua morte em 1719, marcou o fim do absolutismo na Suécia e o seu declínio como uma grande potência, mas não foi suficiente para apagar das mentes dos suecos a figura do Ombudsman da qual Carlos II foi mentor. O Supremo Representante do Rei passou a chamar-se Chanceler da Justiça (*Justitiekansler*), contudo a mudança de nome não alterou as atribuições.

Já Bastos (2006 p.10) argumenta que:

É consenso, que o surgimento do Ombudsman ocorreu na Suécia quando o rei Carlos XII criou, em 1713, o instituto do Supremo Representante (*Högste Ombudsmannen*) cuja atribuição era manter vigilância geral assegurando que os funcionários do governo exercessem suas funções devidamente de acordo com as leis e regulamentos. Em 1719 o Supremo Representante do Rei passou a chamar-se Chanceler da Justiça (*Justitiekansler*), contudo esta alteração não implicou em mudança de atribuição.

Após a criação em 1713, Rodrigues (2006) explicita que a Constituição sueca de 1719 instituiu um governo parlamentar, considerado o prenúncio de um novo período iluminista em que os valores democráticos alcançaram importância.

Em 1739, também na Suécia, a Assembléia Representativa (*Riksdag*) deliberou no sentido de o Presidente do Supremo Tribunal de Justiça (*Office of the Chancellor of Justice*) prestasse contas das decisões judiciais.

O Rei designava, até 1766, o Chanceler da Justiça na Suécia. A partir de 1766 a própria Assembléia Representativa passou a nomear o Presidente do Supremo Tribunal. Esta situação manteve-se até ao ano de 1772, data em que um golpe de estado repôs a monarquia e deu fim a esta "Era de Liberdade".

Durante o curto período de 1766 a 1772, a Assembléia Representativa que nomeava o Chanceler, pode-se considerar, pela natureza democrática, que este período foi o verdadeiro antecessor do instituto do Ombudsman.

Após o golpe de Estado de 1772, encabeçado pelo rei Gustavo III, o Chanceler da Justiça voltou a ser um funcionário de confiança do rei adquirindo uma posição semelhante ao do Ministro da Justiça.

Com o declínio da realeza, a partir de 1776, o Parlamento tem como competência nomear o Chanceler da Justiça, que passou a ser um mandatário daquela Casa, controlando em seu nome a administração e a justiça.

A derrota sofrida pela Suécia em 1809, mais uma vez provocada pelos russos, foi seguida por outro golpe de estado, desta vez liderado pela oposição revolucionária. Gustavo IV foi obrigado a abdicar e uma nova Constituição reconstituiu os princípios parlamentares.

Destarte, finalmente, em 1809, a Constituição Sueca consagrou a figura de um Ombudsman para a Justiça. Este deveria ser alguém de reconhecida capacidade jurídica e de irrepreensível integridade moral, a ser eleito pela Assembléia Representativa ou seja, pelo Parlamento.

O novo modelo introduzido pela Constituição Sueca de 1809 estabeleceu uma divisão das atribuições do Estado entre o Rei e seu Conselho, o Parlamento e os Tribunais. Para manter o equilíbrio entre estes poderes, era necessário criar instrumentos que controlassem as atividades governamentais. Como o Chanceler da Justiça não tinha suficiente independência do monarca para proteger os cidadãos com eficácia, foi sugerido a criação de um instituto inteiramente independente do governo. Nesta ocasião, surgiu o Ombudsman (*Justitieombudsman*), um “guardião das leis” designado pelo Parlamento para garantir os direitos coletivos e individuais do povo, zelando pelo bem-estar coletivo, defendendo o povo das injustiças cometidas pelos funcionários do governo que exercem suas funções fora da legalidade. O primeiro Ombudsman com essas competências foi nomeado em 1810.

Verifica-se a convivência de duas dimensões com competências definidas. O Chanceler da Justiça com atribuições de representar a Coroa nos casos que afetem os direitos do Estado, vigiando a administração da Justiça e atuando contra juizes e funcionários que não cumpram com seu dever. E o Ombudsman, como representante do Parlamento, que tem como atribuições vigiar a forma de como juizes e funcionários do governo observam as leis e denunciar aqueles que atuam ilegalmente ou que não exerçam seus deveres corretamente.

Em sua retrospectiva histórica Rodrigues (2006) prossegue ressaltando que em relação aos magistrados, os membros da Suprema Corte de Justiça e da Suprema Corte Administrativa somente eram denunciados pelo Ombudsman se tivessem cometido uma falta muito grave, quanto aos demais juizes não havia limitação de controle, porém o Ombudsman nunca poderia alterar as decisões de um Tribunal.

O Ombudsman para a Justiça supervisionava a administração pública e as autoridades militares, no tocante à parte legislativa, cabendo-lhe assegurar a legalidade de atos oficiais e proteger o cidadão do excessivo zelo oficial e, ainda, investigar as queixas públicas contra os erros da administração.

Quando eclodiu a Iª Grande Guerra Mundial, em 1915, foi instituído, também um Ombudsman militar independente, que manteve suas funções até 1968, data, a partir da qual voltou a existir, apenas, um único Ombudsman, na Suécia..

A Finlândia esteve sob o domínio da Suécia durante séculos, até 1809. Neste ano passou para o domínio da Rússia, tornando-se um estado independente depois da Iª Guerra Mundial. A Constituição Finlandesa de 1919 manteve o poder e autonomia executiva do Gabinete do Procurador Geral (que passou a ter a designação de Chancellor of Justice), como Procurador Supremo. Com este ato assegurou que o governo não tomava medidas inconstitucionais ou ilegais e, simultaneamente provinha as necessidades legislativas do Ombudsman. Este último, historicamente, havia sido ultrapassado pela figura do Chancellor .

Assim, em resumo, conforme explicita Bastos (2006, p.11) com um intervalo de mais de cem anos a Finlândia, através da Constituição Republicana de 1919, foi o segundo país a criar o instituto do Ombudsman. Neste país coexistem o Ombudsman, que caracterizou-se como defensor dos direitos do indivíduo finlandês, controlando toda a administração pública, e o Chanceler de Justiça, uma herança herdada do domínio sueco, cuja característica principal é a de ser um conselheiro jurídico do governo. Atualmente existem diversos defensores que controlam direitos específicos da população, como é o caso do Defensor Público para a proteção do consumidor e o Defensor Público para os enfermos.

Voltando a Suécia, foi atribuída ao Ombudsman, neste país, em 1933, a responsabilidade exclusiva de investigar as queixas de militares e de reclusos para aliviar as pesadas funções do Chancellor e, ao mesmo tempo, assegurar as funções inspectivas. Embora os dois gabinetes pudessem sobrepor-se em suas funções, o Parlamento preservou o Ombudsman como uma instituição distinta e independente. (BASTOS 2006, p.11)

Uma nova reforma ocorreu em 1967 e entrou em vigor no ano seguinte, unificando o Ombudsman e o Ombudsman Militar, ficando suas funções a cargo de três Ombudsman, todos sob a mesma denominação original, *Justitieombudsman*. O exercício destas funções foram distribuídos de acordo com a matéria. Ao primeiro couberam as atribuições referentes ao bem-estar social, como previdência social, assistência social e habitação. Ao segundo, o sistema judiciário e os assuntos militares. E, ao último, as queixas referentes a quaisquer repartições civis não compreendidas na jurisdição do primeiro (BASTOS; 2006 p. 12).

Atualmente existem quatro Ombudsman no Parlamento sueco: sendo dois dirigidos a matérias militares e dois dirigidos a matérias civis.

A Escandinávia só adotou este instituto, nos moldes da Suécia e Finlândia, depois da IIª Guerra Mundial, quando a Noruega criou, em 1952, um Ombudsman militar e a Dinamarca instituiu, no ano seguinte, o Ombudsman Nacional. Com uma lei conjunta promulgada em 1954, quando passa a vigorar neste país um Ombudsman para assuntos militares e outro para assuntos civis. O Ombudsman dinamarquês, difere do sueco e do finlandês na medida em que estava impossibilitado de investigar queixas contra o poder judicial, e os seus poderes eram limitados. Neste país não se admite controle do Ombudsman sobre juizes e sobre o próprio Parlamento, exceto quando os deputados exercem funções executivas. Sua atuação é exercida por meio de recurso administrativo, não contencioso. A criação do ombudsman na Dinamarca inspirou vários países da Europa a implantar este instituto, graças ao empenho de seu primeiro titular em divulgar as virtudes do Ombudsman.

Segundo Bastos (2006, p.11) depois dos países escandinavos, o primeiro país a adotar este instituto foi a República Federal da Alemanha. Este país criou, em 1957, um controverso Ombudsman militar - o Comissário Parlamentar para as forças Armadas O

objetivo era assegurar o controle do parlamento sobre o poder militar e, simultaneamente, controlar a atuação dos militares, de acordo com o novo espírito democrático do cidadão.

Verifica-se, segundo Rodrigues (2006) que a partir da década de 60, em decorrência do empenho da Divisão de Direitos Humanos das Nações Unidas, este instituto em suas várias dimensões, que surgiram historicamente em diversos países como Suécia, Finlândia, Alemanha, se consolidou, em nível mundial.

Em 1962 o Parlamento Norueguês aprovou a instituição de um ombudsman para assuntos civis, inspirado no modelo dinamarquês. A Nova Zelândia, neste mesmo ano, foi o primeiro país do sistema da *Common Law* a implantar um Ombudsman. Designado pelo governador-geral, mediante recomendação da Câmara de Representantes, o Ombudsman neozelandês não dispõe de competência para fiscalizar atos dos Ministros de Estado, dos tribunais e de seus funcionários (BASTOS 2006, p.13).

Merece destaque: a Inglaterra, cujo Comissário Parlamentar somente pode agir caso um pedido de investigação seja formulado por parlamentares; o Canadá, que implantou o Ombudsman primeiramente nas províncias e posteriormente no território nacional; os Estados Unidos da América, que criou Ombudsman em alguns Estados daquela federação, como Havaí, Nebraska, Iowa, New Jersey e Alasca; a França, cuja atuação do Mediador está condicionada à existência de um direito individual afetado e ao recebimento de queixas remetidas pelos Deputados; Portugal, que define o Provedor de Justiça como órgão público independente com garantias de independência, inamovibilidade e imunidade; Trinidad e Tobago, que teve a primeira iniciativa de implantação do instituto na América Latina; e a Espanha, cujo Defensor do Povo tem na informalidade processual sua principal característica, controla toda a Administração Pública bem como “entes públicos personificados” inclusive o militar. (BASTOS, 2006 p.14)

Na Conferência Parlamentar Européia realizada em 1971 em Viena na Áustria uma das principais recomendações foi a necessidade dos países considerarem a hipótese da criação de um órgão autorizado a receber e examinar as queixas individuais referentes aos departamentos do governo (RODRIGUES, 2006).

A proximidade histórica e cultural de Portugal e da Espanha com os países latino-americanos, influenciou a implantação do Ombudsman na América Latina que coincidiu, como não poderia deixar de ser, com o processo de democratização do Continente iniciado na década de 80.

Em 1983, na cidade de Caracas, Venezuela, aconteceu o primeiro encontro sobre o projeto “*Ombudsman para la América Latina*” que tinha como propósito discutir a implantação do Ombudsman nos ordenamentos dos países latino-americanos. Neste encontro foi criado o “*Instituto Latinoamericano del Ombudsman*”, com o objetivo de coordenar os esforços dedicados ao estudo, a proteção e a instauração da instituição nos diversos países da América Latina, segundo os termos da ata constitutiva e regulamentos aprovados neste encontro.

Além da experiência de Trinidad e Tobago, pode-se assinalar as iniciativas da Guatemala, com a instituição do Procurador dos Direitos Humanos; do México, que teve sua primeira experiência instituindo, a nível municipal, o *Procurador de Vecinos*; da Argentina, que atua no âmbito da discricionariedade administrativa, um traço comum a quase todos Ombudsman latino-americanos; da Bolívia, que amplia seu leque de competências para além das atribuições peculiares do instituto do Ombudsman clássico, devido as profundas deficiências sociais encontradas na região; do Peru, que permite ao titular do instituto atuar em qualquer fase dos processos de *habeas corpus*; de Honduras, que, assim como a Bolívia, incluí no âmbito de sua competência atribuições que não são características do Ombudsman, tais como relações familiares, segurança alimentar, crianças desamparadas; do Paraguai e do Brasil, que instituíram o Ombudsman a nível regional ou setorial (BASTOS 2006, p.14). No que se refere á universalização do ombudsman Bastos (2006; p.12)

“A concepção de um servidor público autônomo, cuja função principal é a de controlar e fiscalizar a legalidade dos atos praticados pela administração pública, bem como receber queixas e denúncias contra irregularidades de seus agentes, alcançou difusão em muitos países. Mas em quase todos, surgiram incertezas quanto a instituição do Ombudsman, não é por acaso que o segundo país a criar a instituição só o fez cem anos após a experiência sueca. Governantes e autoridades não olhavam com bons olhos a ingerência externa sobre sua administração, chefes de repartição tinham receio que o controle externo interferisse no

funcionamento normal do expediente, os servidores tinham medo de serem criticados e receberem advertências e, finalmente, os parlamentares encaravam o Ombudsman como um rival no papel de intermediário entre a Administração Pública e a população” (BASTOS 2006, p.13).

A experiência mostra que o temor e a rejeição inicial dão lugar ao respeito e a aprovação do instituto da Ouvidoria. Bastos (2006, p.14) assinala que pesquisa de opinião realizada entre servidores públicos da Nova Zelândia mostrou que as ações do Ombudsman, em muitos casos, melhoraram os procedimentos e rotinas aplicados no serviço, além de resultarem em melhoria da imagem do serviço público. Outra pesquisa realizada no Canadá, com pessoas que já tinham sido atendidas por ouvidorias, revelou que a maioria dos entrevistados considerou eficaz o serviço prestado na solução de problemas, destacando a qualidade, a objetividade, a imparcialidade, a rapidez e a diplomacia dispensada pelo Ombudsman.

No que se refere ao alcance espacial do instituto da ouvidoria, Bastos 2006 p.15 assinala que embora algumas nações não tenham instituído o Ombudsman com jurisdição nacional, a implantação em algumas unidades territoriais serviram para iniciar o processo que viria a difundir a instituição em diversas organizações públicas e privadas. No âmbito comunitário, a primeira e mais importante iniciativa foi a criação do Ombudsman europeu, em 1992, com abrangência sobre todos os países membros da comunidade, seu objeto de atuação se refere à má administração.

O sucesso da implantação do Ombudsman, tanto no seu modelo escandinavo quanto nas diversas variáveis encontradas mais recentemente, em países regidos por diferentes formas de governo, demonstra o poder de flexibilização e de adaptação do instituto, transformando-o numa instituição praticamente universal. É preciso reconhecer, porém, que em muitas destas variáveis a instituição sofre limitações na sua jurisdição, ou na sua autonomia funcional, ou nos seus poderes, ou, ainda, na extensão de seu controle. Mas ainda assim, é inegável que, mesmo sofrendo limitações, a figura do Ombudsman apresenta inúmeros benefícios para os cidadãos, servidores públicos e Administração Pública”.

Uma definição conveniente para as circunstâncias da administração pública é:

“Ouvidoria é um instituto do direito administrativo de natureza unipessoal e não contenciosa, funcionalmente autônomo e formalmente vinculado ao Legislativo, destinado ao controle da administração, e nessa condição, voltada para a defesa do cidadão. Nesse sentido possui duas características: a facilidade de acesso da população aos seus serviços e a utilização de formas não convencionais de atuação.” (TERRA; 2001, p.19)

Em países de democracia avançada, o ombudsman é o investigador das queixas dos cidadãos contra os órgãos da administração pública. Na atualidade, o ombudsman vem se inserindo também no mundo corporativo.

Segundo a definição do Dicionário Novo Aurélio, o ombudsman é o profissional que tem como função recolher as dúvidas, sugestões e reclamações do público em relação à empresa que trabalha, refletindo-as de maneira crítica, para poder aprimorar os serviços ou produtos oferecidos. Mas ainda pelo mesmo dicionário Ouvidor é aquele que ouve; é um Juiz especial adjunto a certas repartições públicas. No Brasil no período colonial, também era chamado de Ouvidor o juiz posto pelo donatário, que era um antigo magistrado com as funções do atual juiz de direito no poder judiciário do país. Ainda pelo Dicionário Aurélio a Ouvidoria é uma instituição onde existe o cargo ou a função do Ouvidor para auscultar seus ouvintes. Já Ouvinte é definido como a pessoa que assiste a um discurso, conferência, preleção, aula, etc; é também um estudante que assiste às aulas, mas não presta exame nem obtém certificado de aprovação; ou o destinatário de uma mensagem oral.

Como se pode perceber, esta função/atividade depende das ações das pessoas interessadas na melhoria do sistema, bem como dos serviços de uma determinada empresa.

Os campos de atuação são os mais distintos e não possuem limites: Ouvidor Geral da República; Ouvidor do estado; Ouvidor do município; Polícia, Bancos, Supermercados, Jornais, Hospitais, Previdência, Meio Ambiente, Saúde, Empresas, ONG's, Bolsa de Valores e, organizações dos mais diversos ramos.

Vera Giangrande completa que: “não é preciso, portanto, ter uma profissão definida para atuar nesse cargo. É necessário ter capacidade de interpretação e conhecer profundamente o Código de Defesa do Consumidor. Tem ainda que saber ouvir com isenção e ter impulso para tomar decisões com agilidade. (...) Ele não é um departamento. É uma pessoa, que trabalha com base nos dados fornecidos pelo Serviço de Atendimento ao Consumidor.” (VARIOS AUTORES, 2000 p.19)

3. A OUVIDORIA NO BRASIL

Segundo Roldão, “*constata-se (...), ainda que possível e provavelmente com outro enfoque, o ouvidor faz parte de nossa história, pelo menos desde 1534.*” (ROLDÃO; 1999, p.23). Já pela ABO (2001) a figura do Ombudsman/Ouvidor está presente no Brasil desde 1538, quando *Antonio de Oliveira* foi nomeado o primeiro Ouvidor, acumulando o cargo de Ouvidor da Capitania de São Vicente com o de capitão-mor

Segundo a ABO (2001), de acordo com documentos históricos, desde a instalação no Brasil da divisão territorial em Capitânicas Hereditárias, ouvidores eram indicados pelo Rei de Portugal para exercerem as suas atribuições juntamente com os Governadores Gerais. Estes 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. Na hierarquia das Capitânicas Hereditárias o Ouvidor era a segunda autoridade, seus poderes incluíam as ações novas, tanto do lugar onde estava a outro extremo, de todo o território da capitania, exercendo dessa forma a Justiça de 1ª e 2ª instâncias, juntamente com os juizes; exercia também função administrativa mas, de modo similar, junto ao Capitão, como um Secretário de Estado.

A despeito da segunda posição na hierarquia, não existiam ouvidores em todas as capitânicas. Até 1700 havia só um Ouvidor para as Capitânicas do Rio de Janeiro, São Vicente e Espírito Santo e por provisão régia de *D.Pedro II* de Portugal.

Em 22 de junho de 1700, foi criada uma Ouvidoria Geral para as Capitânicas do Sul, ficando o Ouvidor estabelecido em São Paulo. Posteriormente essa ouvidoria foi desmembrada com a instalação e criação de diversas outras como a Ouvidoria de Paranaguá instalada em 24 de agosto de 1724 e, de acordo com o termo de divisão das ouvidorias de São Paulo e Paranaguá, de 10 de fevereiro de 1725, compreendia todo o sul do Brasil até o Rio da Prata, incluindo a República do Uruguai.; a ouvidoria de Santa Catarina, em 20 de novembro de 1749, criada mediante a divisão do imenso território sob o domínio de Paranaguá (ABO, 2001).

Após a independência do Brasil, em 1823, um Deputado do Parlamento Imperial José de Souza Mello apresentou um projeto de lei propondo a criação da "figura" do ombudsman nacional. em seu 5º artigo o projeto estabelecia que: “Para desafogo, e liberdade dos povos, haverá em cada província um Juízo do Povo, a quem recorra nos casos de opressão para apresentar na Corte as suas queixas, o que o mesmo juiz do povo deverá fazer ex-officio”. Caso a proposta de José de S. Mello tivesse sido aceita, em 1823, o Brasil teria sido o segundo país do mundo a criar a figura do ombudsman. (ROLDÃO, 1999, p. 29). Esta proposta, embora apresentada 14 anos após a implementação constitucional do Ombudsman na Suécia, em 1809, também foi considerada pioneira e comungava das mesmas intenções do ombudsman sueco. Tal proposta, contudo, não foi aceita pelos membros do Parlamento naquela época. (TERRA, 2001 p.23).

Segundo a ABO (2001) a discussão sobre o tema retornou apenas em 1960, com o início dos debates para o estabelecimento de uma instituição similar dentro do governo federal. Em 1961, o Decreto 50.533, implantaria nas capitâneas estaduais subgabinetes da Presidência da República com a função de encaminhar aos órgãos competentes da administração federal: reclamações, solicitações e papéis de interesse das populações locais. Porém, esse decreto foi revogado antes mesmo de ser implantado (TERRA, 2001, p.24).

Com o golpe de estado que instalou a ditadura militar no Brasil, em 1964, ocorre retrocesso no processo de evolução das instituições democráticas e portanto a figura do Ouvidor torna-se pouco representativa ou inexistente..

A abertura política iniciada nos anos 70 mostrou a fragilidade dos mecanismos de controle da Administração Pública brasileira, enquanto o distanciamento gerado pelo regime militar deixou a sociedade à margem do Estado, evidenciando a necessidade de serem criados instrumentos que promovessem a participação popular na gestão pública, característica essencial do processo democrático. O debate, para a criação de canais de comunicação entre a estrutura de poder e a população, começa a tomar fôlego.

O primeiro livro editado no Brasil sobre o assunto foi de Celso Barroso Leite (1975). Também, pela primeira vez, o cargo de Ombudsman figurou no quadro de pessoal

da Comissão de Valores Mobiliários do Ministério da Fazenda em 1977, entretanto nunca chegou a ser ocupado (BASTOS 2006, p.21).

A pesquisa desenvolvida por Bastos (2006; p.22) mostra ainda que em 1981, um grupo de parlamentares liderados pelo Deputado Mendonça Neto apresentou uma proposta de Emenda Constitucional, que pleiteava a criação de uma Procuradoria Geral do Povo, com a atribuição de investigar as violações da lei e dos direitos fundamentais do cidadão, mas a emenda foi arquivada por decurso de prazo. No mesmo ano, outra proposta de autoria do Deputado José Costa, sugeria a criação de uma Procuradoria-Geral do Legislativo. Em meados da década de 80 o Senador Marco Maciel apresentou um projeto propondo a instituição do Ouvidor Geral, com a incumbência de receber e apurar queixas ou denúncias de pessoas prejudicadas por ato da administração. Também nesta época, em 1985, a Secretaria do Planejamento da Presidência da República promove seminário para discutir a importância da atuação do ombudsman no setor estatal.

Prosseguindo, em 1988, com a promulgação da Constituição conhecida como Constituição Cidadã, o fundamento da ouvidoria não poderia deixar de ser estabelecido. Assim o artigo 37, parágrafo 3º da Constituição de 1988 estabelece que a lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública, direta e indireta, regulando especialmente as reclamações referentes à prestação dos serviços públicos em geral, assegurando a manutenção do atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços.

No mandato do Presidente José Sarney, através do Decreto nº 93.714, de 15/12/1986, foi criado o Conselho de Defesa e Informação do Cidadão (Codici), para o qual foi designado ouvidor, o jornalista Fernando César Mesquita (TERRA 2001, p.23). Também, no mesmo ano, pelo decreto-lei nº. 215/86, foi criada a primeira Ouvidoria Pública no recém-democratizado Brasil, em Curitiba. O seu estabelecimento era uma resposta a uma latente demanda social, resultado de duas décadas de silêncio imposto por um regime político. Esta Ouvidoria Municipal teve com principal atribuição e defesa dos interesses legitimamente protegidos dos seus cidadãos. Seguindo o exemplo, a Prefeitura de Maringá criou, Lei Complementar nº. 79/94, a Ouvidoria Municipal de Maringá. (ABO, 2001

Na vanguarda da experiência nacional, Curitiba acolheu em agosto de 1987 o II Simpósio Latino-Americano do Ombudsman, do qual surgiu a Carta de Curitiba sobre o instituto do Ombudsman, editando princípios que, segundo Caio Tácito (1988, p.23) “balizariam a institucionalização do órgão como uma magistratura de persuasão, compatível com os organismos e formas tradicionais de controle do poder público”.

Já Bastos (2006 p. 22) assegura que:

“ Apesar de todos os esforços dos parlamentares, foi a iniciativa privada que primeiro instituiu o Ombudsman no Brasil. Em 1985, a Rhodia introduz o instituto na sua estrutura organizacional seguida, em 1989, pelo jornal Folha de São Paulo - o primeiro órgão de imprensa no Brasil a ter um Ombudsman no seu quadro de funcionários. Com o advento do Código de Defesa do Consumidor, em 1990, várias empresas e organizações não governamentais foram estimuladas a seguir o mesmo caminho difundindo entre seus clientes o conceito e a importância do Ombudsman.”

Parece consensual entre os diversos autores consultados que com a edição do Código de Defesa do Consumidor, lei 8.078 de 11 de setembro de 1990, passou a iniciativa privada a preocupar-se com a satisfação dos seus clientes, a eficiência dos seus serviços e a qualidade de seus produtos, instituindo a figura do Ombudsman que passou a atuar em departamentos de atendimentos a clientes e pessoal interno. Para a ABO (2001) a partir desse fenômeno ressurgiu o instituto das Ouvidorias na Administração Pública e outras, que passaram também a preocupar-se com a satisfação dos seus administrados, clientes, consumidores e cidadãos em geral. As Ouvidorias atuam com características diferentes dos tempos da colônia, exercendo hoje o Ouvidor uma intransigente defesa da qualidade dos serviços, dos direitos humanos e da cidadania.

Na Assembléia Nacional Constituinte de 1988 um anteprojeto de autoria da Deputada Raquel Capiberibe previa a criação do Defensor do Povo, inspirado nas constituições portuguesa, de 1976, e espanhola, de 1978, que teria a incumbência de zelar pelo efetivo respeito do Estado aos direitos assegurados na Constituição, apurando abusos ou omissões de qualquer autoridade e indicando aos órgãos competentes as medidas necessárias a sua correção ou punição. Mas apesar da pressão exercida pela opinião pública e do sucesso da experiência curitibana, no segundo substitutivo do Relator Bernardo Cabral, cedendo a pressões do Ministério Público e do Tribunal de Contas da União, a proposta foi abandonada. (BASTOS 2006, p.23)

Para Lyra (2001, p.117):

“... existem, ainda, duas vertentes que surgiram no Brasil: a modernizadora que, apesar de não desprezar os direitos da cidadania, concentra seus esforços na valorização da eficácia, enfatizando o aprimoramento do serviço público e a modernização da máquina estatal, mantendo dependência ao poder fiscalizado. É a marca das primeiras ouvidorias que surgiram e que continua dominante no Brasil, como por exemplo a experiência do município de Curitiba. A outra vertente é a democrática cuja característica principal é a de ser criada de “baixo para cima”, mantendo seu foco no exercício da cidadania. Ao Ouvidor é garantido a sua autonomia e independência, assegurada pela atribuição de mandato certo e pela designação através da indicação de um colegiado independente formado por representantes da sociedade civil. O exemplo mais emblemático é o do Estado de São Paulo que tem seus ouvidores Estadual, Municipal e de Polícia indicados pelos respectivos Conselhos de Defesa de Direitos Humanos....”

Para Bastos (2006 p.28) ambas essas vertentes têm contribuído, ainda que de forma desigual, para disseminar a Ouvidoria Pública em todo o território nacional e promover a participação popular na Administração Pública brasileira fomentando a cidadania em nosso País. Vale ressaltar aqui que é comum encontrarmos muitas ouvidorias brasileiras que incorporam traços das duas correntes.

O Paraná foi o primeiro Estado brasileiro a instituir uma Ouvidoria Geral, em 1991. O objetivo era promover a defesa dos direitos humanos, dos interesses individuais e coletivos, trabalhando para o aperfeiçoamento do exercício da cidadania, através da abertura de canais de comunicação entre o cidadão e a administração pública, fornecendo meios adequados para que qualquer cidadão possa apresentar reivindicações, sugestões ou obter informações sobre a administração pública estadual.

A Lei nº 8.490, de 18 de novembro de 1992, instituiu a Ouvidoria Geral da República. Integrante do Ministério da Justiça, ela foi criada para centralizar a troca de informações entre os cidadãos e os órgãos da administração federal. Contudo, na prática, esta centralização não ocorreu já que foram criadas ouvidorias em vários órgãos da Administração Pública Federal, inviabilizando qualquer tentativa de centralizar informações.

A primeira Ouvidoria Universitária do Brasil foi criada, em 1992, na Universidade Federal do Espírito Santo Atualmente existem, segundo dados do Fórum Nacional de Ouvidores Universitários (FNOU, 2006) 46 ouvidorias universitárias no país, sendo 15 em instituições estaduais, 13 em instituições particulares, 12 em instituições

federais, 5 em instituições comunitárias e 1 em instituição municipal de ensino superior. Estas ouvidorias proporcionam um canal democrático de comunicação entre alunos, professores, servidores e comunidade externa com a instituição de ensino.

Em 1998, com o advento da Emenda Constitucional nº 19, é que o legislador faz referência a participação popular na Administração Pública brasileira quando estabeleceu no § 3º do art. 37 que:

a lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente:

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

II - o acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos de governo, observado o disposto no art. 5º, X e XXXIII;

III - a disciplina da representação contra o exercício negligente ou abusivo de cargo, emprego ou função na administração pública. (BRASIL 2005)

A Câmara de Deputados aprovou, em sessão solene no dia 14 de março de 2001, a Resolução nº 19 que dispõe sobre a criação da Ouvidoria Parlamentar. Composta por um Ouvidor Geral e dois Ouvidores Substitutos, designados pelo Presidente da Câmara, para mandato fixo de dois anos, tem como competência, entre outras atribuições: receber e examinar as reclamações ou representações de pessoas físicas ou jurídicas sobre violação ou qualquer forma de discriminação atentatória dos direitos e liberdades fundamentais, ilegalidades ou abuso do poder e mau funcionamento dos serviços legislativos e administrativos; e propor medidas para sanar as violações e as ilegalidades para regularizar os trabalhos legislativos e administrativos. Nas Assembleias Legislativas existem ouvidorias nos estados de Alagoas, Espírito Santo, Minas Gerais, Paraíba, Piauí e Rio Grande do Sul. Já no Legislativo municipal, há apenas as ouvidorias da Câmara dos Vereadores de Fortaleza e de Foz do Iguaçu.. (BASTOS p.32)

O Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco, através da Lei Complementar nº 036, de 26 de novembro de 2001, criou sua Ouvidoria Geral com o objetivo de receber sugestões de aprimoramento, reclamações ou críticas sobre os serviços prestados pela instituição e de receber informações sobre atos de gestão praticados pela Administração Direta ou Indireta nas esferas estadual e municipal. Após, foram instituídas ouvidorias nos

Tribunais de Contas da União, Distrito Federal, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Pernambuco, Rio Grande do Sul, Rondônia e Roraima. (BASTOS, p.33)

Em 2003, a Ouvidoria Geral da República é transferida para a Controladoria Geral da União e passa a se chamar Ouvidoria Geral da União. A partir deste ano verifica-se o incentivo à implantação de ouvidorias pelo Poder Executivo Federal, sendo implantadas 45 unidades, 113% acima do número implantado em 2002, totalizando 85 ouvidorias na administração federal. Uma cartilha voltada para orientar a implantação de unidades de ouvidoria e, em parceria com a Escola Nacional de Administração Pública – Enap foi lançada em 2004, sendo que a Enap vem promovendo cursos de capacitação para novos ouvidores e servidores públicos.

Na esfera federal, o Congresso Nacional só veio institucionalizar a Ouvidoria no Brasil, mediante a Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004, que trata da reforma do Poder Judiciário e estabelece a criação de Ouvidorias de Justiça nos Tribunais e no Ministério Público.

A Emenda Constitucional nº 45 institucionaliza a Ouvidoria Judiciária quando acrescenta à Constituição Federal, além de outros dispositivos,

o § 7º do art. 103-B que estabelece: A União, inclusive no Distrito Federal e nos territórios, criará ouvidorias de justiça, competentes para receber reclamações e denúncias de qualquer interessado contra membros ou órgãos do Poder Judiciário, ou contra seus serviços auxiliares, representando diretamente ao Conselho Nacional de Justiça

E o § 5º do art. 130-A que estabelece:

Leis da União e dos Estados criarão ouvidorias do Ministério Público, competentes para receber reclamações e denúncias de qualquer interessado contra membros ou órgãos do Ministério Público, inclusive contra seus serviços auxiliares, representando diretamente ao Conselho Nacional do Ministério Público. (BRASIL 2005)

Foram instituídas ouvidorias nos Tribunais de Contas do Pernambuco, da União, Distrito Federal, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Pernambuco, Rio Grande do Sul, Rondônia e Roraima e também no Ministério Público de Santa Catarina, Bahia, Ceará, Distrito Federal, Pernambuco, Piauí, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte e no Ministério Público de Contas do Distrito Federal. Existe, também, projetos de lei tramitando nas Casas Legislativas dos Estados do Rio Grande do Sul e de São Paulo.

4. A OUVIDORIA NAS CONCESSIONARIAS DO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO

Para abordar as Ouvidorias no setor elétrico, como foco principal do presente trabalho monográfico relativo à Cemig, é imprescindível uma análise na Rede Nacional de Ouvidoria criada pela Agência Nacional de Energia Elétrica, no âmbito do Novo Modelo do setor elétrico brasileiro. Este compreende um conjunto de medidas adotadas no âmbito do executivo e do legislativo, que alteraram profundamente o modelo setorial tradicional do setor elétrico. As mudanças iniciaram-se com a promulgação da Lei 8.631, em março de 1993 ainda no Governo Itamar.

Todavia os contornos básicos deste processo de reorganização do setor intensificaram-se a partir de 1995, quando novos atores como o Produtor Independente de Energia (PIE), a Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), o Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS) e o Mercado Atacadista de Energia (MAE), dentre outros, foram constituídos, tornando-se importantes para o marco regulatório setorial.

Com a estabilidade deste marco fica claro que a regulação é essencial onde existem falhas de mercado ⁵ e monopólios naturais e os investimentos exigem um longo prazo de maturação.

A Aneel, como uma agência reguladora e fiscalizadora bem estruturada, na qual a partir das definições gerais pode exercer seu papel com autonomia, torna-se pré-condição para a expansão do setor elétrico e a atração de investimentos. A qualidade do desenho institucional, onde cada instituição tenha suas funções, atribuições e responsabilidades claramente definidas, é requisito essencial para que o sistema funcione cumprindo seus objetivos de eficiência e eficácia.

O novo modelo do setor elétrico veio estabelecer definições claras das funções e atribuições da Aneel, dentre elas a de mediar conflitos, regular e fiscalizar o funcionamento do sistema elétrico.

⁵ A racionalização do papel do estado no processo econômico se dá, no escopo da síntese neoclássica, na constatação das falhas de mercado: quais sejam, os bens públicos; as externalidades os custos transnacionais e os monopólios naturais.

Desta forma, a Aneel, para cumprir um de suas principais atribuições, como órgão regulador e fiscalizador do setor elétrico, implementou a Rede Nacional de Ouvidoria para atender, prestar informações e solucionar as reclamações de concessionárias e consumidores.

Ao abrir este canal de comunicação, a Aneel e as agências estaduais conveniadas ganham força em sua missão de estabelecer o equilíbrio dos interesses dos agentes de mercado, promovendo a melhoria na relação entre o consumidor e as concessionárias, em benefício da sociedade.

Este meio de relacionamento serve para escutar, registrar, esclarecer, educar e acatar reclamações de consumidores e, com estas informações, proceder às mudanças necessárias nos processos, tanto da Aneel e das agências estaduais conveniadas ⁶, quanto das concessionárias⁷, buscando sempre a melhoria da qualidade dos serviços prestados aos consumidores de energia elétrica.

⁶ Agências Estaduais criadas a partir do final da década de noventa: Agência Estadual de Regulação dos Serviços Públicos Delegados do Estado de Mato Grosso (AGER) Agência Goiana de Regulação, Controle e Fiscalização de Serviços Públicos (AGR), Agência Estadual de Regulação de Serviços Públicos do Mato Grosso do Sul (AGEPLAN), Agência Reguladora de Serviços Públicos do Estado de Alagoas (ARSAL); Agência Estadual de Regulação de Serviços Públicos de Energia, Transporte e Comunicações da Bahia (AGERBA), Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados do Ceará (ACRE), Agência Reguladora de Serviços Públicos do Rio Grande do Norte (ARSEP); Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados do Estado de Pernambuco (ARPE), Agência Estadual de Energia Elétrica de Paraíba (AGEEL), Agência Estadual de Regulação e Controle de Serviços Públicos do Pará (ARCON) Agência Reguladora de Serviços Públicos Concedidos do Estado do Amazonas (ARSAM), Comissão de Serviços Públicos de Energia de São Paulo (CSPE), Agência Estadual de Regulação dos Serviços Públicos Delegados do Rio Grande do Sul (AGERS).

⁷ As concessionárias do setor elétrico integradas a Rede Nacional de Ouvidorias são 64, estando localizadas em Boa Vista e Eletroacre no estado do Acre; Central Elétrica de Alagoas (CEAL), Central Elétrica do Amapá (CEA). Central Elétrica do Amazonas e ME no Amazonas; Companhia Elétrica da Bahia (Coelba); Companhia Elétrica do Ceará (COELCE), Companhia Energética de Brasília (CEB), ELFSM e ESCELSA no Espírito Santo, Centrais Elétricas de Goiás (CELG), CHESP em Goiás; Centrais Elétricas do Maranhão (CEMAR), Centrais Elétricas do Mato Grosso (CEMAT), ENERSUL no Mato Grosso do Sul, Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG), Companhia Força e Luz Cataquases Leopoldina (CFLCL) , Departamento Municipal de Energia (DME) em Poços de Caldas, Companhia Energética do Pará (CELPA); SAELPA e Centrais Elétricas da Paraíba (CELB) na Paraíba; COPEL, FORCEL, CECEL, CFLO, no Paraná; CELPE no Pernambuco, CEPISA no Piauí, CENF, LIGHT e AMPLA no Rio de Janeiro; COSERN no Rio Grande do Norte; AES SUL, DEMEL UHENPAL, HIDROPAN, CEEE, ELETROCAR, PUTINGA, RGE, MUXFELDT no Rio Grande do Sul; Centrais Elétricas de Rondônia (CERON), Centrais Elétricas de Roraima (CER), Centrais Elétricas de Santa Catarina (CELESC), JOÃO CESA, XANXERE, EFLUL, CIPRATININGA, ELETROPAULO, CNEE, ELEKTRO, CPEEE, EEB, EEVP, EBE, CPFL, CLFSC, CSPE, CLFM, CJE, CAIUÁ no estado de São Paulo, SULGIPE e ENERGIPE em Sergipe e CELTINS em Tocantins.

A Rede Nacional de Ouvidoria ⁸ congrega, na Central de Tele-atendimento (CTA), o recebimento centralizado das ligações de todo o Brasil, uniformizando o registro dessas chamadas, para dar às solicitações o mesmo tratamento, de acordo com o Convênio de Descentralização de Atividades.

A Ouvidoria da Aneel criada com base no artigo 8º do Decreto 2.335, de 06 de outubro de 1997. Este artigo atribui ao Diretor incumbido da área de atendimento de reclamações de agentes e consumidores a função de ouvidor.

Como princípio, a Ouvidoria age com presteza e agilidade, assegurando, às partes, a qualidade do atendimento as suas necessidades com transparência. Sua atuação visa a redução dos prazos de resposta às solicitações dos consumidores.

Para o consumidor, o benefício é a constituição de um eficiente instrumento de defesa dos seus direitos. Para as concessionárias ou agências, cada manifestação do consumidor é uma oportunidade de identificar, classificar, reavaliar e corrigir processos internos, melhorar a qualidade dos serviços e, assim, evitar a repetição de conflitos da mesma natureza. Para a sociedade, o fato de que a Aneel, atuando com autonomia e neutralidade, nas ações de fiscalização e regulamentação, que lhe são delegadas, mediante a realização de audiências públicas, resulta em benefícios coletivos, decorrentes das externalidades positivas geradas na consolidação do novo modelo do setor elétrico.⁹

A manifestação da sociedade junto a Rede Nacional de Ouvidorias incentivou a Aneel a descentralizar as atividades, por intermédio de convênios com as agências

⁸ A Rede Nacional de Ouvidorias ainda não é o incentivador da implantação das ouvidorias das concessionárias, e sim um sistema de gestão das reclamações. Os avanços no processo participativo são evolutivos.

⁹ Pelas contribuições da Teoria das Escolhas Públicas verificou-se uma ofensiva para dismantelar o Welfare State, nos países centrais, e os Estados Nacionais Desenvolvimentistas nos países periféricos ou em desenvolvimento. Nesta etapa, o Estado cuja atuação encontra justificativas na escola neoclássica como necessário para corrigir as falhas de mercado e aumentar a eficiência do sistema e na escola Keynesiana como indispensável para atenuar e controlar suas flutuações e evitar sua derrocada, passou a ser visto como produtor de maiores falhas de mercado e portanto, como o principal responsável por suas crises e suas ineficiências, sendo desejável portanto o retorno ao Estado mínimo. Os ícones dessa corrente teórica nos anos 60 são Kenneth Arrow (1963), Anthony Dows (1957), Alan Peacock, Willian Riker e Mancur Olson (1965); a sua definição mais completa esta contida No livro “O Cálculo do Consenso” de James Buchanan e Gordon Tullock (1993) busca-se nesta correntes, considerar as idéias de eficiência, competitividade e estabilidade ou equilíbrio macroeconômico, em substituição ao consenso das idéias Keynesianas em torno do crescimento e do pleno emprego que passaram a fundamentar o novo pensamento político econômico internacional.

estaduais. Estas agências criadas nos estados ¹⁰ estão voltadas para as atividades de fiscalização, apoio à regulação e mediação na relação empresa/sociedade..

O resultado desta descentralização foi que o número de solicitações ampliou consideravelmente, junto a Aneel, em decorrência da integração do Sistema em rede. A Superintendência de Mediação Administrativa (SMA) passou a incentivar a criação das ouvidorias das concessionárias, como forma de criar um atendimento personalizado, antes do consumidor procurar o órgão regulador.

Várias concessionárias criaram suas ouvidorias, muitas para atender a uma sugestão do órgão regulador.

Também pensando o setor elétrico de forma centralizada a Aneel vislumbrou, nessa ocasião, a possibilidade de regulamentação da Ouvidoria como uma obrigatoriedade para as concessionárias. Isto foi desaprovado por um grupo significativo de Ouvidores de empresas representativas, como Copel, Light,¹¹ CPFL, Eletropaulo¹², e Cemig. Estes ouvidores acreditavam na ação conquistada das Ouvidorias. Ou seja, para eles, as concessionárias não deveriam criar suas Ouvidorias por determinação da Aneel., mas por acreditarem na importância e no valor agregado deste canal para o relacionamento com o cliente e para a possibilidade de melhorias de produtos e serviços.

¹¹ O Grupo Light é Integrado pelas empresas Light S.A. (holding), Light Serviços de Eletricidade S.A (distribuidora), Light Esco Ltda. (comercializadora) e Light Energia S.A. (geração e transmissão), o Grupo está presente em 31 municípios do estado do Rio de Janeiro. Tem 3,8 milhões de clientes e, agora, um controlador inteiramente nacional - a Rio Minas Energia Participações S.A. (RME). Com 79,4% do capital social total e votante da companhia, a RME é composta pela Companhia Energética de Minas Gerais (Cemig), Andrade Gutierrez Concessões S.A. (AG Concessões), Pactual Energia Participações S.A. (Pactual Energia) e Luce Brasil Fundo de Investimentos em Participações (Luce). Os 20,6% restantes das ações pertencem aos acionistas minoritários, sendo cerca de 10% à Electricité de France (EDF), antiga controladora da Light.

¹² A AES Eletropaulo distribui energia elétrica para 24 municípios da região metropolitana de São Paulo - incluindo a capital - que, juntos, abrigam uma população de 16,2 milhões de habitantes (8,8% da população do país). A área de concessão atendida pela empresa abrange 4.526 km² e concentra a região sócio-econômica mais importante do país com 5,3 milhões de unidades consumidoras. Em faturamento, a AES Eletropaulo é a maior distribuidora de energia elétrica do Brasil.

Por este entendimento, resultante da relação institucional Aneel e Fórum de Ouvidores ¹³, tornou-se importante construir um mecanismo de incentivo para efetivar as implantações das Ouvidorias nas concessionárias. Um fator relevante foi a intensa participação da Aneel nos eventos relacionados com as Ouvidorias. Outro ponto importante, foi o reconhecimento, na Empresa de Referência,¹⁴ dos custos de implantação e manutenção da Ouvidoria, quando da realização da revisão tarifária de cada concessionária. É importante destacar que uma Ouvidoria tem custos de implantação e manutenção Ou seja, estas questões relativas a criação de Ouvidorias versus estes custos podem ser percebidas em dois momentos, antes e depois do reconhecimento dos custo pela Aneel.

Apesar de varias concessionárias já terem implantado suas Ouvidorias, como pode ser observado na pesquisa abaixo, existe uma distancia muito grande entre as ouvidorias do setor. Parte destes descompassos pode ser atribuída ao custo de sua manutenção. Ou seja, a formação e a estruturação das diversas ouvidorias é distinta e estas diferenças têm relação direta com o custo de sua manutenção.

Já a partir de 2006, quando a legislação do setor reconhece para a Empresa de Referência os custo de uma Ouvidoria, este canal de participação tem suas possibilidades ampliadas, pois as concessionárias podem incluir os custos de sua expansão nos vários momentos das revisões tarifarias

Em resumo, com o reconhecimento dos custos de uma Ouvidoria no momento da revisão tarifaria não há motivos para não implantar este valioso canal entre a sociedade e as concessionárias.

¹³ Para fundamentar a realização de fóruns que respaldaram essas decisões vale mencionar: III ENOSE – Encontro Nacional dos Ouvidores do Setor de Energia – João Pessoa (jun/2004); Fórum Nacional de Defesa do Consumidor – São Paulo (fev/2004); Fórum dos Ouvidores do Setor de Energia das Concessionárias das Regiões Sul e Sudeste – Curitiba (abril/2004); IX Encontro Nacional de Ouvidores/Ombudsman e do I Colóquio Luso-Brasileiro de Ouvidoria – João Pessoa (jun/2004); I Encontro Regional de Ouvidorias Publicas – São Paulo (Ago/2004); I Fórum Regional de Ouvidores de Minas Gerais, Belo Horizonte (out/2004); Fórum dos Ouvidores do Setor de Energia das Concessionárias das Regiões Sul e Sudeste – São Jose dos Campos (nov/2004); VII Encontro Nacional dos Conselhos de Consumidores de Energia Elétrica – São Jose dos Campos (nov/2004);

¹⁴ Em relação a Empresa de Referência ver Nota Técnica 166/2006 SER/ANEEL de 19 de maio de 2006. A referida nota apresentada ao final dessa discussão trata especificamente do reconhecimento dos custos de implantação e manutenção da Ouvidoria para a Revisão Tarifária das Concessionárias.

Nota Técnica nº166/2006 SRE/ANEEL, de 19 de maio de 2006, Brasília, Distrito Federal
Processo nº 48500.001208/2006-37 Fl 3.

Para entender como se determina a composição da tarifa utiliza-se a idéia de uma firma “Empresa de Referência”. Na regulação pelo custo ou da taxa de retorno permite à distribuidora cobrar do consumidor uma tarifa suficiente para cobrir todo custo relacionado à atividade que ela incorre, acrescido de uma taxa de retorno sobre investimentos. Não há incentivo para que gerencie os custos operacionais de maneira mais eficiente. Isso ocorre porque toda redução de custos identificada pelo regulador, em um regime de regulação pelo custo, implica uma rápida redução da tarifa. Portanto, não há incentivo para que a firma busque maior eficiência produtiva.

Em vista do problema da assimetria de informação e dos problemas associados aos enfoques que seguem estritamente o caminho da fiscalização, controle, auditoria e ouvidoria, optou-se por um enfoque direcionado à regulação por incentivos. Nesse sentido, busca-se definir parâmetros de eficiência externos que permitam determinar as tarifas dos serviços regulados e, ao mesmo tempo, constituam referências para orientar a gestão sem implicar ingerência sobre as ações tomadas pela empresa.

Na regulação por incentivo, um tema de extrema importância é o lag regulatório, um período preestabelecido pelo regulador (geralmente de 4 ou 5 anos) em que a tarifa permanece inalterada. O prestador do serviço tem um incentivo de reduzir custos na medida em que toda redução nesse período representa um ganho que ele absorve integralmente. Grosso modo, durante o referido período o regulador somente altera os custos não gerenciáveis pela firma e, para manter o valor real, a tarifa é corrigida pela inflação.

Um dos tipos de regulação com alto poder de incentivo é chamado de regulação por price cap. Nesse tipo de regulação não haveria uso explícito de dados contábeis, o regulador fixa preços teto para todos os produtos ou para uma cesta de produtos e a empresa tem liberdade para praticar um preço menor ou igual ao estipulado.

No segmento de distribuição de energia elétrica do Brasil, adotou-se a regulação por price cap, em que são estabelecidos, individualmente para cada firma, os níveis de custos operacionais eficientes.

Esses níveis de custos são estabelecidos com base na concepção de uma firma operando em cada área de concessão. Essa firma é denominada Empresa de Referência.

Na metodologia da Empresa de Referência (ER) se define uma empresa responsável pela prestação do serviço de eletricidade (nesse caso, a distribuição e a comercialização de energia elétrica) na área de concessão, em condições de eficiência produtiva. A ER pretende simular as condições que enfrentaria um potencial entrante no mercado, cumprindo as condições estabelecidas nos contratos de concessão. Considera-se que esse operador deverá dispor de serviços, recursos materiais e humanos para cumprir todos os processos e atividades de operação e manutenção das instalações da rede elétrica, a gestão técnico-comercial dos clientes e as atividades de direção e administração de toda empresa.

A partir dos valores de custos que o operador entrante ou ER pode obter para esses serviços, fixam-se os custos operacionais eficientes da concessionária distribuidora que serão consideradas nas tarifas reguladas, dessa maneira, a empresa real deve “competir” com o desenho regulatório, e tem como incentivo se aproximar dos custos operacionais eficientes estabelecidos pelo regulador, ou mesmo superá-los, o que aumenta a sua rentabilidade. Portanto, um ponto importante que se conclui sobre a ER é que o processo de construção dessa empresa não procura realizar uma “reengenharia” dos processos e atividades que compõem a “empresa real”, que possui a concessão para determinada área geográfica. A metodologia é não invasiva no sentido de que o regulador não realiza qualquer tipo de ingerência sobre a forma como a empresa real é administrada. Essa é

uma responsabilidade exclusiva da concessionária. O regulador centra sua atenção nos resultados da gestão, em termos da qualidade percebida pelos clientes, a Ouvidoria é um ótimo instrumento para mensurar a qualidade percebida, e o enfoque procura incentivar um comportamento que leve à eficiência na prestação do serviço, o que inclui os custos operacionais eficientes.

Assim, as técnicas que envolvem a determinação de custos operacionais que desenham os processos e atividades desenvolvidas por uma empresa de referência devem considerar as características do mercado que deve ser atendido e as características da área de concessão, cumprindo ainda com as obrigações de qualidade estabelecidas no marco regulatório. As técnicas que se baseiam na elaboração de uma empresa modelo também são adotadas dentro do marco regulatório de outros países da América Latina

Uma vantagem em se adotar essa metodologia é que ela fornece um referencial de gestão para as empresas, que lhes permite identificar aquelas atividades e processos em que é possível buscar melhorias em relação ao padrão estabelecido pelo regulador. As melhorias de eficiência na gestão alcançadas são incorporadas pelo prestador do serviço no período entre revisões, o que está em sintonia com a regulação por incentivos e que induz os agentes em direção à eficiência produtiva.

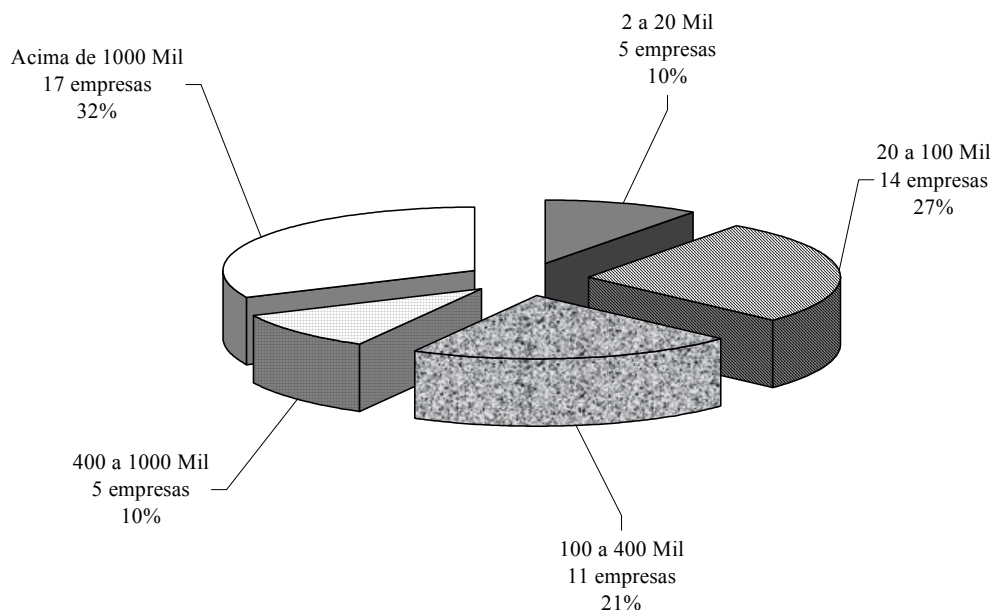
Antes da abordagem específica relativa a Ouvidoria da Cemig, ainda no contexto do breve relato do processo apresentado anteriormente, cabe concluir este capítulo mostrando o retrato das Ouvidorias nas concessionárias de energia no Brasil.

Este retrato será traçado a partir de pesquisa para conhecer as Ouvidorias das concessionárias foi realizada e detalhada.

A estratégia de avaliar os modelos já implantados foi adotada mediante a metodologia de aplicação de questionário para serem respondidos por 61 Ouvidores de 61 empresas do setor de energia elétrica, sendo que na amostra final apenas 52 questionários foram respondidos, uma vez que em 9 empresas a Ouvidoria ainda não existia. Estas empresas atendiam em março de 2006 um total de aproximadamente 43,13 milhões de clientes, considerando que a população brasileira de 180 milhões no mesmo ano, este número representa 23,9% da população brasileira.

Considerando o número de empresas por faixas de número de clientes atendidos, verifica-se que a maior concentração (17 empresas) estão na faixa de atendimento de 1 milhão de consumidores (Graf 1).

GRÁFICO 1: PARTICIPAÇÃO DE EMPRESAS POR FAIXAS DE CLIENTES ATENDIDOS – SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO – MARÇO DE 2006

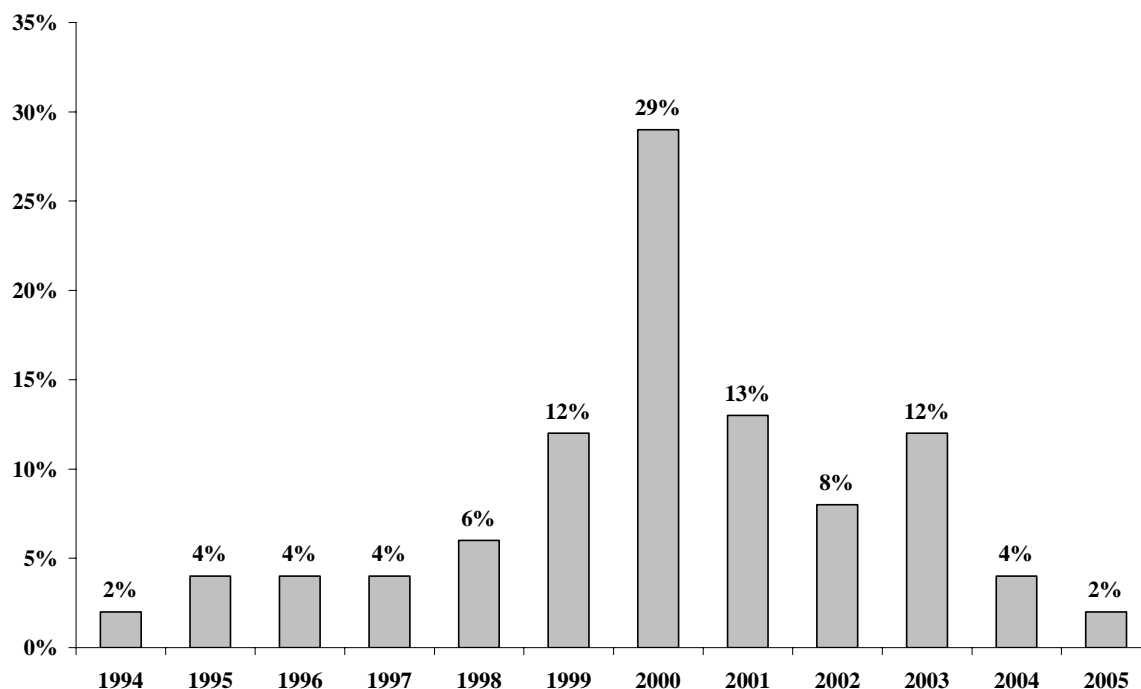


FONTE: BENONI FRANCO, Raimundo; A Ouvidoria como Instrumento na relação Sociedade e Instituições: Ouvidoria da Companhia Energética de Minas Gerais, Escola de Governo, Programa de Especialização em Administração Pública, Fundação João Pinheiro, 2006, Belo Horizonte, Minas Gerais

Na faixa de 20 mil a 100 mil clientes atendidos estão 14 empresas que representam 27% do total. Os menores valores que correspondem a 5 empresas ou 10% do total estão nas faixas de 2 a 20 mil clientes e de 400 mil a 1 milhões de clientes (Graf.1)

Verifica-se que o maior fôlego de implantação de Ouvidorias nas empresas do setor de energia elétrica no Brasil ocorre no ano de 2000, quando 15 delas foram implantadas, perfazendo 29% do total de 52 criadas entre 1994 e 2005. Nos anos de início (1994) e fim (2005) da série histórica observa-se os menores valores da série, quando apenas uma Ouvidoria foi criada em cada um deles, perfazendo 2% do total (Graf.2)

GRÁFICO 2 : EVOLUÇÃO ANUAL DA IMPLANTAÇÃO DE OUVIDORIAS NO SETOR ELÉTRICO
BRASILEIRO – 2006

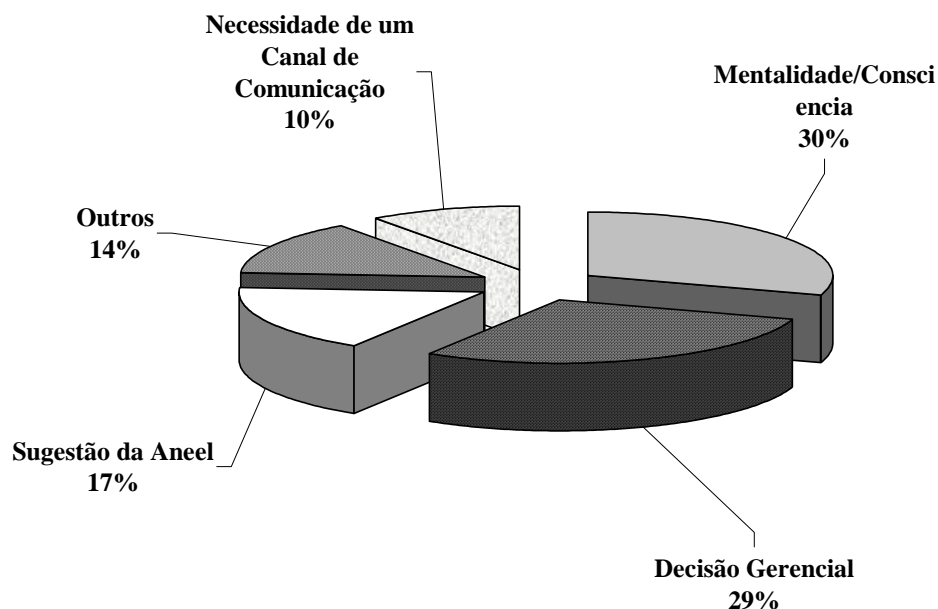


FONTE: BENONI FRANCO, Raimundo; A Ouvidoria como Instrumento na relação Sociedade e Instituições: Ouvidoria da Companhia Energética de Minas Gerais, Escola de Governo, Programa de Especialização em Administração Pública, Fundação João Pinheiro, 2006, Belo Horizonte, Minas Gerais

A equação ajustada no gráfico é $y = 0,004x + 0,0574$, estimando a taxa de variação no período a partir do ajuste anterior tem-se uma taxa de 7% em média ao ano no período considerado 1994/2005, com taxas mais significativas entre os anos de 1998 a 2000, considerado a moda da distribuição que apresenta-se parâmetros para uma distribuição normal.

Os principais motivos como justificativas para a criação das Ouvidorias foram citados a percepção da importância de sua criação (Mentalidade e Consciência) com 30% das respostas; uma decisão gerencial com 29%; 17% por sugestão da ANEEL, 14% na categoria Outros que compreende sugestão da agência estadual, preocupação com a melhoria do serviço prestado, acordo coletivo, processos com foco no cliente, lei 10.294/99 do estado de São Paulo. Finalmente na última posição vem a justificativa de implantação em decorrência da percepção da necessidade de criação de um canal de comunicação empresa cliente. (Graf.3)

GRÁFICO 3: PRINCIPAIS MOTIVOS PARA A IMPLANTAÇÃO DE OUVIDORIAS SETOR ELÉTRICO
BRASILEIRO – Março 2006

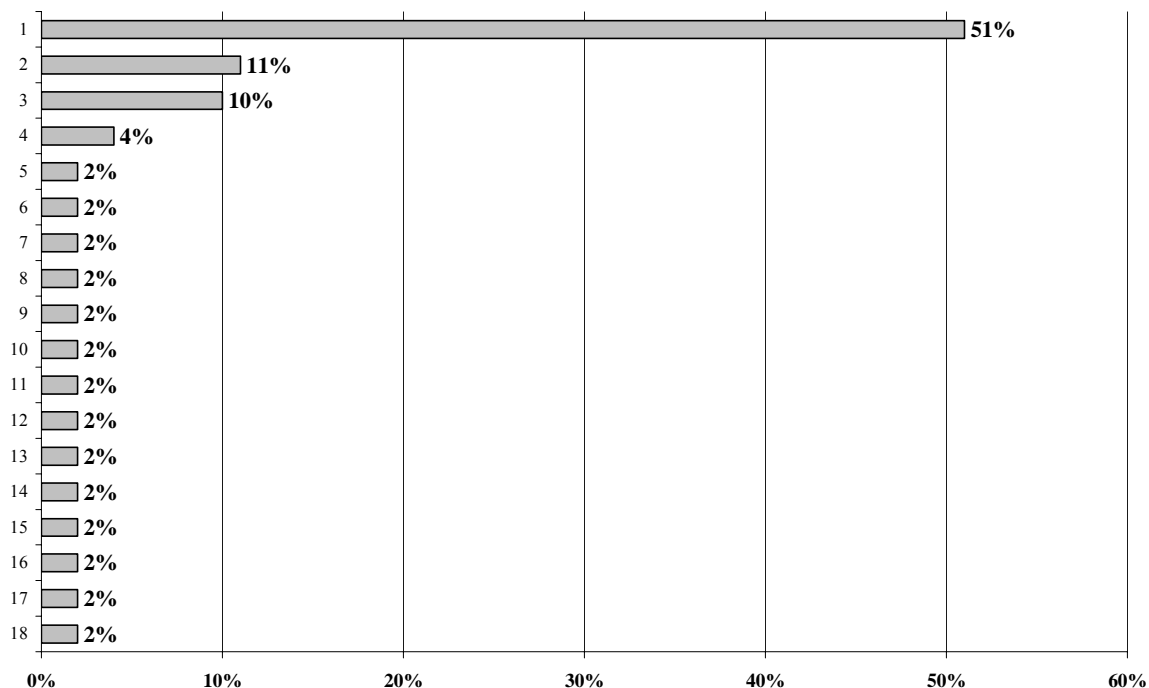


FONTE: BENONI FRANCO, Raimundo; A Ouvidoria como Instrumento na relação Sociedade e Instituições: Ouvidoria da Companhia Energética de Minas Gerais, Escola de Governo, Programa de Especialização em Administração Pública, Fundação João Pinheiro, 2006, Belo Horizonte, Minas Gerais

Pela pesquisa detectou-se portanto que 79% das Ouvidorias foram criadas antes de 1999, sendo que o maior número de Ouvidorias observado em 2000 decorreu da promulgação, em São Paulo, do decreto estadual 44.074/99, regulamentado pela lei 10.294 do mesmo ano. A pesquisa também verificou que 46% dessas Ouvidorias têm orçamento próprio e 40% possuem orçamentos vinculados à Diretoria.

O entendimento da importância de criação de um modelo de Ouvidoria autônoma com vínculos institucionais que não conduzam a entraves gerenciais e operacionais, levou a pesquisar sobre a posição ocupadas pelas Ouvidorias nas estruturas institucionais das 52 empresas pesquisadas no setor elétrico brasileiro (Graf.4).

GRÁFICO 4: VINCULAÇÃO DAS OUVIDORIAS NA ESTRUTURA INSTITUCIONAL DAS EMPRESAS DO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO – MARÇO 2006



FONTE: BENONI FRANCO, Raimundo; A Ouvidoria como Instrumento na relação Sociedade e Instituições: Ouvidoria da Companhia Energética de Minas Gerais, Escola de Governo, Programa de Especialização em Administração Pública, Fundação João Pinheiro, 2006, Belo Horizonte, Minas Gerais

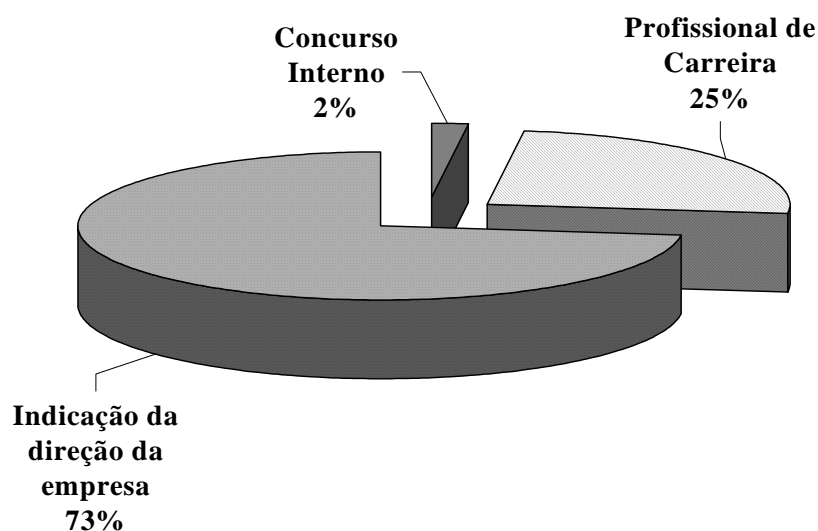
Nota: Sendo (1) Presidência e Assessoria, (2) Diretoria Comercial, (3) Vice Presidência- Assuntos Regulatórios, (4) Diretoria de Comunicação Empresarial, (5) Superintendência de Relacionamento Institucional. De 6 a 18 estão diversas Gerencias como: Comercial; Administrativa; Regulação Econômica e Comercial; e diversas Diretorias como: de Relações Internacionais, Comercial e Regulatória, de Distribuição, de Clientes, de Assuntos Regulatórios, de Assuntos Regulatórios, Técnica e Comercial e Administrativa.

Os dados mostram que 51% das Ouvidorias estão vinculadas à Presidência da empresa ou a Assessoria da Presidência; com 11%, 10% e 4%, representando, respectivamente, 6, 5 e 2 empresas têm a vinculação respectivamente com a Diretoria Comercial, a Vice-presidência, voltada para a assuntos regulatórios e a Diretoria de Comunicação Empresarial, em todos os outros departamentos numerados de 5 a 18, aos quais as Ouvidorias se vinculam na estrutura institucional das empresas, a pesquisa evidenciou a ocorrência de apenas uma em cada uma das possibilidades, o que equivale a 2% do total de ocorrências – 52 Ouvidorias (Graf. 4).

Vale ressaltar que 85% das Ouvidorias pesquisadas, ou seja 44 delas têm sua sede localizada na sede de sua respectiva empresa. Observa-se que não existe, em nenhum dos casos pesquisados ocorre vinculação com diretorias de marketing pois não é usual essa definição organizacional para um departamento ou divisão de empresas do setor elétrico brasileiro.

A pesquisa também busca levantar informações relativas ao processo de contratação do Ouvidor. Verifica-se que 73% deles são indicados pela direção da empresa; um total de 38 Ouvidores, outros 13 Ouvidores, compreendendo 25% do total são profissionais de carreira da Instituição, com indicação mais ampla, enquanto apenas 2% correspondendo a único Ouvidor passa por concurso interno para contratação (Graf.5).

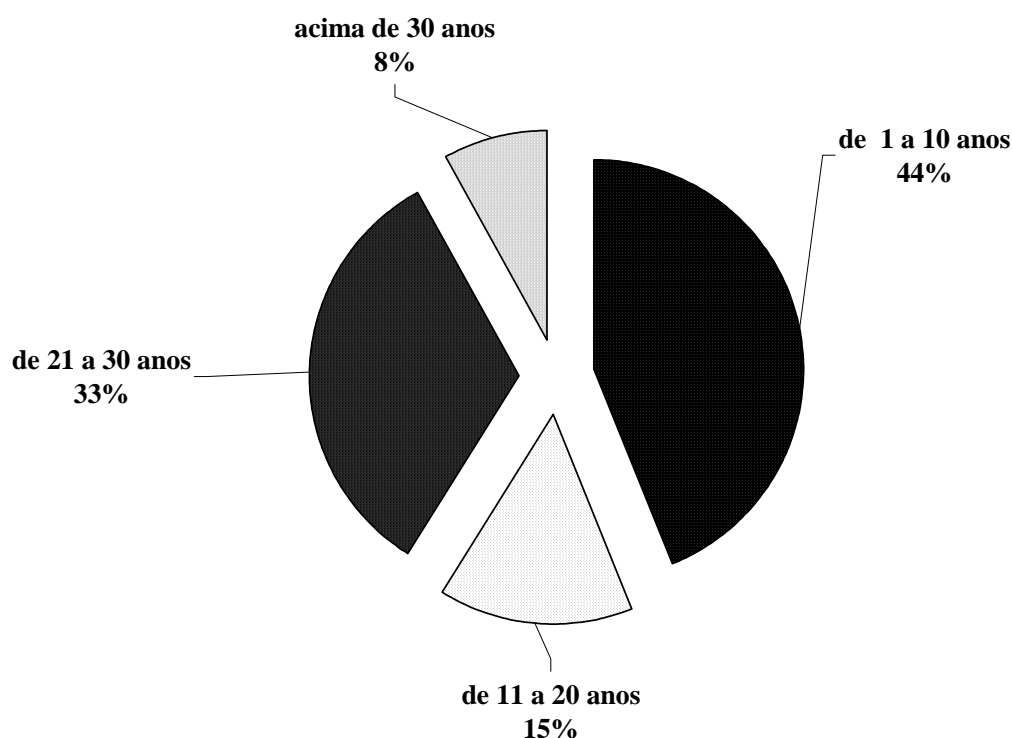
GRÁFICO 5: FORMAS PARA A CONTRATAÇÃO DO OUVIDOR – SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO- MARÇO 2006 (Em %)



FONTE: BENONI FRANCO, Raimundo; A Ouvidoria como Instrumento na relação Sociedade e Instituições: Ouvidoria da Companhia Energética de Minas Gerais, Escola de Governo, Programa de Especialização em Administração Pública, Fundação João Pinheiro, 2006, Belo Horizonte, Minas Gerais

Dentre os 52 Ouvidores que formaram a amostra da pesquisa, tem-se 23 deles têm de 1 a 10 anos em termos de tempo de serviço nas empresas, equivalendo-se a um percentual de 44% do total. Em segundo lugar vem os que estão na faixa de 20 a 30 anos, com 33 %. O menor percentual ocorre na faixa de maior tempo de casa, acima de 30 anos, com 4 Ouvidores ou 8% do total (Graf.6)

GRÁFICO 6: TEMPO DE SERVIÇO DE OUVIDORES ANTES DE ASSUMIREM A FUNÇÃO NAS DIVERSAS EMPRESAS – SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO- MARÇO 2006 (Em %)



FONTE: BENONI FRANCO, Raimundo; A Ouvidoria como Instrumento na relação Sociedade e Instituições: Ouvidoria da Companhia Energética de Minas Gerais, Escola de Governo, Programa de Especialização em Administração Pública, Fundação João Pinheiro, 2006, Belo Horizonte, Minas Gerais

Outras informações levantadas pela pesquisa foi que a média de anos de experiência nas empresas dos Ouvidores contratados, antes da função é de 15 anos. O Ouvidor mais novo tem 3 anos de casa, o mais experiente 39 anos. 95% das contratações ocorrem sem mandatos. 5% dos ouvidores possuem mandatos que variam de 1 a 3 anos, sem nenhuma vinculação com o mandato da diretoria das empresas. Em termos de áreas de

atuação anterior a pesquisa levanta que 61% trabalharam na área comercial; 15% na área técnica; 12% na área administrativa/ comunicação; 6% na área de qualidade, cobrança e auditoria e apenas 4% na área jurídica das empresas.

No que se refere à missão da Ouvidoria a pesquisa coleta informações mediante questões fechadas e abertas, considerando comentários.

Nas respostas às questões abertas relativas à missão do Ouvidor nas empresas foram relacionadas: contribuir para a melhoria da imagem da empresa; reconquistar clientes insatisfeitos e secretariar o conselho de consumidores da empresa; fortalecer e manter a imagem positiva das marcas da empresa mediante o estabelecimento de relacionamentos de confiança com seus públicos interno e externo, por meio de ações de representação, relacionam. institucional, ouvidoria e de relações públicas/ser instância superior para resolução de eventuais conflitos entre clientes e empresa/avaliar, em conjunto com departamentos. responsáveis, os processos de trabalho e os serviços realizados, visando garantir os valores da empresa e contribuir para o constante desenvolvimento da qualidade dos seus serviços; atuar no pós atendimento, mediando conflitos entre o cliente e a empresa, e traduzir as demandas de forma sistêmica, percebendo oportunidades de melhoria nos serviços; recepcionar as solicitações, avaliá-las para solução no âmbito interno, encaminhar aos setores cujo atendimento depende da ação direta dos órgãos, manter o seu andamento atualizado, acompanhar as providências a serem tomadas, cobrar soluções, preservar o direito do cliente e da empresa, dar retorno ao reclamante de forma ágil e desburocratizada, como também sugerir, quando necessário, mudanças nos procedimentos da empresa; otimizar resultados para a empresa identificando, encaminhando e promovendo ações para correção ou implementação de novos procedimentos; auditar processos e realizar avaliação de satisfação junto aos clientes; zelar pela disponibilidade de atendimento e aperfeiçoamento dos serviços; .busca constantemente a correção dos processos em parceria com todo o grupo da empresa; atender e encaminhar as reclamações e sugestões dos consumidores, empregados e fornecedores, reparar injustiças e tratar questões que surgem da má administração, produzindo melhorias na qualidade e padrão de desempenho da empresa; promover a melhoria continua dos processos mediante o recebimento de sugestões e críticas, em busca da excelência na qualidade dos serviços e do aumento da satisfação dos clientes e parceiros, melhorando os resultados e a imagem da organização; prestar esclarecimentos ao

cliente a respeito dos seus direitos e deveres em relação ao serviço público de distribuição de energia elétrica; melhorar a imagem da organização e proporcionar informações sobre o nível de satisfação do cliente com relação a cada aspecto de serviço.

Os quadros 1 (frequência absoluta) e 2 (frequência relativa) tiveram seus dados plotados no Gráfico 7 que mostra visualmente a dispersão e concentração dos argumentos relativos à missão da Ouvidoria por ordem percentual, no que se refere a importância atribuída a cada uma das opções que descreve os atributos da missão da Ouvidoria.

QUADRO 1: MISSÃO DAS OUVIDORIAS: ARGUMENTOS POR ORDEM DE IMPORTANCIA RELATIVA – SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO- MARÇO 2006 (Em %)

Opções.	I	II	III	IV	V	VI	Σ
Representar/Defender internamente o cliente no atendimento solicitação	1	0	2	1	10	27	41
Zelar pela correta aplicação das normas internas e legislação	1	0	0	4	15	35	55
Subsidiar as decisões para a solução das questões/conflitos	1	0	0	11	24	23	59
Tomar as decisões para a solução das questões/conflitos	5	5	2	3	13	16	44
Identificar as oportunidades para a correção/melhoria de processos	1	0	0	10	23	25	59
Representar empresa junto aos órgãos defesa consumidor - Procon's/DEC	3	1	7	4	26	5	46
Representar a empresa junto às Ouvidorias das Agências Reguladoras	6	0	5	24	20	17	72
Crítico da Empresa	7	0	5	9	10	6	37
Agente de Transformação	3	1	0	8	25	11	48
Soma	28	7	21	74	166	165	461

FONTE: BENONI FRANCO, Raimundo; A Ouvidoria como Instrumento na relação Sociedade e Instituições: Ouvidoria da Companhia Energética de Minas Gerais, Escola de Governo, Programa de Especialização em Administração Pública, Fundação João Pinheiro, 2006, Belo Horizonte, Minas Gerais

NOTA: Sendo I (Sem Resposta), II (Nenhuma Importância), III (Baixa Importância), IV (Razoável Importância), V (Alta importância) e VI (Fundamental Importância).

QUADRO 2: MISSÃO DAS OUVIDORIAS: ARGUMENTOS POR ORDEM DE IMPORTANCIA
RELATIVA – SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO- MARÇO 2006 (Em %)

OPÇÕES	I	II	III	IV	V	VI	Σ
1) Representar/Defender internamente o cliente atendimento solicitação	0,2	0,0	0,4	0,2	2,2	5,9	8,9
2) Zelar pela correta aplicação das normas internas e legislação	0,2	0,0	0,0	0,9	3,3	7,6	11,9
3) Subsidiar as decisões para a solução das questões/conflitos	0,2	0,0	0,0	2,4	5,2	5,0	12,8
4) Tomar as decisões para a solução das questões/conflitos	1,1	1,1	0,4	0,7	2,8	3,5	9,5
5) Identificar as oportunidades para a correção/melhoria de processos	0,2	0,0	0,0	2,2	5,0	5,4	12,8
6) Representar empresa junto aos órgãos defesa consumidor -	0,7	0,2	1,5	0,9	5,6	1,1	10,0
7) Representar a empresa junto às Ouvidorias das Agências Reguladoras	1,3	0,0	1,1	5,2	4,3	3,7	15,6
8) Crítico da Empresa	1,5	0,0	1,1	2,0	2,2	1,3	8,0
9) Agente de Transformação	0,7	0,2	0,0	1,7	5,4	2,4	10,4
Soma	6,1	1,5	4,6	16,1	36,0	35,8	100,0

FONTE: BENONI FRANCO, Raimundo; A Ouvidoria como Instrumento na relação Sociedade e Instituições: Ouvidoria da Companhia Energética de Minas Gerais, Escola de Governo, Programa de Especialização em Administração Pública, Fundação João Pinheiro, 2006, Belo Horizonte, Minas Gerais

NOTA: Sendo I (Sem Resposta), II (Nenhuma Importância), III (Baixa Importância), IV (Razoável Importância), V (Alta importância) e VI (Fundamental Importância).

Por ordem de maior frequência cruzada estão as combinações, com os respectivos percentuais entre parêntesis 1) 2 e VI com 7,6%; 2) 1 e VI com 5,9%; 3) 6 e V com 5,6% e 4) 9 e V com 5,4%.

Sendo:

- (1) Representar/Defender internamente o cliente no atendimento de sua solicitação
- (2) Zelar pela correta aplicação das normas internas e legislação
- (6) Representar a empresa junto aos órgãos/entidades de defesa do consumidor Procon's/DEC
- (9) Agente transformador
- (VI) Fundamental Importância
- (V) Alta Importância

Na seqüência verificam-se duas combinações com 5,2% e outras duas com 5% são elas: 5) 3 e V; 6) 7 e IV; 7) 3 e VI e 8) 5 e V

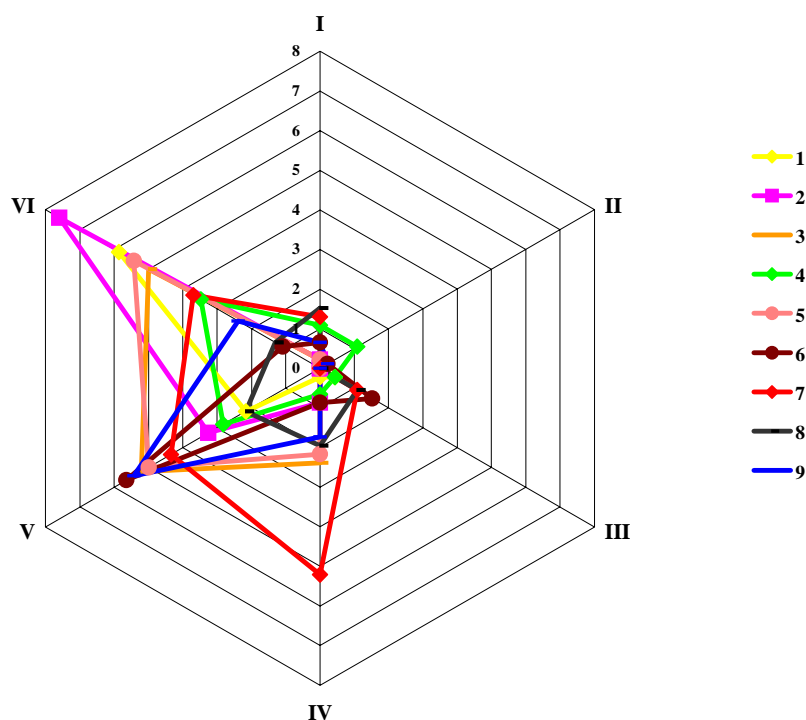
Sendo:

- (3) Subsidiar as decisões para a solução das questões/conflitos
- (7) Representar a empresa junto às Ouvidorias das Agências Reguladoras
- (5) Identificar as oportunidades para a correção/melhoria de processos
- (IV) Razoável Importância

As categorias restantes, que não aparecem nas combinações acima (4) Tomar as decisões para a solução das questões/conflitos; (1) Representar/Defender internamente o cliente no atendimento de sua solicitação e (8) Crítico da Empresa, representam nas seis opções de I a VI um somatório de, respectivamente 9,5%; 8,9% e 8%, sendo as menos escolhidas pelo conjunto dos participantes da pesquisa.

Pode-se perceber que os itens 1, 4 e 8 são os que estão mais próximos do centro do diagrama radial, enquanto as combinações de maiores participação relativa conjunta são vistas de dentro para fora no mesmo diagrama, os maiores percentuais são as localizadas nas linhas mais externas de cada uma das partes do hexágono. (Graf.7)

GRÁFICO 7: MISSÃO DAS OUVIDORIAS: ARGUMENTOS POR ORDEM DE IMPORTANCIA RELATIVA – SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO- MARÇO 2006 (Em %)



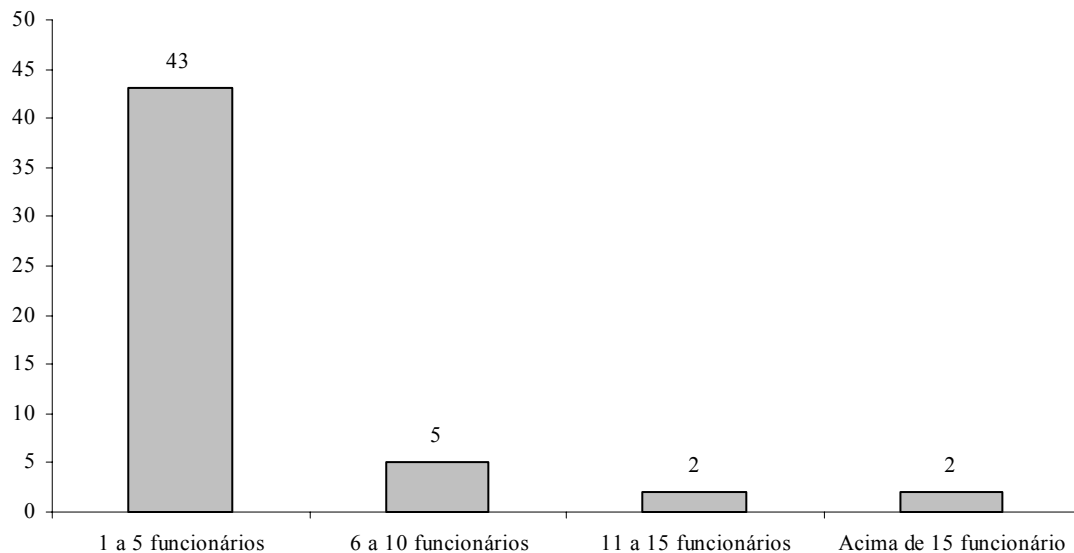
FONTE: BENONI FRANCO, Raimundo; A Ouvidoria como Instrumento na relação Sociedade e Instituições: Ouvidoria da Companhia Energética de Minas Gerais, Escola de Governo, Programa de Especialização em Administração Pública, Fundação João Pinheiro, 2006, Belo Horizonte, Minas Gerais

NOTA: Sendo I (Sem Resposta), II (Nenhuma Importância), III (Baixa Importância), IV (Razoável Importância), V (Alta importância) e VI (Fundamental Importância).

Sendo (7) Representar a empresa junto às Ouvidorias das Agências Reguladoras; (3) Subsidiar as decisões para a solução das questões/conflitos (5) Identificar as oportunidades para a correção/melhoria de processos; (2) Zelar pela correta aplicação das normas internas e legislação; (9) Agente de Transformação; (6) Representar a empresa junto aos órgãos/entidades de defesa do consumidor - Procon's/DEC; (4) Tomar as decisões para a solução das questões/conflitos; (1) Representar/Defender internamente o cliente no atendimento de sua solicitação e (8) Crítico da Empresa

No que se refere ao número de funcionários das Ouvidorias, a pesquisa mostra que 43 Ouvidorias do setor elétrico têm entre 1 e 5 funcionários, sendo que em 14 delas só o Ouvidor atua. Pela pesquisa 5 têm, em 2006, entre 6 a 10 funcionários, nas duas outras faixas entre 11 e 15 funcionários e acima de 15 estão, respectivamente 2 e 2 ouvidorias. (Graf.8)

GRÁFICO 8: NÚMERO DE OUVIDORIAS POR FAIXAS DE NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS – SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO- MARÇO 2006 (Em %)



FONTE: BENONI FRANCO, Raimundo; A Ouvidoria como Instrumento na relação Sociedade e Instituições: Ouvidoria da Companhia Energética de Minas Gerais, Escola de Governo, Programa de Especialização em Administração Pública, Fundação João Pinheiro, 2006, Belo Horizonte, Minas Gerais

A Ouvidoria da Cemig figura na faixa entre 11 a 15 funcionários. Outras informações levantadas foram: 15 ouvidorias têm operadores, 35 têm funcionários técnicos, 3 possuem coordenadores, 2 têm estagiários em seu quadro e apenas uma têm advogado.

Pelos números, pode-se inferir que a expansão das funções e atribuições, em decorrência da implantação de projetos mais amplos e qualificados de ouvidoria, conforme explicitado em diversos pontos desse estudo monográfico, são uma realidade na evolução dessa instância organizacional nas empresas do setor elétrico brasileiro.

Pela pesquisa 58% dos participantes respondem que realizam treinamento para a equipe, enquanto os 42% restantes não realizam. Em ouvidorias de 5 empresas são realizados treinamentos internos e externos, em 11 apenas treinamentos internos, em 6 treinamentos externos e em 2 treinamentos de call center. Entre os treinamentos realizados são apontados CDC, Legislação, Comportamento/Relacionamento, Negociação, Atendimento à Clientes, Palestras e Normas internas, Seminários, Fóruns, Congressos, Redação Empresarial, Excelência no atendimento e Mediação de Conflitos. As entidades pontuadas como responsáveis por estes treinamentos e cursos são: Abo; Procon's, Idec, IBRC, Senac, Prodec, Uerj, Cenade, Web-Customer, Ist e Marcondes Consultores.

Quanto aos aspectos relativos a infra-estrutura operacional 56% informaram que têm o 0800, dessas 23 empresas que têm o 0800, 96% divulgam o telefone da Ouvidoria na conta de luz ou nota fiscal, 96% aceitam chamadas originadas de celular, 65% aceitam chamadas originadas fora da área de concessão e 43% utilizam o recurso URA.

Dentre os instrumentos mencionados que são utilizados para a divulgação das Ouvidorias têm-se: TV, rádio e jornal, Site, Fatura, Manual do Cliente, Cartazes, Folders distribuídos em agências e postos de atendimentos da empresa, PROCON, e nas casas dos clientes; Palestras Internas e Externas, Outdoor

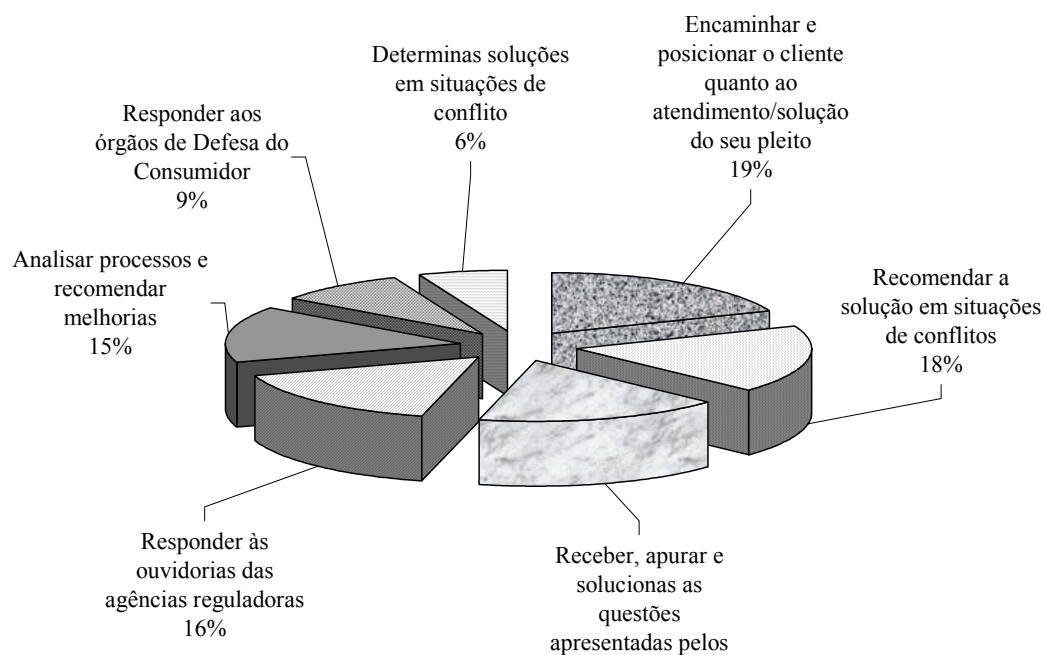
A pesquisa mostra que 56% dos Ouvidores são profissionais de carreira com mais de 10 anos de casa e sem mandato. Destaca-se, entretanto, que na média, apenas 38 Ouvidores atribuem à sua missão alta ou fundamental importância; a maioria não ministra treinamento específico a seus funcionários, nem às áreas que tratam as reclamações. Não existe padrão entre as atividades das Ouvidorias; não existe relação entre o número de clientes e estrutura das Ouvidorias; as empresas apontam reduções nas reclamações com a atuação da Ouvidoria, porém, poucas conhecem os percentuais de redução das mesmas.

A pesquisa mostra que 56% dos Ouvidores são profissionais de carreira com mais de 10 anos de casa e sem mandato. Destaca-se, entretanto, que na média, apenas 38 Ouvidores atribuem à sua missão alta ou fundamental importância; a maioria não ministra treinamento específico a seus funcionários, nem às áreas que tratam as reclamações. Não existe padrão entre as atividades das Ouvidorias; não existe relação entre o número de clientes e estrutura das Ouvidorias; as empresas apontam reduções nas reclamações com a atuação da Ouvidoria, porém, poucas conhecem os percentuais de redução das mesmas.

No que se refere ao tratamento dado a estas reclamações recebidas a pesquisa mostra que em 55% das empresas as áreas recebem a manifestação contata o cliente, atendem a manifestação e comunicam o resultado a Ouvidoria, em 37% as áreas recebem a manifestação, verificam a procedência da reclamação e alinham o tratamento da mesma junto a Ouvidoria e 8% mostram que atuam de forma mista. Neste conjunto de informação 41% das empresas informam que desenvolvem treinamento de equipes internas para tratar a reclamação, enquanto 55% não fazem esta ação.

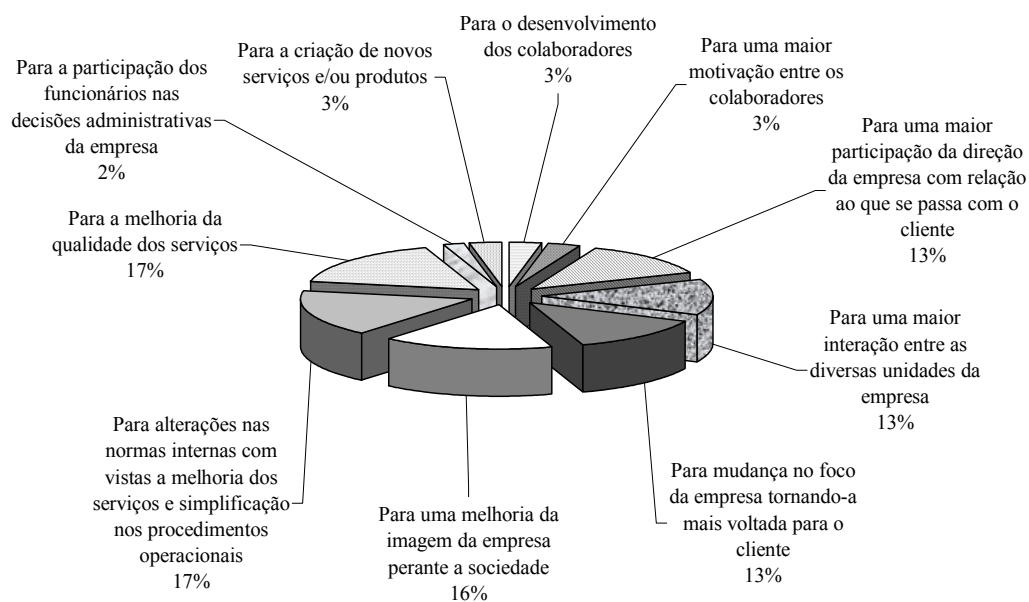
Além de coletar informações e dados relativos às equipes de cada uma das Ouvidorias em termos de composição, capacitação, estrutura operacional e parcerias internas, a pesquisa apresenta como principais atividades das diversas Ouvidorias pesquisadas: visita a clientes, reuniões de mediação entre cliente e empresa e treinamento para colaboradores, atendentes e técnicos; participar das ações de entendimento interno, visando a solução em situações de conflito; promover a plena interação entre os colaboradores internos visando a obtenção de resultados satisfatórios e o acompanhamento das providências a serem tomadas e, quando necessário, reiterando o encaminhamento das soluções e a preservação dos direitos do cliente e da empresa, buscar manter a direção da empresa e as áreas envolvidas atualizadas sobre os processos da ouvidoria (reclamações, respostas e soluções), responder "fale conosco" do portal pela internet, propor e assessorar desenvolvimento de sistema de gestão de reclamações e emitir sugestões que possam solucionar questões conflituosas, visando a satisfação do cliente e evitando transtornos para a própria empresa. Os gráficos de 9 a 12 sintetizam estes resultados por ordem de importância relativa.

GRÁFICO 9: ATENDIMENTO AO CLIENTE EXTERNO: ARGUMENTOS POR ORDEM DE IMPORTANCIA RELATIVA – SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO- MARÇO 2006 (Em %)



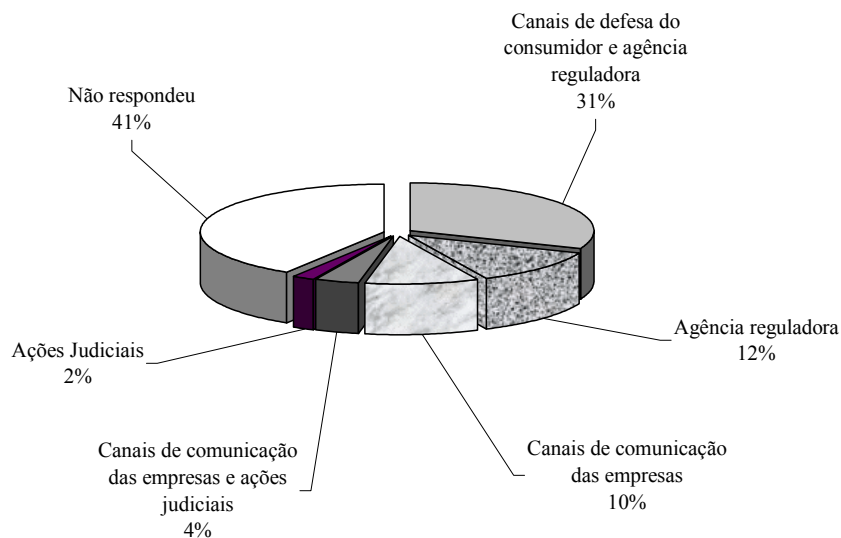
FONTE: BENONI FRANCO, Raimundo; A Ouvidoria como Instrumento na relação Sociedade e Instituições: Ouvidoria da Companhia Energética de Minas Gerais, Escola de Governo, Programa de Especialização em Administração Pública, Fundação João Pinheiro, 2006, Belo Horizonte, Minas Gerais

GRÁFICO 10: CONTRIBUIÇÕES DAS OUVIDORIAS: ARGUMENTOS POR ORDEM DE IMPORTANCIA RELATIVA – SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO- MARÇO 2006 (Em %)



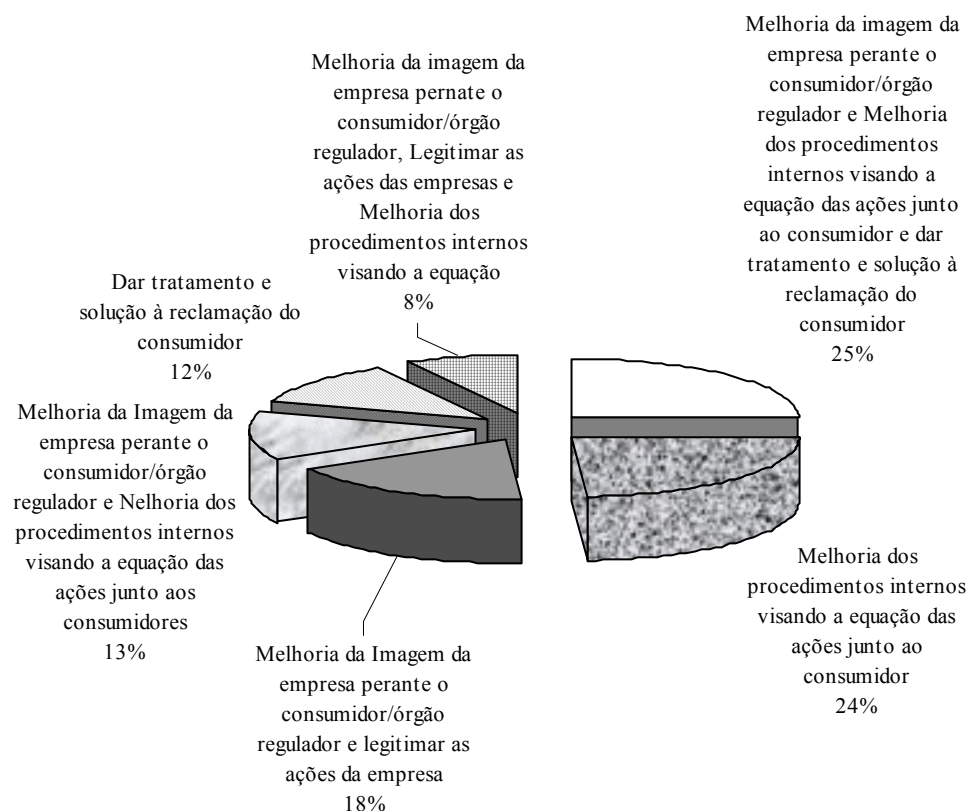
FONTE: BENONI FRANCO, Raimundo; A Ouvidoria como Instrumento na relação Sociedade e Instituições: Ouvidoria da Companhia Energética de Minas Gerais, Escola de Governo, Programa de Especialização em Administração Pública, Fundação João Pinheiro, 2006, Belo Horizonte, Minas Gerais

GRÁFICO 11: MANIFESTAÇÕES: ARGUMENTOS POR ORDEM DE IMPORTANCIA RELATIVA – SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO- MARÇO 2006 (Em %)



FONTE: BENONI FRANCO, Raimundo; A Ouvidoria como Instrumento na relação Sociedade e Instituições: Ouvidoria da Companhia Energética de Minas Gerais, Escola de Governo, Programa de Especialização em Administração Pública, Fundação João Pinheiro, 2006, Belo Horizonte, Minas Gerais

GRÁFICO 12: RESULTADOS OBTIDOS: VALOR AGREGADO – ARGUMENTOS POR ORDEM DE IMPORTANCIA RELATIVA – SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO-MARÇO 2006 (Em



FONTE: BENONI FRANCO, Raimundo; A Ouvidoria como Instrumento na relação Sociedade e Instituições: Ouvidoria da Companhia Energética de Minas Gerais, Escola de Governo, Programa de Especialização em Administração Pública, Fundação João Pinheiro, 2006, Belo Horizonte, Minas Gerais

5. A OUVIDORIA NA COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS (CEMIG)

No setor elétrico não existe receita pronta de ouvidoria, cada empresa do setor evolui em sua instalação do seu próprio jeito, sua própria forma de estruturá-la, pois a Ouvidoria é uma forma de expressão da cultura da organização, sua maneira peculiar, firme e clara de demonstrar-se comprometida com a satisfação de seus clientes.

Numa tentativa de abordagem teórica do modelo de Ouvidoria na Cemig é apresentado juntamente com o seu processo de evolução legal, institucional e operacional . Estes fundamentos teóricos sobre os quais este estudo monográfico procura vincular a implantação da Ouvidoria são sintetizados a seguir.

5.1. O Modelo Conceitual e Analítico

Para delimitar categorias analíticas que permitam elaborar um modelo sistemático de participação em sistemas de ouvidoria, sob o enfoque de uma política pública planejada pode-se conceber alguns mecanismos fundamentados em estudos anteriores que buscam a organização formal do planejamento voltado para a execução de uma política pública. (HADDAD 1985; POMERANZ 1985; TINBERGEN 1975 e BROMLEY, Ray e BUSTELO 1982).

A partir de uma concepção engenhosa desenvolvida por Benoni (2006, p.49) e sujeita a críticas e sugestões de outros autores e profissionais envolvidos com o tema em questão, são definidas e explicitadas duas dimensões analíticas para identificar quatro possibilidades de ocorrências dentro de um enfoque de participação no processo de implementação e evolução de uma Ouvidoria participativa.

A primeira dimensão envolve o tipo de participação que envolve uma ocorrência – se uma ocorrência induzida ou espontânea. (Quadro 1).

A segunda dimensão analítica compreende o modelo institucional ao que se relaciona o sistema de ouvidoria com a empresa ou a comunidade a que se refere, atende ou acolhe. Se um modelo institucional incorporativo, onde o canal de comunicação encontra-se institucionalizado de relacionamento entre os atores envolvidos Sociedade-Empresa-Fornecedores-Clientes-Funcionários ou se um modelo autônomo onde os canais não estão constituídos e verifica-se uma total autonomia na relação Comunidade-Estado-Empresa. Cruzando essas duas dimensões, pode-se chegar à seguinte tipologia analítica para categorizar o surgimento e a implantação dos processo e experiências de Ouvidoria (Quadro1).

QUADRO 1
DIMENSÕES PARA A CRIAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE OUVIDORIA

TIPO DE PARTICIPAÇÃO	MODELO INSTITUCIONAL	
	INCORPORATIVO	AUTÔNOMO
INDUZIDO	I. Modelo Incorporativo de Participação Induzida	III. Modelo Autônomo de Participação Induzida
ESPONTÂNEO	II. Modelo Incorporativo de Participação Espontânea	IV. Modelo Autônomo de Participação Espontânea

Fonte: Elaboração FRANCO, Raimundo Benoni, A Ouvidoria como instrumento na relação sociedade e instituições: Ouvidoria da Companhia Energética de Minas Gerais. Monografia requisito para Especialização em Administração Pública, Professora Orientadora Maria Amarante Pastor Baracho, Escola de Governo da Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, Minas Gerais , 2006..

5.2. A criação da Ouvidoria da Cemig e suas atribuições

As reflexões que conduziram a formulação do esquema teórico-conceitual acima possibilitam considerar que o modelo de Ouvidoria da Cemig apresenta-se, em termos evolutivos, vencendo resistências, avançando por etapas, como um modelo misto incorporativo de participação espontânea e induzida.

Este argumento que fundamenta o enquadramento como Ouvidoria Mista no modelo, decorre tanto da observação enquanto autor do processo de criação e implantação por etapas da referida estrutura quanto pelo monitoramento das manifestações e controle da gestão dos processos na Ouvidoria Cemig. Verifica-se, de um lado, que o usuário-cliente agindo espontaneamente provoca a atuação da Ouvidoria, ou é induzido a procurá-la

quando suas reclamações receberam um resultado insatisfatório, enquanto a Ouvidoria, agindo de modo pró-ativo, provoca a instituição e evidencia a importância de sua atuação e de seu papel indutor de participação na relação empresa sociedade, como instrumento fundamental para a transparência administrativa e a humanização do relacionamento entre a Empresa e o Cliente, requisito imprescindível à efetivação da cidadania..

Numa fase inicial - incentivada pela Agencia Nacional de Energia Elétrica - quando a Diretoria da Cemig demonstrou, por intermédio de seus principais representantes, a intenção de sua criação, elaborou-se um plano de ação para conhecer as Ouvidorias existentes no setor elétrico, promovendo a participação nos cursos de formação de Ouvidores; Curso relativo a como e porque se instalar uma Ouvidoria ¹⁵ e reuniões técnicas e gerencial para conhecimento da gestão do processo e a estrutura da Companhia Energética de Brasília e da Companhia Paulista de Força e Luz.¹⁶

Na fase de pré-implantação preocupou-se em desenvolver conceitos e conteúdos para fundamentar as demarcações dos limites das atribuições da Ouvidoria, definir seu alcance e não, simplesmente, optar pela criação de mais um balcão de reclamação dentro da empresa. Os canais para recepção destas demandas relativas reclamações, já existiam na Cemig..

Entendeu-se que a função de ouvidor, embora já estivesse bastante difundida nas organizações modernas e nos vários segmentos institucionais da sociedade, há ainda um certo “apelo” na utilização o que pode induzir a equívocos na definição das principais atribuições do Ouvidor.

No desenvolvimento das questões de conceitos da Ouvidoria e do Ouvidor como: . A Ouvidoria é uma demonstração publica de compromisso com o cliente, é o canal de comunicação do cliente e da sociedade em geral com a empresa, ela deve possuir foco educativo e não punitivo. O Ouvidor é a pessoa que resolve uma questão com o cliente, quando algo falhou e ninguém conseguiu resolver, é alguém que age dentro da organização

¹⁵ Cursos realizados em São Paulo e Goiânia: São Paulo de 18 e 19 de novembro de 2003 ministrado pelo consultor Alberto centurião, participação em seminários como o II ENOSE – Encontro Nacional de Ouvidores do Setor de Energia realizado Goiânia de 29 a 31 de outubro.

¹⁶ Companhia Energética de Brasília – CEB em 29/10/2003 e a Companhia Paulista de Força e Luz – CPFL em Campinas no dia 14/11/2003.

em defesa dos interesses de quem, estando fora, não tem acesso aos procedimentos internos.

Em vista dessas múltiplas definições, propõe-se para a Cemig o conceito de que seu Ouvidor deveria ser um “agente na organização” que trabalhasse sempre na segunda instância, como um “segundo ouvido”, focado no interesse do cliente.

Assim é criada a função de Ouvidor, pela resolução da Diretoria Colegiada CRD-503/2003, de 12 de novembro de 2003, com o objetivo de representar o cliente junto à administração interna da Empresa com as seguintes atribuições.

“Responder aos clientes em suas reclamações, sugestões e indagações; servir de canal de comunicação com os clientes; representar o cliente de forma personalizada, junto a toda estrutura da Cemig; reforçar a credibilidade da Empresa junto a seus clientes, preservando e disseminando seus padrões éticos; acompanhar até a solução final, as representações recebidas; monitorar o atendimento às manifestações dos clientes inclusive através da mídia, identificando possíveis falhas nos processos e acionando os mecanismos e áreas internas na busca de soluções definitivas e melhorias contínuas; identificar a ocorrência de problemas recorrentes no que se refere a interesse dos clientes e formular recomendações para sua solução junto às áreas envolvidas; interagir com o conselho de consumidores”.

Conforme circular DPR 57/2003 de 09 de dezembro de 2003 a escolha do Ouvidor é competência da Diretoria Colegiada, ficando este subordinado à Superintendência de Relacionamento Institucional - RN, conforme CRD 530/2003 de 19 de novembro de 2003.

Portanto pela força da atribuição e por sugestão da Agencia Nacional de Energia Elétrica surge na CEMIG a função de Ouvidor de Clientes. Nesta fase encontram-se algumas fortes resistências internas para sua criação, devido à existência de vários canais de comunicação com características similares. O Ouvidor assume na Cemig uma função de assessor do cliente, embora distinta de apenas um Sac – Serviço de Atendimento ao Cliente¹⁷, um zero oitocentos específico.

¹⁷ Recentemente com a edição do código de defesa do consumidor, lei 8.078 de 11 de setembro de 1990, passou a iniciativa privada a preocupar-se com a satisfação dos seus clientes a eficiência dos seus serviços e a qualidade de seus produtos, instituindo a figura do Ombudsman que passou a atuar em departamentos de atendimentos a seus clientes e pessoal interno. A partir desse fenômeno ressurgiu o instituto das Ouvidorias na Administração Pública e outras, que passou também a preocupar-se com a satisfação dos seus administrados, clientes, consumidores e cidadãos em geral

Ou seja, embora criada a função com características de assessoramento de Clientes, o Ouvidor responsável pela sua instituição mostrou preocupações de maior dimensão, vislumbrando a abertura de um canal que ampliasse as relações empresa sociedade, para além de queixas e reclamações, algo além das estruturas normais de relacionamento com os clientes. A exposição de motivos que justifica a sua preocupação reforça esse entendimento mais amplo, voltado para a cidadania e os direitos humanos.

Como motivos que justificam sua criação, são apresentados: a tradição da Cemig e sua inserção em mercado, cada vez mais competitivo. As diretrizes da Diretoria Executiva da Empresa exigem a conquista e manutenção de desempenho de nível mundial, pela busca e implementação de contínuas práticas de gestão vitais para a excelência empresarial da Cemig. Por exemplo, a boa gestão do relacionamento com clientes, visa intensificar sua satisfação e fidelidade. Esta gestão do relacionamento com clientes requer da Companhia em estudo, cuidado especial com a acessibilidade e gestão das reclamações, consultas ou sugestões dos mesmos. A gestão das reclamações, consultas ou sugestões dos clientes é forte instrumento para o fortalecimento e expansão de relações, estabelecimento de parcerias, melhoria de produtos e processos e desenvolvimento de novas oportunidades de negócio. Dentre as iniciativas da Cemig ao encontro da acessibilidade de seus clientes, cabe mencionar: a Central de Atendimento a Clientes - CAC, Agências, Postos de Auto Atendimento, *Homepage*, etc.. Estas apesar de altamente efetivas, caracterizam-se como "instrumentos de massa", faltando-lhes pessoalidade e, principalmente, contornos de autonomia e autoridade necessários à comunicação do envolvimento da liderança maior da casa com a cidadania na ação empresarial. Esta dimensão, com origem ainda no século 19, esta na figura do Ouvidor nas organizações públicas ou privadas, como canal derradeiro de acesso aberto ao cliente ou cidadão garantindo-lhe um relacionamento democrático com a instituição. Seu reconhecimento é atual, sendo uma das mais importantes alavancas da cidadania de que dispõe a sociedade.

Neste escopo, pelos critérios de excelência, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade - Fpnq, marco e referência brasileiros para a avaliação do desempenho empresarial, inclui a instituição do Ouvidor como uma das melhores práticas na disponibilização de canais de acesso a clientes.

No setor elétrico brasileiro, além da própria Aneel onde, pela natureza daquela agência reguladora e sob a nomenclatura de "Ouvidoria" (com um diretor ouvidor), a figura do Ouvidor vem sendo implementada em diversas concessionárias, como por exemplo Light, Cpf e Celesc; que a ausência de canal de acesso com característica de personificação da voz do cliente ou cidadão dentro da organização tem colaborado para que outros organismos ou entidades, como por exemplo a Câmara de Deputados, por intermédio do Disque-Câmara (0800619619), se abram cada vez mais às reclamações contra concessionárias de energia elétrica.

Em Minas Gerais, o Ouvidor embora sozinho, em termos funcionais e operacionais, denominou aquele espaço de Ouvidoria da Cemig ressaltando que não seria apenas um balcão de reclamações e iniciou, a partir dessas decisões a estruturação de sua equipe.

A Ouvidoria iniciou os seus trabalhos em 1º de janeiro de 2004 com uma estrutura mínima de um Ouvidor. Um mês depois recebeu um agente de nível médio e um analista de nível superior. Neste momento o tipo de participação do cliente era exclusivamente induzida (ver quadro 1, na seção 5.1), pois a Ouvidoria não era conhecida e o principal O indutor do processo era a Aneel. Quando um cliente Cemig insatisfeito procurava esta Agência, recebia a informação do número da Ouvidoria desta empresa mineira e a sugestão de dirigir-se a ela para protocolar a sua reclamação.

A Ouvidoria da Cemig, então, recebia as solicitações mediante telefone, e-mail, fax, carta, contato direto, caixa de sugestões, etc. Os casos eram classificados e registrados em um banco de dados para acompanhamento. Para cada protocolo é aberto um processo e o analista encaminha e acompanha o problema até a solução final.

Numa segunda etapa, a Ouvidoria tem suas atribuições ampliadas, conforme CRD 142 de 16 de março de 2004. Este documento estabelece, complementarmente às disposições anteriores o que é apresentado em *itálico*: “Monitorar as manifestações dos Clientes, *inclusive aquelas através da mídia* e o seu atendimento, identificando falhas recorrentes nos processos e propondo alterações para assegurar sua melhoria no que tange às questões relativas a estas manifestações. *Elaborar e apresentar, periodicamente, à Diretoria Executiva, relatórios demonstrativos das atividades associadas à representação dos Clientes junto à Empresa.*

Em meados de 2004, a Ouvidoria da Cemig teve sua estrutura organizacional ampliada, com mais um agente e um analista. Um pequeno crescimento da demanda ao no final deste ano contabilizou um total de 212 processos recebidos, destes 190 foram concluídos e 22 ficaram para ser equacionados em 2005 (Graf. 13)

Ao final deste período é possível constatar o elevado envolvimento e compromisso dos funcionários da Ouvidoria da Cemig com a Empresa e com o consumidor. Em alguns pontos, o cliente investido do seu direito de reivindicar, solicitar e se manifestar, ajudou a identificar soluções para problemas que por algum motivo não foram detectados nos procedimentos normais. É também destaque o encantamento e a satisfação do cliente em ter um canal de contato direto e humano com a Empresa. Outro ponto importante foi o estreitamento no relacionamento com a Agência Nacional de Energia Elétrica.

Num paralelo com o capítulo anterior, quando a pesquisa realizada alcançou as 52 empresas do setor elétrico, pode-se afirmar que muitos dos resultados pró-ativos de experiências ali percebidas também puderam nortear e continuam conduzindo os rumos da instalação da Ouvidoria da Cemig.

O entusiasmo dos primeiros resultados conduziram a elaboração de um plano de ação para 2005 em duas vertentes: - primeira, a de melhorar o relacionamento com os parceiros internos visando aprimorar o atendimento aos clientes e, segunda o de universalizar o acesso ao canal de relacionamento personalizado que se transformou a Ouvidoria.

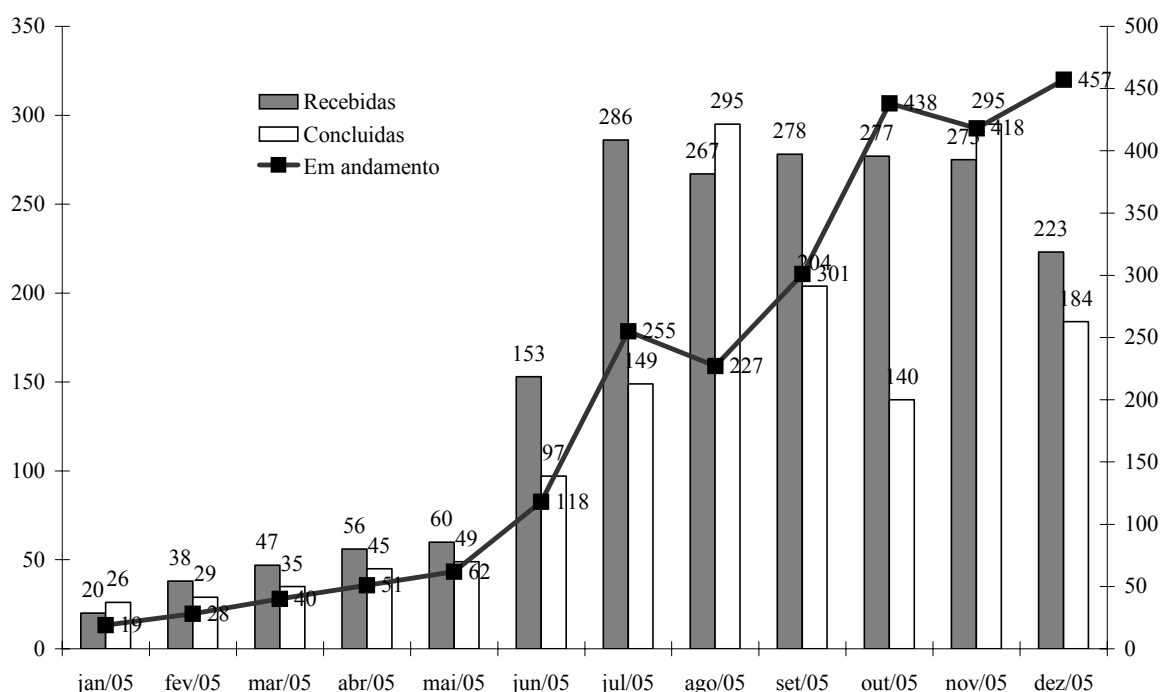
Para viabilizar a primeira, deu-se início, em março de 2005, um amplo plano de divulgação pelo Cemig Noticias, intranet, banner, folder e visitas as varias regionais da Empresa para mostrar a importância da Ouvidoria, seus conceitos, missão, visão e os valores que poderiam ser atribuídos aos serviços e produtos da Companhia Energética de Minas Gerais..

Para equacionar a segunda, em junho de 2005 teve início a divulgação externa, com a implantação, primeiro do telefone da Ouvidoria em 1.300.000 faturas. Em setembro mais 1.600.000 clientes receberam em suas faturas a informação do numero da Ouvidoria.

Finalmente, em dezembro deste ano, todos os 6 milhões de consumidores passam a receber em sua fatura, a informação da existência da Ouvidoria Cemig pelo número 3299 3838.

Para atender a demanda crescente, no decorrer de 2005, a Ouvidoria passa por uma reestruturação organizacional, ampliando seu quadro com mais dois analista de nível superior e dois agentes. Esta nova estrutura se justifica ao observar que no final deste segundo ano, a Ouvidoria Cemig havia contabilizado um total de 1.980 processos recebidos, onde 1.548 já tratados e concluídos e 457 em andamento (Graf. 13).

GRÁFICO 13: EVOLUÇÃO DAS OUVIDORIAS RECEBIDAS, CONCLUÍDAS E EM ANDAMENTO NO PERÍODO DE JANEIRO A DEZEMBRO DE 2005 – OUVIDORIA DA COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS-



FONTE: BENONI FRANCO, Raimundo; A Ouvidoria como Instrumento na relação Sociedade e Instituições: Ouvidoria da Companhia Energética de Minas Gerais, Escola de Governo, Programa de Especialização em Administração Pública, Fundação João Pinheiro, 2006, Belo Horizonte, Minas Gerais

Aqui vale destacar o crescimento da demanda a partir de junho de 2005, onde duas ações foram implementadas, primeiro o acesso do número de telefone da ouvidoria que provoca a participação espontâneas e, segundo, porque a Cemig passou a induzir

diretamente os clientes a procurarem a Ouvidoria quando o resultado dos seus recursos junto a Empresa são insatisfatórios.

A Ouvidoria da Cemig finalizou o ano com uma estrutura compatível com as grandes concessionárias do setor, como a Copel, CPFL, Eletropaulo e Light. Esta reestruturação foi motivada e incentivada após algumas participações: Reunião na ANEEL – dia 23/02/2005, VII Reunião Ordinária do Fórum Sul e Sudeste de Ouvidores das Empresas de Serviços Públicos de Energia – dia 11/03/2005 na sede da Empresa LIGHT no Rio de Janeiro, reunião do Fórum dos Ouvidores dos Serviços Públicos de Energia das Regiões Norte, Nordeste e Centro Oeste – dia 14/04/2005 – em São Luis do Maranhão, reunião do Fórum dos Ouvidores dos Serviços Públicos de Energia das Regiões Sul e Sudeste – dia 28/09/2005 – em Florianópolis, X Encontro Nacional de Ouvidores/Ombudsman – Florianópolis 29 e 30/09/2005; 1º Fórum de Comunicação realizado pela ANEEL e ABRADDEE – 22 e 23/11/2005 – Brasília, VIII Encontro Nacional dos Conselhos de Consumidores de Energia Elétrica – São Paulo 28 e 29/11/2005, reunião na ANEEL – representando os Ouvidores das Concessionárias de Energia visando contribuições para revisão da Resolução 456/2000 – Brasília 19 e 20/12/2005; IV ENOSE – Encontro Nacional dos Ouvidores do Setor de Energia – 06 e 07 de junho – Belo Horizonte.

Como um fato incentivador a Diretoria da CEMIG modifica seu Estatuto Social numa Assembléia Geral Extraordinária – AGE iniciada em 30 de dezembro de 2005, reiniciada em 5 de janeiro de 2006 e finalizada em 12 de janeiro de 2006, onde estabelece em seu artigo 22 Inciso I item g, como uma das atribuições dos membros da Diretoria Executiva da empresa “(..) conduzir as atividades de Auditoria Interna; Relacionamento Institucional; Jurídicas; Comunicação Social, Representação e Ouvidoria.

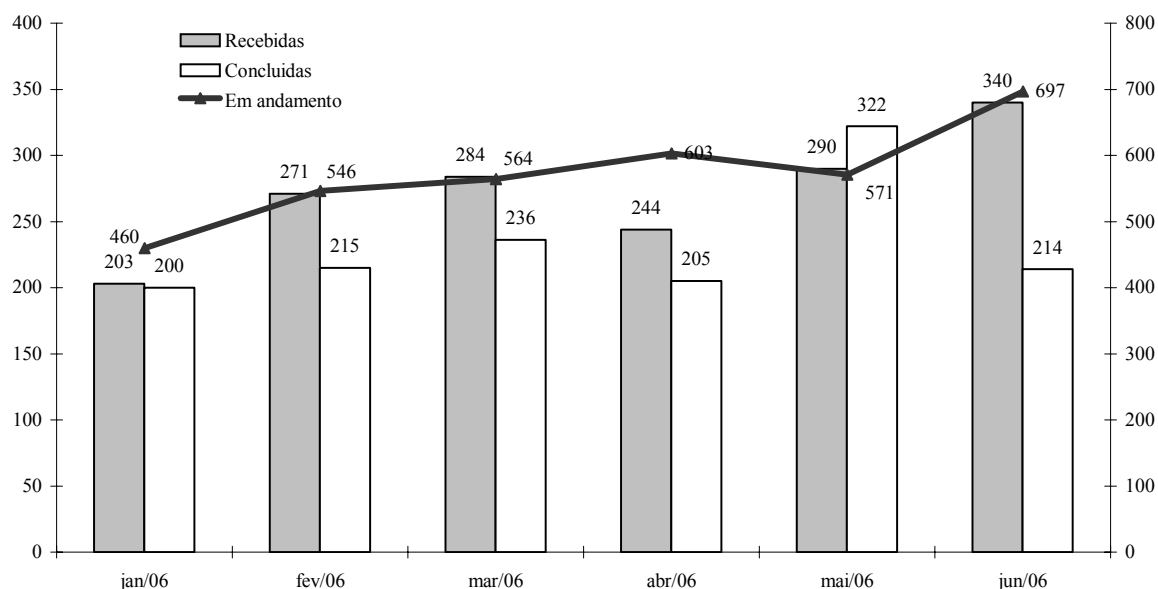
Sob os auspícios e desta ação a Ouvidoria da CEMIG planeja e implanta em 2006 uma serie de programas controles visando a melhoria dos procedimentos. Dentre outros, cabe mencionar:.

“.. O Programa Bons Ouvidos, Bons Serviços, voltado para o publico interno, onde um analista nível superior busca a melhor forma de relacionamento com os parceiros internos é intensificado. Cria-se controles por assunto, colegiado e analista, visando interagir toda Empresa e produzir um relatório qualitativo onde consta as possibilidades de melhorias. Através de uma planilha de controle a Ouvidoria monitora assunto por assunto o tempo de resposta e as soluções encontrada para cada

caso, elabora um relatório qualitativo informando o motivo da manifestação do cliente e os efeitos das ações dos serviços prestados. “... O Programa Queremos Ouvir Você, voltado para o público externo com o objetivo de humanizar a relação Cliente/CEMIG é implantado com a criação de uma central específica de atendimento telefônico da Ouvidoria com a contratação de 8 telefonistas/atendentes. Neste momento se observa o crescimento da demanda na Ouvidoria, o cliente com a universalização do acesso a este canal passa de forma espontânea a procura sempre que não se sentir contemplado nas suas manifestações.” ... Outro fator de explica o crescimento da demanda foi o programa Ligado no coletivo, voltado para o relacionamento com instituições representativas, procons, movimentos de donas de casa, juizado especial é implantado criando instrumentos pro ativos para garantir a transparência e o melhor relacionamento com os mesmos”.(CEMIG: 2006)

Para avaliar se o fôlego da expansão se mantém, tem-se os números para o período de janeiro a junho de 2006. Neste período a Ouvidoria Cemig contabilizou um total de 11366 manifestações, 1632 após triagem geraram processos de Ouvidoria, onde 1392 foram concluídas e 697 encontra-se em andamento (Graf.14)

GRÁFICO 14: EVOLUÇÃO DAS OUVIDORIAS RECEBIDAS, CONCLUÍDAS E EM ANDAMENTO NO PERÍODO DE JANEIRO A DEZEMBRO DE 2006 – OUVIDORIA DA COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS-



FONTE: BENONI FRANCO, Raimundo; A Ouvidoria como Instrumento na relação Sociedade e Instituições: Ouvidoria da Companhia Energética de Minas Gerais, Escola de Governo, Programa de Especialização em Administração Pública, Fundação João Pinheiro, 2006, Belo Horizonte, Minas Gerais

Como a construção da Ouvidoria da Cemig se assentou em pesquisa baseada em Ouvidorias que a precederam na implantação. Também no projeto Cemig, no desenvolvimento da inteligência do processo, entendendo a instância como um canal amplo para a participação da sociedade, muito além de um balcão de reclamações.

A síntese desse projeto, fundamentada no planejamento estratégico da Ouvidoria esta contida nos fluxogramas de 1 a 4 . Este conjunto de fluxogramas podem ser descritos como:

FLUXO DA OUVIDORIA

A Ouvidoria recebe uma manifestação, através de telefone, fax, e-mail ou pessoalmente. Esta etapa pode envolver qualquer um dos funcionários da Ouvidoria, inclusive o próprio Ouvidor. Mas para cada meio existe um tratamento:

Telefone/e-mail: Existe um núcleo formado por 8 telefonista – denominadas de Atendentes de Ouvidoria – que recebe as ligações e os e-mails, filtram e quando necessário encaminha para um das equipes de apoio técnico. Esta etapa é primordial para o sucesso do processo, pois uma informação equivocada certamente dificultará para um desenrolar do caso.

Carta/Fax: Existe uma equipe que recebe, registra, filtra e quando necessário encaminha para uma das equipes de apoio técnico

Contato pessoal: Neste caso o problema é resolvido no momento ou quando necessário levantamos os dados e encaminhamos para uma das equipes de apoio técnico.

Todos estes casos, quando é observado a necessidade de esclarecimento ou de definição, o processo é registrado em um banco de dados, onde a equipe responsável faz seus questionamentos e encaminha para o colegiado responsável.

Assim que os questionamentos chegam a Ouvidoria a equipe tem um prazo para avaliar, aceitar ou recusar a resposta.

No caso em que a equipe de apoio técnico aceita a resposta dos colegiados, ela elabora uma correspondência e encaminha para o cliente.

No caso em que a equipe de apoio técnico não aceita a resposta dos colegiados, ela elabora um parecer e encaminha para o Ouvidor justificando os pontos discordantes.

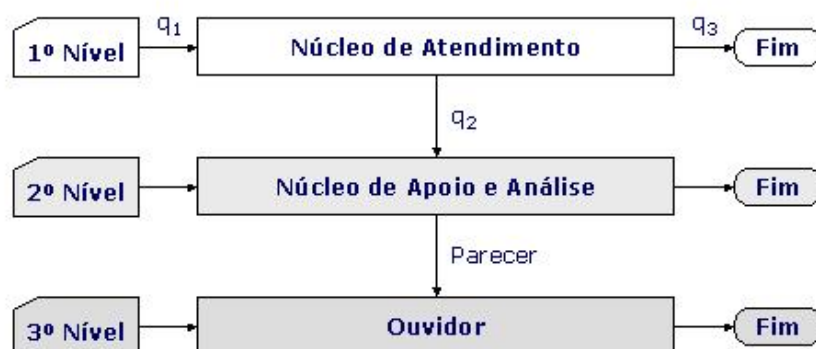
O Ouvidor relaciona gerencialmente para resolver o conflito, nas instancias da casa, gerencia e superintendência. Quando resolvido elabora correspondência para o cliente.

Num caso de conflito ele elabora um parecer encaminhando para a Diretoria Presidência. decisão da Diretoria é passada para o cliente.

E o processo é encerrado dando é claro a informação de que não satisfeito ele poderá recorrer a Aneel.

FLUXOGRAMA 1: FLUXOS DA OUVIDORIA CEMIG

OUVIDORIA CEMIG



Produtividade = q_3 / q_1

O. Solucionada: $q_3 = q_1 - q_2$

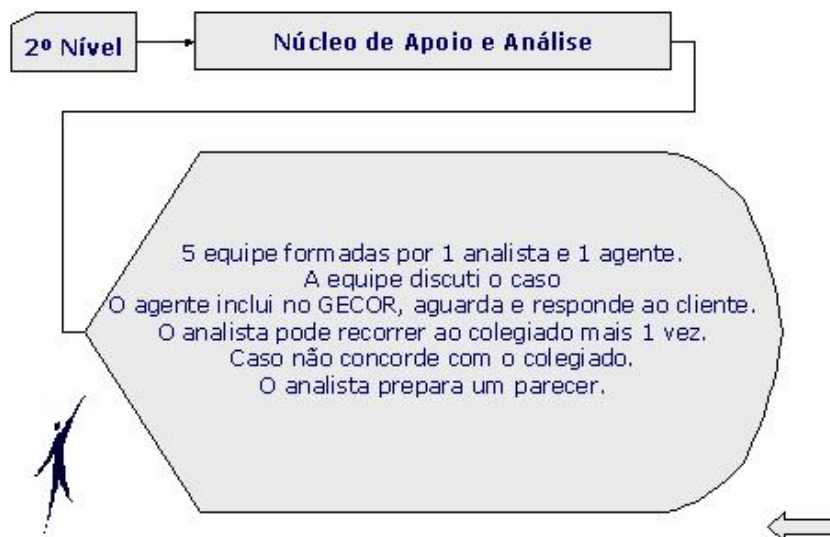
FLUXOGRAMA 2: FLUXO DA OUVIDORIA CEMIG – NÍVEL 1

1º Nível - Núcleo de Atendimento



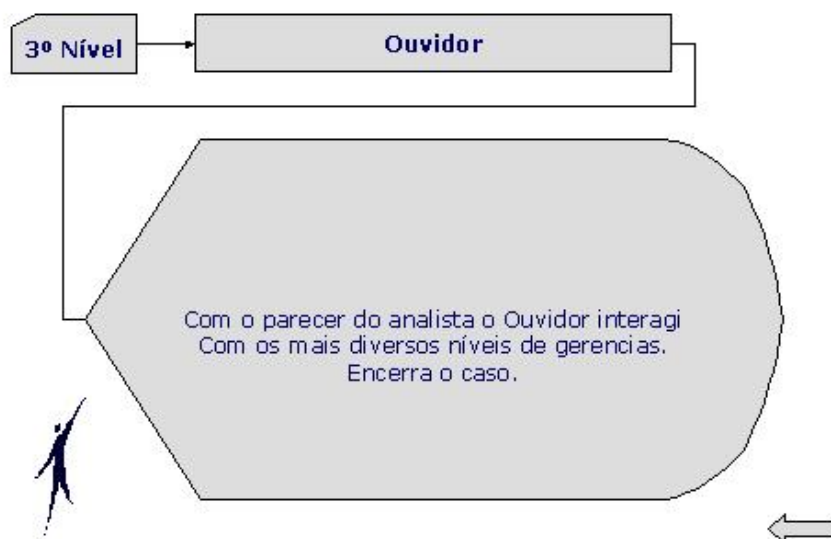
FLUXOGRAMA 3: FLUXO DA OUVIDORIA CEMIG – NÍVEL 2

2º Nível - Núcleo de Apoio e Análise



FLUXOGRAMA 4: FLUXO DA OUVIDORIA CEMIG – NIVEL 3

3º Nível - Ouvidor



Entendendo-se, de um lado, que as condições para a implantação nesta dimensão são possibilitadas pela Aneel e que a definição de um projeto operacional inteligente é essencial ao seu bom funcionamento, o ouvidor estruturou uma base informacional para o controle dos serviços. Uma estrutura simplificada deste processamento é apresentada nas tabelas de 1 a 7.

A tabela 1 registra os processos por assunto, contabilizando mês a mês entrada e saída, tem por objetivo mensurar os casos relevantes. No campo de entrada (E) consta a data que o processo é registrado na Ouvidoria No campo de saída (S) registra-se a data que o processo foi encerrado na Ouvidoria. E no campo em andamento – considera-se os projetos em carteira por isso utiliza-se a letra C, ou seja, estes correspondem os casos que ainda estão em estudos.

TABELA: 1 REGISTRO POR ASSUNTO - OUVIDORIA CEMIG – MINAS GERAIS – 2006

Assunto	2005	MÊS												Total		
	andamento	JAN		FEV		MAR		ABR		MAI		JUN				
		E	S	E	S	E	S	E	S	E	S	E	S	E	S	C
Alteração Cadastral	2	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	3	2	3
Atendimento feito pela Equipe de Campo	3	2	0	0	0	1	0	0	3	2	1	1	1	6	5	4
Atendimento feito pelo FALE COM A CEMIG		0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0
Classificação de Unidades Consumidoras	4	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	4
Cobrança por Irregularidades	415	166	194	248	207	249	207	209	178	264	267	308	189	1444	1242	617
Corte Indevido		0	0	0	0	2	0	0	1	0	1	1	0	3	2	1
Danos e Ressarcimentos	3	8	2	3	2	4	4	8	2	3	9	4	6	30	25	8
Débitos Anteriores	1	2	0	2	0	0	0	0	1	0	3	1	0	5	4	2
Denúncia de Fraude		0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	2	1	3	2	1
Desligamento a Pedido		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fatura		0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0
Flutuação/Variação/Oscilação de Tensão	3	1	0	5	2	3	2	3	3	2	4	1	2	15	13	5
Iluminação Pública (Inclusive TIP)		1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	2	1	1
Iluminação Pública Manutenção	1	3	0	0	0	1	4	0	0	0	0	0	0	4	4	1
Interrupção de Fornecimento	3	1	0	1	0	8	4	1	3	0	3	3	1	14	11	6
Interrupção Fornec Acidental/Manut Progr		0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	2	1	1
Leitura	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	2	1	3
Parcelamento de Débitos		1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0	4	1	3
Particip Financ p/ Modif/Extensão Rede	2	2	0	0	1	2	1	1	1	0	2	1	0	6	5	3
Pedido de Ligação		0	0	1	0	0	0	1	2	1	0	3	1	6	3	3
Qual. Atend. Concessionária		0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	2	1	1
Reclamação de Consumo	5	9	2	7	2	10	9	15	4	13	20	6	12	60	49	16
Reclamação Falta Energia	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Reclamação PS não Atendido		1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
Tarifa		0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	2	2	0
Valores Cobrados na Conta	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	2	1	3
Variação de Consumo		0	0	0	0	1	0	1	0	0	2	0	0	2	2	0
Outros	10	6	1	1	0	0	3	1	5	1	2	2	0	11	11	10
Total	457	203	200	271	215	284	236	244	205	290	322	340	214	1632	1392	697

FONTE: DADOS BÁSICOS: CEMIG, Ouvidoria

Elaboração: BENONI FRANCO, Raimundo; A Ouvidoria como Instrumento na relação Sociedade e Instituições: Ouvidoria da Companhia Energética de Minas Gerais, Escola de Governo, Programa de Especialização em Administração Pública, Fundação João Pinheiro, 2006, Belo Horizonte, Minas Gerais

A tabela 2 foi desenvolvida para acompanhar o número de processos de cada colegiado, onde E = entrada, S saída e C carteira, ou seja processo em andamento.

TABELA 2: PROCESSO POR COLEGIADO – OUVIDORIA – CEMIG – MINAS GERAIS - 2006

Colegiado	2005 A	MÊS												Total		
		JAN		FEV		MAR		ABR		MAI		JUN				
		E	S	E	S	E	S	E	S	E	S	E	S	E	S	C
CN	265	121	144	165	142	158	119	145	97	163	139	196	98	948	739	474
LE	60	29	22	31	27	36	27	28	26	35	64	55	33	214	199	75
MQ	23	16	14	8	4	16	16	6	12	15	18	14	10	75	74	24
NT	16	3	0	18	12	10	16	4	8	6	6	9	6	50	48	18
OE	22	13	7	12	4	11	22	15	9	11	19	20	16	82	77	27
SU	21	10	8	14	13	21	17	10	21	14	23	15	7	84	89	16
TA	50	11	5	23	13	32	19	36	32	46	53	31	44	179	166	63
Total	457	203	200	271	215	284	236	244	205	290	322	340	214	1632	1392	697

FONTE: DADOS BÁSICOS: CEMIG, Ouvidoria

Elaboração: BENONI FRANCO, Raimundo; A Ouvidoria como Instrumento na relação Sociedade e Instituições: Ouvidoria da Companhia Energética de Minas Gerais, Escola de Governo, Programa de Especialização em Administração Pública, Fundação João Pinheiro, 2006, Belo Horizonte, Minas Gerais

Os colegiados são: CN = Centro – região metropolitana LE = Leste – leste do Estado, MQ = Mantiqueira NT = Norte de Minas, OE = Oeste de Minas, SU = Sul de Minas, TA = Triângulo e Alto Paranaíba Sendo A: Andamento; E = entrada, S saída e C carteira

A tabela 3 registra a quantidade de processos de cada equipe, número de entrada e saída mês a mês. Através dela é possível trabalhar produtividade e equidade na distribuição de tarefas.

TABELA 3 – GESTÃO DE PROCESSO PÓR EQUIPE – OUVIDORIA CEMIG – MINAS GERAIS – 2006

Equipe	2005	MÊS												Total		
	A	JAN		FEV		MAR		ABR		MAI		JUN				
		E	S	E	S	E	S	E	S	E	S	E	S	E	S	C
F1		0	0	5	0	4	1	0	7	0	1	0	0	9	9	0
F2	18	11	10	42	28	46	46	41	25	37	39	38	26	215	174	59
F3	87	4	20	26	20	37	24	32	6	37	34	18	25	154	129	112
F4		0	0	1	0	4	0	8	5	12	8	23	4	48	17	31
F5	112	44	40	48	49	22	28	19	61	12	16	42	9	187	203	96
F6	165	40	49	37	41	44	34	42	19	42	64	54	48	259	255	169
F7		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
F8	32	75	68	87	44	76	62	56	49	68	112	73	60	435	395	72
F9		0	0	3	0	0	0	0	3	0	0	0	0	3	3	0
F10	43	28	13	15	31	45	38	35	26	46	39	50	21	219	168	94
F11		1	0	7	2	0	3	0	3	0	0	0	0	8	8	0
F12		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1
F13		0	0	0	0	6	0	11	1	36	9	41	21	94	31	63
F2/F7		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
F5/F4		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
F6/F3		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
F8/F9		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
F13/F12		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	457	203	200	271	215	284	236	244	205	290	322	340	214	1632	1392	697
Ouvidor	0	0	0	5	0	4	1	0	7	0	1	0	0	9	9	0
Equipe 1	18	11	10	42	28	46	46	41	25	37	39	38	26	215	174	59
Equipe 2	252	44	69	63	61	81	58	74	25	79	98	72	73	413	384	281
Equipe 3	112	44	40	49	49	26	28	27	66	24	24	65	13	235	220	127
Equipe 4	32	75	68	90	44	76	62	56	52	68	112	73	60	438	398	72
Equipe 5	43	29	13	22	33	45	41	35	29	46	39	50	21	227	176	94
Equipe 6	0	0	0	0	0	6	0	11	1	36	9	42	21	95	31	64
TOTAL	457	203	200	271	215	284	236	244	205	290	322	340	214	1632	1392	697

FONTE: DADOS BÁSICOS: CEMIG, Ouvidoria

Elaboração: BENONI FRANCO, Raimundo; A Ouvidoria como Instrumento na relação Sociedade e Instituições: Ouvidoria da Companhia Energética de Minas Gerais, Escola de Governo, Programa de Especialização em Administração Pública, Fundação João Pinheiro, 2006, Belo Horizonte, Minas Gerais

Sendo A: Andamento; E = entrada, S saída e C carteira

A Tabela 4 permite gerir os processos e acompanhar quais possuem mais dificuldades para os profissionais da Ouvidoria encontrarem solução, permitindo ações gerenciais em procedimentos e rotinas.

TABELA 4 : TEMPO DE RESPOSTA POR ASSUNTO - OUVIDORIA CEMIG – MINAS GERAIS – 2006

Assunto	Andamento	Entr	Saida	Cart	% Conc	Tempo Médio (dias)
Alteração Cadastral	2	3	2	3	40%	52,00
Atendimento feito pela Equipe de Campo	3	6	5	4	56%	33,43
Atendimento feito pelo FALE COM A CEMIG		1	1	0	100%	42,50
Classificação de Unidades Consumidoras	4	1	1	4	20%	17,00
Cobrança por Irregularidades	415	1444	1242	617	67%	53,51
Corte Indevido		3	2	1	67%	25,60
Danos e Ressarcimentos	3	30	25	8	76%	49,09
Débitos Anteriores	1	5	4	2	67%	75,33
Denúncia de Fraude		3	2	1	67%	31,00
Desligamento a Pedido		0	0	0	...	14,00
Fatura		1	1	0	100%	46,00
Flutuação/Variação/Oscilação de Tensão	3	15	13	5	72%	40,74
Iluminação Pública (Inclusive TIP)		2	1	1	50%	43,00
Iluminação Pública Manutenção	1	4	4	1	80%	44,75
Interrupção de Fornecimento	3	14	11	6	65%	40,76
Interrupção Fornec Acidental/Manut Progr		2	1	1	50%	35,00
Leitura	2	2	1	3	25%	63,33
Parcelamento de Débitos		4	1	3	25%	51,75
Particip Financ p/ Modif/Extensão Rede	2	6	5	3	63%	30,90
Pedido de Ligação		6	3	3	50%	37,00
Qual. Atend. Concessionária		2	1	1	50%	62,50
Reclamação de Consumo	5	60	49	16	75%	45,05
Reclamação Falta Energia	1	0	0	1	0%	
Reclamação PS não Atendido		1	1	0	100%	17,50
Tarifa		2	2	0	100%	35,67
Valores Cobrados na Conta	2	2	1	3	25%	37,50
Variação de Consumo		2	2	0	100%	33,33
Outros	10	11	11	10	52%	38,96
Geral	457	1632	1392	697	67%	52,31

FONTE: DADOS BÁSICOS: CEMIG, Ouvidoria

Elaboração: BENONI FRANCO, Raimundo; A Ouvidoria como Instrumento na relação Sociedade e Instituições: Ouvidoria da Companhia Energética de Minas Gerais, Escola de Governo, Programa de Especialização em Administração Pública, Fundação João Pinheiro, 2006, Belo Horizonte, Minas Gerais

Sendo:

Tempo médio para Start:	2,93
Datas de compromisso não cumpridas:	1036
Tempo médio acima do compromisso:	27,65

A tabela 5 permite verificar o numero de processos em carteira, entrada menos saída, percentual concluído e o tempo médio utilizado. As informações são registradas por cada colegiado. As informações desta tabela permitem gerenciar as possibilidades de melhorias na questão agilidade.

TABELA 5 – TEMPO DE RESPOSTA POR COLEGIADO – OUVIDORIA DA CEMIG – MINAS GERAIS – 2006

Colegiado	2005	Entr	Saida	Cart	% Conc	Tempo Médio (dias)
CN	265	948	739	474	61%	40,86
LE	60	214	199	75	73%	19,48
MQ	23	75	74	24	76%	17,42
NT	16	50	48	18	73%	19,12
OE	22	82	77	27	74%	13,92
SU	21	84	89	16	85%	13,44
TA	50	179	166	63	72%	15,04
Geral	457	1632	1392	697	67%	30,49

FONTE: DADOS BÁSICOS: CEMIG, Ouvidoria

Elaboração: BENONI FRANCO, Raimundo; A Ouvidoria como Instrumento na relação Sociedade e Instituições: Ouvidoria da Companhia Energética de Minas Gerais, Escola de Governo, Programa de Especialização em Administração Pública, Fundação João Pinheiro, 2006, Belo Horizonte, Minas Gerais

A tabela 6 é exclusivamente interna. Ela gerencia o desempenho de cada equipe, percentual concluído e qual o tempo médio para conclusão. Através deste instrumento discuti-se o nível de dificuldade dos processos, e definem-se ações estratégicas para alcançar a meta ideal nos 10 dias subsequentes.

TABELA 6 – PRODUTIVIDADE POR EQUIPE – OUVIDORIA DA CEMIG – MINAS GERAIS – 2006

Analista	2005	Entrada	Saida	Cart	% Conc	Tempo Médio (dias)
F1	0	9	9	0	100%	22.70
F2	18	215	174	59	75%	17.35
F3	87	154	129	112	54%	38.95
F4		48	17	31	35%	12.49
F5	112	187	203	96	68%	25.65
F6	165	259	255	169	60%	29.84
F7		0	0	0		16.00
F8	32	435	395	72	85%	15.29
F9		3	3	0	100%	43.33
F10	43	219	168	94	64%	26.68
F11		8	8	0	100%	21.00
F12		1	0	1	0%	5.76
F13		94	31	63	33%	21.03
F2/F7		0	0	0		1.64
F5/F4		0	0	0		0.00
F6/F3		0	0	0		1.97
F8/F9		0	0	0		0.00
F13/F12		0	0	0		3.02
Geral	457	1632	1392	697	67%	21.34
Ouvidor		9	9	0	100%	22.70
Equipe 1	18	215	174	59	75%	11.67
Equipe 2	252	413	384	281	58%	23.59
Equipe 3	112	235	220	127	63%	12.71
Equipe 4	32	438	398	72	85%	19.54
Equipe 5	43	227	176	94	65%	23.84
Equipe 6		95	31	64	33%	9.94
Total	457	1632	1392	697	67%	

FONTE: DADOS BÁSICOS: CEMIG, Ouvidoria

Elaboração: BENONI FRANCO, Raimundo; A Ouvidoria como Instrumento na relação Sociedade e Instituições: Ouvidoria da Companhia Energética de Minas Gerais, Escola de Governo, Programa de Especialização em Administração Pública, Fundação João Pinheiro, 2006, Belo Horizonte, Minas Gerais

A Tabela 7 mostra o resultado final do processo.

TABELA 7 – RESULTADO DE PROCESSOS – OUVIDORIA – CEMIG- 2006

Situação	Total
Ação Judicial	20
Alterado	68
ANEEL	20
Em duplicidade	27
Esclarecido	58
Improcedente	1038
Perdas	6
Procedente	94
RD cancelado	38
Revisado	1
Solucionado	6
Outros	16
Geral	1392

FONTE: DADOS BÁSICOS: CEMIG, Ouvidoria

Elaboração: BENONI FRANCO, Raimundo; A Ouvidoria como Instrumento na relação Sociedade e Instituições: Ouvidoria da Companhia Energética de Minas Gerais, Escola de Governo, Programa de Especialização em Administração Pública, Fundação João Pinheiro, 2006, Belo Horizonte, Minas Gerais

É nesta planilha onde são registrados o resultado final de cada processo. Dos 1625 processos concluídos pode-se observar que 20 clientes abandonaram o canal da Ouvidoria e foram a justiça, 20 procuraram a Aneel, nestes casos a Ouvidoria encerra o processo, registrando e acompanhado para verificar o desdobramento e quando possível aproveitar o resultado para recomendação de melhorias.

Verifica-se que 27 processos geraram duplicidade, e 6 foram encaminhadas a Célula de Perdas, estes casos são quando o cliente procurou outra via dentro da empresa. Também para estes a Ouvidoria encerra e acompanha até a solução final. Observa-se pela tabela 7 que 1038 processos foram concluídos como improcedente, pois não havia nada que comprovasse a alegação do cliente e a Empresa resguardou todos os princípios éticos e regulatório.

Os outros 281 casos são considerados procedentes, pois o cliente tinha razão, ou motivos para reclamar e de alguma forma necessitou de ação, seja para esclarecer, para cancelar um debito, para revisar um processo entre outros.

O controle e monitoramento das manifestações vem confirmar a necessidade de na época ter implantado um modelo misto Incorporativo de participação induzida e espontânea. Se observar a tabela 1 “Registro por assunto” será claramente possível verificar o item de “cobrança por irregularidade” como o campeão das manifestações.

Este assunto é por excelência uma demanda induzida, ou seja, quando a Cemig em uma vistoria encontra uma irregularidade a Resolução 456/2000 da Aneel permite que a Concessionária faça a compensação do faturamento que por ventura não foi faturado corretamente. O consumidor por sua vez ao receber a notificação procura a Cemig através de uma agencia para apresentar o seu recurso, este recurso se for negado a Cemig obrigatoriamente terá que responder ao cliente por escrito o motivo da recusa e informar a ele os contatos da Ouvidoria Cemig caso ele não concorde com o resultado. Esta correspondência que o cliente recebe induz o mesmo a procurar a Ouvidoria e com isto o numero de processo deste assunto aumentou consideravelmente. Por isso foi necessário construir um instrumento que possibilitasse gerir a quantidade por assunto de cada região e o tempo de resposta para cada caso conforme tabela 4..

E importante salientar que este tipo de assunto, embora campeão de reclamação não representa qualitativamente o objetivo da Ouvidoria, pois apresenta justificativas semelhantes, o que na primeira função – a de atender pessoalmente o cliente – corresponde, mas na segunda – a de aproveitar as possibilidades para melhorias – contribui muito pouco.

Por outro lado os assuntos com menor destaque quantitativo, tais como: alteração cadastral, qualidade de atendimento, interrupção de energia flutuação entre outros provocam a participação espontânea do cliente, que ao observar ou sentir qualquer desconforto, procura a Ouvidoria e se manifesta, nos dando a oportunidade de conhecermos um problema que as vezes não era mensurado o seu tamanho real.

6. CONCLUSÕES

Para o desenvolvimento deste trabalho, partiu-se de um referencial teórico onde foi considerado que a sociedade sempre buscou novas formas de participação entre o representante e o representado, ou entre empresas e clientes. Para isso, tanto os representantes como as empresas tentam se adequar a cada mudança, incorporando as novas realidades no contexto atual.

Nessa evolução cronológica em que representantes e empresas vêm se adequando chegou-se a um ponto que a interação com o público se tornou essencial para o seu desenvolvimento e sobrevivência.

No caso das empresas, observou-se que elas estão valorizando mais o seu lado institucional, até pela própria exigência do público que se conscientizou que os dois pilares que alicerçam a aplicação prática do conceito de cidadania são a conscientização e os exercícios de direitos, e em se tratando de relações de consumo, esta aplicação se dá a partir tanto da constituição de 1988 chamada “cidadã” quanto da implementação do Código de Defesa do Consumidor.

Nessa busca da empresa cidadã, as organizações utilizam-se de estratégias de ação como a ouvidoria, que é um canal de comunicação entre ela e seu público com intuito de melhorar a qualidade do serviço prestado por ela, onde este canal funciona como um termômetro de qualidade.

Após estudo e pesquisa nas empresas do setor elétrico, observou-se que a Ouvidoria atua e se relaciona interna e externamente com o seu público com a finalidade de garantir aos clientes o suporte necessário na obtenção dos serviços de energia elétrica. Conclui-se também que é um serviço oferecido à população para receber críticas, sugestões, elogios e também tirar dúvidas. É um instrumento por excelência para o fortalecimento da cidadania.

O Ouvidor/Ombudsman é um agente facilitador nas relações entre o consumidor e a instituição, a ele cabe a missão de ouvir e promover soluções evitando conflitos. A ele também é conferida a tarefa de interpretar as demandas de forma sistêmica, para delas inferir eventuais oportunidades de melhoria dos serviços e, em nome desses, sugerir mudanças. Seu papel institucional é zelar pelo direito à manifestação do cidadão, sendo sua voz dentro da empresa.

A implantação de uma Ouvidoria é um processo que exige mudança de cultura organizacional e um constante trabalho de conscientização dos empregados nos diversos níveis da empresa, ela sinaliza que a alta administração comprometeu-se com a transparência administrativa, com a eficiência, com a ética e com a participação do cidadão, o que põe a empresa na trilha da tendência mundial de valorização da cidadania, dos direitos humanos e da consolidação da democracia.

Na Cemig o comprometimento da Diretoria foi fundamental para sua implantação, bem como uma ampla divulgação interna que propiciaram a todos os envolvidos se sentirem parte do processo.

No pouco tempo de vida, a Ouvidoria Cemig constatou que sua missão é fundamental para a busca da excelência da empresa, pois atua como legítimo representante do cliente. E sua atuação já criou oportunidades de melhorias tais como o gerenciamento do tempo de respostas as solicitações dos clientes, o zelo pela aplicação correta das resoluções bem como se caracteriza como um canal personalizado para acolher as mais variadas formas de manifestações.

7. REFERENCIAS

ARANHA, Márcio Iório. Ações de Cidadania. O Novo Modelo Brasileiro de Regulação Setorial e o Papel da Ouvidoria da Câmara dos deputados. In: Seminário Ações da Cidadania. n. 169. Brasília, 2001. (Série Ação Parlamentar). p. 109-115.

ABO, Associação Brasileira de Ouvidoria. Ouvidoria Geral do Estado do Paraná, Curitiba, Paraná 2001. Disponível em <http://www.abonacional.org.br> Acesso em 12/07/2006

BARACHO, Maria Amarante Pastor. A importância da gestão de contas públicas municipais sob as premissas da governance e accountability. Revista do Tribunal de Contas de Minas Gerais, v.34, n.1, jan/mar 2000.

BARBOSA, Frederico; Ouvidorias Públicas. Disponível em <http://www.abonacional.org.br> Acesso em 08/07/2006. Associação Brasileira de Ouvidorias, ABO, Curitiba. Paraná.

BASTOS, Marco Aurélio Bastos; A ouvidoria no Paraná, Especialização em Administração Pública, Unibrasil, 2006, Curitiba, Paraná.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil: atualizada até a emenda constitucional nº 47. 10. ed. São Paulo: Verbo Jurídico, 2005. 327 p.

BROMLEY, Ray e BUSTELO, Eduardo S. Política versus Técnica no Planejamento. Editora Brasiliense São Paulo 1982. caps 2, 3, 4 e 5.

CARVALHO, Alberto Centurião. Brasil 500 anos de mau atendimento. São Paulo: Educator, 2000.155p.

CEMIG Noticias, Ano XXX, Nº 6, Julho de 2006.

CHALITA, Gabriel. Os dez mandamentos da ética. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira S.A.,2003.p225.

FRÖHLICH, P. Lês Cites et magistrats de lê contrôle DES Hautes Études do pratique de École. Gréco-romain de Hautes Études du monde, 33. Genebra e Paris: Droz, 2004. 634 p. In: Bryn Mawr Classical Review, Revisado por Edward M. Harris da escola americana de estudos Clássicos da Universidade Municipal de New York.

FUNDAÇÃO NACIONAL DE OUVIDORES UNIVERSITÁRIOS. Universidades Integrantes do FNOU. Disponível em < <http://www.unisc.br/fnou/universidades.htm> > Acesso em 12 julho 2006.

HADDAD, Paulo Roberto. Dimensões do Planejamento Estadual no Brasil, IPEA/PNPE Rio de Janeiro 1985 Cap IV A Experiências de Planejamento Participativo.

LEITE, Celso Barroso. Ombudsman: corregedor administrativo. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1975.

LEMGRUBER, Julita; MUSUMECI, Leonarda e CANO, Ignácio; Quem vigia os vigias? Editora Record, Rio de Janeiro, 2003

LYRA, Rubens Pinto. Ações de Cidadania. A Experiência da Universidade Federal da Paraíba e o Instituto da Ouvidoria. In: Seminário Ações da Cidadania. n. 169. Brasília, 2001. (Série Ação Parlamentar). p. 116-123.

OLIVEIRA, João Elias de. A Ouvidoria do Estado do Paraná. In: LYRA, Rubens Pinto (org). A Ouvidoria na Esfera Pública Brasileira, Curitiba: UFPR. 2000. p.173-175.

POMERANZ, Lenina Elaboração e Análise de Projetos. Editora Hucitec São Paulo 1985.

RODRIGUES, Henrique Alberto Freitas do Nascimento, Apresentação pelo Provedor de Justiça. Lisboa, Portugal, 2006. Disponível em: www.provedor-jus.pt/ombudsman.htm Acesso em 08 de junho de 2006.

ROLDÃO. Antonio José Veiga. O perfil profissional do Ombudsman nas instituições do Brasil. Agosto de 1999. (Tese de mestrado. Universidad de La Habana).

TÁCITO, Caio. Ombudsman – O Defensor do Povo. Revista de Direito Administrativo, Rio de Janeiro, v. 171, n. 8, p. 15-25, jan./mar.1988, p. 18.

TERRA, Carolina, Frazon, O ombudsman nas organizações contemporâneas: uma função de relações públicas. Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Comunicação Social, Bauru São Paulo, Novembro de 2001.

TINBERGEN, Jan "Desenvolvimento Planejado" Zahar Editora, Rio de Janeiro, 1975 cap 2: O planejamento como preparação para a política pública.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. Estado, democracia e administração publica no Brasil. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. p.41-66.

VISMONA, Edson Luiz. Revista da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman, Rio de Janeiro, n. 2, p. 27, set 2001.

VISMONA, Edson Luiz. A Ouvidoria Brasileira: Dez Anos da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman, Editora da Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, São Paulo 2005.(organizador). Artigos de vários autores VISMONA, Edson Luiz. *A ouvidoria no Brasil e seus princípios*. OLIVEIRA, João Elias de. *A Ouvidoria e a administração pública*. GIANGRANDE, Vera. *O Ombudsman na iniciativa privada e o exercício da ética*. RAMOS, Vera Lúcia & CLEMENTE, Júlia. *Os avanços do Código de Defesa do Consumidor*. WADA, Ricardo M. *O Ouvidor e o direito*. JUNQUEIRA, Vera Marta Silveira de R. *O Ouvidor e a Psicologia*. LYRA, Rubens Pinto. *O Ouvidor Universitário*. MARQUES, João Bendicto de Azevedo. *A Ouvidoria e o Sistema Penitenciário*. PINTO, Odila de Lara. *Ombudsman nos bancos*

VOLPI, Alexandre. Na trilha da excelência: Vida de Vera Giangrande – uma lição de relações públicas e encantamento de clientes. São Paulo; Negocio Editora, 2002. p223.