

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

ROSÉLIA ARAÚJO VIANNA

RELAÇÕES PÚBLICAS E OUVIDORIA

Cidadania e poder dos públicos

PORTO ALEGRE

2008

ROSÉLIA ARAÚJO VIANNA

RELAÇÕES PÚBLICAS E OUVIDORIA

Cidadania e poder dos públicos

Dissertação apresentada como pré-requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Comunicação Social, ao Programa de Pós-graduação em Comunicação Social da PUCRS.

Orientador: Prof^o. Dr. Roberto José Porto Simões

PORTO ALEGRE

2008

ROSÉLIA ARAÚJO VIANNA

RELAÇÕES PÚBLICAS E OUVIDORIA

Cidadania e poder dos públicos

Dissertação apresentada como pré-requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Comunicação Social, ao Programa de Pós-graduação em Comunicação Social da PUCRS.

APROVADA PELA BANCA EXAMINADORA

Porto Alegre, 24 de março de 2008.

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof^o. Dr. Roberto José Porto Simões

Prof^a. Dr^a. Claudia Peixoto de Moura (PUCRS)

Prof^a. Dr^a. Cíntia da Silva Carvalho (FEEVALE)

A generosidade, a benevolência e a virtude cívica não são recursos escassos de oferta limitada, mas também não são competências que possam ser melhoradas e expandidas de forma ilimitada com a prática. Em vez disso, tendem a exibir um comportamento complexo e compósito, atrofiando quando não são praticadas e invocadas pelo regime socioeconômico prevalecente e tornando-se de novo escassas quando são defendidas e estimuladas em excesso. Para tornar as coisas ainda mais complicadas estas duas zonas de perigo [...] não são conhecidas e muito menos são estáveis.

Albert Hirschman

RESUMO

Este estudo propõe verificar como a gestão de Relações Públicas utiliza-se da Ouvidoria para fazer a interface organização - cidadão. Como base para a aplicação da Hermenêutica de Profundidade foi utilizado o estudo de caso do serviço de Ouvidoria em uma organização privada concessionária de serviços públicos, construído pela observação participante e pelas análises de documentação e de conteúdo. A conceituação de Relações Públicas como “administração da função organizacional política” foi o pressuposto teórico para a análise das informações bibliográficas e empíricas. As questões que se salientaram ao final do trabalho foram: a relevância da participação, enquanto mecanismo de cidadania e de busca pelo poder organizacional, e a capacidade de a organização abrir mão de parte de seu poder decisório ao dar voz aos clientes, tornando-os agentes de influência.

Palavras-chave: Relações Públicas. Ouvidoria. Públicos. Poder. Cidadania.

ABSTRACT

This study proposes to prove how the Public Relations use the ombudsman department to make the interface organization - citizen. As basis for the application of Depth Hermeneutics was used the case study of ombudsman department service in a private organization concessionaire of public services, built by participant observation and the analysis of documentation and content. The concept of Public Relations as, "administration of function organizational policy" was the theoretical presumptive assumption for analysis of bibliographic information and empirical. The questions that were emphasized at the end of the study were: the importance of participation, as a mechanism for citizenship and the search for power organizational and the ability of organization waive of part of your decision making power to give voice to customers, making them agents of influence.

Keywords: Public Relations. Ombudsman. Public. Power. Citizenship.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Interpretação de Santos para o <i>marketing</i> de defesa	55
Figura 2	Interpretação da autora para o fluxo da Ouvidoria	56
Figura 3	Atividades estatais	62
Figura 4	Rubricas de análise	81
Figura 5	Gráfico Poder	82
Figura 6	Gráfico Cidadania	85
Figura 7	Gráfico Poder e Cidadania	88
Figura 8	Graus de controle e participação	93

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Ouvidoria como processo de comunicação	12
Quadro 2	Visão geral da conceituação e usos do termo “públicos” em relações públicas	35
Quadro 3	Características do poder para Galbraith	44
Quadro 4	Quadro sinóptico da universalização e características do ombudsman	49
Quadro 5	Relação dos formulários analisados	79

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 CIDADANIA E CONSUMO	23
2.2 O LUGAR DA CIDADANIA EM RELAÇÕES PÚBLICAS	29
2.2.1 Você sabe com quem você está falando?	33
2.2.2 Participando do poder: como?	41
2.3 OUVIDORIA: RECLAMAÇÕES, QUEIXAS, E ALGO MAIS	48
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	60
3.1 ANÁLISE SÓCIO-HISTÓRICA	60
3.1.1 Empresa privada, serviços públicos	60
3.1.2 Principais meios de comunicação utilizado	69
3.1.3 A Ouvidoria: comunicação e participação	71
3.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO	77
3.2.1 A voz do cidadão	77
3.3 INTERPRETAÇÃO/REINTERPRETAÇÃO	90
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
REFERÊNCIAS	101
APÊNDICE A – CASO PRÁTICO	108
APÊNDICE B – GRÁFICOS DE INTERPRETAÇÃO	111
ANEXO A – DECÁLODO DO OUVIDOR	121
ANEXO B – RESOLUÇÃO DO BANCO CENTRAL DO BRASIL	123
ANEXO C – FOLHETO DIREITOS E DEVERES	128
ANEXO D – MINHA OPINIÃO (2007)	130
ANEXO E - CÓDIGO DE ÉTICA DO OUVIDOR/OMBUDSMAN	131

1 INTRODUÇÃO

A construção de uma nova realidade mundial, a partir do final do Século XX, principalmente com o desenvolvimento das redes de computadores e comunicações, disponibilizou ao indivíduo maior quantidade de dados, mais rapidez, e a respeito do assunto que desejar. Mudou também o lugar do trabalho, do lazer, do ensino e das relações sociais, que não é mais determinado somente pelo espaço físico. Modificou, ainda, a noção do tempo, tornando-a relativa, inclusive para o morador de algum pequeno povoado interiorano. Diante destes fatos, há uma mudança basilar no modo de agir do consumidor contemporâneo. Além de preço, prazo e qualidade, a onipresença na virtualidade, a rapidez no atendimento, e a customização são requisitos básicos para haver uma relação de confiança no processo de compra e venda.

As organizações, consideradas por Sinclair (2000) como sendo umas das causas da globalização, fenômeno que gera as mudanças citadas acima, estão adaptando-se às exigências de seus novos clientes. Para tanto, utilizam diferentes estratégias de administração e de relacionamento, com ênfase na conquista e na fidelização para o negócio. O mesmo não ocorre com tamanha rapidez no âmbito estatal, pois a queda do estado de bem-estar social deu lugar a um espaço ainda não preenchido pelos novos dirigentes políticos. Na crítica de Canclini (2006), atualmente se tem “consumidores do Século XXI e cidadãos do Século XVIII”.

A evolução do reconhecimento do consumidor enquanto cidadão, no Ocidente, foi alavancada pela declaração de J. F. Kennedy, que, em 15 de março de 1962, abriu oficialmente uma era de discussões e lutas sociais nesse campo, ao definir em seu discurso os quatro direitos básicos dos consumidores: o direito de segurança, a informação, a escola e o direito de ser ouvido (PIZZO, 2004).

Na prática diária de compra e venda o indivíduo continuou a parte mais fraca nas relações de consumo? Desde Kennedy, nos EUA, e bem depois no Brasil, a união e a organização são opções recorrentes dos consumidores contra as más práticas das organizações. Este expediente reforça seus direitos civis, enquanto

batalha pelas boas práticas contratuais, e seus direitos sociais, quando requer condições de bem-estar econômico e segurança (MARSHAL, 1967) e promove a formação de públicos, segundo a ótica de Tarde (2005).

Um dos eventos históricos da luta pelos direitos do consumidor no Brasil foi o boicote a carne, em 1979. Idealizado pela união entre donas de casa, o movimento obteve êxito, conseguindo baixar o preço do produto em 20%, em todo o país, segundo o Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor – IDEC (2004). A formação destes movimentos populares contra a carestia no Brasil, no Século XX, teve por consequência a instituição do Código Brasileiro de Defesa e Proteção do Consumidor – CDC, em 1990 (Lei nº. 8078/90). Com o CDC garantindo legalmente seus direitos, basta um consumidor insatisfeito para detonar a onda de reclamações e acusações contra uma organização.

Os eventos que levaram ao lançamento do Código também serviram para a efetivação de serviços de atendimento ao cliente nas organizações, e, como consequência, a criação de mecanismo para ouvi-los, tornando o ambiente fértil para a promoção de cidadania ativa. Os serviços de Ouvidoria, no Brasil, proliferaram-se a partir de 1985 quando foi criada a Ouvidoria na multinacional Rhodia (VALENTE; NORI, 1990), sendo oferecidos em ambientes públicos e privados, de médio e grande porte e de todos os ramos econômicos. Quanto maior a interferência do cidadão, mais ênfase na transparência administrativa e na via de mão dupla no processo de comunicação.

Alguns estudos relevantes têm sido publicados com a ênfase na aplicação das Relações Públicas em contextos comunitários, demonstrando suas conquistas e dificuldades na colaboração com a inclusão social, e estão citados como referências.

O enfoque da cidadania também tem sido abordado na área da Comunicação, mais especificamente relacionando os meios de comunicação de massa, ora como alienantes, ora como veículos de disseminação dos direitos dos cidadãos. Na prática, alguns veículos de comunicação têm criado espaços destinados à educação para o consumo ou dicas de consumo consciente. Como exemplos, cita-se o jornal Zero Hora, que publicou em 19 de agosto de 2004 o encarte “Justiça e Cidadania

(IRION; BRITO; COIRO, 2004): um guia para conhecer os acessos a. Justiça e acompanhar ações judiciais”, em parceria com a Associação dos Juizes do Rio Grande do Sul; ou ainda da coletânea “Consumo Responsável” editado e publicado pela Revista Amanhã, em 2005¹, que, em seis fascículos, propunha-se a esclarecer quais direitos e deveres tem o consumidor na atual economia de mercado.

O espaço escolhido para a investigação neste trabalho é o ambiente das trocas econômicas, com foco específico nas relações entre indivíduo - organização. O pressuposto é de que o cliente quando se propõe a interferir em algum processo organizacional, estimulado ou espontaneamente, está exercendo sua cidadania ativa. Com esta informação, as organizações podem lucrar ao colaborar com a sociedade incentivando e criando formas de os cidadãos defenderem seus direitos diretamente, sem a necessidade de uma mediação externa, como a das delegacias do consumidor, juizados, ou ainda da imprensa. Esta iniciativa, de convite à participação e ao diálogo, diz respeito à área de Relações Públicas, pois, de acordo com Simões (1995, p. 42, grifo do autor), “Como *atividade*, Relações Públicas é o exercício da administração da função (subsistema) organizacional política, enfocado através do processo de comunicação da organização com seus públicos.”

O objetivo geral deste trabalho é verificar como a gestão de Relações Públicas utiliza-se da Ouvidoria para fazer a interface organização - cidadão. Parte-se da suposição de que a responsabilidade sobre a construção de cidadãos ativos, a partir deste século, não é mais somente do Estado, e não também do setor privado; e de que as relações de consumo, ancoradas na economia, podem ser vistas como relações de poder entre organizações e seus públicos, fazem parte, portanto, do sistema da micropolítica organizacional (SIMÕES, 2001).

Como objetivos específicos foram elencados:

- a) caracterizar a Ouvidoria como auxiliar na gestão da função organizacional política;

¹ Encartado nas edições 204, 205, 206, 207, 208, 209 da Revista Amanhã.

- b) verificar a capacidade de as organizações estimularem a cidadania através das ações de Relações Públicas, instrumentalizado pelo serviço de Ouvidoria.

A abertura de canais de comunicação para o registro de reclamações e comentários disponibiliza o serviço de Ouvidoria ao uso do público. Mas não basta ter instrumentos de acesso à organização, é preciso divulgá-los. Em razão disto e pelo seguimento dos procedimentos da área, considera-se a Ouvidoria um processo de comunicação. Podemos, por exercício, tomar o modelo de Lasswell aperfeiçoado depois por Nixon e por Shramm (HOHLFELDT, 2001):

Quem	cliente/ usuário
Diz o que	reclamação, comentário, sugestão
Com quais objetivos	denunciar, buscar retratação ou indenização, desabafar, contribuir
Em que canal	carta, fax, e-mail, pessoalmente, site, telefone
A quem	Ouvidoria/organização
Sob quais condições de recepção	meio informatizado ou não, seriedade do serviço ou não
Com que efeitos	avaliação e possível mudança nos processos
Feedback	da organização, da Ouvidoria, e realimentação pelo próprio reclamante

Quadro 1 – Ouvidoria como processo de comunicação
Fonte: Elaborado pela autora com base em Hohlfeldt (2001).

A fórmula é prática, porém sintética para esclarecer as nuances culturais vividas no processo da Ouvidoria. Os conhecimentos, os valores, as crenças e as atitudes, as tradições, as normas e os procedimentos, os protocolos de etiqueta de uma organização, entre outras representações simbólicas (SROUR, 1998) definem suas características culturais. A partir desse pressuposto, a decisão de instalar e tornar eficaz o serviço de Ouvidoria depende de variáveis expressas e não expressas no ambiente organizacional.

Por estas razões, considera-se neste trabalho que a atuação dos serviços de Ouvidoria está inserida nas relações de poder com os seus públicos de interesse. Assim, a atuação satisfatória de uma Ouvidoria seria aquela que facilitasse a troca de informações e o entendimento mútuo nesse espaço.

O fato de a autora ter experiência de dez anos em serviços de Ouvidoria, em organizações públicas e privadas, além de ter participado como fundadora e primeira presidente da Associação Brasileira de Ouvidores, seccional Rio Grande do Sul, e mais tarde na Direção da Associação Brasileira de Ouvidores nacional, faz com que reconheça a necessidade de uma avaliação acadêmica sobre o tema. Algumas observações, realizadas ao longo deste período, trazem para este trabalho questionamentos que só poderiam ser respondidos com a análise no cruzamento da prática com os estudos teóricos.

É da prática da Ouvidoria no Brasil a conclusão da liberdade quanto a formação acadêmica específica para os profissionais da área. Bacharéis em direito, contabilistas, engenheiros, jornalistas, enfim, as mais diversas graduações contribuem para a execução da atividade de defesa do cidadão nas organizações. A própria Associação Brasileira de Ouvidores, após debater o assunto em Encontro Nacional, esclarece que os requisitos básicos para o exercício profissional estão no Decálogo do Ouvidor (Anexo A), mas a formação não está entre estes. Mesmo assim, na Classificação Brasileira de Ocupações, editada em 2002, pelo Ministério do Trabalho e Emprego (BRASIL, [200-], grifo nosso), Ouvidoria e *Ombudsman* figuram como subitem da família Relações Públicas:

2531-05 **Relações públicas** - Agente de relações públicas, Assessor de relações públicas, Assistente de relações públicas, Auxiliar de relações públicas, Auxiliar de serviço de relações públicas, Especialista de comunicações em relações públicas, Ombudsman, Ouvidor, Técnico em comunicação (relações públicas).

O estudo acadêmico da Ouvidoria no Brasil é ainda incipiente, oferecendo aos interessados menos de vinte livros e alguns trabalhos acadêmicos a respeito. A busca pela unificação do saber formalizou-se a partir de 1995, quando um grupo de ouvidores reuniu-se na cidade de João Pessoa/PE e fundou a Associação Brasileira

de Ouvidores. Até então foi somente a prática diária que norteou os iniciantes na função. Esta é a principal fonte de pesquisa, com uns apoiando-se na experiência de outros.

Atualmente, cerca de seiscentos profissionais da área reúnem-se uma vez ao ano para debater os rumos e avaliar os resultados conquistados pela sociedade e por organizações que a instituíram. O Encontro Nacional de Ouvidores é a oportunidade de refletir coletivamente as ações e já apontou caminhos para consolidar o modelo brasileiro.

O modelo está disseminado nas organizações, mas ainda carece de teorização que lhe garanta uma clareza metodológica. Mesmo no setor público, onde é amplamente praticada, existem diferentes maneiras de exercício da Ouvidoria. Na maioria dos órgãos governamentais a Ouvidoria é um controle interno da administração, sendo o Ouvidor um funcionário de carreira ou cargo em comissão indicado pelo partido administrador. Alguns têm mandato fixo, que lhes dá garantia de emprego durante o período, e por algum tempo depois. A maioria, entretanto, depende diretamente do mandato do gestor que o contratou. Essa relação faz com que se duvide da efetividade de suas ações em defesa do cidadão, pois fica no dilema ético da empregabilidade x apontamento e resolução das falhas administrativas.

Quando se trata das Ouvidorias nas instituições privadas, têm-se mais questões a serem esclarecidas, pois ainda há restrições a sua implantação. Estas dificuldades ficam evidentes quando a organização tem obrigatoriedade de instalar o sistema por questões legais ou setoriais. Neste caso, as Ouvidorias são estabelecidas, no geral, sem método algum, e profissionais sem preparo são “empurrados” para a tarefa diária de atender reclamações. Como não há exigência de uma determinada formação acadêmica para o profissional da Ouvidoria, as organizações têm alocado os mais distintos perfis para a atuação na área. Este despreparo prejudica o bom desempenho da atividade, tornando o serviço desacreditado tanto perante organização quanto perante os públicos a quem deveria atender.

Parte dos líderes empresariais ainda não compreendeu a finalidade da instalação da Ouvidoria. O conceito pré-estabelecido de que a atividade é um resquício da intromissão pública nas atividades privadas faz com que seja até mesmo rejeitada. Falta o entendimento de sua função estratégica para a organização e de sua ligação com a administração de Relações Públicas.

De acordo com Oliveira, J. (2007) “O Brasil conta atualmente com cerca de mil ouvidores, sendo 70% em atuação no setor público e 30% na iniciativa privada. Há 12 anos, eram 14 em atividade.” Esta informação sugere uma tendência do desenvolvimento da área, estimulada pelas legislações e normas setoriais que obrigam as organizações a implantarem o serviço. O reflexo deste crescimento são os aumentos de interações e prestações de serviços para os Ouvidores. No ano de 2007, estavam em atividade nove sessões da Associação Brasileira de Ouvidores, uma Associação Nacional de Ouvidores Públicos, um Fórum Nacional de Ouvidores e Ouvidorias, além de dez sites sobre o assunto na web e um blog. Uma característica da atividade é a reunião em fóruns ou comitês setoriais de debate, traduzida pela formação do Fórum Nacional das Ouvidorias Universitárias, Comitê de Ouvidores das Concessionárias de Rodovias, Fórum dos Ouvidores do Setor de Energia, entre outros.

A partir da Constituição Federal de 1988², com a promessa de defesa e proteção ao consumidor por parte do Estado, além da instituição do Sistema Nacional de Defesa do Consumidor, algumas unidades da federação iniciaram seus sistemas de defesa próprios. Mas somente em 1999 o Estado de São Paulo foi pioneiro ao promulgar a Lei 10.294 de 20/04/99 (SÃO PAULO, 1999), que em seu art. 8º assegura: “O usuário tem direito ao controle adequado do serviço. §1º - Para assegurar o direito a que se refere este artigo, serão instituídas em todos os órgãos e entidades prestadores de serviços públicos no Estado de São Paulo: a) Ouvidorias; b) Comissões de Ética.” Em realidade as organizações públicas nunca se reconheceram como afetas ao Código de Proteção e Defesa do Consumidor, de

² Constituição Federal: Capítulo I: Dos Direitos e Deveres Individuais e Coletivos “Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes: [...] XXXII – O Estado promoverá, na forma da Lei, a defesa do consumidor.” (BRASIL, 1988).

1990, pela natureza de suas atividades, embora sejam citadas no conteúdo da Lei. De todo modo, considerou-se a medida como um avanço e uma conquista dos usuários de serviços públicos e foi festejada, especialmente, pelos Ouvidores.

Normativas setoriais também foram implantadas para proteção aos clientes, abordando direta ou indiretamente a criação de Ouvidorias, como por exemplo, na área de saúde – pelo Ministério da Saúde e Previdência Social; na educação – pelo Ministério da Educação (Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior - SINAES, Lei Nº 10.861, de 14 de abril de 2004); na área de seguros – pela Superintendência de Seguros Privados - SUSEP. A mais recente foi a Resolução 3.477, de 26 de julho de 2007, do Banco Central do Brasil (Anexo B), que estabelece a obrigatoriedade de instalação de Ouvidorias em todas as instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo BC.

Se de um lado é interessante ao cidadão ter mecanismos supra-estatais de defesa de seus direitos enquanto consumidores e usuários de serviços públicos, por outro, o excesso de possibilidades pode causar confusão e inibir o acesso aos meios corretos. Mais além, uma organização pode não cumprir de maneira adequada seu papel, mesmo tendo em atividade uma Ouvidoria determinada por Lei. O estabelecimento da autoridade não legítima, necessariamente, as instituições.

No intuito de refletir, a partir da base teórica, a respeito dos conhecimentos empíricos, optou-se por utilizar a experiência da autora na Ouvidoria de uma organização privada, prestadora de serviços públicos. Considerou-se que ao analisar esta organização será possível aprofundar os estudos e proporcionar um ponto de partida para trabalhos vindouros.

O referencial metodológico adotado no trabalho é a Hermenêutica. Demo (1995) informa que a Hermenêutica, enquanto arte interpretativa da comunicação humana é prática antiga. Segundo o autor,

A hermenêutica coloca-se a missão essencial de compreender 'sentidos', ou seja, o conteúdo tipicamente humano que se imprime a qualquer contexto histórico, no qual não existem apenas fatos dados, acontecimentos externos, mas também 'significação', 'sentido', 'valores'. (DEMO, 1995, p. 249).

O uso da metodologia para este estudo justifica-se por acreditar-se que na aplicação do instrumento Ouvidoria o profissional também necessita realizar interpretação com a mesma profundidade, guardadas as proporções. Quando o cidadão se manifesta para reclamar seus direitos, o Ouvidor precisa absorver suas palavras, seu texto, e buscar entendê-las com as nuances emocionais, culturais e sociais que as envolvem, fazendo um balanço também com a cultura da organização. Esta não é tarefa simples, mas fundamental para a construção do relacionamento. O exercício da hermenêutica permeia as relações.

A linha específica a ser aplicada é a da Hermenêutica de Profundidade (HP) de Thompson (1995). Ao desenvolver a HP para o estudo dos elementos simbólicos, o autor baseia-se tanto no conceito da Hermenêutica, como reflexão filosófica sobre o caráter do ser e sobre o papel constitutivo da compreensão, quanto no conceito de Hermenêutica de Profundidade, cujo diferencial é o fato de acrescentar à reflexão filosófica a reflexão metodológica sobre a natureza e as tarefas de interpretação na pesquisa social.

Para o autor (THOMPSON, 1995), a Hermenêutica de Profundidade é um referencial metodológico amplo, que compreende três fases, que não devem ser entendidas como separadas, mas interligadas e em movimento constantes uma em relação às outras. Neste contexto as três dimensões do enfoque da HP são: a “análise sócio-histórica”, a “análise formal ou discursiva”, e a “interpretação/reinterpretação”.

Na análise sócio-histórica, Thompson (1995) propõe a reconstrução das condições sociais e históricas de produção, circulação e recepção das mensagens. De acordo com o autor (THOMPSON, 1995, p. 366), estes elementos simbólicos “[...] não subsistem num vácuo.” As maneiras como essas condições podem ser examinadas variam de uma pesquisa para outra dependendo das circunstâncias particulares do objeto em estudo. Para isso, estabelece alguns níveis de análise.

O primeiro deles é a identificação e a descrição de situações espaço-temporais específicas onde formas simbólicas são construídas e recebidas. As falas, narrativas, os escritos, os gestos, enfim, as mensagens em geral, são ouvidas, lidas

e percebidas por pessoas situadas em locais específicos, com características próprias, agindo e reagindo em períodos particulares. Neste nível será apresentada a organização objeto de estudo, com suas características e o contexto de sua criação e existência.

O segundo nível de reflexão leva em consideração que as mensagens estão situadas dentro de certos campos de interação cada um com um campo de posições e conjunto de trajetórias, que determinam algumas das relações entre as pessoas, a partir do momento em que elas empregam uma variedade de regras, convenções e recursos. O setor onde a organização estudada se insere está entre o público e o privado, o que lhe incita a participação por vezes ambígua referente aos campos de interação. Seus públicos de interesse ora a vêem como entidade pública e ora lhe cobram posição de organização privada, sem que ela própria tenha condições de criar uma imagem definitiva e esclarecedora de seus intentos.

Um terceiro nível de reflexão diz respeito às instituições sociais. Elas dão uma forma particular aos campos de interação, por estarem situadas justamente dentro destes campos e, também, ao propor critérios, formular categorias, e fazer distinções, para organizar as evidências das assimetrias e diferenças sistemáticas da vida social. A relevância deste nível da Hermenêutica de Profundidade para o estudo da organização em pauta fica saliente pela origem tanto de seu campo de atuação, prestação de serviços públicos, quanto pela origem de seu capital acionista, oriundo do setor de infra-estrutura. Duas instituições, governo e acionistas, que no Brasil sempre se debateram e pouco fizeram para a evolução da cidadania ativa.

Por fim, uma última instância da análise sócio-histórica está relacionada aos meios técnicos de construção e transmissão das mensagens. Como os elementos simbólicos são intercambiados pelas pessoas, isso implica, necessariamente, em algum meio de transmissão, seja face-a-face ou através de mecanismos complexos como a televisão, por exemplo. Os meios técnicos não existem isoladamente, eles estão inseridos em contextos sócio-históricos particulares. Ao se valer de mensagens verbais ou não-verbais, os emissores pressupõem certas habilidades, regras, e recursos dos receptores para decodificar estas mensagens. Neste ponto será

mostrado como se formou a Ouvidoria da organização estudada, seus meios de comunicação e processos. Também será apresentado o instrumento de coleta de dados a ser utilizado, com suas características e sua importância no contexto da Ouvidoria.

A segunda etapa da Hermenêutica de Profundidade é a análise formal ou discursiva. Assim como a análise sócio-histórica, o processo de análise formal ou discursiva também pode ser feito de várias maneiras.

Para compor este processo, como método de pesquisa foi adotada a Análise de Conteúdo, proposta por Pagès et al. (2006). Os materiais a serem analisados são formulários escritos pelos usuários dos serviços prestados pela organização, encaminhados à Ouvidoria no primeiro semestre do ano de 2007. Estes formulários trazem o discurso, a expressão simbólica, e as intenções explícitas e implícitas dos clientes que se dispõem a contatar a empresa para apresentar suas sugestões ou reclamações. Pagès et al. (2006, p. 196) propõem uma análise baseada “[...] na *estrutura das relações* que unem cada elemento do discurso a todas as outras partes.”, e salienta que sua posição “[...] é que o discurso informa *ao mesmo tempo* sobre uma realidade ‘objetiva’ exterior e transcendente aos indivíduos e sobre seu universo mental.” (PAGÈS et al., 2006, p.198). Outro pressuposto dialético deste método é o trânsito entre o individual e o coletivo no discurso a ser analisado. A versão coletiva não só como soma de todas as falas individuais, mas como complementaridade, oposição, e contradições possíveis.

O autor instrui para a análise através dos seguintes passos: destaque das declarações mais significativas; separação do texto em *unidades intencionais* do discurso; classificação das unidades em função do tema dominante; identificação das relações internas e externas ao tema; alocação de cada subtema no lugar correspondente do plano de análise, indicando novas relações, a fim de as comparar nos diferentes temas (PAGÈS et al., 2006).

Para o tratamento das relações, Pagès et al. (2006) indicam a construção de “gráficos de interpretação”, como recursos visuais à análise. A construção de cada gráfico depende da identificação dos temas, sua classificação em grandes rubricas,

da verificação de relações de causalidade e, ou, contradição entre eles. Após a reflexão sobre o gráfico, elabora-se nova teoria, o que possibilita o cruzamento posterior com outros gráficos e materiais, e a formulação de outras hipóteses.

A terceira e última fase do enfoque da HP é a interpretação/reinterpretação, que é facilitada pelo processo de análise formal ou discursiva, mas é distinta dela. Os métodos da análise discursiva ocorrem através de procedimentos de quebra, de divisão, de desconstrução, ao procurarem interpretar os padrões e efeitos que constituem uma mensagem. A interpretação, ao contrário, constrói sobre esta análise baseada, também, nas implicações sócio-históricas. A interpretação representa um movimento novo de pensamento. É um tipo de análise que ocorre por síntese, pela construção criativa de possíveis significados, que se torna um complemento necessário à análise formal ou discursiva.

As mensagens, como elementos simbólicos ou discursivos, possuem um aspecto referencial. Ou seja, elas são construções que, tipicamente, representam algo, referem-se a algo, e dizem alguma coisa sobre algo. É justamente esse aspecto referencial que o estudo deve compreender no processo de interpretação.

Embora seja mediada pelas duas fases anteriores do enfoque da Hermenêutica de Profundidade, a análise sócio-histórica, e a análise formal ou discursiva, o processo de interpretação vai além destas duas formas investigativas. Simultaneamente, é um processo também de reinterpretção, pois, o objeto da interpretação faz parte de um campo pré-interpretado.

O caso descrito neste estudo foi construído a partir da técnica de Estudo de Caso, com base em Yin (2005, p. 32), que esclarece: “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.” No caso deste estudo, o fato de Relações Públicas e Ouvidoria fazerem parte de um sistema organizacional ao mesmo tempo em que tratam diretamente com os acontecimentos e atores da sociedade justifica a escolha. Deste modo, a averiguação de seu efetivo envolvimento com a cidadania pode ser testada. Duas técnicas metodológicas de apoio foram utilizadas a fim de

construir o caso: observação participante, e análise de documentação. Yin (2005, p. 109) chama estas técnicas de “fontes de evidência”, salientando a importância do uso de:

- a) várias fontes de evidências (evidências provenientes de duas ou mais fontes, mas que convergem em relação ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas);
- b) um banco de dados para o estudo de caso (uma reunião formal de evidências distintas a partir do relatório final do estudo de caso);
- c) um encadeamento de evidências (ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou).

O uso da observação participante foi determinado a fim de aproveitar a proximidade da pesquisadora com o serviço de Ouvidoria da empresa em pauta, pois, segundo Martins (2006, p. 25): “A significância de um trabalho dessa natureza é evidenciada pela riqueza, profundidade e singularidade das descrições obtidas.” Alguns cuidados foram tomados para evitar a contaminação dos dados, já que o excesso de envolvimento emocional poderia prejudicar o estudo. A abordagem da observação participante deu-se a partir do ano de 2001, quando a autora iniciou os registros de projeto, execução, e avaliação do serviço de Ouvidoria.

Como segunda técnica, a análise de documentos colabora com os achados da observação participante, pois, ao registrar os acontecimentos e, ou decisões, a organização estudada pode evidenciar a unidade ou a contradição de seus atos. O procedimento foi qualitativo para o fim de, segundo Moreira (2005), verificar o conteúdo do material selecionado. Neste caso foram avaliados relatórios mensais e trimestrais do serviço de Ouvidoria da empresa.

Para finalizar, considerando-se que os autores pesquisados na revisão bibliográfica lidam com a questão de escolhas e tomadas de decisão, e afirmam que cabe ao gestor de Relações Públicas a responsabilidade de prover a organização de informações e ações relevantes para chegar a um relacionamento equilibrado com seus públicos; considerando-se ainda que estes públicos são formados por cidadãos, sabedores, ou não, de seus direitos na sociedade, e que este conhecimento dá-se pela troca de informações; o fundamento trabalhado neste estudo é o da gestão da função organizacional política, exercida pelo profissional de

Relações Públicas através da comunicação, segundo Simões (1995). No decorrer do estudo serão utilizados como sinônimos os termos gestão da função organizacional política e Relações Públicas.

Como guia para o trabalho foi elaborado o seguinte esquema de base:

PROBLEMÁTICA	Como a gestão de Relações Públicas utiliza-se da Ouvidoria para fazer a interface organização - cidadão?												
OBJETIVO GERAL	Verificar como a gestão de Relações Públicas utiliza-se da Ouvidoria para fazer a interface organização - cidadão.												
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Caracterizar a Ouvidoria como auxiliar na gestão da função organizacional política; ▪ Verificar a capacidade de as organizações estimularem a cidadania através da gestão de Relações Públicas, instrumentalizado pelo serviço de Ouvidoria. 												
CATEGORIAS E PRINCIPAIS AUTORES DE REFERÊNCIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cidadania (Marshall, 1967; Vieira, 2001; Carvalho, 2003; Cortina, 2005; Tenório, 2006) ▪ Relações Públicas (Simões, 1995; Andrade, 1993, Carvalho, 2004; Grunig e Hunt, 1984) <ul style="list-style-type: none"> ○ Públicos (Tarde, 2005; França, 2004; Hirschman, 1973) ○ Poder (Galbraith, 1984; Krausz, 1991; Mintzberg, 1992) ▪ Ouvidoria (Gomes, 2004; Pinto, 1998; Pimentel, 2002; Rowe, 1987) 												
MÉTODOS DE PESQUISA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudo de caso (Yin, 2005) ▪ Análise de documentação (Moreira, 2005) ▪ Análise de conteúdo (Pagès, 2006) ▪ Observação participante (Martins, 2006) 												
METODOLOGIA	<table border="0" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding-right: 10px;">Hermenêutica de Profundidade (J.B. Thompson, 1995)</td> <td style="font-size: 3em; padding: 0 10px;">}</td> <td style="vertical-align: middle;">1. Concessão de Serviços Públicos Empresa concessionária Meios de Comunicação Ouvidoria</td> </tr> <tr> <td style="padding-right: 10px;">1. Análise Sócio-Histórica</td> <td></td> <td style="vertical-align: middle;">2. Formulários de opinião</td> </tr> <tr> <td style="padding-right: 10px;">2. Análise Discursiva</td> <td></td> <td style="vertical-align: middle;">3. Análise e considerações com base na teoria e pesquisa</td> </tr> <tr> <td style="padding-right: 10px;">3. Interpretação/Reinterpretação</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Hermenêutica de Profundidade (J.B. Thompson, 1995)	}	1. Concessão de Serviços Públicos Empresa concessionária Meios de Comunicação Ouvidoria	1. Análise Sócio-Histórica		2. Formulários de opinião	2. Análise Discursiva		3. Análise e considerações com base na teoria e pesquisa	3. Interpretação/Reinterpretação		
Hermenêutica de Profundidade (J.B. Thompson, 1995)	}	1. Concessão de Serviços Públicos Empresa concessionária Meios de Comunicação Ouvidoria											
1. Análise Sócio-Histórica		2. Formulários de opinião											
2. Análise Discursiva		3. Análise e considerações com base na teoria e pesquisa											
3. Interpretação/Reinterpretação													

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CIDADANIA E CONSUMO

A evolução do termo cidadão, como o indivíduo detentor da cidadania, tem sido acompanhada no Brasil por Carvalho, J. (2003a, p. 12), que indica ser este um fenômeno complexo e historicamente definido, pois, “[...] quando falamos de um cidadão inglês, ou norte-americano, e de um cidadão brasileiro, não estamos falando exatamente a mesma coisa.” Cidadania, na definição de Marshall (1967, p. 62) é “[...] uma espécie de igualdade humana básica associada com o conceito de participação integral na comunidade.”

De acordo com Marshall (1967, p. 63), a cidadania pode ser dividida em três partes ou elementos:

O elemento civil é composto dos direitos necessários à liberdade individual – liberdade de ir e vir, liberdade de imprensa, pensamento e fé, o direito à propriedade e de concluir contratos válidos e o direito à justiça. [...] Por elemento político se deve entender o direito de participar no exercício do poder político, como um membro de um organismo investido da autoridade política ou como eleitor dos membros de tal organismo. [...] O elemento social se refere a tudo o que vai desde o direito mínimo de bem-estar econômico e segurança, ao direito de participar, por completo, na herança social e levar a vida de um ser civilizado de acordo com os padrões que prevalecem na sociedade.

Vieira (2001) esclarece que a definição de Marshall foi a primeira, mas não a única a tratar da cidadania no âmbito político. A linha de Marshall é chamada de “liberal”, pois, criada na Inglaterra dos anos 1940, privilegia a garantia dos direitos individuais em detrimento dos compromissos para com a sociedade. Neste sentido, o participante da cidade possui ou não o *status* de cidadão. Visão diferenciada encontra-se na linha “comunitarista”, que aborda a cidadania como uma virtude pessoal e atribui ao indivíduo mais deveres para com a comunidade do que pretende defender seus direitos. Como uma terceira alternativa, o autor cita Habermas, que propõe a teoria da “democracia expansiva”, para a qual o indivíduo deve ter

balanceados seus direitos e seus deveres, e a cidadania deve equilibrar a interação entre cidadãos e instituições, aumentando a participação coletiva nas decisões.

Recentemente outros pesquisadores têm reformulado o conceito. Kunsch (2007) discorre a respeito das múltiplas formas atuais de cidadania, como o direito de livre expressão pela cultura; a cidadania planetária (em oposição a “globalização autoritária”), e a cidadania corporativa, reconhecida como responsabilidade social empresarial. Cortina (2005, p. 29) destaca que tratar a cidadania somente no âmbito político “[...] parece ignorar a dimensão pública da economia, como se as atividades econômicas não precisassem de uma legitimação social, procedente de cidadãos econômicos.”

Ao considerar o desenvolvimento das tecnologias da informação, a diminuição de poder do Estado-nação, e o desenvolvimento das mega-organizações supranacionais como causas da globalização, Sinclair (2000) a define como a tendência mais evidente de uma cultura global. Mais crítico em relação ao tema, Canclini (2006, p. 11) afirma que “A globalização não é um simples processo de homogeneização, mas de reordenamento das diferenças e desigualdades, sem suprimi-las: por isso, a multiculturalidade é um tema indissociável dos movimentos globalizadores.”

O autor (CANCLINI, 2006) considera que há neste contexto um deslocamento do sentimento de cidadania da esfera pública para o privado, já que o indivíduo não mais recebe respostas apoiadoras de seu governo ou de seu grupo político, mas se afirma na sociedade enquanto consumidor de bens e serviços globais.

O resgate da cidadania dá-se, no mundo capitalista globalizado, como uma volta dos bons sentimentos coletivos, da sensação de pertencimento, em contraponto com o individualismo, permitido também pela navegação na rede mundial de computadores. Cortina (2005, p. 21, grifo do autor) sugere que: “*Reconhecimento* da sociedade por seus membros e conseqüente *adesão* por parte destes aos projetos comuns são duas faces da mesma moeda que, ao menos como pretensão, compõem esse conceito de cidadania que constitui a razão de ser da civilidade.”

Carvalho, J. (2003a) constata que no Brasil a aquisição da cidadania se dá lentamente e com parcimônia, dependendo da época e da classe econômica do indivíduo. A liberdade individual, por exemplo, não deu o direito a todos os brasileiros de ter um mínimo de participação na economia da sociedade; ou a obtenção do direito de votar não garantiu o acesso à educação, parte dos direitos sociais. O País estaria, então, formando cidadãos pela metade, já que não têm os direitos completos.

Como consequência do fato, verifica-se que é nas relações de consumo que o brasileiro está aprendendo e praticando sua cidadania. Como o autor indica:

Quando as pessoas dizem: 'Quero meus direitos' – expressão popular, são direitos trabalhistas, sociais. Creio que poderá haver esse efeito no que se refere ao consumidor porque ele é o cotidiano. Você vai a uma loja e é fraudado numa venda. Isso é algo essencial para a vida cotidiana. Na medida em que as pessoas começam a se informar, elas vão recorrer, vão ao Procon. [...] Volta e meia aparecem nos jornais reclamações contra determinada empresa, serviços públicos, etc. Seria interessante ver o crescimento disso. E minha hipótese passaria a ser: o consumidor forma o cidadão. (CARVALHO, J., 2003b, p. 88).

Ao tratar deste enfoque, Cortina (2005) sugere o termo “cidadania econômica”, partindo do pressuposto de que a empresa afeta os interesses de grupos distintos, e sua existência necessita dar conta de satisfazer não somente os acionistas, mas também a todos os indivíduos que de alguma forma interagem com ela. A autora esclarece as duas correntes de pensamento que, atualmente, estariam corroborando com a idéia: a Ética Discursiva e o *Stakeholder Capitalism*. A primeira indica que as sociedades mais avançadas moralmente consideram que só o diálogo racional entre os membros garante o estabelecimento de normas justas, aplicadas a todos os interessados. A segunda amplia a noção de partes interessadas, trazendo a empresa para a compreensão de sua responsabilidade com a sociedade (CORTINA, 2005).

Há certa confusão quando se trata dos aspectos de responsabilidade social empresarial. A preocupação em esclarecer o significado dos termos não tem sido uma constante nas divulgações dos balanços anuais. Mistura-se filantropia, assistencialismo, com ações de *marketing*, tratando ações isoladas como se fossem

estratégias de negócio. Os termos cidadania empresarial, filantropia, responsabilidade social, são utilizados como sinônimos.

Considera-se neste ponto, a necessidade de esclarecimento:

- a) filantropia empresarial = “[...] ação social de natureza assistencialista, caridosa e predominantemente temporária.” (TENÓRIO, 2006, p. 28);
- b) cidadania empresarial = “[...] relação de direitos e deveres entre empresas e seu âmbito de relações e participação ativa empresarial na vida das cidades e comunidades, participando das decisões e ações relativas ao espaço público em que se inserem.” (FISCHER; SCHOMMER, 1999, p. 103);
- c) responsabilidade social empresarial = “[...] uma série de compromissos da empresa com sua cadeia produtiva: funcionários, fornecedores, comunidades, meio ambiente e sociedade.” (TENÓRIO, 2006, p. 32).

Pode-se concluir, a partir das definições escolhidas, que a cidadania fornece a base para o pensamento e a ação socialmente responsável das organizações. Assim como a cidadania individual, para a pessoa física, a cidadania corporativa provê a pessoa jurídica de uma maior consciência de seu papel na sociedade. Saber-se e sentir-se cidadão é o primeiro passo para pôr em prática suas responsabilidades para com os outros.

Tenório (2006) aponta uma evolução temporal no conceito e nas práticas organizacionais que visam beneficiar a sociedade, o meio ambiente e o indivíduo. Revela a estreita ligação entre o desenvolvimento da economia e a necessidade de cuidados com o coletivo. As mudanças da sociedade industrial, focada na produção e no suprimento de meios materiais, para a sociedade pós-industrial, com foco em melhor qualidade de vida e valorização do ser humano, de acordo com o autor, formam “[...] a base conceitual contemporânea da responsabilidade social empresarial.” (TENÓRIO, 2006, p. 20).

A respeito de quem deve ser encarregado na empresa de pensar e agir sobre a nova ordem pós-industrial, McIntosch et al. (2001, p. 37) são enfáticos: “A nova

cidadania corporativa não é algo secundário a ser gerenciado pelas relações públicas. A nova cidadania corporativa trata de cidadania no cerne do planejamento estratégico.” Em sua conceituação de cidadania corporativa indica dimensões éticas e práticas, e, como aspecto-chave, “[...] um relacionamento de mão dupla entre a sociedade e as corporações.” (MCINTOSCH et al., 2001, p. xvii), tema este que diz respeito, de forma direta, a atividade de Relações Públicas, de acordo com Andrade (1994). Salientaram-se estas passagens para enfatizar que, mesmo não sendo o único responsável pela condução do processo em pauta, o gestor de Relações Públicas está apto para sua criação e seu desenvolvimento.

McIntosch et al. (2001) indicam quatro áreas para as ações de responsabilidade social empresarial: econômica, legal, social, e ambiental. As duas primeiras são de mais fácil desenvolvimento, por já estarem acompanhando as organizações desde a época da sociedade industrial. A busca do lucro e o cumprimento das normas legais foram, e são, o princípio para qualquer tipo de empresa manter-se no mercado. Os autores destacam que “Muito poucas organizações operam simplesmente com base em suas obrigações financeiras e legais, [...]” (MCINTOSCH et al., 2001, p. 43), e classifica, estas como participantes de “[...] negócios amorais [...]”, pois não consideram as outras responsabilidades (MCINTOSCH et al., 2001, p. 53).

É na área social que as organizações têm mais dificuldades e mais possibilidades de atuação cidadã. Aqui as estratégias vão desde os cuidados com os empregados, até o incentivo cultural da sociedade, passando por respeitar seus clientes e fornecedores. Como o foco, no presente trabalho, é a relação indivíduo/organização no âmbito das trocas econômicas, concentra-se aqui nas estratégias de relacionamento com o cidadão-consumidor de produtos e serviços.

Organizações inteligentes aproveitam de forma saudável esta realidade pós-industrial para estarem mais presentes na memória e nos bolsos dos cidadãos, pois, ao tornarem-se “empresas cidadãs”, ganham legitimidade e confiança no mercado, que é parte da sociedade. Para a teoria de Relações Públicas isto significa alcançar boa reputação. No Brasil, logo após a regulamentação do Código Brasileiro de Proteção e Defesa dos Direitos do Consumidor, em 1990, mas já antes desta data,

apareceram os sistemas de atendimento ao consumidor e os de pós-venda, como canais de comunicação das organizações e seus públicos de interesse. Abrem-se possibilidades de diálogo, mas ainda no nível do discurso e não da participação nas tomadas de decisão.

Na seqüência surge a Ouvidoria, como meio de relacionamento baseado nas reclamações dos cidadãos. A Ouvidoria seria uma chamada à civilidade, pois ao propor a participação nos processos organizacionais promove a interação e o debate a respeito do ponto de equilíbrio entre o que é o justo e o que é o bom para as partes interessadas. Ela tiraria o “indivíduo organização” e o “indivíduo consumidor” da zona de conforto das preocupações individualistas, trazendo ambos para o campo dos relacionamentos desafiadores, com possibilidades de resolução de conflitos e de novas oportunidades.

Canclini (2006, p. 72), mesmo com sua crítica às novas formas de cidadania, salienta que

Começam a surgir em alguns países – através das figuras do *ombudsman*, de comissões de direitos humanos de instituições e periódicos independentes – instâncias não governamentais e apartidárias que permitem desembaraçar a necessidade de fazer valer o público em face da decadência das burocracias estatais. Alguns consumidores querem ser cidadãos.

Este autor traz para o debate a realidade de que o consumo gera reflexão social, e não é somente um ato individualista. Seu princípio são as relações sociais e nelas a necessidade de compra, pois, cada bem ou serviço só tem validade dentro de um determinado contexto. O consumidor tem o direito à escolha. Pode simplesmente seguir as exigências que o mercado lhe impõe – de compra, uso, e divulgação – ou pode participar dos processos de concepção, produção, e entrega do produto ou serviço. No caso desta ultima opção é que demonstra sua face cidadã (CANCLINI, 2006). Duarte, M. (2007, p. 104) aposta na proatividade do novo cidadão, ao afirmar que ele “[...] busca reivindicar não somente os direitos de ascender e pertencer ao sistema sociopolítico, como também o direito de participar na reelaboração do sistema, definindo, portanto, aquilo de que deseja fazer parte.”

Mas não basta o “querer” participar é preciso ter o “poder” de participar também. E este item são as organizações que lhe conferem, ou não. Canclini (2006) aponta três requisitos básicos para que haja exercício de cidadania nas relações de consumo:

- a) grande oferta de bens e serviços, com fácil acesso, e distribuição eqüitativa;
- b) informação multidirecional e confiável;
- c) abertura à participação da sociedade civil nas decisões de ordem material, simbólica, jurídica, e política.

Os fatores apontados devem partir do mercado. Sendo este feito de organizações públicas e privadas, prestadoras de serviços e de bens de consumo, em realidade devem partir de cada uma destas unidades as ações que favoreçam o cidadão. Cortina (2005) salienta que a concepção de empresa precisa mudar, de forma a atender o novo consumidor. A organização privada preparada para os novos tempos é aquela que identifica e reforça sua cultura própria; que flexibilizou suas relações internas de trabalho; que reconhece seus empregados como membros de uma equipe; que cria conteúdo socialmente responsável, e publica seu Balanço Social³; que, enfim, tem uma nova concepção de ética, fundada na promoção do bem comum.

2.2 O LUGAR DA CIDADANIA EM RELAÇÕES PÚBLICAS

Considerando que os relacionamentos organizacionais dependem de uma atualização constante, é com a nova realidade de empresa cidadã que os profissionais de Relações Públicas precisam pensar suas estratégias. Desde muito cedo as definições norte-americanas a respeito de Relações Públicas indicam uma

³ “Balanço social é um demonstrativo publicado anualmente pela empresa reunindo um conjunto de informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas e à comunidade. É também um instrumento estratégico para avaliar e multiplicar o exercício da responsabilidade social corporativa.” (BALANÇO SOCIAL, [200-]).

atividade voltada para o interesse público. Andrade (1993) busca demonstrar, nas conceituações iniciais das escolas americanas, européias, e brasileiras de Relações Públicas, que, embora haja uma diversificação de idéias, há, igualmente, um fundo comum. Este se caracteriza pelo empenho organizacional no bom entendimento com seus públicos, seja por meio de ações persuasivas, seja através de atividades promotoras da “via de duas mãos” (GRUNIG; HUNT, 1984 apud KUNSCH, 1997), na qual o intercâmbio de informações é o motor do relacionamento.

Avaliando os significados elencados por Andrade (1993) verifica-se que alguns poucos trazem uma noção de ética, e somente a definição de Eugene Holman traz a palavra “cidadão”, referindo-se a possibilidade de entendimento entre este de um lado e o público de outro (ANDRADE, 1993).

Simões (1995, p. 42) indica que a organização necessita administrar politicamente seus relacionamentos; para tanto, surgem as Relações Públicas, definidas conceitualmente como “[...] o exercício da administração da função (subsistema) política organizacional, enfocado através do processo de comunicação da organização com seus públicos.”

No ambiente organizacional, Relações Públicas é uma das atividades estratégicas de apoio aos processos finais de produção, “[...] seu princípio e seu fundamento localizam-se na relação de poder entre as organizações e seus públicos, assim como na possibilidade iminente do conflito entre ambos.” (SIMÕES, 1995, p. 51).

Este esclarecimento trás a informação das vulnerabilidades sociais as quais o agrupamento organizacional está sujeito, pois, não basta criar uma estrutura para atender a uma necessidade cumprindo uma estratégia, há que se evitem os conflitos que possam advir deste intento. Isso se dá tanto nas áreas internas, quanto externas; tanto durante o processo produtivo, quanto nos processos de entrega da solução ou mesmo após a entrega.

A base para o relacionamento equilibrado e satisfatório para as partes é o exercício constante da transparência administrativa e da coerência comunicacional,

que são a origem da dimensão ética de Relações Públicas (SIMÕES, 2001). “Dizer o que faz e fazer o que diz” é tema, inclusive, dos diferentes sistemas de gestão pela qualidade, surgidos a partir dos anos 1980 e consolidados em certificações internacionais como a NBR ISO 9001-2000⁴. Esta constatação confirma que é responsabilidade de toda a organização zelar por sua conduta ética, mas, ao gerir a função organizacional política, cabe ao gestor de Relações Públicas adiantar-se e prevenir os possíveis desvios de sua missão.

Para Fortes (2003), o processo de Relações Públicas tem por finalidade a sinergia entre organização e públicos, com vistas ao desenvolvimento de ambos. A sinergia, entendida por este autor como a integração dos interesses fundamentais de cada uma das partes em relação à outra, ocorre pela utilização de canais e métodos de comunicação adequados. A adequação depende dos objetivos estratégicos da organização, levando novamente ao componente político, pois há processo decisório e processo de escolha (SIMÕES, 1995).

As ações preventivas para a obtenção e manutenção do equilíbrio de poder são possíveis com a aplicação prática do modelo “simétrico de duas mãos” de Gruning e Hunt (1984 apud KUNSCH, 1997). Os autores indicam que, através de uma pesquisa que objetiva a compreensão mais profunda das necessidades e de uma comunicação direta com os públicos, é possível à gestão de Relações Públicas promoverem o entendimento mútuo.

Estas duas características também são aplicadas nos processos de mediação, tanto quando são disponibilizados canais efetivos de comunicação, quanto quando a voz dos públicos é internalizada e traz mudanças para a organização. Na iminência de um conflito ou no furacão de uma crise, cabe ao profissional de Relações Públicas enxergar além, e prever os benefícios que a resolução ou o melhor encaminhamento da situação trará para as partes (CARVALHO, C., 2004). Com esta idéia em mente poderá utilizar suas habilidades e conhecimentos para promover o diálogo e a participação dos envolvidos “[...]”

⁴ Modelo de gestão por padrões de qualidade, instituído mundialmente pela *International Organization for Standardization*, e administrado no Brasil pela Associação Brasileira de Normas Técnicas.

criando, inclusive, condições de manutenção para boas relações sociais após a mediação.” (CARVALHO, C., 2004, p. 195).

A abordagem da mediação, Relações Públicas proporciona um novo olhar e uma atividade diferenciada, inseridos no contexto das ações para tratar com os diferentes públicos da organização:

- a) analisar as nuances da relação organização/públicos, diante de determinado contexto;
- b) diagnosticar os pontos de semelhança e de diferença entre as expectativas de um e de outro;
- c) assessorar estrategicamente os dirigentes empresariais para prevenir ou solucionar conflitos ou crises;
- d) utilizar a comunicação para efetivar os planos estratégicos (SIMÕES, 1995).

Carvalho, C. (2004, p. 197) orienta que, mais do que assessorar a direção da organização o profissional deve

[...] posicionar-se como um gestor com habilidades para facilitar as interações, estimulando o diálogo e o sentimento de obrigação mútuos, além de tornar-se capaz de socializar a informação, envolvendo os indivíduos no processo organizacional.

Este sentimento de obrigação entre as partes retoma a questão do trabalho pelo equilíbrio nos relacionamentos e reconduz às relações de poder existentes na interação públicos - organização. Só haverá balanceamento quando a organização der o primeiro passo no rumo da abertura e da disposição em ouvir, pois, esse é o seu círculo de poder. Caso não tenha interesse, ou considere dispensável agir proativamente e com transparência, há de arcar com as conseqüências que a falta de confiança poderá causar nos seus relacionamentos.

Em um âmbito diferenciado, mas relevante no contexto, Peruzzo (2007) e Kunsch (2007) destacam a crescente necessidade de atenção para o estímulo à participação e a cidadania ativa. Ambas as autoras concentram-se na

responsabilidade da comunicação, tanto dirigida quanto de massa, em incentivar as comunidades na condução do próprio destino e na conquista de seus direitos. Para Peruzzo (2007, p. 51):

Um modelo de comunicação que pressupõe um desenvolvimento sustentável e participativo é o único aceitável na atual conjuntura brasileira, embora sob outras denominações – tais como comunicação e mudança social ou comunicação para a cidadania.

Kunsch (2007) confere às empresas a guarda de um novo tipo de cidadania, a cidadania corporativa. Salaria que a gestão de Relações Públicas pode, e deve, apoiar esta nova realidade através da mediação entre os interesses coletivos e o compromisso social das organizações.

Novamente surge a questão da mediação como campo das Relações Públicas. Em um sentido, para Carvalho, C. (2004), o profissional pode mediar conflitos e prevenir crises. Para Kunsch (2007), há a necessidade de mediação entre o interesse público e o privado. Um conceito não exclui o outro, mas são complementares. O ponto de união de ambos talvez seja o serviço de Ouvidoria, pois, contempla o uso do diálogo como instrumento democrático e de entendimento mútuo, tanto em questões preventivas quanto em soluções a problemas trazidos pela sociedade. Seu lugar, por definição, é intermediário entre a defesa do consumidor-cidadão e os interesses organizacionais. Este posicionamento significa uma imparcialidade justa, com olhar voltado ao que pode representar o bem coletivo a partir a tomada de decisão das partes.

2.2.1 Você sabe com quem você está falando?

Os estudos em Relações Públicas têm colaborado para a evolução dos conceitos e dos termos utilizados para a designação de públicos, enquanto os indivíduos ou grupos de interesse para as organizações. A busca por adequação, tanto às novas definições quanto às novas formas de interações do mundo globalizado, proporciona aos profissionais rico espaço em possibilidades de relacionamento. Em

primeiro lugar, é preciso definir de quem e com quem se está falando quando se projetam estratégias de Relações Públicas, de Comunicação, e de Ouvidoria.

O “trabalhar” os públicos em Relações Públicas não remete a intervenções maniqueístas, de soluções prontas e rápidas. Não se pode determinar quais os subgrupos, executar ações, e acreditar que a resposta esperada venha de imediato. O caráter das atividades é cada vez mais o do diálogo.

França (2004) afirma que em Relações Públicas costuma-se ter definições políticas e sociológicas para o termo: públicos. No contexto “A noção básica de público refere-se ao que é pertencente ou destinado ao povo em geral, a coletividade em toda a sua extensão.” (FRANÇA, 2004, p. 39).

Para Tarde (2005, p. 32), o surgimento do público está vinculado à evolução da imprensa, destacando: “Ora, é a partir do momento em que os leitores de uma mesma folha deixam-se ganhar pela idéia ou a paixão que a suscitou que compõem realmente um público.” As organizações atuais sabem muito bem deste vínculo, tanto quanto têm sua imagem exposta aos meios de comunicação.

O ato lesivo contra consumidores é um motivo interessante para a formação de um determinado público. Na concepção Tardeana, considera-se público na medida da organização de um grupo social e multidão quando ao ajuntamento não se soma a ordem. Assim, uma instituição de defesa dos direitos do consumidor é um público definido, mas uma marcha contra certa prática pode ser uma multidão atuante. Mesmo assim, conforme Tarde (2005, p. 44), “As multidões, portanto os ajuntamentos, os acotovelamentos, são muito mais úteis do que prejudiciais ao desdobramento da sociabilidade.”

Para as organizações efetivarem seus relacionamentos, o estudo dos públicos remete às interdependências geradas e dos espaços onde há tensão, remetendo, também, a chances de diálogo. Para fins de observação geral dos sentidos e usos do termo públicos apresenta-se a seguinte tabela, baseada em França (2004). Buscou-se uma forma mais visual para facilitar o acompanhamento ao autor, incluindo o nome pelo qual é conhecida a abordagem, sua definição geral,

o modo como classifica os públicos, e o elenco de alguns dos autores que utilizam cada alternativa. Interessante notar que para alguns posicionamentos não há registro de classificação, o que pode indicar o uso complementar de outro método.

	Definição	Classificação	Autor (es)
Conceituação sociológica	“Público é a reunião elementar e espontânea que age diante de uma questão controversa” *		*Herbert G. Blummer Karl Mannheim Candido Teobaldo James Grunig Eva Maria Lakatos L. Justet ...
Teoria situacional		Ligações de poder Ligações funcionais Ligações normativas Ligações gerais/difusas	Milton J. Esman James Grunig John Dewey
Níveis de poder	Público é um conjunto abstrato de pessoas com interesses comuns entre si e referentes à organização	Decisão Consulta Comportamento Opinião	Lucien Matrat Roberto Porto Simões
Portfolio de públicos	Públicos se formam de acordo com as controvérsias internas e externas a instituição e os esforços de Relações Públicas.	Defensores esclarecidos Contribuintes reservados Observadores ativos Expectadores massivos Conflitantes mobilizados Críticos acomodados	Waldir Gutierrez Fortes
Stakeholders	Todas as pessoas/grupos de pessoas que possuem interesses em relação a empresa; legitimidade e/ou poder		Archie B. Carroll Tod Hunt Edward Freeman
Critério geográfico	“Conjunto de indivíduos cujos interesses comuns são atingidos pelas ações da organização ou empresa, e cujos atos afetam direta ou indiretamente os interesses da organização” *.	Externo Interno Misto	Candido Teobaldo John E. Marston B.R. Canfield * Carlos A. Rabaca J. Xavier Oliveira J.R.W. Penteadó P.E.M. de Azevedo H.L. Childs M.A D’Azevedo Amado J. Andrés...
Conceituação lógica		Essenciais constitutivos Essenciais não-constitutivos Não-essenciais Rede da concorrência Rede de comunicação	Fabio Franca

Quadro 2 – Visão geral da classificação do termo “públicos” em relações públicas
Fonte: Baseado em França (2004).

Cada uma destas propostas está sendo utilizada pelos profissionais de Relações Públicas, isoladamente ou em combinações. Considerando que o critério geográfico era, até pouco tempo, predominante nos planos de relacionamento, pode-se afirmar que a necessidade e a complexidade da sociedade do Século XXI

empurram os resistentes para formas de conhecimento mais consistentes e situacionais dos públicos.

Em sua sugestão de conceituação lógica dos públicos, França (2004) parte de uma visão ampliada da gestão de Relações Públicas. Sugere que o foco principal deva ser o trabalhar para fora da organização, buscar o profundo conhecimento dos relacionamentos da empresa com a sociedade e, ao obter informações a respeito dos públicos, colaborar para aumentar a inteligência organizacional. Seu posicionamento é referente à aplicação do conceito nas organizações empresariais, pois, as relações de mercado ganham força no contexto, salientando a obtenção de lucro para as partes envolvidas, além do ganho em imagem e bom conceito.

Para fazer a ligação do estudo dos públicos em Relações Públicas com o uso no serviço de Ouvidoria, com foco nas relações de consumo, buscou-se na economia política a classificação que parece ser a mais adequada a este estudo. O autor em pauta é Albert Hirschman e sua proposta data de 1973.

Hirschman (1973) trata da questão da decadência das organizações e de quais atitudes os consumidores podem assumir para responder a ela. Aposta na existência saudável da concorrência para elevar a qualidade dos serviços e produtos oferecidos, mesmo que as empresas se ressintam dela em um primeiro momento. Sugere o termo *slack* para descrever que existem fatores de ociosidade na economia e que, mesmo apregoando que o melhor para a sociedade é a geração de excedentes de produção e o pleno emprego, as organizações não fazem todo o possível para alcançar isto. Sua hipótese básica é que “[...] não importa o que as firmas fazem, fazem o melhor possível, mesmo considerando que o critério de ‘melhor’ desempenho está se tornando cada vez mais obscuro.” (HIRSCHMAN, 1973, p. 21).

Os consumidores têm, diante da queda na qualidade e no relacionamento com a empresa, três possibilidades de ação/reação: irem para outra organização concorrente; chamar a atenção, sugerindo ou reclamando; ficar e aceitar a situação na esperança de dias melhores. O autor (HIRSCHMAN, 1973) denomina estas escolhas de Saída, Voz, e Lealdade, respectivamente.

Conhecer o pensamento e as atitudes do consumidor torna-se relevante para as organizações planejarem suas interações. Além das costumeiras pesquisas de satisfação, entrevistas e grupos focais, a observação a respeito do contexto mundial e dos movimentos econômicos cada vez mais faz parte das atividades de Relações Públicas e *Marketing*. Lewis e Bridges (2004) orientam para o conhecimento do “novo consumidor”, referindo-se àqueles que tiveram suas “[...] ações modeladas pelas mudanças econômicas e sociais sísmicas que começaram a transformar as sociedades industrializadas do final da década de 1960 em diante.” (LEWIS; BRIDGES, 2004, p. xi).

Os autores indicam como características básicas do novo ambiente de consumo a escassez de tempo, de confiança e de atenção, em um mercado mundial com cada vez mais ofertas de produtos, serviços, e informações similares e concorrentes entre si (LEWIS; BRIDGES, 2004). Como reação a esta realidade, os consumidores oscilam entre atitudes bipolares de isolamento ou participação ao se relacionarem com as organizações, com preferência para ações:

- a) individualista: seguem suas próprias escolhas e não a “moda”;
- b) envolvida: querem saber como é fabricado tal produto, como a organização trata seus empregados etc;
- c) independente: exigem um diálogo esclarecedor com a organização, a fim de fazerem suas próprias escolhas;
- d) informada: lêem rótulos, comparam preços, acessam a internet para obter mais informações a respeito de fornecedores etc.

Com um intervalo de trinta anos em seus escritos, Lewis e Bridges (2004) e Hirschman (1973) chegam a um ponto em comum, identificando características do mesmo tipo de indivíduo. Em síntese, o novo consumidor busca autenticidade em suas experiências, deseja obter “[...] a qualidade que fascina [...]” (LEWIS; BRIDGES, 2004, p. 10) nos produtos, serviços e nos relacionamentos. Caso não sinta, não receba, esta autenticidade, opta por envolver-se em busca de melhorias (voz) ou trocam de companhia por sua própria conta (saída).

A opção pela saída é uma decisão de caráter econômico, pois, ao deixar de comprar em uma empresa, o consumidor estará privilegiando outra, exercendo seu poder de transferir recursos. Para a organização abandonada, a perda de clientes, se bem avaliada, poderá fazer com que melhore suas condições de qualidade e, ou, relacionamento, pois, a partir da avaliação de desempenho os líderes tenderão a tomar medidas para retomar seu posto. Já para aquela que recebe a nova adesão, o fato precisa ser mais bem estudado. A adesão pode ser satisfatória se a empresa tem base sólida ou em recuperação, pois, caso esteja em declínio, este novo cliente só adiará a tomada de decisão necessária a mudanças. Este fenômeno pode ocorrer em razão de que, ao ganhar mais clientes, os dirigentes empresariais ganham também excesso de confiança, pensando que seu posicionamento está garantido.

Ao procurar a organização para cobrar soluções, reclamar seus direitos, e sugerir alterações de processo, o consumidor está optando por um movimento político, na observação de Hirschman (1973). Enquanto a saída é silenciosa, individual, impessoal, e simples, o ato da voz pode ser ruidoso ou murmurante, coletivo ou particular, raivoso ou debochado, mas direto e objetivo. A voz é um procedimento mais complexo. O autor define a voz como

[...] qualquer tentativa de modificação, em vez de fuga, de um estado ao qual se pode fazer objeções através de petições individuais ou coletivas a administração diretamente responsável, apelos a autoridades superiores, com a intenção de pressionar a direção ou, vários tipos de ação ou protesto, inclusive os destinados a mobilizar a opinião pública (HIRSCHMAN, 1973, p. 40).

O Hirschman (1973) alerta a respeito dos exageros que podem ser cometidos quando o consumidor torna-se insistente e incômodo a ponto de prejudicar a tomada de decisão da empresa a favor das mudanças que seriam salutares. Pode-se dizer que esta situação acontece prioritariamente em relação às dificuldades de relacionamento, pois são bem mais subjetivas. Diferem no tom e nos argumentos dois clientes que reclamam: um por se considerar mal atendido, e outro por ter comprado um produto estragado. As organizações prestadoras de serviços sofreriam mais neste sentido. Hirschman (1973) sugere que o cidadão utilize um misto de

comportamento de influência e de indiferença, a fim de evitar o excesso de pressão sobre a organização, pois seus dirigentes precisam ter espaço de decisões próprias.

Para a economia, a idéia de que algum insatisfeito lute por seus direitos tentando dialogar, qualquer que seja o modo e a intensidade deste diálogo, tem sido considerado ineficaz, por que somente o abandono faria com que a firma tomasse providências de melhorias. Hirschman (1973, p. 27) afirma também:

É certo que, no campo político, a saída tem sido muito mais negligenciada do que a voz, no setor econômico. Muito pior que ser chamada de inefetiva ou 'tortuosa', a saída foi, muitas vezes, considerada criminosa por rotular deserção, fracasso e traição.

Neste contexto, refere-se a quaisquer organizações, de monopólios à livres concorrentes, e não somente as de mercado, mas também as de Estado.

As duas atitudes podem ser utilizadas conjuntamente ou uma se alternando a outra. Aqueles que reclamam em um primeiro momento, podem cansar-se de fazê-lo caso não vejam solução ao seu requerimento, e então irão buscar a concorrência. Se a opção primeira for à troca, não haverá espaço para a reclamação posterior. Assim, em situações de muita concorrência, o cliente tenderia a usar mais a saída, não se importando em reclamar, por que tem várias opções a sua disposição e se não agrada-lhe a alternativa escolhida, escolhe outra e outra. Talvez em função disto, seja mais difícil fazer as organizações privadas entenderem e respeitarem os consumidores que se manifestam pela voz. A afirmação é de que são tão poucos que nem vale o trabalho de atendê-los. O que os dirigentes podem não atentar é para a força que tem a voz, tanto quando se manifesta para dentro da organização, como quando se vai à sociedade para reclamar.

Moller e Barlow (1996) apresentam um estudo no qual os consumidores insatisfeitos são classificados em quatro categorias, de acordo com seu modo de lidar com as más experiências:

- a) falantes: reclamam diretamente à organização com a qual tiveram problemas;

- b) passivos: não reclamam ou demoram muito a reclamar;
- c) irados: reclamam para outros indivíduos em seu círculo de conhecidos, não para a organização, e migram para a concorrência;
- d) ativistas: reclamam em todos os lugares possíveis, inclusive na organização, e tendem a procurar a concorrência também.

Partindo desta descrição, a vulnerabilidade das organizações frente às possíveis ações de consumidores insatisfeitos fica evidente. Talvez o grupo dos falantes seja o único a colaborar para o seu desenvolvimento, uma vez que dão a oportunidade de retratação e de correção de problemas.

Em espaços de livre concorrência, por que motivo o consumidor buscaria a alternativa de interação com uma empresa para manifestar sua insatisfação? Na hipótese de Hirschman (1973) é por que há uma esperança e uma confiança de que alguém fará algo para melhorar a situação. Esta crença pode ser a manifestação de um comportamento de lealdade e, de acordo com o autor: “[...] a lealdade põe de lado a saída e ativa a voz.” (HIRSCHMAN, 1973, p. 83).

Algumas características da lealdade, segundo Hirschman (1973):

- a) é um obstáculo a saída;
- b) tem um limite máximo, que depende da recuperação da empresa;
- c) facilita a retomada de equilíbrio em firmas capazes de recuperação;
- d) depende da comparação entre as organizações concorrentes, quanto mais semelhantes em qualidade e preço, menores as chances de lealdade;
- e) é mais funcional a empresa quando parece ser baseada em uma crença irracional;
- f) as organizações com preço e qualidade inferiores tem mais necessidade de lealdade do tipo irracional.

As peculiaridades da lealdade apresentadas levam a busca de um outro estudo. Ao tratar de organizações prestadoras de serviços, Berry (2001) apresenta uma evolução no grau de fidelidade dos consumidores na medida em que interagem com a empresa:

- a) interesse em alternativas;
- b) aquiescência;
- c) cooperação;
- d) aperfeiçoamento;
- e) identidade;
- f) defesa;
- g) sentimento de propriedade.

Em um primeiro momento o consumidor escolhe entre algumas alternativas de mercado para efetivar o relacionamento de compra. Após eleger uma determinada organização, será a equação entre suas expectativas e a realidade apresentada que o fará manter-se ou não com ela. No estágio “aperfeiçoamento” o cliente terá condições de transformar-se em voz, caso alguma situação lhe desagrade ou caso verifique queda na qualidade do produto ou serviço, pois, o histórico do relacionamento foi favorável. O autor salienta que “[...] a relação de confiança aumenta a tolerância a um pequeno erro” (BERRY, 2001, p. 141). A lealdade estaria a partir do estágio de identidade, nesse momento o consumidor começa a sentir-se parte da organização. Na fase em que há o sentimento de propriedade pode revelar-se a lealdade irracional, citada por Hirschman (1973).

Este enfoque dá uma pista a respeito das relações de poder existentes nas forças componentes do ambiente empresarial. Poder, este, entendido como “[...] a capacidade de afetar (causar efeito em) o comportamento das organizações.” (MINTZBERG, 1992, p. 5). Neste sentido, para terem atitudes de lealdade os clientes precisam saber da capacidade que possuem para exercerem seu poder nos processos decisórios e não se considerarem apenas expectadores.

2.2.2 Participando do poder: como?

Para o cliente garantir algum poder de decisão perante determinada organização, existe um caminho a percorrer, mais curto ou mais longo, e que dependerá da convergência que para ele fizer cada uma das partes. Mintzberg

(1992) revela a multiplicidade de objetivos existentes nas empresas contemporâneas e a batalha de cada uma das partes interessadas para que seu posicionamento seja o vencedor. O autor apresenta a evolução dos estudos em administração, iniciando com as teorias cujas definições de empresa tratavam de um agente com um objetivo, até chegar a sua proposta, para as organizações contemporâneas, das batalhas de múltiplos agentes pelo poder de realizar seus objetivos individualistas.

Na teoria da gestão da função política para Relações Públicas, Simões (2001, p. 70) salienta as convergências desta com os processos e o programa da Micropolítica, que “[...] trata da relação do poder em espaços mais restritos como nas organizações, nas famílias e nos grupos.” Por sua vez, a Macropolítica trataria das relações de poder entre as instituições: estados, mercados, sociedades, sejam nacionais ou internacionais. Considerando, neste estudo, que a Ouvidoria faz parte do programa de Relações Públicas, as questões do poder nos relacionamentos tratados por este serviço estão intraorganização. Relevante guardar a definição de cidadania de Marshall (1967, p. 62): “[...] uma espécie de igualdade humana básica associada com o conceito de participação integral na comunidade.” para posterior cruzamento na análise da Ouvidoria, pois se trata de uma consideração mais ampla.

Retomando a questão do poder, enquanto a capacidade dos agentes de afetar o comportamento da organização, Mintzberg (1992) coloca a política e a autoridade como subconjuntos deste, destacando a diferença existente e evitando usar os termos como sinônimos. Caracteriza a política como um modo não legítimo, informal de poder, e a autoridade como poder formal, baseado no cargo que se ocupa. Salienta-se o uso conceitual de política, neste estudo, conforme a linha de Simões, (1995, p. 107) que a define como uma das funções da empresa “[...] exercida pela filosofia, pelas normas, pelas ações organizacionais que visam legitimar o poder decisório da organização junto aos vários públicos, [...]” Para gerir esta função no sistema organização, existe o processo e o programa de Relações Públicas. Considera-se oportuno estudar aqui a visão de Mintzberg, em virtude de sua relevante contribuição no entendimento do poder e suas características.

O autor (MINTZBERG, 1992) utiliza o termo “influência” como sinônimo de poder. Para indicar os participantes do que chama jogo do poder nas organizações,

identifica-os como “agentes com influência”. Seu princípio é de que: “Posto que as necessidades de todos os agentes com influência não são as mesmas, cada um deles trata de aproveitar seu poder – meio de influência – para controlar as decisões e ações tomadas pela organização.” (MINTZBERG, 1992, p. 24). O primeiro passo para um indivíduo tornar-se agente com influência, ou seja, exercer seu poder, é optar por ser voz ao invés de saída, afirma Mintzberg (1992), reportando-se a Hirschman (1973), já citado neste estudo.

Mintzberg (1992) considera relevante diferenciar o termo agentes de influência dos termos stakeholders e acreeedor, também utilizados para designar os públicos de uma organização que tem interesse direto em suas atividades e resultados. Segundo ele, as duas designações incluem os agentes voz, mas também aqueles que optam por lealdade, que sendo leais, não têm influência sobre as decisões e ações da empresa, aceitando-as mesmo que tenham sido voz em algum momento.

O autor (MINTZBERG, 1992, p. 29) utiliza a idéia de coalizão, como “[...] um grupo de pessoas que negociam entre elas para determinar certa distribuição de poder dentro da organização.”, informando a existência de uma coalizão interna e outra externa na briga por influenciar mais e melhor. Da coalizão externa fazem parte os proprietários, os sócios, os clientes, os concorrentes, os sindicatos, os formadores de opinião, as organizações não governamentais, os governos, o conselho de administração. Na luta pelo poder, dentro da organização estão a alta direção, os trabalhadores, os gerentes, os assessores técnicos, os assistentes; por último, e que realmente seria o último agente de influência a aparecer em jogo encontra-se a “[...] ideologia da organização, o conjunto de crenças compartilhadas pelos agentes internos, e que a distingue de outras organizações.” (MINTZBERG, 1992, p. 33).

Pagès et al. (2006) consideram a organização como um sistema de mediações, que busca constantemente responder às contradições nascidas em seu interior e em seu entorno. Estas contradições, estas múltiplas incoerências, são frutos das batalhas pelo poder que exercitam os agentes.

Apresentados os jogadores e suas razões para entrar neste jogo, faz-se necessário verificar como ele acontece. Galbraith (1984) aponta três instrumentos: punição, compensação, e condicionamento; e três fontes: personalidade, propriedade, e organização; de onde o poder pode ser exercido. No relacionamento empresa/consumidores toma-se a fonte “organização” como conceito pertinente, mas os instrumentos podem variar entre “punição”, “compensação”, e “condicionamento”.

De acordo com o mesmo autor algumas das características do Poder são:

Tipos	Poder Condigno (punição)	Poder Compensatório	Poder Condicionado
Recompensa	negativa	positiva	psicossocial
Formas de aplicação	Desde o castigo físico até multa, expropriação, repreensão verbal, condenação social	Benefício, premiação, pagamento, elogio, incentivo monetário	Educação, informação, publicidade
Obediência	Consciente	Consciente	Inconsciente

Quadro 3 – Características do poder para Galbraith
Fonte: Baseado em Galbraith (1984).

Esclarece ainda:

A dificuldade para se compreender o poder é, como sempre, a ausência de casos puros. Em mistura íntima com a imposição condigna ou compensatória está a submissão, que advém porque o indivíduo acredita que ou foi persuadido de que esse é, de algum modo, o melhor caminho para ele (GALBRAITH, 1984, p. 24).

Nos grupos contemporâneos os instrumentos de poder condicionado e compensatório são os mais utilizados. Uma empresa exerce poder em relação a seus públicos quando lança peças publicitárias ou programas de milhagem, no entanto, a punição ainda existe na forma, por exemplo, de multas contratuais. Por sua vez o consumidor pode exercer seu poder ao optar pelos comportamentos de:

- a) voz, ao acessar a empresa para reclamar quanto a má qualidade, mau atendimento, ou preços abusivos;

- b) combinado de voz e saída, ao mobilizar agrupamentos sociais para reclamações coletivas e, ou, boicotes em massa.

A organização, enquanto fonte de poder, precisa lidar com três peculiaridades em especial, segundo Galbraith (1984):

- a) simetria bimodal: para ter sujeição externa, precisa primeiro conquistar a sujeição interna;
- b) associação com as demais fontes de poder e acesso aos três instrumentos de poder;
- c) quantidade de metas para as quais busca submissão (quanto maior o número, menor o êxito).

Mintzberg (1992) apresenta diferentes fontes de poder, por tratar especificamente do contexto das organizações. O agente de influência para iniciar a disputa precisa ter o controle de um recurso, de uma habilidade técnica ou de um conhecimento, que sejam muito importantes para a empresa. Mais do que importantes, salienta, a fonte precisa ser essencial para o funcionamento do sistema organizacional, precisa estar concentrada nas mãos de poucos e precisa ser insubstituível. É imprescindível que haja dependência da organização pelo agente, só ele poderá prover suas necessidades. Tais fontes, Krausz (1991, p. 18) chama de “poder pessoal”, pois, este “[...] origina-se no próprio indivíduo e refere-se as suas características de personalidade, experiências, vivências, conhecimentos, energia vital, motivações interiores, [...]”

Duas outras fontes de poder são destacadas por Mintzberg (1992): as prerrogativas legais, das quais se aproveitam alguns organismos de governo tais como agências reguladoras, e, mais próximos, os próprios sócios e diretores; e a proximidade com os demais agentes com poder, por troca de favores, por controle de um grupo (a presidente da associação das donas de casa, por exemplo) ou por formar suas opiniões (os profissionais dos meios de comunicação, por exemplo).

Em concordância com os autores citados, Krausz (1991, p. 14) salienta que para existir poder é preciso que haja “[...] influência e relacionamento [...]” A partir de

seus estudos, conclui que não há escapatória; em toda relação humana há a disputa para ver quem consegue acionar e, ou, modificar a atitude do outro a fim de satisfazer seu objetivo. A autora indica que nas organizações atuais, com estruturas mais dinâmicas e avançadas começa a existir a preocupação com a participação de cada indivíduo nas decisões. Esta seria uma forma de valorizar o poder pessoal diminuindo a importância do poder contextual, que, de acordo com sua ótica, torna as empresas rígidas e despessoalizadas por privilegiar regras e normas coletivas.

Enquanto Mintzberg (1992) acredita que somente a missão organizacional é o grande objetivo realmente respeitado e perseguido pela maioria e que no desenrolar dos trabalhos cada um busca, mesmo, é satisfazer necessidades individuais, Krausz (1991) sugere que os objetivos da organização devam estar muito próximos dos objetivos pessoais, para que se consiga mover em uma só direção, enquanto agrupamento na busca por resultados. Ora, unificando as considerações, pode-se deduzir que para haver certo consenso de “para onde” irá a empresa, é necessária alguma participação dos agentes em diferentes momentos, pois, caso cada um puxe a corda para seu lado o tempo todo, ninguém sairá do lugar. É preciso, então, verificar o que é participação.

Para Bordenave (2007, p. 22) participação “[...] é fazer parte, tomar parte ou ter parte.” Complementando, diferencia as três modalidades e afirma na tomada de decisão que o importante é “tomar parte”, pois, isto indicaria a ação, o movimento. Pode-se dizer, em um contexto: fulano faz parte do grupo de condôminos, pois, tem parte no imóvel da família, mas não toma parte nas reuniões de condomínio. Considerando assim, fulano não é um agente de influência da organização “condomínio”, pois, de acordo com Mintzberg (1992), para exercer poder há que se ter vontade e habilidade. O ato de não tomar parte exclui fulano da participação, ele não é voz.

Tanto Bordenave (2007) quanto Motta (2003) alerta para as intenções de quem abre oportunidade de participação nas decisões. Os autores concordam no fato de que a participação da maioria dos interessados tem sido cada vez mais um ato bem-vindo nas organizações e nas sociedades contemporâneas, mas, também

avisam dos cuidados para com a pseudo-abertura e com a manipulação. De acordo com Motta (2003, p. 4):

Todavia, a preocupação com a participação é algo que decorre de valores democráticos, isto é, da idéia de que a sociedade ou as coletividades menores, como a empresa ou a escola são pluralistas, constituindo-se num sistema de pessoas e grupos heterogêneos, e que, por isto mesmo, precisam ter seus interesses, suas vontades e seus valores levados em conta.

As maneiras de participar variam entre: a participação voluntária (o indivíduo escolhe participar); a participação provocada ou imposta (o indivíduo é obrigado a participar, por coerção ou compensação); a participação concedida ou funcional (a organização permite que o indivíduo debata, troque informações, consulte e seja consultado para se chegar a um consenso) (BORDENAVE, 2007; MOTTA, 2003).

A relevância das formas de participação somente não é maior do que a dos níveis de participação. Na preocupação de Bordenave (2007, p. 30), duas questões precisam ser esclarecidas: “– qual o grau de controle dos membros sobre as decisões; - quão importantes são as decisões de que se pode participar.” Os graus de controle vão desde a simples informação de qual decisão foi tomada pelos dirigentes da empresa, passa pela co-gestão, que de acordo com Motta (2003, p. 5) é “[...] uma forma avançada de participação administrativa que implica co-decisão em determinadas matérias e direito de consulta em outras.”, e segue até a autogestão, quando desaparece a diferença entre administradores e administrados.

Bordenave (2007) descreve os níveis de participação, do mais alto ao mais baixo, iniciando pela formulação da doutrina e das políticas da organização, até a avaliação dos resultados das ações tomadas. Muito difere a participação do grupo na decisão de abertura do capital da empresa ou, por exemplo, na cor que deva ser pintado o refeitório da fábrica. As questões do nível e do grau de participação demonstram o quanto há de verdadeiro e de manipulação na abertura do poder organizacional aos agentes. Considerando por primeiros detentores legais e legítimos da tomadas de decisão a alta-direção e o conselho de administração em uma organização privada, são estes que, mais ou menos, abrem os canais de participação.

Mintzberg (1992) trata da participação ao indicá-la como uma forma de democratizar a organização, a princípio tida como uma oligarquia. Cita a democracia participativa, na qual há participação direta dos representantes dos agentes em alguns comitês da organização. Indica este método para certos tipos de ocasiões, como “[...] quando as empresas devem tomar uma decisão que vá afetar de forma importante a algum grupo externo.” (MINTZBERG, 1992, p. 653). Esta abertura à participação seria mais como uma resposta a pressões de alguns agrupamentos à organização, como os ambientalistas e os consumidores. Ao final ambas as partes se beneficiariam com as mudanças sugeridas e possíveis de serem executadas.

Considera-se que o equilíbrio nas relações de consumo somente poderá dar-se quando partir da empresa a decisão de abrir, em certa medida, seu poder de decisão a respeito das melhores formas de atender seus agentes de influência, prioritariamente, neste trabalho, o consumidor. Uma pequena dose de poder poderia garantir uma dose extra de lealdade e, por conseqüência, mais benefícios aos negócios. Talvez a quantidade e qualidade desse movimento de participação é que devam ser mais bem debatidos no interior das organizações. Um primeiro passo poderia ser a abertura de canais de comunicação efetivos, e a instalação do serviço de Ouvidoria.

2.3 OUVIDORIA: RECLAMAÇÕES, QUEIXAS, E ALGO MAIS

Será, por preferência, utilizado aqui o termo Ouvidoria, em diferenciação ao de *Ombudsman*, seguindo orientação de Gomes (2004, p. 121) de que este último é:

Basicamente 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, voltado para a defesa dos direitos e legítimos interesses da população.

Esse esclarecimento revela a definição do *Ombudsman* clássico de origem sueca e que foi a origem do serviço no mundo. De acordo com o autor a Ouvidoria brasileira possui caráter diferenciado, sendo controle interno da administração e de

poder limitado, além de possuir independência e autonomia relativas (GOMES, 2004). Há no Brasil confusão, do senso comum, no uso de termos para se referir a aplicação da atividade, considerando-se *Ombudsman* quando referente à área privada e Ouvidor para a pública. Fica-se aqui com o termo indicado por Gomes (2004), pois, seja em qual esfera for, o Ouvidor brasileiro não dispõe dos requisitos jurídicos indicados para o *Ombudsman*.

Pinto (1998) é esclarecedora ao levantar os principais modelos de *Ombudsman* mundiais colocando-os em quadro:

PAÍS/DENOMINAÇÃO/ ANO/NOMEAÇÃO	MANDATO/ACESSO/ ÁREA DE ATUAÇÃO	OBSERVAÇÃO
SUÉCIA Ombudsman (JO) – 1809 Nomeado pelo parlamento	Mandato de 4 anos, podendo ser reeleito. Acesso direto pelo cidadão Área civil	Militar (1915) Outros: Ocorrência (1954) Consumidor (1971) Imprensa (1969) Igualdade de oportunidades (1980)
FINLÂNDIA Oikeusasiamies – 1919 Parlamento	4 anos coincidentes com o mandato parlamentar Acesso direto civil e militar	
NORUEGA Ombudsman (MO) – 1952 Parlamento	4 anos Acesso direto Acesso militar	Prazo de apresentação da queixa de 1 ano Civil – SO (1962) p/ adm. Interna e externa
DINAMARCA Ombudsmand – 1953 Parlamento	4 anos acesso direto civil e militar	Prazo de carência de 1 ano
NOVA ZELÂNDIA Parliamentary Commissioner – 1962 Nomeado pelo Governador Geral sob recomendação da Câmara dos Representantes	4 anos Acesso direto Área civil	Aceita reclamações de sociedades, associações públicas ou privadas
INGLATERRA Parliamentary Commissioner – 1967 Parlamento	Vitalício Acesso indireto (através de um parlamentar) Área civil	Cidadão individual ou coletivamente considerado Possui prazo prescritivo
ISRAEL Comissário para queixas públicas (trad.) – 1971 Nomeado pelo Presidente do Estado c/ recomendação da Comissão do Parlamento	5 anos podendo ser reeleito Acesso direto Área civil	Cidadão individual de qualquer nacionalidade
FRANÇA Médiateur – 1973 Conselho de Ministros	6 anos não pode ser reeleito Acesso indireto e formal Área civil	Cidadão individual de qualquer nacionalidade
PORTUGAL Provedor de Justiça – 1975 Presidente da República escolhe em lista tríplice	Indeterminado Acesso direto Área civil	Não há prazo de carência
ESPANHA Defensor Del Pueblo – 1978 Parlamento	5 anos Acesso direto Área civil	Cidadão Individual

Quadro 4 – Quadro sinóptico da universalização e características do Ombudsman

Fonte: PINTO, 1998, p. 30.

De acordo com Pinto (1998), desde seus primórdios, o instituto do *Ombudsman* é estabelecido em relação à defesa de aspectos singulares do cidadão. Deste modo, existem *Ombudsman* para a representação frente a questões dos direitos humanos, para as da imprensa, para as de controle da administração pública, e para as relações de consumo, entre outros. No Brasil os serviços mais comumente vistos são os de imprensa e os que defendem os usuários dos serviços públicos. Para efeitos deste estudo será abordada a atividade Ouvidoria com foco na representação do consumidor-cidadão.

Os Provedores de Justiça portugueses defendem uma instituição única no Estado para tratar todas as questões e não vêm benefícios à população com a disseminação de *Ombudsman* setoriais. Pimentel (2002, p. 77) é crítico ao afirmar que

[...] esta situação induz em erro os cidadãos já que poderão ser levados a pensar que estes provedores, ou com designação parecida, são semelhantes ao Provedor de Justiça. A verdade é que não o são. São meros agentes dos seus criadores cuja função é a de fazer o chamado controlo interno na própria Administração. Fora da área do Governo, os provedores existentes em algumas empresas, sejam elas privadas ou públicas, têm tido uma atuação pouco empreendedora e por vezes tendenciosa que pode mesmo denegrir a imagem do Provedor de Justiça. [...] Pode mesmo dizer-se que as chamadas caixas de reclamações existentes nestas empresas foram, na era da publicidade, substituídas pelos provedores.

Considera-se a observação válida caso se pense em termos de efetivação do serviço, mas é preciso guardar as características de cada Estado e sociedade, pois a centralização pode ser o melhor modelo para Portugal e não ser para um país de dimensões continentais como o Brasil. Nestes casos, o mesmo autor sugere que se tenha ainda um único provedor de justiça e diversos especialistas para lhe auxiliar em cada campo de atuação, evitando, assim, o que chama de “ombudsmania”.

Nesta questão do modelo é necessário lembrar das origens do *Ombudsman* como instituição externa ao poder público criada na Suécia do Século XVIII para “Fiscalizar a aplicação das leis e atividades por parte dos funcionários públicos.”, conforme relata Vismona (2001, p. 11). No Brasil do Século XX a prática da atividade trouxe mudanças transformando-a num

[...] canal de diálogo com a população; uma porta aberta para a participação popular através do escutar da reivindicação e da reclamação; um celeiro de recomendações para a melhoria do serviço público; um espaço na esfera de respeito ao ser humano. (OLIVEIRA FILHO, 2005, p. 47).

Em relação ao poder de atuação dos Ouvidores na esfera pública, Pinto (1998, p. 75) salienta que são

[...] de inspeção, persuasão a autoridade administrativa e de proposta junto as autoridades administrativas superiores, jurisdicionais e legislativas. Não tem poder coercitivo e se impõe na base da autoridade moral, pelo acerto de suas conclusões e equilíbrio de suas atitudes.

Ao analisar as definições a respeito de Ouvidoria, encontramos elementos da comunicação em destaque, como: “Ouvidor é o representante do cidadão na instituição onde trabalha”; “Ouvidoria é um canal de comunicação com o cidadão” ou, conforme Sá (2004, p. 54): “A leitura do Ouvidor é a alma da comunicação e isto só é possível se ele é capaz de entender o que ‘o outro’ quer dizer.” Os profissionais da Comunicação, e os de Relações Públicas em particular, que atuam como Ouvidores, trazem suas ferramentas para o exercício diário da atividade.

De fato, pode-se considerar a Ouvidoria um instrumento de comunicação direta, pois privilegia o contato um a um. Duarte, J. (2007, v. 1) considera altamente eficiente este tipo de comunicação, por se adequar exatamente ao interlocutor, proporcionando mais chances de entendimento e atendimento de suas expectativas e necessidades. O autor afirma também que o *feedback* tende a ser mais preciso quando as partes podem ficar frente a frente, e isto não quer dizer somente o contato pessoal, mas também via telefone ou *internet*.

A responsabilidade dos profissionais em promoverem a comunicação da organização com a sociedade passa por duas ações específicas: a existência de canais adequados, e sua divulgação. A Ouvidoria enquadra-se como um canal possível de promover esta interação, mas, segundo Duarte, M. (2007, p. 112, grifo do autor):

[...] grave problema é o número limitado de serviços de atendimento ao cidadão (Ouvidorias, *ombudsman*, SACs, etc) que, quando disponíveis, são inacessíveis na maior parte do tempo, pois o número de consultas é muito maior que a capacidade de atendimento, não atendem as necessidades do cidadão, não respondem ou não prestam as informações devidas.

A partir de sua experiência no cargo de *Ombudsman* do Grupo Pão de Açúcar, Giangrande (1997, p. 193) enfatiza os aspectos fundamentais para a atividade: “[...] grande independência, autoridade para acionar os mecanismos necessários e liberdade para atuar como um crítico interno da organização.” Trazendo o ponto de vista das organizações privadas, a autora indica que é possível ter boas centrais de atendimento para a recepção e o tratamento de reclamações de clientes, mas ao escolher pela instituição da Ouvidoria a empresa está se diferenciando pela consideração e respeito ao consumidor-cidadão e mostrando-se disposta a agir em prol da inovação e da melhoria da qualidade de seus processos, produtos, e serviços. Nisto concorda Ramos (2005) ao afirmar que há um falso dilema nas organizações quando da escolha pela implantação de serviço de atendimento ao consumidor ou o serviço de Ouvidoria: “[...] não há razão para optar entre *Contact Center* (CC) e Ouvidoria. Assim como, em comunicação empresarial, assessoria de imprensa e publicidade são complementares e não alternativas” (RAMOS, 2005, p. 111, grifo do autor).

Simões (1995, p. 184) considera a atividade de *Ombudsman* um instrumento de entrada para as tomadas de decisão em Relações Públicas:

Nesta área, cabe ao profissional auscultar aos públicos, em especial aos clientes, provocados ou não, quanto às suas expectativas, frustradas ou não, sobre os produtos ou serviços e tudo mais que diga respeito à organização. E, após a análise dos fatos, apresentar à direção os problemas e as alternativas de solução. Ao final, deve dar respostas àqueles clientes que se identificaram.

Relevante acrescentar que o autor (SIMÕES, 1995) caracteriza em separado as reclamações dos clientes, como sendo uma outra ferramenta de coleta de dados. Andrade indica que há diferença entre “queixas” e “reclamações” uma vez que o primeiro termo designa a formalização da situação de dano sofrido pelo consumidor à organização. Afirma, também, sem citar o serviço de Ouvidoria, que é necessário

um profissional paciente para ouvir “os brados do reclamante” e que as queixas devem ser analisadas pelas áreas da organização a fim de gerarem melhorias no atendimento e nos processos internos (ANDRADE, 1994).

Seguindo a linha de Simões (1995), a unidade de trabalho da Ouvidoria é a informação trazida pelo consumidor-cidadão, por meio da reclamação. Informação, entendida como possibilidade de redução da incerteza que a organização tem a respeito do que o consumidor pensa da qualidade de seus produtos, serviços e relacionamentos. Ao tratar dos aspectos lingüísticos, Wilson (2001, v. 5, p. 8) considera a reclamação

[...] como ato e objeto, traduz uma informação que envolve a expressão de um estado psicológico, em geral de insatisfação, que fala de um prejuízo (material e por vezes moral) e que, segundo a teoria da polidez, representa um grau de ameaça à face do ouvinte, além do que exige a sua participação para a resolução do problema apontado.

Três reclamantes podem trazer a mesma informação, com diferentes apresentações. De acordo com Wilson (1999), existem as seguintes formas de o autor expressar seus sentimentos em uma reclamação: pseudo-neutralidade, em que oculta ou disfarça seu estado de ânimo; ambivalência-afetiva, quando oscila entre a vulnerabilidade e a hostilidade; e a hostilidade marcada, chegando, ou quase, à agressão. Saber identificar as demonstrações de sentimentos auxilia o trabalhador da Ouvidoria a evitar o estabelecimento de pré-conceitos em relação ao cidadão. Mesmo aqueles que chegam até a fase da hostilidade têm algo a informar a empresa, e não poderiam ser repelidos.

Pinto (1998, p. 78, grifo do autor) apresenta o relato do *Ombudsman* do Banco Real, no final da década de 1990, afirmando que “[...] o *ombudsman* deve ser, por excelência, uma pessoa profundamente versada em Relações Públicas, pois o seu cotidiano depende muito disso.” Verificam-se constatações diversas e complementares a respeito das ligações das atividades, pois se a gestão de Relações Públicas se alimenta de informações oriundas dos processos de Ouvidoria, esta, por sua vez, necessita de um profissional com competências de Relações Públicas para bem efetivar suas ações.

Outra autora que não cita diretamente o serviço de Ouvidoria, mas elenca atividades afins, é Cesca (2000), que, como receita de atuação para o profissional de Relações Públicas diante de prováveis conflitos entre a empresa e o consumidor, sugere, entre outras medidas:

- a) responder a todas as perguntas dos consumidores;
- b) treinar as pessoas que irão atender os consumidores que se sentem lesados ou buscam informações;
- c) ouvir, com disposição, as reclamações dos consumidores;
- d) garantir ao consumidor a qualidade daquilo que ele adquiriu, sob pena de restituir-lhe o pagamento, se o que foi comprado não corresponder a finalidade;
- e) atender as pretensões dos consumidores reais e potenciais.

Em uma linha diferente de trabalho, na área do *marketing*, Moller e Barlow (1996, p. 15) acreditam que "Muitas empresas vêem as reclamações como prova de uma falha que cometeram e que é melhor não admitir ou como a confirmação de uma suspeita de que os clientes querem mesmo criar caso por nada." Os autores propõem um rompimento nesse paradigma sugerindo que as reclamações dos clientes sejam aceitas como presentes, pois se constituiriam em consultoria gratuita para as organizações. Com o novo olhar, as informações trazidas por meio do atendimento a consumidores insatisfeitos poderiam servir estrategicamente para fomentar os negócios. Esta proposta coaduna-se com a já referida de Hirschman (1973) ao ter como princípio que o cliente voz não deixa de ser cliente, pois "[...] ainda tem alguma confiança na organização." (MOLLER; BARLOW, 1996, p. 25). Pode-se afirmar que sua tendência é de lealdade.

Marketing de defesa é a sugestão de Santos (1997) para o atendimento às reclamações de clientes. A autora recorre a pesquisas norte-americanas e brasileiras para salientar a atitude positiva das empresas ao reconhecer e trabalhar as insatisfações de pós-compra. O perigo maior no caso de consumidores insatisfeitos seria a não-reclamação, uma vez que pode ser considerada "[...] a ponta de um iceberg que poderá causar danos irreparáveis a empresa" (SANTOS, 1997, p. 3). Para ela, a escuta e internalização das queixas, como fator de mudança

organizacional, são capazes de garantir um maior grau de fidelidade, devendo ser preocupação central da área de *marketing*. Saliencia dois fatores fundamentais para o sucesso deste instrumento: a abertura de canais de comunicação, como os departamentos de atendimento ao consumidor; e a comunicação interna das manifestações para que fatos negativos não ocorram com outros clientes.

Na hipótese de Santos (1997), o fluxo das reclamações na empresa se daria conforme a figura abaixo. Sua categorização para as atitudes dos clientes que têm problemas com a organização assemelha-se a de Moller e Barlow (1996), já citada neste trabalho (falantes, passivos, irados, e ativistas). A atitude que a empresa tem para com a manifestação, nesta proposta, segue linha parecida com o trabalho de Ouvidoria.

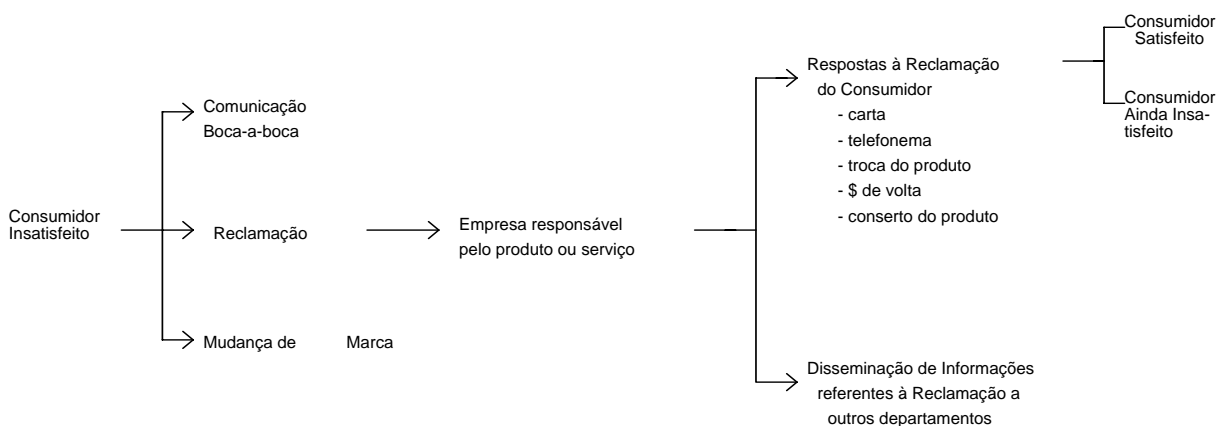


Figura 1 – Interpretação de Santos para o *marketing* de defesa
Fonte: Santos (1997, p. 18).

Ao abordar os ganhos com a recuperação de consumidores insatisfeitos, a área de *marketing* não tem preocupação com o incentivo à cidadania. Não há julgamento na constatação ou no posicionamento. A reflexão conclui apenas que a Ouvidoria, diante do exposto até este ponto, pode ser reconhecida como um elo de ligação entre os interesses organizacionais, de lucratividade financeira, e as demandas sociais, de valorização do cidadão a partir de sua participação no consumo consciente.

Um fluxo básico do serviço de Ouvidoria pode esclarecer os pontos de convergência entre seu uso para os objetivos de *marketing* e a cidadania empresarial:

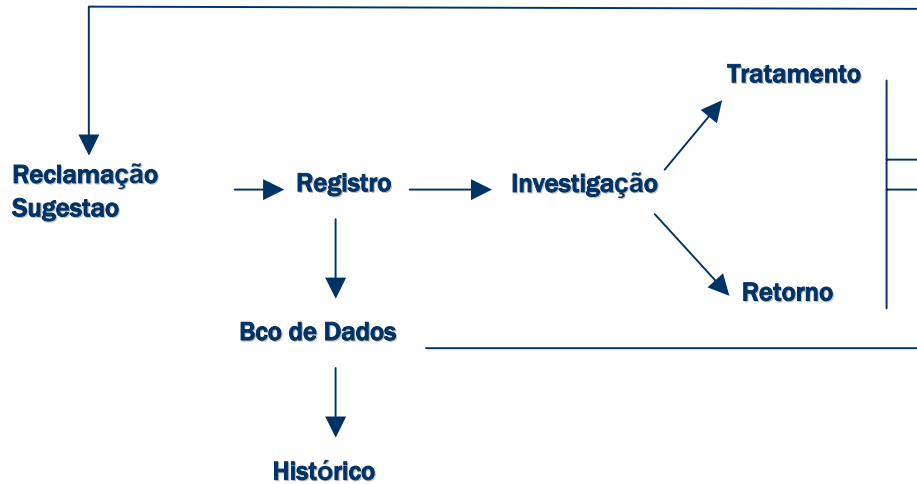


Figura 2 – Interpretação da autora para o fluxo da Ouvidoria
Fonte: Elaborada pela autora.

O fluxograma inicia no contato do consumidor-cidadão com a organização. É no serviço de Ouvidoria que é registrada sua manifestação e é a partir dali que segue para dentro da empresa, a fim de ser investigada a responsabilidade direta ou indireta sobre o dano reclamado. Caso a organização considere procedente o relato, e assuma sua responsabilidade no fato, é planejada uma ação corretiva para sanar a causa do problema. Ao mesmo tempo é dado retorno ao manifestante a respeito das providências tomadas. Não sendo reconhecida a culpa da organização, é informada a decisão de improcedência ao cidadão. Todo o processo é acompanhado de perto pelo responsável do serviço de Ouvidoria, pois, caso não fique satisfeito com o retorno dado pela empresa, pode solicitar nova investigação, indicando os motivos de sua contrariedade, antes mesmo de haver resposta ao consumidor.

Relevante apontar que cada registro gerado, cada investigação realizada, e cada resposta dada ao cidadão, ficam armazenados em um banco de dados como histórico das manifestações, para posterior análise global da situação da empresa. Este banco favorece a criação de ações pró-ativas na busca da construção de melhores relacionamentos, melhorias de processos e até mesmo de inovações. Todo o processo auxilia no desenvolvimento da inteligência organizacional.

Os agentes aqui envolvidos são o consumidor-cidadão (reclamação e, ou, sugestão), o Ouvidor (registro e retorno, histórico e pró-atividade, enquanto gestor do relacionamento), e o avaliador, que geralmente é o responsável na organização pela área envolvida no evento (investigação e tratamento do problema, caso necessário).

Em três pontos específicos acredita-se que há possibilidade de atuação cidadã da organização: na abertura de canais para a entrada dos dados; no retorno convincente, consistente, e em tempo adequado à necessidade do manifestante; e na pró-atividade, quando utiliza os dados históricos para ir a busca de soluções sociais inovadoras.

A partir das definições a respeito do serviço de Ouvidoria, suas características, locais de atuação, e formas de trabalho sugeridas até este ponto, considera-se relevante, ainda, o esclarecimento de qual é sua alçada na organização. Rowe (1987) sugere o seguinte rol de competências:

- a) lidar com sentimentos, incluindo a escuta ativa das partes envolvidas;
- b) dar e receber informações (mais adiante, no mesmo artigo, Rowe (1987) indica que o profissional da Ouvidoria deve “ajudar as pessoas a se ajudarem”, tratando de esclarecer todas as informações organizacionais possíveis, seus direitos, e seus deveres);
- c) aconselhar para a resolução de problemas (“ensinar a pescar”);
- d) usar da diplomacia, principalmente em casos mais longos a fim de apoiar as partes em uma solução intermediária satisfatória;
- e) fazer mediação, apoiando quando uma das partes se considera mais fraca no processo;
- f) investigar, de modo formal ou informal, recomendando solução a um comitê ou a um gestor de área;
- g) usar a arbitragem (função raramente atribuída e ainda mais raramente utilizada pelo Ouvidor);
- h) dar retorno ao manifestante e a organização.

O ponto de vista de Rowe (1987) tem origem na experiência americana para o serviço de Ouvidoria, mais próxima dos conceitos do *marketing*. A utilização de seu referencial é válida nos itens acima, por serem, de modo geral, os empregados também no Brasil. Ainda não há descrição formal de que a cidadania tenha destaque nas atividades de Ouvidoria, apenas uma pista encontra-se na edição do Decálogo do Ouvidor, da Associação Brasileira de Ouvidores ([200-]) (Anexo A):

10. Acreditar piamente que o seu papel de representante do cidadão comum, mais do que uma procuração de fato, é um sério compromisso em busca da satisfação do reclamante, do aperfeiçoamento do fato reclamado e da otimização da qualidade da instituição em que orgulhosamente é o seu Ouvidor.

Além de determinadas competências básicas, os estudiosos e praticantes da Ouvidoria indicam ao menos dois fatores determinantes para a boa prática do serviço, mas questionados pelos céticos da atividade: a neutralidade, e a confidencialidade. A desconfiança maior vem de um tema já tratado anteriormente: como um empregado ou funcionário de uma organização manteria-se neutro e teria o compromisso de resguardar o reclamante, tendo seu emprego e, ou, cargo em jogo. Rowe (1987) acredita que é possível a neutralidade, pois, o trabalho tem algumas características que o preservam:

- a) reporta-se ao topo da organização;
- b) a maioria dos contatos são de breve resolução;
- c) muitos contatos são para informações, esclarecimentos, e sugestões;
- d) normalmente as políticas da organização a respeito da ética, a legislação, e declarações de princípios estão ao lado do Ouvidor;
- e) os praticantes evitam a polarização e buscam soluções integradoras;
- f) os praticantes evitam envolver-se socialmente no trabalho;
- g) a maioria dos gestores respeitam e até protegem a imparcialidade do Ouvidor;
- h) quando há muita tensão, forças de poder empurram o praticante para um posicionamento neutro.

Posicionamento mais determinista possuem Gadlin e Pino (2001, p. 4) ao afirmar que “ [...] a neutralidade é o que nos diferencia de todos os outros em nossa organização e é a neutralidade que legitima nossa função”. Os autores apontam como dimensões da neutralidade: as competências básicas descritas como referência; o nível hierárquico do Ouvidor; e o modo como ele deve interagir com a organização, a partir do conhecimento de suas relações de poder.

A respeito da confidencialidade, Rowe (1987) indica que só pode ser sacrificada em casos em que o manifestante traga uma situação ilícita ou em que haja ameaça à vida ou a segurança das partes. O tema é pauta dos Códigos de Ética de associações de Ouvidores/Ombudsman pelo mundo (Anexo E).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 ANÁLISE SÓCIO-HISTÓRICA

Esta etapa do processo investigativo levanta as características de tempo, espaço, tanto objetivas como subjetivas, a fim de delinear o caso escolhido para estudo. Ao partir do ambiente geral e ir até os aspectos particulares da empresa em foco, pretende-se proporcionar uma seqüência lógica que apóie a análise final.

3.1.1 Empresa privada, serviços públicos

É recente no Brasil o desenvolvimento de infra-estrutura de suporte à industrialização e à interiorização populacional. É fácil lembrar meados do Século XX, quando o ex-presidente Juscelino Kubitschek prometia o crescimento nacional de “50 anos em 5”. A malha rodoviária foi uma das principais conquistas no início daquele século, de acordo com Oliveira, R. ([2004?], p. 28):

A partir de 1945, com a Lei Jopert, o país adotou um novo modelo para a provisão de infra-estrutura rodoviária. Esta nova legislação reestruturou o DNER (criado em 1937) e instituiu, com recursos advindos dos impostos sobre combustíveis e lubrificantes, o Fundo Rodoviário Nacional (FRN) para financiar obras de infra-estrutura rodoviária. [...] Esta reestruturação viabilizou uma expansão substancial da malha rodoviária do país, principalmente porque o sistema rodoviário passou a dispor de recursos administrativos e financeiros com origem nos cofres públicos.⁵

Mais tarde, com a crise mundial de abastecimento de petróleo dos anos 1970, a recessão econômica brasileira a partir de 1980 e posteriormente a pressão social pela atenção do Estado às áreas de saúde, segurança, e educação, houve expressiva redução dos investimentos em rodovias e outros itens de infra-estrutura. De acordo com o GEIPOT – Grupo Executivo de Integração da Política de Transportes, criado em 1965 e extinto em 2002, o Governo Federal investiu em 1976 cerca de dois milhões de dólares na malha rodoviária nacional e, em 1990, a soma não chegou a 300 mil dólares (OLIVEIRA, R., [2004?]).

⁵ DNER – Departamento Nacional de Estradas de Rodagem

Com a Constituição Federal de 1988 o FRN foi extinto, empurrando o Governo à busca de novas soluções para o custeio da estrutura de base. Reformas mais amplas vieram na década de 1990, sendo o Programa Nacional de Desestatização, de 1995, o principal instrumento de mudança na União, seguido de perto pelos Estados. Para legitimar o programa foi promulgada a Lei Federal n. 8.987/95 sobre a concessão de serviços públicos. Oliveira, R. ([2004?], p. 31) esclarece que

O país passou a contar, pela primeira vez em sua história, com um conjunto de regras uniformes e organizadas para a exploração de serviços públicos em setores como telecomunicações, geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, transportes em suas diversas modalidades, construção de rodovias, portos, aeroportos e infra-estrutura portuária.

Este modelo de concessões teve, e ainda tem, uma lenta assimilação pela sociedade e, iniciado o Século XXI, continua a ser objeto de debates políticos, sociais e jurídicos, embora muito já se tenha desmistificado a respeito. O conceito principal da atual administração concedida de serviços públicos é o equilíbrio entre os interesses do consumidor/cidadão, do estado, e das empresas concessionárias. As três forças devem atuar de maneira sinérgica buscando o benefício, em primeira instância, do usuário. Em consequência desta visão são calculadas as margens de lucratividade, o tempo de retorno do investimento, o cronograma geral de desembolso e pagamento de impostos.

A discussão sobre o enxugamento do Estado demonstrou que esse sistema de transferência de responsabilidades sobre a infra-estrutura rodoviária brasileira é justo, pois, somente paga pelo bem quem efetivamente o utiliza. Existem atualmente no Brasil, trinta e seis concessionárias de rodovias em operação, sendo seis de concessão federal, vinte e nove estaduais, e uma municipal. A respeito dos resultados, o Presidente da Associação Brasileira de Concessionárias de Rodovias, Moacir Servilha Duarte cita (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CONCESSIONÁRIAS DE RODOVIAS, 2006, p. 6) que:

Pesquisa realizada em 2006 pela Confederação Nacional dos Transportes (CNT), em 84.382 quilômetros de rodovias, concluiu que as 23 melhores do

País são pedagiadas. Na avaliação a que foram submetidas, o estado geral dessas rodovias recebeu 79,8% de aprovação, com classificação 'ótima' ou 'boa', propiciando, ainda segundo a CNT, redução de custos operacionais e diminuição do tempo de viagem, além de maior eficiência no transporte.

Há uma linha tênue no sistema brasileiro de concessões que separa o público do privado. Privado, no caso, é o capital. Os investidores apostam recursos próprios na espera do justo lucro e administram o bem público. Público é a rodovia e públicos são os serviços prestados pelos administradores. Diante de discussões jurídicas a respeito de o que é serviço público e o que é atividade do Estado, Aguillar (1999, p. 159) sugere o seguinte quadro:

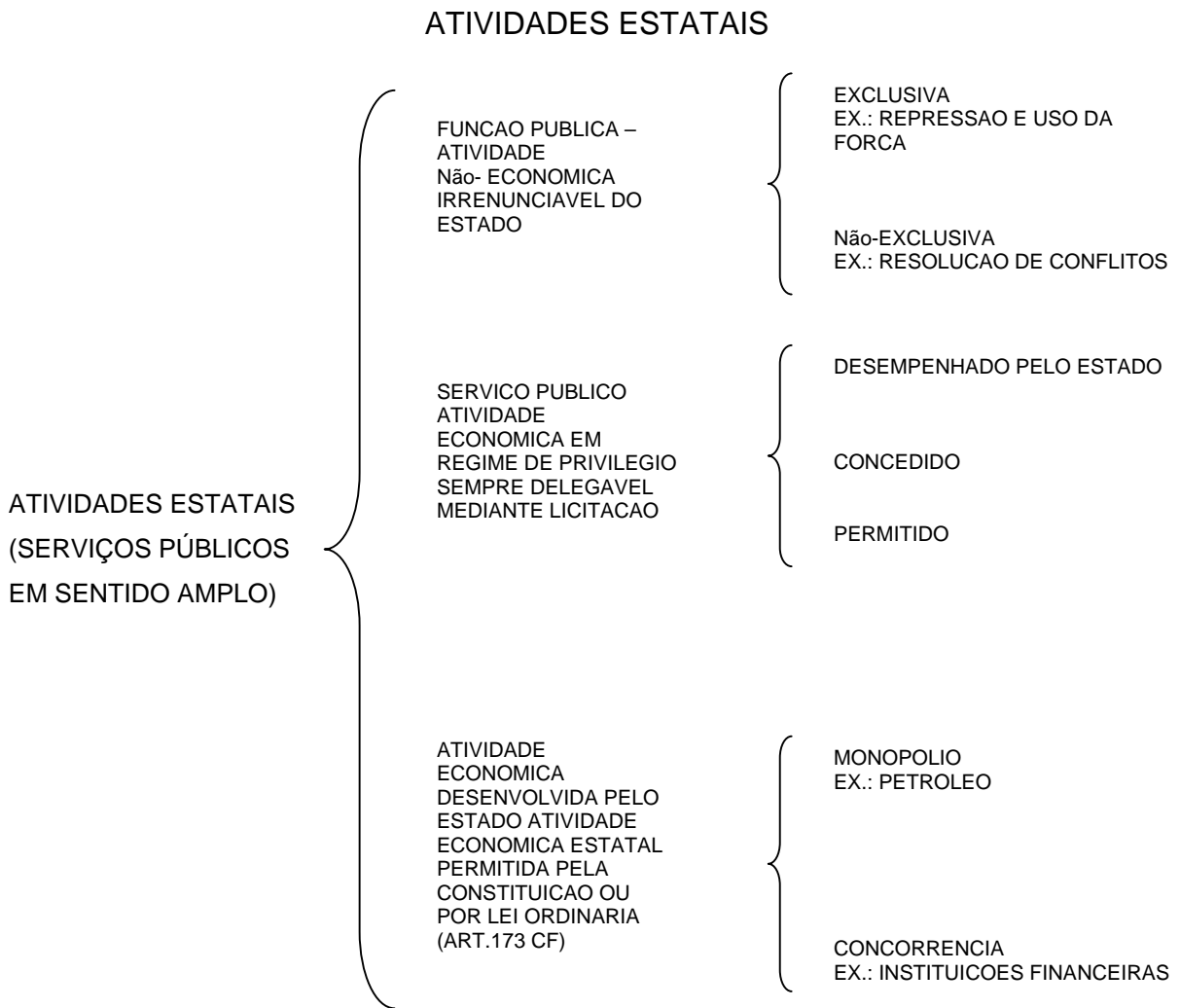


Figura 3 – Atividades estatais
Fonte: Elaborada pela autora.

As empresas administradoras de rodovias estão, nesta ótica, no campo da concessão do serviço público como uma atividade econômica, em regime de

privilégio sempre delegável mediante licitação. O edital de concorrência para os primeiros lotes de rodovias federais concedidas foi lançado em 1993, e as primeiras empresas começaram a operar em 1996 e 1997.

Considera-se relevante comentar alguns pontos comuns dos contratos iniciais do programa federal, para fins deste trabalho, como: a ênfase no cronograma de obras e no cálculo da tarifa, sempre em busca do equilíbrio físico-financeiro; a operação da rodovia como ponto nevrálgico do sistema, salientando a comunicação funcional via rádio-comunicação; e a pouca atenção a princípios de comunicação social e ao relacionamento com os usuários das rodovias. Mais a frente serão vistos alguns destes pontos e como a organização em foco os tratou.

Ainda de acordo com Aguillar (1999), os serviços públicos em regime de concessão ou permissão encontram-se afetos ao Código Brasileiro de Proteção e Defesa do Consumidor. Embora haja corrente jurídica contrária, o autor entende que:

Ao estabelecer que a prestação de serviços públicos se encontra tutelada pelo regime de defesa do consumidor, a lei 8078/90 impôs, ao Poder Público como aos concessionários destes serviços, a sujeição ao particular sistema de sancionamento de condutas lesivas ao consumidor e, mais do que isso, ofereceu ao usuário dos serviços um ferramental jurídico necessário a operacionalização fática desses direitos. (AGUILLAR, 1999, p. 258).

A interpretação do CDC e da própria Constituição Federal no que diz respeito à defesa do consumidor pode modificar toda a conduta organizacional, diante de uma concessão. Com certeza não seria o único fator, mas fundamental para o estabelecimento de vínculo com o cliente da empresa e usuário dos serviços públicos.

Ao longo da primeira década do regime de concessão rodoviária, uma das principais batalhas internas das empresas foi a adequação a nova atividade. Grande parte das concessionárias foi formada por organizações ou consórcios de organizações originárias da construção pesada, empreiteiras, e construtoras civis. A missão das empresas-mãe era, por exemplo, a de construir uma estrada, entregá-la

ao Governo que a tinha encomendado via licitação, e ir-se embora. Não havia envolvimento com a população usuária, nem com as comunidades (salvo os empregos gerados durante a obra, mas inclusive a mão-de-obra era levada de um estado a outro quando interessante para os custos da empreitada), tampouco era usual a prestação de contas aos cidadãos.

Para o novo negócio – concessão – não havia trabalhadores com experiência, gestores capacitados ou acionistas com conhecimentos e habilidades suficientes. Tudo deveria ser aprendido na prática diária, ou, no máximo em algumas viagens ao exterior para buscar *knowhow* em países como França, Espanha, Portugal, ou Chile, com concessões em funcionamento, mas diferentes do modelo brasileiro.

Forçados à convivência no setor de prestação de serviços, os sócios aprenderam rápido que para terem retorno sobre seus investimentos seria melhor terem os demais agentes de influência externos (MINTZBERG, 1992) ao seu lado, formando uma coalizão. Começando pelo cumprimento do contrato e moldando-o às necessidades surgidas ao longo do tempo, através de negociação com o poder concedente, e chegando a abertura de capital em bolsa, as empresas buscaram nos usuários dos sistemas, seus clientes, os parceiros para fortalecerem o negócio.

Em 2007 o Governo Federal lançou edital de concorrência para sete novos lotes de rodovias a serem concedidos. A participação na licitação foi expressiva e quatro das mais importantes ligações rodoviárias do Brasil foram ganhas por uma empresa espanhola, o que trouxe à tona a preocupação de alguns setores políticos a respeito da (ou excesso de) abertura da economia nacional ao capital estrangeiro. Entretanto, não houve maiores contestações a respeito de quem deva controlar este tipo de serviço; e, empresas de outros ramos de atividade, que não os pioneiros da construção, também entraram no setor (por exemplo: setor frigorífico, aviação civil, telefonia).

A empresa em estudo é um consórcio formado por duas construtoras com mais de vinte anos no mercado, uma de São Paulo e outra do Rio Grande do Sul. O grupo também participa de outras concessões no Rio Grande do Sul, no Rio de Janeiro, em Santa Catarina, e no Paraná, além de administrar empreendimentos em

outras áreas, todas de infra-estrutura. As operações da Concessionária iniciaram em 04 de julho de 1997, a partir de um contrato de 20 anos. Até 2017, estará encarregada da conservação, ampliação da capacidade de escoamento de tráfego, e implantação de melhorias no trecho concedido, que envolve nove cidades a partir da região metropolitana de Porto Alegre.

Para o Diretor-Presidente da empresa, os momentos iniciais foram difíceis:

Por se tratar de um novo campo de atuação, consideramos que a adaptação não foi fácil para nenhuma das partes interessadas. Alguns indicativos foram: chegava a primeira empresa privada a manter pedágio em uma rodovia no RS; existiam dúvidas quanto aos procedimentos, valores, sobreposição de taxas e tarifas rodoviárias e a efetividade da concessão para a melhoria da estrada; as empresas acionistas vieram do setor de engenharia viária e tiveram de se ajustar à realidade de também prestarem serviços públicos; era preciso formar, capacitar e tornar produtivas equipes de trabalho somente com referenciais de outros mercados.⁶

A área de concessão corresponde a 3.928 km², onde vivem, aproximadamente, 2,1 milhões de habitantes, segundo dados do IBGE de 2007. No primeiro trecho conhecido como *Free Way*, a Rodovia BR 290 atravessa seis municípios (Osório, Santo Antonio da Patrulha, Glorinha, Gravataí, Cachoeirinha e Porto Alegre), do segundo trecho, já coincidente com a BR 116, faz parte a Travessia Getúlio Vargas, que atravessa Porto Alegre e Eldorado do Sul, e no último trecho, incorporado em 2005, sendo apenas a BR 116, atravessa Eldorado do Sul e Guaíba, atendendo, portanto, oito municípios e tornando-se um dos principais corredores de ligação com o Mercosul, em especial com o Uruguai e a Argentina.

As implicações econômicas e políticas do trabalho com tantas comunidades de interesses diferentes revelam-se nas constantes visitas de prefeitos, presidentes de câmaras de vereadores, empresários, representantes de associações de moradores, recebidas e realizadas mensalmente pela Diretoria e, ou, Ouvidoria da Concessionária. Os assuntos variam de uma ajuda financeira ao município, a patrocínios de campanhas institucionais, passando por necessidades de melhorias em acessos à rodovia e doações de agasalhos e alimentos à população carente.

⁶ *Press kit* apresentado em razão dos 10 anos da Concessionária, em julho de 2007.

São os agentes de influência (MINTZBERG, 1992) cobrando atitudes de responsabilidade social empresarial (KUNSCH, 2007).

Três praças de pedágio são administradas no trecho. Duas têm cobrança em apenas um sentido, com valor de tarifa dobrado em relação à praça cuja cobrança dá-se nos dois sentidos. Considerando que até 1997, no Rio Grande do Sul não havia experiência de pedágio privado, o estudo para a locação das praças de cobrança envolveu pesquisas econômicas, sociais, e políticas. O resultado final foi que nenhuma destas bases encontra-se na capital, onde justamente se concentra o trecho mais movimentado da concessão. Durante o período de veraneio, o trecho administrado recebe um incremento de fluxo de cerca de 50% e mantém-se a proporção de um quinto dos veículos sendo composto de ônibus e caminhões, já que também é escoadouro e caminho de entrada de produtos transportados por via rodoviária.

As obras na administração foram divididas em duas etapas. Foi projetado um volume de investimentos/ano para a realização das obras elencadas conforme sua prioridade. A primeira etapa desse cronograma já foi concluída e exigiu investimentos da ordem de R\$ 100 milhões. A segunda etapa está em andamento e juntamente com obras a serem executadas nos próximos anos, demandarão mais de cerca de R\$ 150 milhões.

A Concessionária conta com quatro bases operacionais e um Centro de Controle de Operações que faz o monitoramento da rodovia 24 horas por dia, incluindo 18 câmeras de vídeo ao longo do trecho. Existem quatro painéis de mensagens variáveis, controlados pelo CCO, com a função de manter os motoristas informados sobre as condições de tráfego da rodovia. Sete viaturas de inspeção de tráfego, quatro guinchos de operações leves, e dois guinchos de operações pesadas, além de três UTI's móveis e carros resgate compõem a equipe de socorro. O sistema é dotado de transmissores de localização por satélite (GPS), de modo que o atendimento a uma ocorrência se dê sempre pelas viaturas localizadas mais próximas ao local de chamada. Os 112 telefones de emergência (*call box*) possuem equipamento de identificação, indicando ao CCO a posição da chamada do usuário quando da comunicação de uma ocorrência. Os *call boxes* estão instalados em

refúgios, que são locais de parada afastados do acostamento, à sua direita, cuja função é eliminar os riscos acidente que uma parada sobre a margem da rodovia expõe os motoristas.

Após sete anos estabelecida em um galpão de obras, próxima à rodovia e a Praça de Pedágio de Gravataí, a sede da Concessionária foi transferida para um prédio de cinco andares na capital, construído para abrigar toda a área administrativa. A concepção visual do edifício remete a proximidade, podendo ser visto da rodovia; facilidade de acesso; transparência, e a uma natural sofisticação. O comentário de um visitante na data de inauguração foi significativo: “Agora a sede da empresa está à altura da rodovia que administra”.

Além de realizar as obras, a manutenção, e a conservação da rodovia, a Concessionária tem a obrigação contratual de manter um serviço de informações e um livro de reclamações aos usuários da rodovia, junto às Praças de Pedágio. O Serviço de Informação ao Usuário (SIU) é um instrumento de comunicação, destinado a esclarecer os condutores na rodovia sobre os serviços oferecidos e condições de tráfego. O Livro de Reclamações é uma ferramenta para o agente fiscalizador acompanhar os comentários dos clientes sobre a rodovia e os serviços prestados.

Na maior parte das concessionárias os dois serviços estão sob o comando da área de Operações, que engloba todos os trabalhos de atendimento na rodovia e de arrecadação de pedágio. A estratégia adotada pela empresa foi diferente desde o início da administração, pois, entendeu que os meios de comunicação com os clientes deveriam ter um apelo maior que apenas cumprir cláusula contratual. Os instrumentos ficaram sob a responsabilidade da Gerência de Comunicação, que responde diretamente à presidência.

A organização, por determinação da diretoria, trata os usuários da rodovia como clientes, considerando que internamente o sentido de cliente fortalece a busca pela melhoria de processos e projeta a organização para o mercado. Outro fato que conta muito para essa decisão estratégica é de o trecho concedido ter rotas alternativas em sua totalidade. A decisão de passar pelas Praças de Pedágio é fruto

de uma escolha. Caso o cliente não queira, pode utilizar avenidas, rodovias estaduais e estradas municipais, inclusive alternando-os com o uso da estrada pedagiada.

Entra aí uma extrapolação formal e consciente do sentido de **usuário de serviço público X cliente/consumidor**. Amaral (2001) orienta, conforme seu entendimento da legislação:

A relação jurídica entre concessionária e usuário não pode ser equiparada à existente entre duas pessoas privadas, que atuam na defesa de seus interesses específicos. A prestação de 'serviço adequado', embora delegada à concessionária, continua na titularidade e sob a responsabilidade do poder concedente. Perante a relação de consumo, diversamente, o Poder Público atua como 'protetor' da parte considerada hipossuficiente, que, em regra, é o consumidor.

A afirmação de Amaral traz um aspecto da ótica jurídica para a relação concessionária/usuário, mas não relembra o Código de Defesa do Consumidor, onde é clara a vinculação deste tipo de prestação de serviço. A confusão a respeito de que espécie de responsabilidade tem as empresas em regime de concessão, deixa administradores e reguladores em situação pseudo-confortável. Deve-se considerar o que para o cidadão é mais eficiente, eficaz, e ágil, ao ter algum problema com uma organização deste ramo de atividade. É preciso verificar se o melhor é buscar valer os seus direitos, seja com um organismo público regulador ou com a própria empresa. O pseudo-conforto para governos e gestores está no fato de empurrarem, um para o outro, certas decisões que não queiram tomar. Neste caso, o poder é um fardo (KRAUSZ, 1991).

Conhecer os clientes, enquanto públicos de interesse (FRANÇA, 2004), é uma prática da Empresa para dirigir os esforços de comunicação. Na última pesquisa de opinião, realizada em julho de 2007, o perfil ficou definido como:

- a) idade entre 30 e 50 anos – 65%;
- b) tem até o segundo grau completo – 68%;
- c) reside fora do eixo Porto Alegre–Osório – 53%;
- d) viaja a trabalho – 76%;

- e) frota de veículos jovem – 55% com idade abaixo de cinco anos;
- f) possui renda familiar entre seis e vinte salários mínimos – 52%.

A organização, a partir do conhecimento de mercado, criou instrumentos que pudessem melhor cumprir as estratégias de relacionamentos adotadas. Outra opção consolidada ao longo dos anos foi a preferência pela utilização de meios de comunicação dirigidos em detrimento aos meios de comunicação de massa. A justificativa da direção e da gerência de comunicação salienta dois aspectos: a melhor eficácia de instrumentos dirigidos para a obtenção de *feedback* do cliente, e a possível rejeição de publicidade em grande escala, por ser a empresa prestadora de serviços públicos. O fundamento desta opção é de que o usuário do serviço, cliente da praça de pedágio, valoriza mais o investimento na própria rodovia, seja em obras, seja em mídias, para conhecer e confiar na organização.

3.1.2 Principais meios de comunicação utilizados

A escolha da comunicação dirigida, com foco no fortalecimento dos relacionamentos, fez com que a organização criasse instrumentos específicos. O conceito de Relações Públicas permeou o desenvolvimento destes meios, mesmo que de modo empírico, a princípio.

Casas de Apoio - inauguradas a partir de fevereiro de 1998, com a finalidade de ser o ponto de informações e descanso aos usuários da rodovia, são localizadas junto às praças de pagamento de pedágio. Entre os serviços oferecidos estão os de informações turísticas e rodoviárias; sanitários, incluindo especiais para deficientes; água quente e erva mate para chimarrão; água gelada; café expresso; venda de cartões telefônicos e refrigerantes; e o terminal multimídia, onde é possível obter informação sobre todos os serviços prestados pela Concessionária, além de acessos locais a restaurantes e lancherias, postos de combustíveis, socorros mecânico e de saúde nas comunidades próximas. Como este serviço não foi calculado na contrapartida de investimento dos acionistas, ou seja, a tarifa de pedágio não o custeia, a partir de 2000 iniciou-se um processo de terceirização. São realizados contratos com administradores experientes em comércio e serviços, e as casas

estão sendo transformadas em lojas de conveniência além de continuarem a oferecerem os serviços habituais.

Espaço da Imprensa - o verão é o ponto forte do trabalho da Assessoria de Imprensa. Com o movimento de veículos superando os três milhões, entre dezembro e março, jornais, rádios, e TVs destacam jornalistas para acompanharem a ida, e retorno, ao litoral. Em espaço próprio na sede administrativa, a empresa disponibiliza gratuitamente fax, internet, computadores, telefones, e um portal de notícias. É possível obter-se informações também de outras rodovias da região. Ao assessor de imprensa cabe auxiliar os jornalistas na coleta dessas informações, além de intermediar entrevistas com diretores e gerentes da empresa.

Estação Verão - projeto anual que tem execução nos três meses de verão e entrega serviços dirigidos aos clientes/turistas. Durante o verão, os veículos que trafegam na rodovia triplicam em quantidade e têm um perfil diferenciado: são famílias gaúchas, visitantes de outras partes do Brasil e do Mercosul. O projeto é baseado em uma rede de informações com o fim de proporcionar ao cliente uma experiência de segurança e conforto ao longo da rodovia. Para isso, a Gerência de Comunicação utiliza diversas ferramentas de comunicação. Outro foco da Estação Verão se dá no plano operacional, através da ampliação do Serviço de Atendimento ao Usuário, que engloba os Veículos de Inspeção de Tráfego (VITs), carros guincho, carros resgate, e UTIs móveis. Durante a Estação, também são ampliados os serviços de atendimento nas Casas e Espaço da Imprensa. As ações publicitárias nas praças de pedágio são multiplicadas e, a cada ano, criam-se novas atividades de cunho social, ligadas à prevenção de doenças, educação para o trânsito, revisão de automóveis.

Radiovia – o contrato de concessão, pelo Ministério dos Transportes prevê a obrigatoriedade, para todas as concessionárias federais, de implantação do serviço de rádio-estrada. Ocorre que este contrato foi elaborado em 1994 enquanto o ministério abrangia ainda o setor de Comunicações. Quando a organização entrou em funcionamento, no ano de 1997, as áreas já se separou em dois ministérios distintos, gerando atrito no quesito concessão de serviço de rádio-difusão. Resultado do embate: para poder cumprir seu contrato, a empresa precisou, além de ter um projeto consistente, apoiar-se em ações de *lobby*. Em novembro de 2003, recebeu

da Agência Nacional de Telecomunicações uma licença provisória de seis meses para operar em caráter experimental. O objetivo é gerar estudos de transmissão técnica suficientes para que se faça um modelo para as demais concessionárias. A administração da Radiovia ficou sob a responsabilidade da Gerência de Comunicação, desde a coordenação dos consultores técnicos da transmissão até a programação e a operação. Em 2007 o sistema ainda opera em caráter de licença experimental, a partir de renovação periódica a cada seis meses, autorizada pela ANATEL. As premissas principais da programação são a prestação de informações aos motoristas que estão na rodovia a respeito de eventos que possam prejudicar o tráfego, e o direcionamento específico às características dos clientes, detectadas em pesquisa.

Serviço de Informações – serviço de atendimento telefônico, operado desde o Centro de Controle de Operações, com o objetivo de informar e receber solicitações dos clientes. Suas atividades iniciaram em 2005, e o volume de ligações corresponde a 70% da procura pela Concessionária. Os telefonemas complementares são direcionados para a área administrativa da empresa ou para os pedidos de SOS.

3.1.3 A Ouvidoria: comunicação e participação

A seguir descreve-se a evolução histórica da área de atendimento a reclamações de clientes até sua transformação no serviço de Ouvidoria, com as atividades realizadas e os resultados alcançados, em cada etapa.

❖ Julho de 1997 a Abril de 1999:

Nos primeiros meses da concessão o atendimento às reclamações dos clientes era realizado pelos Departamento de Operações e Departamento Financeiro, quando os responsáveis dos setores recebiam e decidiam sobre a pertinência das solicitações de indenização. Os clientes tinham acesso restrito à empresa e os canais de comunicação eram poucos. As requisições eram respondidas de imediato e havia avaliação somente para pedidos de indenização. O

encaminhamento para avaliação era manual, através de circulares entre departamentos.

Em um segundo momento a área de Comunicação respondia às reclamações dos clientes, dividindo a tarefa com Operações e acumulando a função com Assessoria de Imprensa, Relações Institucionais, e Comunicação Interna. Os registros formais eram prejudicados pela colisão de informações e dados imprecisos. Os relatórios continham dados genéricos e não eram utilizados para ações pró-ativas.

❖ Maio de 1999 a Setembro de 2001

Foi criado, então, o Serviço de Orientação ao Usuário – SOU, para coordenar o retorno das reclamações aos clientes e o atendimento ao cliente nas Casas de Apoio. Para essa função foi contratada uma profissional de Relações Públicas, reforçando a linha estratégica de Comunicação. As primeiras medidas foram:

- a) estruturação do serviço de encaminhamento de sugestões/reclamações;
- b) aquisição de *software* para sistematizar as ações (out/1999);
- c) inclusão do SOU no escopo da ISO 9002 (primeira auditoria em dez/1999).

Em seguida, algumas atividades foram iniciadas para atender pró-ativamente as comunidades vizinhas. Reuniões semelhantes a audiências públicas foram realizadas na cidade antes, durante, e após às obras de implantação de uma travessia urbana. O cuidado da empresa foi o de esclarecer aos moradores sobre o andamento dos trabalhos de engenharia e evitar acidentes no local, colhendo sugestões para melhorias nos processos de intervenção.

Iniciou-se também a abertura de canais para que os clientes pudessem formalizar suas opiniões sobre a empresa e os serviços prestados, com ênfase para o e-mail e a internet. No entanto, ainda havia perda de informações por não formalização dos comentários dos clientes no atendimento das Praças, Tráfego, e Conserva.

❖ Outubro de 2001 a agosto de 2007

A partir deste período resolveu-se que o SOU já estava pronto para uma evolução: a implantação de uma Ouvidoria. As decisões sobre pagamento de indenização já eram tomadas diretamente com as Gerências de Engenharia, Operações e, em última instância, com o Diretor-Presidente, ao qual a Ouvidoria ficou ligada como órgão de assessoramento. Os gerentes responsáveis pelas avaliações incorporaram esta atenção ao cliente como parte fundamental de seu trabalho diário, tomando as informações como insumos para melhorias internas.

De acordo com a Associação Brasileira de Ouvidores (2005), Ouvidoria é: “Um serviço oferecido à população para receber críticas ou sugestões, sobre o desempenho de órgãos públicos ou empresas privadas. Atua no fortalecimento da cidadania”. Com essa idéia em mente, as principais estratégias criadas para Projeto Ouvidoria foram:

- a) pró-atividade;
- b) ações sistemáticas;
- c) respostas rápidas;
- d) envolvimento interno de toda a empresa.

Rotinas da Ouvidoria

Desde janeiro de 1997 foram ajuizados cento e trinta e quatro processos contra a Concessionária no Juizado Especial Cível. Ao fazer o acompanhamento, junto a Assessoria Jurídica, tem-se o controle de quais usuários tem entrado em juízo antes de tentar contato com a Ouvidoria. Notou-se que a partir da estruturação deste serviço o número de registros judiciais diretos vem caindo. Do total de ações, 60% passaram primeiro por um processo administrativo para depois entrar na justiça.

Este dado indica que quanto melhor e mais divulgado for o serviço de Ouvidoria, mais o cidadão estará disposto a buscar seus direitos primeiro com a própria empresa. Somente se receber uma resposta negativa, para o caso de ressarcimento, ele terá interesse em entrar no Juizado Especial. Os dados absolutos

de registros de reclamação indicam que a cada vinte ocorrências registradas administrativamente tem-se apenas uma judicial.

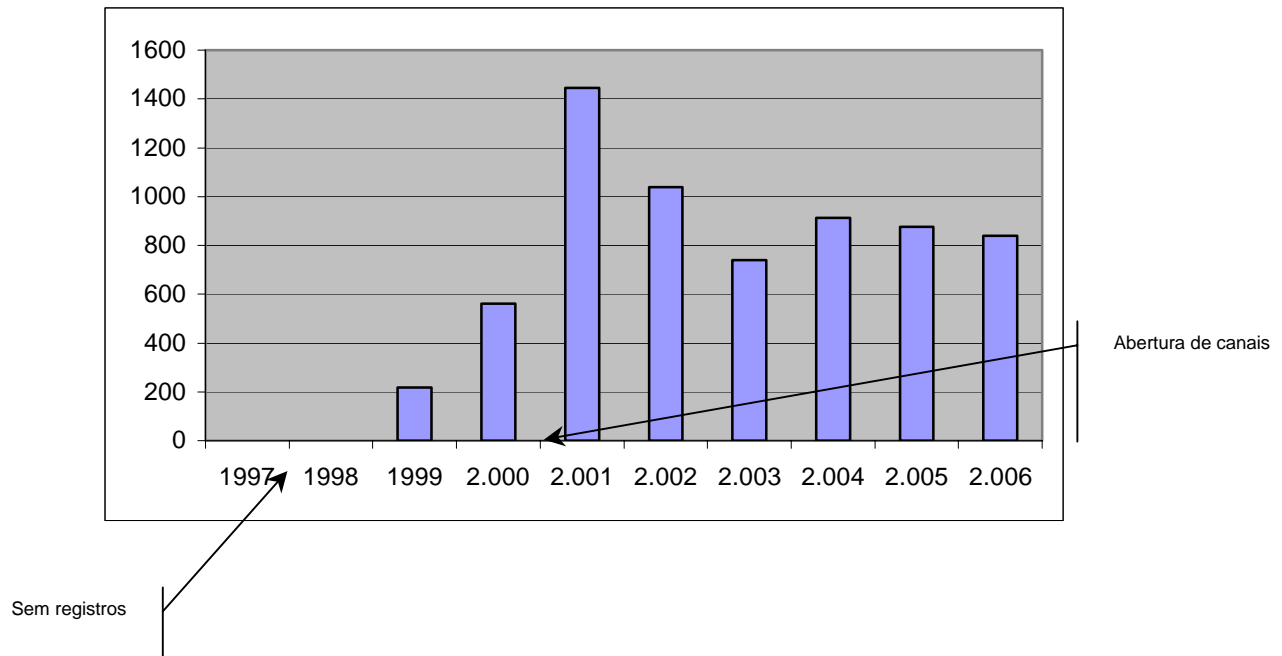


Gráfico 1 - Gráfico de evolução no número de registros na Ouvidoria

Fonte: Elaborado com base nos Relatórios Trimestrais da Ouvidoria 1999 a 2007

O acompanhamento do gráfico auxilia na compreensão do movimento de entrada das manifestações, a partir da abertura de canais de comunicação. Nos primeiros anos quando o serviço de Ouvidoria não estava disponível, houve um lapso de registros. Em 1999, com a contratação de uma profissional de Relações Públicas e o início da formalização do sistema de recepção de reclamações e sugestões há dados registrados. Com a oficialização da Ouvidoria em 2001 houve uma grande entrada de apontamentos, refletindo a demanda reprimida existente até então. Após este período inicial há uma estabilização da procura em cerca de 800 registros ao ano.

No primeiro semestre de 2007 foram registradas 271 não-conformidades externas (nomenclatura das sugestões e reclamações no sistema de gestão da qualidade) sendo que 109 delas foram consideradas pertinentes. O dado indica que 40% dos registros no período foram acatados pela empresa, tratadas as causas principais, ressarcidos os usuários e, ou, esclarecidas as ações corretivas que foram

tomadas. Uma em cada duas e meia manifestações gerou mudanças nos processos internos (apresenta-se um caso prático no Apêndice A, a fim de exemplificar o processo).

O tempo médio para respostas ao cliente tem-se mantido entre 2 e 7 dias e procura-se trabalhar com todos os departamentos para atingir a meta de três dias de retorno para todas os registros.

A partir de 2004 passou-se a publicar periodicamente um folheto contendo os dados de acesso à Ouvidoria e também os Direitos e Deveres dos Clientes (Anexo C). Os pontos de distribuição são as Casas de Apoio e Praças de Pedágio.

Agentes da Ouvidoria

O projeto consta de colaboradores capacitados para atender ao cliente no momento de uma reclamação ou sugestão, atuando também no acompanhamento das ações tomadas para a solução da causa da ocorrência. Em cada praça de pedágio, em cada turno, existia pelo menos um “Agente da Ouvidoria”, incluindo ainda um representante na administração. Todos utilizam um bóton identificador. O procedimento dos Agentes da Ouvidoria foi revisto, com a Gerência de Operações, após a primeira turma, e chegou-se à conclusão de necessidade de treinar todos os arrecadadores, inspetores de tráfego, e operadores de guincho para a atividade. Os pontos principais de dificuldades foram: redução no quadro de pessoal durante o período, distâncias de atendimento para um “Agente da Ouvidoria” deslocar-se, e a inviabilidade de o “Agente” deixar sua rotina de trabalho para auxiliar outro colega no atendimento a um cliente insatisfeito. Essa decisão impactou inclusive na seleção e contratação de novos trabalhadores, pois foi definido melhor o perfil necessário para o atendimento.

Os terceirizados

A partir de outubro de 2001 realizam-se reuniões com terceirizados que influenciam nos principais processos finais. O primeiro encontro foi realizado com o Consórcio Construtor, por sua implicação direta com os serviços e a imagem da rodovia. O Diretor-Presidente da Concessionária, juntamente com o Diretor do Consórcio, conversam por três dias seguidos com encarregados de obras, colaboradores da conserva, e outras unidades, a fim de colher suas sugestões e

reivindicações, explicitar seu papel no contexto dos serviços, e providenciar melhorias para seu trabalho.

Conselho de Clientes

A idéia básica é aproximar os clientes, respondendo aos seus questionamentos e, por conseqüência, ganhando sua confiança. Como apoio à Ouvidoria, o Conselho de Clientes permite a introdução de informações válidas para o sistema de conhecimento da empresa, proporcionando melhorias e revisões de processos. A estratégia principal foi convidar para o Conselho representantes de entidades associativas, pois estas têm um maior grau de multiplicação e usuários freqüentes da rodovia a fim de dar legitimidade ao projeto, pelo conhecimento que possuem da estrada e dos serviços prestados.

Antes de fazer a primeira visita formal foi debatido o projeto com os Gerentes e Supervisores, visando explicar e adequar as atividades internamente. Houve ótima aceitação, o que até surpreendeu a Ouvidora, pois, o contato estreito com usuários não é uma prática cotidiana e poderia não ser bem trabalhado em determinadas áreas.

A primeira visita aconteceu com a presença de representantes do Sindicato dos Transportadores de Carga, Associação dos Transportadores Intermunicipais de Passageiros, Associação Rio-grandense de Imprensa, Rotary Club, e, ainda, mais quatro usuários da rodovia. Percorreram a concessão, com paradas específicas. Todos foram anotando seus comentários e tiraram algumas fotografias que consideraram relevantes.

O Conselho de Clientes entrou no segundo mês de atividades em reunião com o Diretor de Engenharia e Operações, Gerente de Comunicação, Responsável da Qualidade, Gerente de Engenharia, Supervisor de Tráfego, e Supervisor da Praça de Pedágio. Foram tratadas as dúvidas e críticas levantadas na visita monitorada anterior. Algumas sugestões foram consideradas pertinentes e factíveis e foram acrescentadas ao sistema de gestão.

A última reunião ocorreu com o Diretor-Presidente e a Ouvidora quando estiveram presentes oito dos nove integrantes. Nesse momento foram esclarecidos os comentários pontuais dos clientes e as macro questões do setor de Concessões de Rodovias.

Em agosto de 2007 a empresa conta com a sétima turma do Conselho de Clientes em andamento e com um histórico de 10 melhorias de processo implantadas a partir das sugestões dos grupos.

3.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO

A partir deste ponto realiza-se a observação do comportamento do cliente que reclama na Ouvidoria, a fim de compor com o desenho da organização, já explicitado, o escopo para a aplicação metodológica da Hermenêutica de Profundidade (THOMPSON, 1995).

3.2.1 A voz do cidadão

A base textual a ser estudada são formulários de levantamento de opinião dos usuários da rodovia. A empresa deu o nome de Minha Opinião para o instrumento, que tem distribuição nas Casas *Free Way*, nas Estações de Serviços, nas cabines de pedágio pelos arrecadadores, nas Viaturas de Inspeção de Tráfego pelos Inspetores de Tráfego, nos Guinchos pelos Operadores de Guincho, e pelo Encarregado de Conservação durante os trabalhos na rodovia, se houver interesse do cliente. Os formulários entregues pelos clientes aos arrecadadores são encaminhados à Supervisão das Praças de Pedágio e por esses encaminhados à Ouvidoria.

Os formulários preenchidos e entregues aos inspetores de tráfego e operadores de guincho são encaminhados para a Supervisão de Tráfego que tabula os levantamentos da área e passa os resultados à Ouvidoria. Nos demais locais o cliente é orientado a encaminhar o formulário via Correios sem a necessidade de selar, pois já é impresso com porte pago pela Concessionária, ou ainda pode deixá-

lo nas Praças de Pedágio. Caso haja a devida identificação do cliente, o comentário, seja reclamação, sugestão, ou elogio, é incluso como Atendimento no Sistema *Quality Plan*, podendo gerar uma não-conformidade externa. Os demais comentários ali escritos pelos clientes são integrados ao Relatório da Gerência de Comunicação, item Ouvidoria, para posterior avaliação.

Diversas alterações foram realizadas ao longo do tempo de uso dos formulários. Quando foram criados em 1998 continham perguntas de respostas fechadas e um espaço para sugestões. Em 2001, após a verificação de que os dados obtidos não apresentavam validade estatística e não estavam sendo utilizados para efetivar melhorias, optou-se por um instrumento que fosse mais qualitativo do que quantitativo. O Minha Opinião ficou, então, com uma só pergunta aberta. A partir de 2003 a questão foi desmembrada e transformada em três abertas, pois, na análise dos comentários foi constatada que uma única indagação direcionava o cliente a certo tipo de resposta. Também neste ano o verso do folheto foi desenhado de modo a ser colocado no serviço de correio. Em 2005, após avaliação com as áreas da Qualidade e Operações, decidiu-se produzir formulários em cores diferentes para cada local de distribuição e, a pedido da Supervisão de Tráfego, incluir perguntas fechadas somente para este canal. Foi realizado, também, contrato de porte pago com os Correios. Em 2007 houve nova alteração no leiaute e conteúdo dos folhetos para a Supervisão de Tráfego, voltando à configuração normal (Anexo D).

A média/mês de retorno em formulários preenchidos tem sido de 2% do total distribuído. A estimativa é de que sejam distribuídos mensalmente dois mil folhetos, visto que a cada três meses são confeccionados entre seis e sete mil novos. A maior quantidade de recebimentos tem sido pelo Correio e depois nas praças de pedágio. O uso do Minha Opinião é somente para fins de avaliação dos dados qualitativos dos manifestantes, por isso, o baixo índice de retorno não é visto como um problema.

A escolha deste instrumento para a análise de conteúdo justifica-se por ser o meio mais espontâneo em que o cliente exprime com suas próprias palavras a satisfação/insatisfação e, mesmo que posteriormente seja mediado para inclusão no

sistema informatizado, o texto original é mantido em arquivo por um ano. Considera-se que qualquer interferência pode mudar algum sentido da expressão original.

Foram pegos dez formulários para análise, entre os preenchidos com sugestões e, ou, reclamações, entregues e registrados na Ouvidoria, no primeiro semestre de 2007. Para identificação chamou-se de F1 a F10, cada impresso preenchido. No quadro abaixo estão expostos os principais motivos das manifestações e a avaliação que a empresa fez a respeito:

Nome do formulário	Assunto geral da reclamação	Resposta da Empresa
F1	Uso de nova tecnologia de pagamento eletrônico no pedágio	Não pertinente
F2	Condições do asfalto na rodovia	Não pertinente
F3	Sinalização ineficiente	Não pertinente
F4	Buracos na rodovia	Não pertinente
F5	Crateras na rodovia	Não pertinente
F6	Obstáculos na pista	Pertinente
F7	Carroça na auto-estrada	Não pertinente
F8	Saliência na pista	Pertinente
F9	Mensalidade para o uso de nova tecnologia de pagamento eletrônico de pedágio	Não pertinente
F10	Troco errado	Pertinente

Quadro 5 – Relação dos formulários analisados

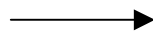
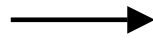



Fonte: Elaborado pela autora.

Algumas premissas se fazem necessárias na avaliação, como a questão de que todos os manifestantes já estão exercendo sua cidadania econômica (CORTINA, 2005), apenas pelo uso do canal. Eles são voz (HIRSCHMAN, 1973; MINTZBERG, 1992), pois, escolheram manifestar-se à organização, buscando melhorias naquilo que consideram problema, ao invés de calar-se. Seu movimento de participação está garantido no momento em que a organização recebeu, registrou, investigou o comentário feito tornando-o parte de sua história e de sua inteligência e depois lhe devolveu uma informação a respeito da avaliação.

Aos conteúdos dos formulários foram aplicadas duas categorias maiores de análise: poder, e cidadania. O intuito foi identificar as coerências e as contradições dos discursos através de pontos convergentes, pontos divergentes, questões objetivas e questões subjetivas nos comentários, tratando do individual e do coletivo

(PAGÈS et al., 2006). Buscou-se, assim, na escrita do manifestante, elementos que pudessem dar pistas de seu comportamento enquanto agente de influência e cidadão. Para cada Minha Opinião foi construído e analisado um gráfico de interpretação.

Os formulários foram verificados um a um, observando-se o texto escrito objetivamente, os espaços deixados em branco, os sentimentos envolvidos nas entrelinhas (WILSON, 2001, v. 5), as intenções e os pedidos feitos expressamente, as intenções e os desejos não expressos. Para marcar as relações entre os apontamentos foram feitas setas a seguir:

-  de ligação: para assuntos que se encadeiam;
-  de forte ligação: para assuntos que têm um destino certo em outro;
-  para convergência: quando um tema só existe se estiver em relação a outro;
-  de divergência: quando os temas são próximos, mas um prejudica o outro;
-  de sentido de utilização: quando o todo do conteúdo se utiliza de um tema para alçar outro.

Em relação ao método escolhido para análise de conteúdo, segundo a orientação de Pagès et al. (2006), houve três pontos de diferenças na execução do trabalho: em sua experiência original o autor utilizou-se de entrevistas individuais para a formulação das hipóteses; o tema abordado dizia respeito às relações de poder intraorganização; e sua opção foi de deixar as rubricas se salientarem dos textos tratados, sem a intervenção formal de categorias *a priori*. Considerando-se o método como um fio condutor, um caminho já trilhado que torna mais fácil a escolha de alternativas de viagem, não se constatou maiores problemas em adaptá-lo à realidade do estudo, resguardando seus conceitos básicos.

Talvez o maior impasse tenha sido a necessidade sentida de determinar duas categorias – poder e cidadania – para iniciar a investigação. A resolução encontrada foi capturar, a partir delas, subrubricas que naturalmente emergiram.

A fim de esclarecer o rumo das análises foi construído o seguinte esquema:

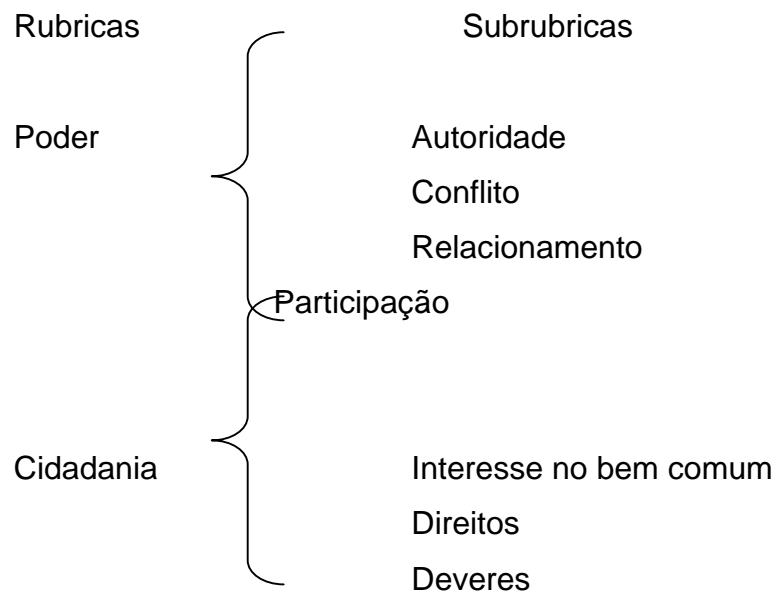


Figura 4 – Rubricas de análise
Fonte: Elaborada pela autora.

Transcrevendo os formulários como a voz do cliente, tem-se que do tema inicial poder (como “capacidade que eu (manifestante) tenho de afetar o comportamento da organização”), surgiu autoridade (como “eu (manifestante) sou alguém constituído de poder”), conflito (como “exijo meus direitos sonegados por vocês”) e relacionamento (como “sou próximo à empresa, conheço-a, portanto, posso mudá-la”). Do outro grande tema inicial cidadania (como “faço parte e tomo parte integral na comunidade de usuários/clientes desta organização”), emergiu interesse no bem comum (como “não faço isto só por mim, mas pelos demais usuários”), direitos (como “uso o direito que tenho de reclamar e busco o direito a uma solução”) e deveres (como “se eu não fizer isto pelos outros talvez ninguém mais o faça”). Interessante notar que participação (enquanto “tomar parte do processo decisório”) aparece contida na intersecção dos dois temas.

Para a apresentação dos dados coletados foram separadas as rubricas maiores e construídos os gráficos de interpretação com conteúdos coletivos e mais as subrubricas. Posteriormente os dois gráficos foram unidos para a observação e comparação das questões comuns a ambos.

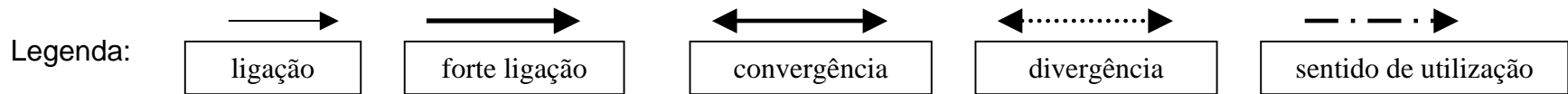
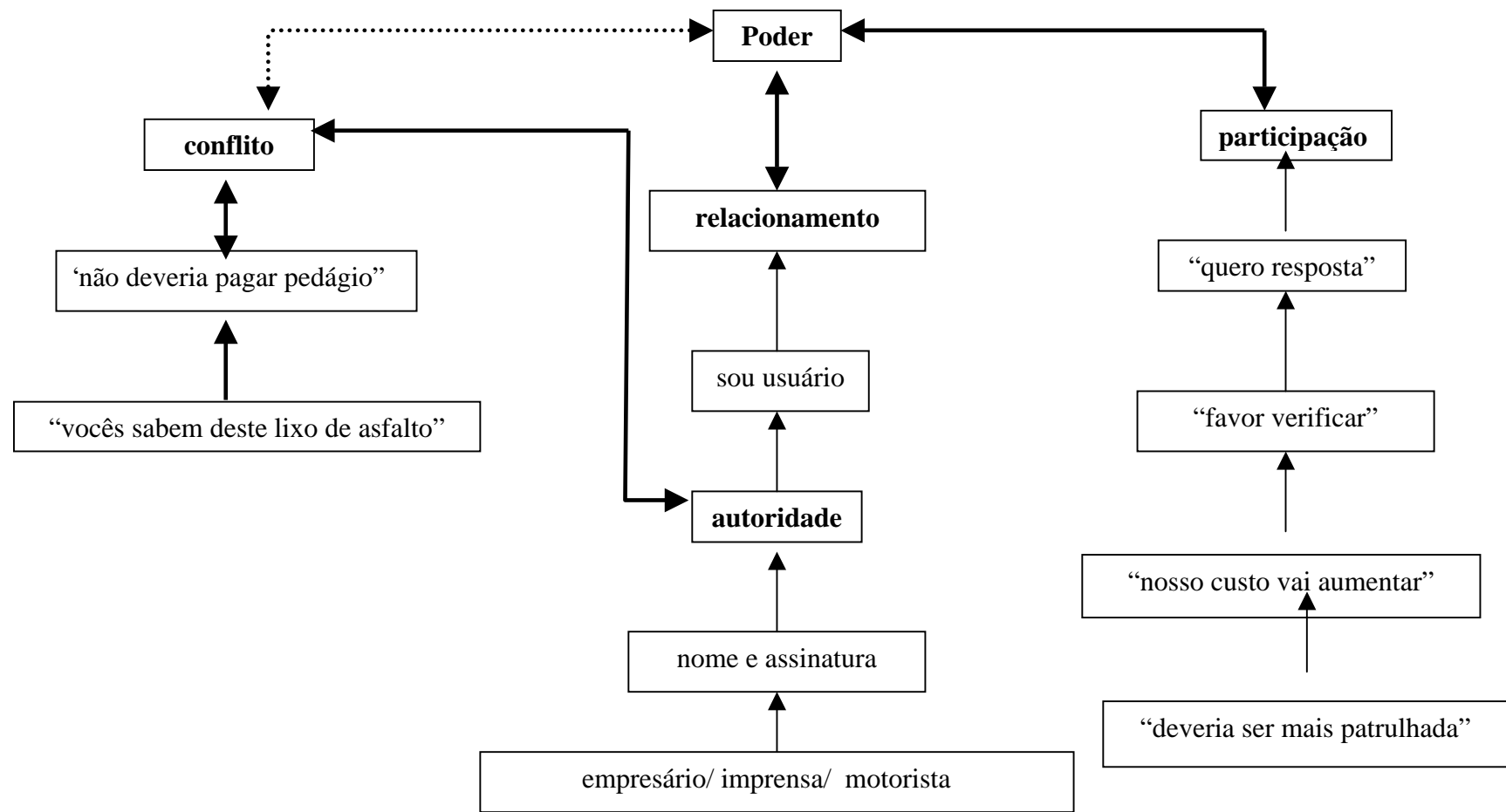


Figura 5 – Gráfico Poder
 Fonte: Elaborada pela autora.

No tema poder, quatro dos manifestantes apresentaram-se referenciando suas atividades profissionais (1 imprensa, 2 empresários, 1 motorista de uma empresa de aviação). A atitude pode representar o uso da autoridade no sentido atribuído por Mintzberg (1992), pois se valem de uma função, de um cargo que ocupam, mesmo fora da organização, e consideram-se mais do que “simples” usuários da rodovia ou clientes dos serviços; por este motivo, imaginam ter maior capacidade de fazer a empresa agir conforme seus interesses. Mesmo para F8, identificado como “motorista”, citar a empresa da qual faz parte é como um sobrenome, ou um título, que o qualifica. Um aspecto da autoridade também se encontra quando o reclamante F3 acrescenta a assinatura no formulário, além do nome. O ato de “assinar embaixo” referenda seu posicionamento.

Aparece, então, o conflito como oposto ao exercício do poder (SIMÕES, 2001). Quando uma das partes quer impor sua vontade à outra de forma agressiva existem duas possibilidades: a) o interessado tem realmente poder e está utilizando uma punição para conseguir o que deseja (GALBRAITH, 1984); b) o agente sabe que não tem como exercer o poder, mas deseja intimidar a outra parte para defender-se. Esta é a principal contradição encontrada no discurso coletivo. A imposição da autoridade indica a tentativa de equiparação do sujeito com a organização. O princípio é o mesmo do Código de Defesa do Consumidor, que adverte ser o cliente a parte mais frágil da relação de consumo. Quando F5 relata “sou condutor de moto” e, logo, “sou da imprensa” salienta que sua identidade mais significativa diante da organização é a segunda, pela aura de poder que emite enquanto vinculado a um meio de comunicação de massa, caracterizado por Mintzberg (1992) como uma fonte de poder por influenciar outros agentes de influência. Este posicionamento remete a uma situação de “[...] impasse no processo decisório [...]” (SIMÕES, 2001, p. 94), pois acirra o início do relacionamento ao invés de buscar negociação.

Salienta-se que não foi considerada situação de conflito o fato de F3 assinar o formulário, pois, mesmo sendo demonstração de autoridade, parece ser um reforço de responsabilidade por suas palavras e não um “você sabem com quem estão falando?”.

Outras atitudes conflituosas encontradas em alguns formulários são a provocação e ironia. Em F2 o manifestante descreve uma situação-problema como tema de fundo para discutir com a organização. O tom dos escritos é de um diálogo com respostas às perguntas do formulário: “até vocês sabem a melhoria...”; “não vamos ser hipócritas...”; “vou gostar se vocês entrarem em contato...”. A reclamação objetiva está ali, mas perde importância em um texto cheio de subjetividades. Como identificação, na área indicada, há um e-mail com nome do usuário seguido do nome de um partido político. Mais autoridade, agora na sutileza de um endereço. O remetente de F4 inicia seu discurso com a sugestão: “tapar ‘todos’ os buracos... grandes e pequenos” (incluindo as reticências). E logo abaixo provoca: “realmente... não debiera pagar pedágio!!” (assim mesmo com reticências, um palavra em espanhol, que parece ser de sua origem, e dois pontos de exclamação). Diferente de F2, em F4 o foco mantém-se no problema, embora com muitas questões subjetivas também.

Demonstrações de proximidade com a organização estiveram presentes nos formulários. Os manifestantes garantiram ter algum tipo de relacionamento, através do uso dos serviços e da rodovia, como em F8 e F9, ou em demonstrações de autoridade, como em F5. O reforço nas relações de consumo foi enfatizado em algumas frases: “o valor não compete ao que é oferecido”; “realmente... não debiera pagar pedágio!!”; “... obrigando o usuário a pagar mensalidade além do valor usado”. Mesmo este destaque no relacionamento demonstra uma tendência ao estabelecimento de conflito, ou ao desejo de utilizar-se de um poder condigno (GALBRAITH, 1984), pois, passa a ordem de “melhorem, ou deixo de pagar”.

Na rubrica cidadania misturam-se questões de defesa dos direitos individuais com o interesse no bem comum, como o cumprimento de um dever cívico. Querem defender seus próprios interesses os manifestantes de F10, F8 e F1, quando requerem a solução de um problema que lhes é específico. Um pede a restituição de um troco que lhe foi dado a menor do que deveria. Outro indica que não é a favor da utilização da nova tecnologia de passagem eletrônica no pedágio, pois prefere utilizar um cartão para o motorista de sua empresa e não pagar por *chip* colocado em cada carro. O terceiro solicita que se arrume uma saliência na pista que está prejudicando seu veículo.

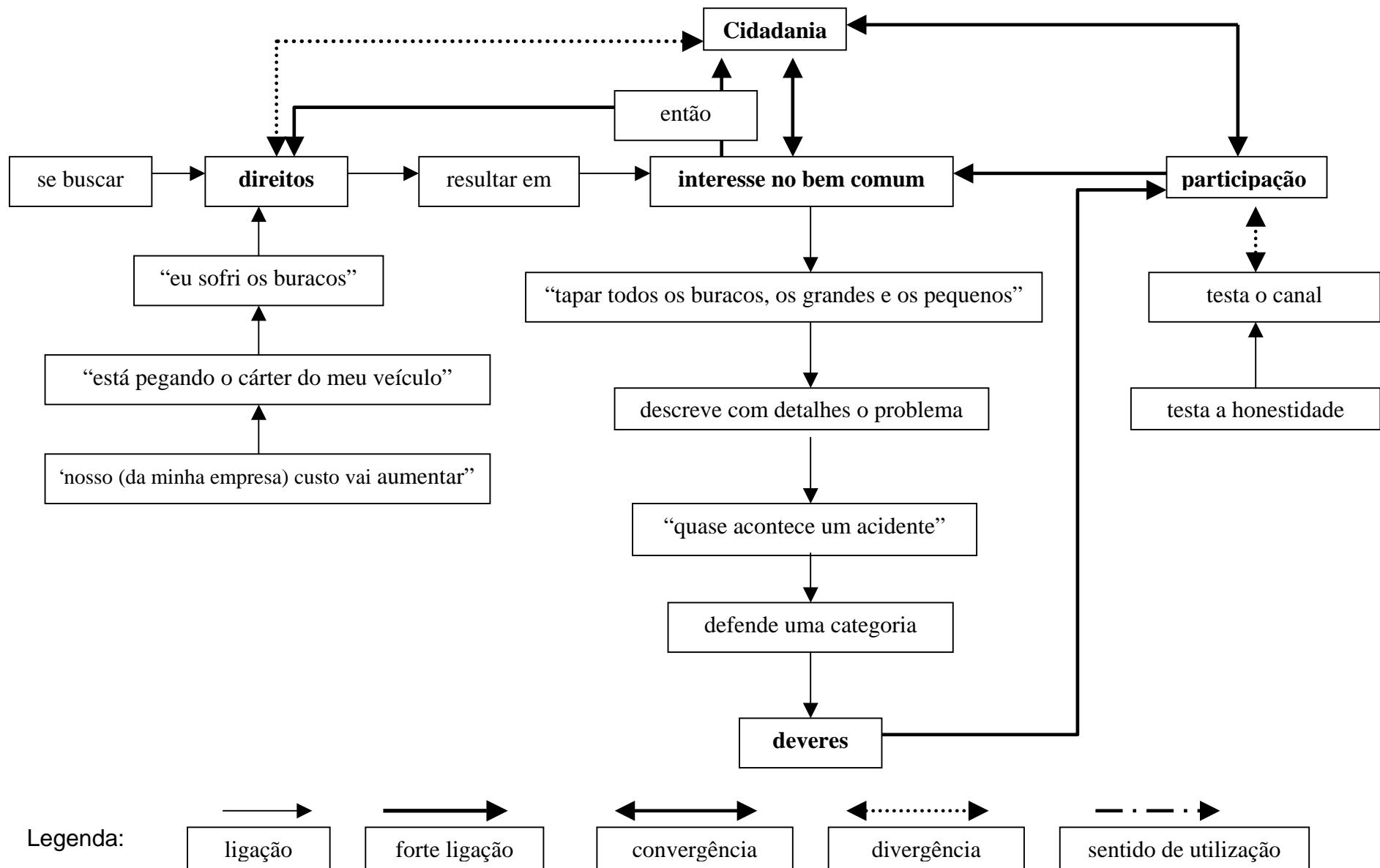


Figura 6 – Gráfico cidadania
 Fonte: Elaborada pela autora.

Alguns remetentes transformam suas experiências em exemplos para reivindicar em favor de si e de outros, demonstrando seu interesse no bem comum. Quando em F5 é advertida a existência de “crateras, as quais oferecem risco para condutores de moto” e logo “sou condutor de moto” o manifestante se identifica com a categoria para defendê-la. Pede a solução de um problema que pode apresentar risco coletivo. Também em F9 surge a aproximação com o coletivo quando é relatada “a falta de respeito com o usuário, retirando o cartão de pedágio e obrigando o usuário a pagar mensalidade além do valor usado”. Neste caso, a manifestação indignada é em nome de todos que, como ele, sentem-se desrespeitados, pois ele é usuário e sabe o que está passando. Em F4 aparece ainda mais profunda a relação do individual para o coletivo, pois, é colocado todo o sentimento de quem passou pela situação – “sofri (eu e os meus pneus e carro) os buracos fundos, e de bordos cortantes: muitos!” – para reforçar a necessidade de resolução. Sua mensagem parece ser “não quero que ninguém mais passe pelo que passei”.

O dever de informar a organização a respeito de problemas e reivindicar pelo bem coletivo também é demonstrado em situações relatadas de forma mais genérica. Mesmo não tendo passado por uma situação difícil o manifestante sente-se na obrigação de alertar, como no caso da “carroça atravessando a auto-estrada” em F7. Sua sugestão é de que “deveria ser mais patrulhada”, pois, o perigo de um acidente é real e bem próximo. O manifestante de F6 dá igualmente um aviso de “muitos obstáculos na pista”, chegando a descrever alguns deles: “3 cães mortos, pneus inteiros e pedaços”. O fato de alguns remetentes testarem o formulário enquanto canal de comunicação e a organização em suas honestidades, demonstra a intenção de provar algo para a comunidade. Para alguns, a aposta talvez seja de que nada de diferente vai ocorrer e todos precisam saber disto, este também é seu dever enquanto cidadão. A hipótese aparece com clareza em F2, pois, o tom de desafio à organização é predominante no texto. Em resposta à questão “você tem alguma sugestão para melhoria dos serviços?”, afirma que “até vocês sabem a melhoria, né?! Por favor não vamos ser hipócritas, de fazerem uma pergunta desta.”. Ainda assim, decide por responder e enviar o formulário.

O subitem participação aparece na análise do teor dos formulários em relação aos dois temas maiores, poder e cidadania. Seguindo a definição de Bordenave

(2007) de que participação pode ser fazer parte, ser parte e tomar parte, pode-se ler nos conteúdos quando o manifestante utiliza um ou outro significado. O termo foi utilizado como indício de cidadania nos três sentidos, mas como poder somente foi considerado enquanto “tomar parte”, pois, este indica de forma efetiva a ação. De acordo com Mintzberg (1992, p. 26), para um agente ter influência é necessária “[..] uma dedicação enérgica [...]”, pois, quando as fontes de poder que dispõem são informais, como é o caso dos manifestantes nos formulários, necessitam de um esforço maior em vontade e em habilidade.

Em F4 aparecem de forma clara todas as opções de participação. O manifestante sugere que sejam tapados todos os buracos; coloca em cheque o pagamento do pedágio como contrapartida de um serviço que não considera de qualidade; salienta os sentimentos de quem “sofreu” a situação e indica fazer parte de um grupo de usuários insatisfeitos. O remetente de F2, e toda sua subjetividade, declara fazer parte da sociedade e por isso tem o dever de cobrar a organização; quer ainda tomar parte na solução do problema, exigindo que lhe seja dado retorno dos questionamentos feitos. Quando F9 indica a “falta de respeito com o usuário” informa fazer parte do grupo, e a sugestão de que seja retomado o uso do cartão de pedágio é sua forma de buscar tomar parte de uma decisão. Os três exemplos remetem à idéia de Mintzberg (1992, p. 28) de que “No jogo do poder, o mais barulhento é que consegue levar o gato à água”. Ao menos é esta sua intenção.

No gráfico de interpretação geral, no qual estão salientes as principais questões dos dois temas maiores, foram feitas ligações entre as subrubricas, que sintetizam o conjunto das análises individuais e coletivas independentes. A contradição maior dos conteúdos foi a tentativa de chegar ao poder utilizando-se da autoridade, o que parece levar ao estabelecimento de conflito, pois inicia o contato com animosidade. É possível que exista um relacionamento entre as partes, mas uma se sente mais frágil e para defender-se impõe sua presença. Por outro lado o uso da autoridade busca a participação, no sentido de pretender tomar parte da decisão, já que se faz parte de grupos constituídos de poder (caso do representante da imprensa e dos empresários). Este poder talvez não seja formal, mas para o manifestante ele é real.

PODER

CIDADANIA

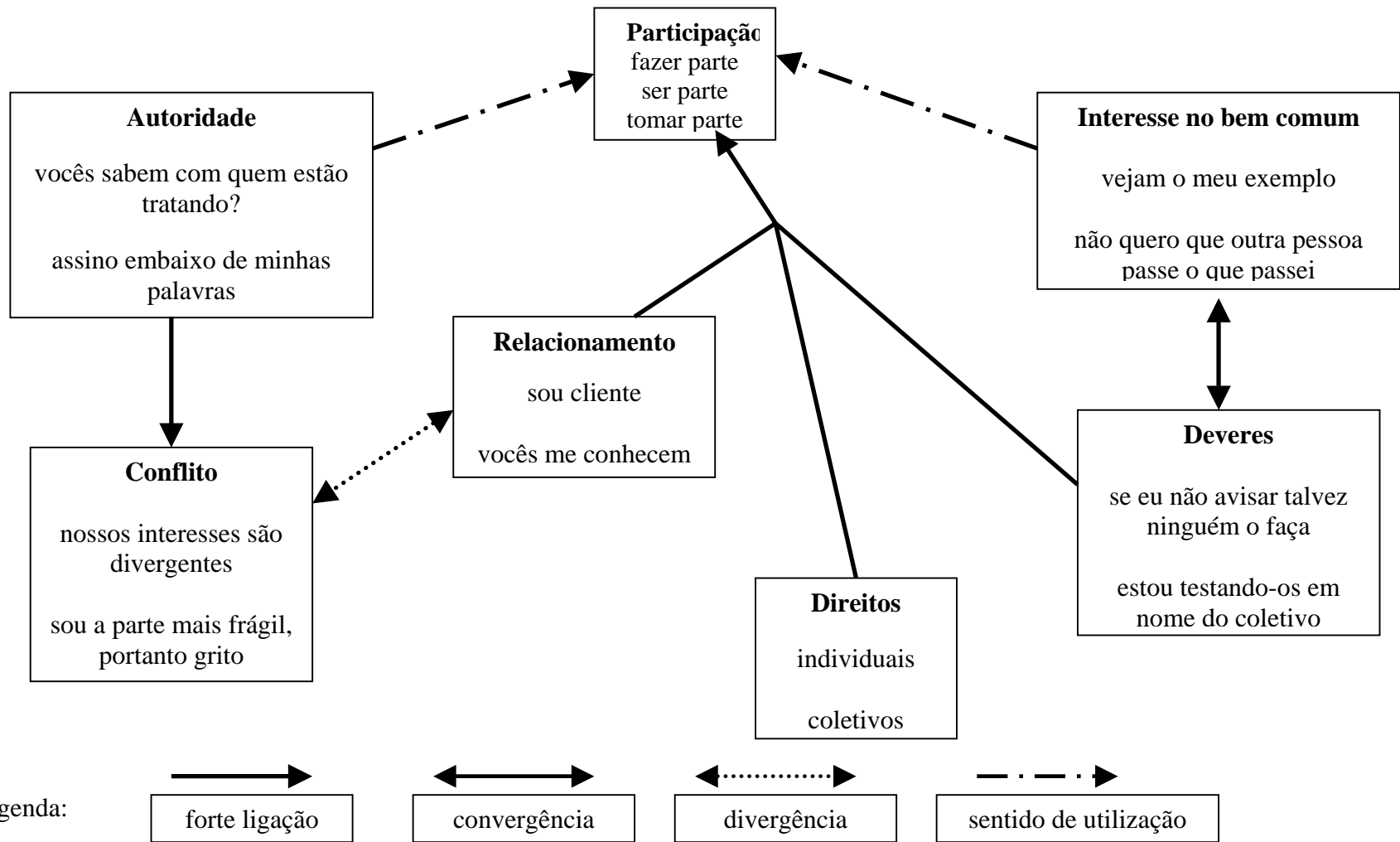


Figura 7 – Gráfico Poder e Cidadania
Fonte: Elaborada pela autora.

Outra contradição encontrada está no entendimento de o que é cidadania. Tomando o tema pela definição de Marschall (1967, p. 62) de “[...] uma espécie de igualdade humana básica associada com o conceito de participação integral na comunidade.”, quando o indivíduo requer apenas a garantia de seus direitos não está sendo cidadão. Seu intento é somente individualista, pois não demonstra participar da comunidade e nem tampouco está ocupado do sentido de justiça, quer apenas o que considera seu. A ligação dos direitos com a cidadania ocorre quando, na busca por sua defesa, chega-se a um mínimo de interesse pelo bem comum (CORTINA, 2005).

Por sua vez, a indicação de interesse pelo bem comum possui convergência direta com o sentido de dever social. As solicitações de alguns manifestantes foram amplas a respeito dos problemas, como se fossem porta-vozes de todos os outros usuários. Tomaram para si o dever de informar a organização e fazer parte na solução da falha apontada. Caso seja resolvido, eles fizeram sua parte auxiliando a decisão, caso não seja, eles avisaram. Nas duas situações cumpriram seu dever.

A participação, como ponto comum ao poder e a cidadania, recebe cargas de mesma intensidade e com objetivos diferentes de cada lado. No âmbito do poder é pelo uso da autoridade que o remetente busca a participação para tomar parte nas decisões. Já em cidadania, o interesse pelo bem comum é utilizado para indicar que se faz parte da comunidade e, portanto, requer tomar parte no processo decisório. O conjunto todo anseia por participação, pois os manifestantes que salientam ter relacionamento com a organização, aqueles que buscam a defesa dos direitos individuais ou coletivos e aqueles que têm um dever a cumprir, têm ligação forte com o tema.

Por vezes tem-se a idéia de que o desejo de participação é um fim em si, uma garantia de não se estar à margem do processo, de sentir-se e saber-se parte da organização e de seu entorno. Talvez seja a consciência de fazer parte de uma coligação de influência (MINTZBERG, 1992); talvez seja a necessidade do indivíduo de ser reconhecido pela comunidade, para então apóia-la (BORDENAVE, 2007; CORTINA, 2005).

3.3 INTERPRETAÇÃO/REINTERPRETAÇÃO

O objetivo desta fase do estudo é a união dos aspectos sócio-históricos com os aspectos discursivos, trazendo a tona não somente a soma dos conteúdos, mas novas e diferentes idéias para análise. A composição do material em apreciação contemplou um panorama do contexto social, político, e mercadológico de uma empresa privada concessionária de serviços públicos, suas características gerais e seus mecanismos de trabalho em Relações Públicas, com foco no serviço de Ouvidoria. Foi trazida para exame, da mesma forma, uma amostra do pensamento dos clientes, utilizando-se formulários de opinião preenchidos de próprio punho, posteriormente registrados e tratados pela Ouvidoria.

Seguindo a orientação de Thompson (1995) de reinterpretar o teor dos materiais em pauta, visto que ao serem compilados já foram interpretados pelo olhar do pesquisador, é neste ponto que se consolidam os objetivos do estudo. O trabalho, então, é feito pela possibilidade, ou não, de aplicação dos fundamentos teóricos levantados ao caso prático escolhido. Desta combinação de conceitos surgem novas interpretações e perguntas.

A organização em pauta foi estruturada com o fim específico de administrar um trecho de rodovia, por tempo determinado, em regime de concessão pública e em troca da exploração de praças de pedágio. O emaranhado de objetivos envolvidos, vai desde o necessário cumprimento de leis e normas, além das comuns para uma empresa privada, o que torna clara a grande influência do Estado no negócio, até a formatação da cultura organizacional (SROUR, 1998), que está afeta ao prazo final do contrato e ao tempo de retorno financeiro dos investimentos aportados, fazendo da pressa e da agilidade algumas das competências básicas de trabalho. Sua origem, nascida de empresas tradicionais do ramo da construção de infra-estrutura, lhe confere certa rigidez administrativa.

O jogo pelo poder iniciou-se na formação do grupo que apresentaria proposta de administração do bem público (um acionista detém 70% e outro 30% do capital da empresa), acirrou-se com o lançamento do edital de concorrência pela União, foi

intensificado com a implantação da cobrança de pedágio, e continua ativo dez anos após o início das atividades. Muitos objetivos de diferentes públicos estão envolvidos nas batalhas diárias. Conseguem ser atendidos aqueles que têm autoridade formal para as tomadas de decisão, os que buscam a coligação como fortalecimento, e aqueles que se utilizam da voz (HIRSCHMAN, 1973; KRAUZ, 1991; MINZTBERG, 1992). Via de regra, a ordem ou a hierarquia do poder inicia pelos acionistas, seguidos de perto pelo governo, após os administradores, depois os clientes, e por último os empregados; em concordância próxima a ordem de apresentação dos jogadores em Mintzberg (1992).

Diferente de outras empresas do setor com as mesmas características de rigidez administrativa e política, já no início das operações esta Concessionária buscou os clientes como aliados para o negócio. O pensamento natural neste tipo de serviço é de que os usuários não têm alternativas, pois, não há opção de outros serviços ou rotas e o pagamento é compulsório. A visão de que era preciso conquistar a boa vontade dos clientes e da comunidade foi chave para o estabelecimento da organização. Ter autoridade não significa ter imediata legitimidade (SIMÕES, 1995) (MINTZBERG, 1992). Os acionistas detinham o contrato assinado, mas, sabiam que enfrentariam a rejeição do público gaúcho, por vários motivos: os administradores eram paulistas; 70% do capital veio de fora do Rio Grande do Sul; o trecho administrado contém dois ícones para o Estado – a ponte do Guaíba e a *Free Way* – e chegava o primeiro posto de pedágio privado. A voz da comunidade poderia ser traduzida da seguinte maneira: “Pagar pedágio para os paulistas, para andar na minha *Free Way*? É demais!”. Em tempo os administradores ouviram este comentário e iniciaram a aproximação para a desmistificação.

O primeiro alvo a ser trabalhado foi a imprensa, com a contratação de uma profissional de Relações Públicas e logo de uma Jornalista. A idéia foi a de utilizar os veículos de comunicação como formadores de opinião, para esclarecer ao maior número possível de usuários o que, quem, e como era de fato a concessão. Neste caso a busca empírica pelos agentes certos levou a escolha pelo critério de poder, enquanto capacidade de influenciar a decisão de outros, de acordo com Mintzberg

(1992) e Krausz (1991), podendo o público escolhido ser classificado como Opinião, na definição de Simões (1995).

Os passos seguintes das estratégias de Comunicação dirigiram-se cada vez mais para o contato por segmentos e individual, com o estabelecimento das Casas de Apoio, do Serviço de Orientação ao Usuário, do projeto Estação Verão, e da Ouvidoria. Seguindo o quadro de modelos de Relações Públicas de Grunig e Hunt (1984 apud KUNSCH, 1997), a organização começou os trabalhos pelo padrão de *informação pública*, com o objetivo de disseminar informações. Depois, passou a utilizar também a persuasão científica ao querer comprovar a efetividade e os benefícios da concessão, em conversas com pequenos grupos ou individuais (usuários nas Casas, turistas na rodovia, etc), no modelo *assimétrico de duas mãos*. Enfim, sentiu a necessidade de entender para ser entendido, buscando na Ouvidoria o padrão *simétrico de duas mãos*. Todos os modelos são utilizados atualmente, com exceção do chamado pelos autores de *imprensa/propaganda*, pois o princípio adotado é o da maior informação e menor promoção e não há o uso de mídia de massa paga.

Concomitante ao entendimento da importância dos agentes cliente e comunidade, a empresa procurou deixar clara qual sua responsabilidade enquanto concessão de serviços públicos. A mudança para uma sede na capital deixou a organização mais próxima do centro de poder decisório do Estado e ao acesso dos usuários. A mensagem é de disponibilidade e transparência. O intuito de mostrar claramente os processos administrativos deixa pistas na estrutura de vidro do prédio, no seu exterior e interior, e nos programas de Relações Públicas e de Comunicação. Sabendo que a aparência não basta para a certeza do relacionamento ético, as atitudes coerentes e transparentes são constantemente renovadas, como na implantação do Conselho de Clientes, do Guia de Direitos e Deveres, e da abertura de canais para a participação (KUNSCH, 2007; SIMÕES, 1995).

O formulário de opinião é um dos instrumentos de entrada a participação dos clientes, através da Ouvidoria, e tem sido buscado por eles regularmente. A análise do conteúdo de alguns destes impressos revela o movimento de participação (BORDENAVE, 2007) dos clientes voz, que segundo Hirschman (1973) são aqueles

que vão à organização em busca de solução para problemas de decadência nos serviços e produtos e, ou, nos relacionamentos com ela. Considerando que um determinado público é entendido como agente de influência somente no momento em que usa sua vontade e habilidade para ser voz (MINTZBERG, 1992), ao estabelecer canais de comunicação confiáveis a empresa está abrindo a possibilidade para esta transformação (CANCLINI, 2006).

Parece ser neste ponto, na mutação do cliente/consumidor em agente de influência, a intercessão do poder com a cidadania, sendo o vetor de mudança a participação. Na análise dos gráficos de interpretação, gerados a partir dos formulários, a participação surgiu como tema comum as duas categorias. Os clientes/cidadãos utilizaram o canal empresarial para requerer seus direitos e para demonstrar o cumprimento de seu dever social de informar algo em benefício do bem comum, seguindo o que dizem Carvalho, J. (2003a) e Cortina (2005).

Bordenave (2007) traz um quadro relevante para o momento. Poderia-se adaptá-lo para o trabalho da Ouvidoria com o cliente/cidadão desenhando o seguinte espectro:

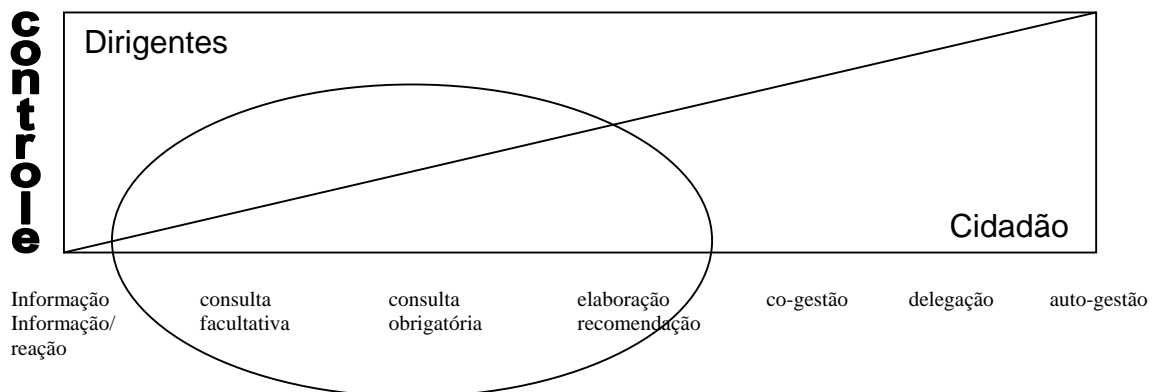


Figura 8 – Graus de controle e participação
Fonte: Bordenave (2007, p. 31).

O alcance de participação que o cidadão pode encontrar vai além da simples informação e termina na recomendação. A informação/reação dá-se no momento de resposta à reclamação. A consulta facultativa pode ser realizada na formação de um grupo de visitas ou de um conselho consultivo. A consulta obrigatória seria a imposta por normas ou legislações setoriais, como as audiências públicas. A

elaboração/recomendação é o próprio trabalho de Ouvidoria, quando age proativamente a partir da análise dos históricos de contatos com o cliente/cidadão e sua projeção no todo organizacional. Casos em que os clientes/cidadãos chegam a fase de co-gestão são conhecidos somente quando há determinação governamental. Exemplos são algumas concessões públicas em que o contrato prevê a formação de conselhos de clientes, eleitos por entidades da sociedade civil, com mandato fixo, autonomia para averiguar a documentação da empresa, e disponibilidade financeira para exercer seu trabalho de auditoria. A experiência não mostra sucesso efetivo para a coletividade, tampouco para a organização, mas pode ser um novo ponto para estudos.

A respeito da participação Hirschman (1984, p. 94) afirma:

A generosidade, a benevolência e a virtude cívica não são recursos escassos de oferta limitada, mas também não são competências que possam ser melhoradas e expandidas de forma ilimitada com a prática. Em vez disso, tendem a exibir um comportamento complexo e compósito, atrofiando quando não são praticadas e invocadas pelo regime socioeconômico prevalecente e tornando-se de novo escassas quando são defendidas e estimuladas em excesso. Para tornar as coisas ainda mais complicadas estas duas zonas de perigo [...] não são conhecidas e muito menos são estáveis.

Concordando com Hirschman e lembrando novamente Bordenave (2007) e Motta (2003) chega-se a consideração de que mesmo na abertura da empresa à participação cidadã existe a iminência de conflito. Neste contexto a Ouvidoria, enquanto programa de Relações Públicas, pode interagir proativamente divulgando os canais de comunicação, estando disponível, mediando quando solicitado e apresentando seus resultados com transparência (KUNSCH, 2007; SIMÕES, 1995). Relevante cuidar o excesso de exposição, pois pode assustar e inibir o cidadão, tornando-o descrente do grande oferecimento de participação que a organização lhe propõe.

A despeito da abertura, o cliente/cidadão dá pistas de uma desconfiança latente em relação a empresa. Em alguns formulários fica claro o desafio, a provocação, o teste ao canal e à honestidade da organização. A empresa, vista como detentora absoluta do poder, convoca o cliente a participar com qual

finalidade? O que os poderosos querem em troca da participação de um simples usuário dos serviços?

Algumas possibilidades de resposta se abrem aos questionamentos: a organização pretende dividir para melhor comandar (TZU, 2000); a organização reconhece o poder individual e pretende fortalecê-lo (KRAUSZ, 1991); a organização entende sua responsabilidade social empresarial e está atenta aos compromissos com os clientes, conforme Tenório (2006). Talvez no jogo do poder, as três opções sejam utilizadas, além de outras que possam vir a surgir, como a máxima de “mudar para que tudo fique como está”. O caminho legítimo é aquele construído com base na justiça e na transparência, e o bom trabalho de Relações Públicas tem nele seu endereço (SIMÕES, 1995).

Um diagnóstico possível na união das duas análises, a sócio-histórica e a discursiva, somada aos preceitos teóricos levantados, é de que a Ouvidoria na organização estudada, representa uma janela entre a cidadania e o poder. É a partir deste serviço que o indivíduo é convidado a participar. Aceitando o convite da participação, têm-se diferentes efeitos: o cliente passa a usar a empresa para exercer sua cidadania, aportando ali seu desejo de fazer parte; o cliente escolhe ser voz, tornando-se agente com influência, e, então, entra na disputa pelo poder.

Para a empresa, os resultados são semelhantes, mas com um ponto crucial de diferença: a Ouvidoria lhe rouba poder. Ou, menos dramático, a Ouvidoria ajuda a diluir a concentração de poder. Por que os jogadores, detentores de autoridade formal, iriam querer este efeito? Pelo fato de fazerem parte da era pós-industrial de uma sociedade globalizada, na qual é premente a valorização do indivíduo; o respeito à sociedade e a abertura nas decisões, conforme indicam Tenório (2006), Cortina (2005) e Canclini (2006). E, ainda, por que não querem ter sua imagem associada a “negócios amorais”, na classificação de McIntosch (2001), tratando de empresas que cumprem somente suas obrigações financeiras e legais.

Para considerar válida esta proposta é necessário abrir o horizonte para o entendimento de que a organização não é um fim em si mesma, não significa somente um grupo ou sistema fechado, com prazo de vida determinado, criado para

administrar um bem público, porque o governo não tem condições de fazê-lo. É preciso lembrar dos sócios majoritários com interesses nacionais e internacionais, dos acionistas da bolsa de valores, das mudanças na matriz de investimento brasileira e, enfim, das exigências do novo consumidor.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conhecimento em Ouvidoria é algo difuso, com diferentes fontes de abastecimento, entre elas o Direito do Consumidor, a Psicologia, a Administração, a Sociologia e a Comunicação. Neste trabalho a opção foi pela gestão da função organizacional política, a ótica de Relações Públicas. Seguindo a metodologia da Hermenêutica de Profundidade, que facilita a análise da comunicação humana por meio do estudo de seus contextos de criação, foi descrito e apreciado o estudo de caso de uma organização privada prestadora de serviços públicos e feita a análise de conteúdo de formulários preenchidos pelos clientes dessa organização.

Como condutores teóricos da pesquisa foram eleitas cinco categorias de análise: Relações Públicas, Ouvidoria, públicos, poder e cidadania. A verificação de suas interfaces trouxe informações relevantes para o posterior aplicação da metodologia. Da gestão de Relações Públicas foi buscada sua interface com a cidadania, pois tratando da função organizacional política, já trata das questões do poder, outro tema de interesse presente no trabalho. Para Ouvidoria foi apresentado um espectro mais abrangente em histórico, conceitos e autores, considerando a necessidade de geração de conteúdo teórico a partir de uma bibliografia quase cem por cento de base empírica. Na categoria públicos realizou-se um levantamento da sua construção ao longo do tempo, foram descritos os conceitos mais utilizados e verificado que o de melhor adequação ao tema em estudo viria de autores ligados aos temas de poder e participação. As pesquisas a respeito do poder nas organizações trouxeram as definições do termo, os esclarecimentos de como se dá seu exercício e de quem está envolvido neste jogo. Para compor a categoria cidadania foram trazidos aspectos de suas definições históricas, as mudanças a que foi submetida na sociedade capitalista pós-industrial e esclarecidas suas características individuais e organizacionais.

Na reinterpretação das informações, oriundas do estudo de caso, da análise de conteúdo e da fundamentação teórica, a relação entre os termos poder e cidadania assumiu papel maior do que o imaginado. Eles formaram a base para a verificação dos objetivos do trabalho e ainda trouxeram à superfície o conceito

participação, como alicerce para a sua união. Do objetivo geral proposto pode-se dizer que houve a compreensão de como a gestão de Relações Públicas utiliza-se da Ouvidoria para fazer a interface organização - cidadão. Ao assumir sua cidadania empresarial as organizações definem mecanismos de ética e transparência administrativa para seu relacionamento com a sociedade. A Ouvidoria é um desses instrumentos, pois convida o indivíduo a participar do poder decisório na empresa. Mesmo que seu grau de participação nunca chegue a gestão completa da organização, o sujeito sabe-se parte integrante dela, podendo ser agente de influência externo (MINTZBERG, 1992) ou ser caracterizado como público de consulta (SIMÕES, 1995).

Da compreensão da maneira de operar a Ouvidoria na gestão de Relações Públicas, vem a resposta ao objetivo específico elencado de caracterizá-la como auxiliar da função organizacional política. A Ouvidoria pode ser assumida como instrumento nesta gestão e pode ser pensada metaforicamente como uma porta, cuja abertura possibilita ao indivíduo visualizar a organização internamente, apontar seus problemas, sugerir melhorias e participar de decisões. Para a organização, a porta da Ouvidoria oportuniza sair de seu mundo fechado, escapar de suas certezas programadas, arriscar-se a ver a vida sob outro ângulo, o do cliente/cidadão. Esta metáfora é velha conhecida da atividade de Relações Públicas, e muitas vezes é utilizada como sua própria definição. Para Simões (1995), a “política de portas abertas” faz parte, mas não é o todo no conceito das Relações Públicas e, em alguns casos, sua prática não é viável às organizações. Para deixar a porta aberta, com trânsito de entrada e saída, é necessário certo desprendimento dos agentes de influência formalizados. É preciso que tenham visão ampliada do alcance de seus objetivos principais.

Para o segundo objetivo específico de verificar a capacidade de as organizações estimularem a cidadania através das ações de Relações Públicas, instrumentalizadas pelo serviço de Ouvidoria, considera-se que há necessidade de um estudo mais aprofundado. O encadeamento das análises revela uma chamada da organização cidadã a participação do indivíduo, propondo-lhe um espaço nas tomadas de decisão que refletirão em benefício da coletividade. Duas questões podem ser levantadas então: a) como fica o desejo de continuar exercendo a

cidadania quando o indivíduo tem negada sua reivindicação pela empresa? b) como os agentes internos da organização enfrentam a divisão de seu poder com o consumidor-cidadão? Estes questionamentos poderão ser investigados como prosseguimento do estudo em pauta.

Outras informações relevantes surgiram ao longo do trabalho como a de que o Ouvidor não tem poder formal, não é dotado de autoridade ou de legalidade para tomar decisões, conforme entendidas por Mintzberg (1992) e Simões (1995). Não tendo base de poder legal, a Ouvidoria pode pretender o poder legítimo? Acredita-se que sim, seguindo a idéia de Simões (1995, p. 112), quando reconhece a conexão “[...] da legitimidade com interesse público e com justiça.” São estes dois componentes que farão a interface com a cidadania. Considera-se igualmente que a Ouvidoria pode alcançar êxito na tomada de decisão, para o bem público e para que seja feita justiça, a partir do poder pessoal do ocupante do cargo (KRAUSZ, 1991). No entanto não se recomenda a aposta somente no poder pessoal, pois em caso de afastamento do titular esvazia-se o serviço por completo.

A característica do público trabalhado a partir da Ouvidoria também chama a atenção. No amplo rol de conceitos para o uso na gestão de Relações Públicas há um crescimento de importância do indivíduo no público quando se trata de Ouvidoria. Seguindo a linha de “níveis de poder” utilizada por Simões (1995) e evoluindo para os agentes com influência de Mintzberg (1992) pode-se selecionar o consumidor voz, caracterizado por Hirschman (1973), como aquele que buscará a interface com a organização. O desafio da Ouvidoria é chamar cada vez mais este público para o convívio organizacional, pois é ele quem poderá apoiar em seu aperfeiçoamento e inovação. Somente o consumidor voz é ativo enquanto cidadão, este fato pode interessar muito a organização que assume sua responsabilidade social empresarial, pois os reconhecendo tem a chance de relacionar-se com mais qualidade, inclusive antecipando-se a possíveis conflitos e perda de mercado.

A costura deste estudo pode ficar a seguinte: Ouvidoria, enquanto instrumento na gestão de Relações Públicas, trabalha com um público de consumidores-voz, que se tornam agentes com poder na organização e exercem sua cidadania a partir da participação. Propõem-se afinal que Ouvidoria somente

alcança o bom desempenho quando há participação e para tanto é preciso que a organização abra-se, exponha-se, use sem receio esta ferramenta.

REFERÊNCIAS

AGUILLAR, Fernando Herren. **Controle social de serviços públicos**. São Paulo: Max Limonad, 1999.

AMARAL, Antônio Carlos Cintra do. Usuário de serviço público. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONCESSIONÁRIAS DE RODOVIAS, 2., 2001, Gramado. **II CBCR**. São Paulo: ABCR, 2001. p. 35-39.

ANDRADE, Candido Teobaldo de Souza. **Para entender relações públicas**. 4. ed. São Paulo: Loyola, 1993.

_____. **Curso de relações públicas**: relações com os diferentes públicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CONCESSIONÁRIAS DE RODOVIAS. **Relatório 2006**: concessão de rodovias: uma tendência mundial. São Paulo, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIFORES/OMBUDSMAN. **Decálogo do ouvidor**. São Paulo, [200-]. Disponível em: <<http://www.abonacional.org.br/decalogo.asp>>. Acesso em: 24 dez. 2007.

_____. **Estatuto social**. São Paulo, 2005. disponível em: <<http://www.abonacional.org.br/>>. Acesso em: 10 fev. 2007.

BALANÇO SOCIAL. **Publique seu balanço social**. Rio de Janeiro, [200-]. Disponível em: <<http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>>. Acesso em dez. 2007.

BERRY, Leonard L.. **Descobrimo a essência do serviço**: os novos geradores do sucesso sustentável nos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

BORDENAVE, Juan E. Diaz. **O que é participação**. São Paulo: Brasiliense, 2007. (Coleção Primeiros Passos; 95).

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 10 dez. 2007.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **CBO – Classificação Brasileira de ocupações**. Brasília, [200-]. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/busca/descricao.asp?codigo=2531-05>>. Acesso em: 15 out. 2007.

CANCLINI, Nestor García. **Consumidores e cidadãos**. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 2006.

CARVALHO, Cíntia da Silva. **Relações públicas e a perspectiva sistêmica de mediação no gerenciamento de conflitos e crises organizacionais**. 2004. Tese (Doutorado em Comunicação Social) - Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, PUCRS, Porto Alegre, 2004.

CARVALHO, José Murilo de. **Cidadania no Brasil: o longo caminho**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

_____. O consumidor forma o cidadão. São Paulo: **Revista da ESPM**, Porto Alegre, v. 10, n. 3, p. 78-98, maio/jun. 2003. Entrevista concedida a José Roberto Withaeker Penteadó.

CESCA, Cleuza Gertrudes Gimenes. **Estratégias empresariais diante do novo consumidor: relações públicas e aspectos jurídicos**. São Paulo: Summus, 2000.

CORTINA, Adela. **Cidadãos do mundo: para uma teoria da cidadania**. São Paulo: Loyola, 2005.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

DUARTE, Jorge Antonio Menna. Instrumentos de comunicação pública. In: DUARTE, Jorge Antonio Menna (Org.). **Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público**. São Paulo: Atlas, 2007. v. 1. p. 59-71.

DUARTE, Márcia Yukiko Matsuuchi. Comunicação e cidadania. In: DUARTE, Jorge Antonio Menna (Org.). **Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público**. São Paulo: Atlas, 2007. v. 1. p. 95-117.

FISCHER, Tânia; SCHOMMER, Paula Chies. Cidadania empresarial no Brasil: os dilemas conceituais e a ação de três organizações baianas. **Organizações & sociedade**, Salvador: UFBA, v. 6, n. 15, p. 99-118, maio/ago. 1999.

FORTES, Waldir Gutierrez. **Relações Públicas**: processo, funções, tecnologia e estratégias. 2. ed. São Paulo: Summus, 2003.

FRANÇA, Fábio. **Públicos**: como identificá-los em uma nova visão estratégica. São Paulo: Yendis, 2004.

GADLIN, Howard; PINO, Elizabeth Walsh. **Neutrality**: what an organizational ombudsperson needs to know. New Jersey: The Ombudsman Association, 2001.

GALBRAITH, J. Kenneth. **Anatomia do poder**. São Paulo: Pioneira, 1984.

GIANGRANDE, Vera. A comunicação na era do consumidor. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997. p. 189-197.

GOMES, Manuel Eduardo Alves Camargo e. Do instituto do *ombudsman* à construção das Ouvidorias públicas no Brasil. In: LYRA, Rubens Pinto (Org.). **Autônomas x obedientes**: a Ouvidoria pública em debate. João Pessoa: Ed. Universitária da UFPB, 2004. p. 41-118.

HIRSCHMAN, Albert. **Saída, voz e lealdade**. São Paulo: Perspectiva, 1973.

HIRSCHMAN, Albert. Against Parsimony: Three Ways of Complicating Some Categories of Economic Discourse. **The American Economic Review**, Nashville, v. 74, n. 2, p. 89-96, May 1984.

HOHLFELDT, Antônio. As origens antigas: a comunicação e as civilizações. In: HOHLFELDT, Antônio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera Veiga (Org.). **Teorias da Comunicação**: conceitos, escolas e tendências. Rio de Janeiro: Vozes, 2001. p. 61-98.

HOHLFELDT, Antônio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera Veiga (Org.). **Teorias da Comunicação**: conceitos, escolas e tendências. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE DEFESA DO CONSUMIDOR – IDEC. **Guia de responsabilidade social para o consumidor**. São Paulo, 2004. Disponível em: <http://www.idec.org.br/arquivos/guia_RSE.pdf>. Acesso em 10 dez. 2007.

INSTITUTO ETHOS. **Perguntas freqüentes**. [S.l., 200-]. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang=pt-BR>>. Acesso em: 15 dez. 2007.

IRION, Adriana; BRITO, Cláudio; COIRO, Fernanda. Justiça e cidadania. **Zero Hora**, Porto Alegre, 19 ago. 2004. Encarte.

KRAUSZ, Rosa. **Compartilhando o poder nas organizações**. São Paulo: Nobel, 1991.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade**. São Paulo: Summus, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Sociedade civil, multidadania e comunicação social. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling; KUNSCH, Waldemar Luiz (Org.). **Relações Públicas comunitárias**. São Paulo: Summus, 2007. p. 59-77.

LEWIS, David; BRIDGES, Darren. **A alma do novo consumidor**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2004.

MARSHALL, Thomas H. **Cidadania, classe social e status**. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de Caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

MCINTOSH, Malcolm et al. **Cidadania corporativa**: estratégias bem sucedidas para empresas responsáveis. São Paulo: Qualitymark, 2001.

MINTZBERG, Henry. **El poder em la organización**. Barcelona: Ariel, 1992.

MOLLER, Claus; BARLOW, Janelle. **Reclamação de cliente? Não tem melhor presente...** São Paulo: Futura, 1996.

MOREIRA, Sônia Virgínia. Análise documental como método e como técnica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 269-279.

MOTTA, Fernando C. P. Administração e participação: reflexões para educação. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 29, n. 2, p. 369-373, jul./dez. 2003.

OLIVEIRA, João Elias. **Notícias**. Entrevistador: Departamento de Imprensa da Prefeitura de Santos/SP [21 set. 2007]. Disponível em: <<http://www.portalOuvidoria.com.br/noticias>>. Acesso em: 10 dez. 2007.

OLIVEIRA, Roberto Guena de. **A experiência brasileira de concessões de rodovias**. Porto Alegre: ABCR, [2004?].

OLIVEIRA FILHO, João Elias. Ouvidoria pública brasileira: a evolução de um modelo único. In: VISMONA, Edson (Org.). **A Ouvidoria brasileira: dez anos da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman**. São Paulo: Imprensa Oficial, 2005. p. 45-55.

PAGÈS, Max et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.

PERUZZO, Cecília Maria Krohling. Observação participante e pesquisa-ação. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 125-144.

PERUZZO, Cecília Maria Krohling. Cidadania, comunicação e desenvolvimento social. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling; KUNSCH, Waldemar Luiz (Org.). **Relações públicas comunitárias**. São Paulo: Summus, 2007. p. 45-58.

PIMENTEL, Jose Manuel Meneres. A pluralidade do ombudsman: vantagens e inconvenientes para a administração pública. In: PORTUGAL. Provedoria da Justiça. **O cidadão, o provedor de justiça e as entidades administrativas independentes**. Lisboa: Provedoria da Justiça / Divisão de Documentação, 2002. p. 77-82.

PINTO, Odila de Lara. **Ombudsman nos bancos: agente de mudanças nas instituições bancárias brasileiras**. São Paulo: Musa, 1998.

PIZZO, Esnider (Coord.). **O fornecedor e os direitos do consumidor**. São Paulo: Globo, 2004.

RAMOS, Vera Lúcia. Falso dilema: Ouvidoria ou SAC? In: VISMONA, Edson (Org.). **A Ouvidoria brasileira: dez anos da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman**. São Paulo: Imprensa Oficial, 2005. p. 109-120.

ROWE, Mary P. The Corporate Ombudsman: an overview and analysis. **Negotiation Journal**, New York, v. 3, n. 2, p. 127-140, Apr. 1987.

SÁ, Adísia. Ouvidores/Ombudsmen: considerações teóricas e praticas. In: SÁ, Adísia; VILANOVA, Fátima; MACIEL, Roberto. **Ombudsmen/ouvidores: transparência, mediação e cidadania**. Fortaleza: Demócrito Rocha, 2004. p. 51-68.

SANTOS, Cristiane Pizzutti dos. Reclamações de consumidores e respostas empresariais: uma abordagem inicial sobre o processo de *marketing* de defesa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 1997, Angra dos Reis. **Anais da ENANPAD**. Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 1997. p.16-21.

SÃO PAULO (Estado). **Lei 10.294, de vinte de abril de 1999**. São Paulo, 1999. Disponível em: <<http://www.prodesp.sp.gov.br/Ouvidoria/lei10294.htm>>. Acesso em: 10 nov. 2007.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações públicas: função política**. São Paulo: Summus, 1995. (Novas Buscas em Comunicação; v. 46).

_____. **Relações públicas e micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001.

SINCLAIR, John. **Televisión: comunicación global y regionalización**. Barcelona: Gedisa, 2000.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TARDE, Gabriel. **A opinião e as massas**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

TENÓRIO, Fernando Guilherme (Org.). **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

THOMPSON, John B. **Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa**. Petrópolis: Vozes, 1995.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. Porto Alegre: LP&M, 2000.

VALENTE, Célia; NORI, Walter. **Portas abertas**: a experiência da Rhodia. São Paulo: Best Seller, 1990.

VIEIRA, Litz. **Os argonautas da cidadania**: a sociedade civil na globalização. Rio de Janeiro: Record, 2001.

VISMONA, Edson. A Ouvidoria no Brasil e seus princípios. In: VISMONA, Edson (Org.) **A Ouvidoria no Brasil**. São Paulo: Imprensa Oficial, 2001. p. 9-20.

WILSON, Victoria. Cartas de reclamação: um gênero de discurso expressivo. In: CONGRESSO NACIONAL DE LINGÜÍSTICA E FILOLOGIA, 5., 2001, Rio de Janeiro. **Cadernos do CNLF Cartas de reclamação e outros estudos**. Rio de Janeiro: Centro Filológico Clóvis Monteiro, 2001. v. 5. p. 7-16.

_____. Afeto e ethos interacional: a construção de emoções no discurso em situações de reclamação. In: CONGRESSO NACIONAL DA ABRALIN, 2., 1999, Florianópolis. **Caderno de resumos**. Florianópolis: ABRALIN, 1999. p. 148-149.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – CASO PRÁTICO

UM CASO

O que é o justo e o que é o bom em Ouvidoria? Como questão ética, esta pergunta é feita diariamente pelos trabalhadores da área. Além disso, busca-se a resposta colocando na balança os interesses individuais do consumidor, os interesses corporativos, e acrescentando-se o peso de o que a decisão representa para a sociedade.

Um caso recente ocorrido na organização em estudo: o cidadão dirigia seu veículo pela auto-estrada quando passou em uma operação de roçada de canteiro. Vários trabalhadores operavam máquinas cortadoras de grama e dois tratores faziam o serviço mais pesado, nas bordas da rodovia. O usuário em questão teve o pára-brisa de seu automóvel atingido por uma pedra, ocasionando rachaduras no canto inferior direito do vidro. De imediato parou o carro em local próximo e dirigiu-se a um empregado que ali respondia pela coordenação dos trabalhos. O empregado verificou com os demais e teve a afirmativa de um deles de que sentira mesmo ter arremessado algo de sua máquina. O Coordenador telefonou para o Encarregado, seu superior, relatou o fato buscando orientação e logo encaminhou o cidadão à Ouvidoria da empresa, dando-lhe o número de contato.

Ao contatar a Ouvidoria, a atendente informou-o de que seriam necessários três dias para a avaliação e resposta para o caso de ressarcimento que estava pedindo. Não satisfeito, o usuário dirigiu-se à Praça de Pedágio mais próxima e conversou pessoalmente com o Supervisor Operacional, relatando o caso todo. Logo em seguida o Supervisor avisa o fato à Ouvidora, por telefone, salientando que o cidadão não poderia esperar o prazo normalmente utilizado, pois estaria para viajar para fora do Estado, o que seria inviável com o carro nas atuais condições. A Ouvidora compromete-se em acelerar o processo e entra em contato com as partes envolvidas, dentro da organização.

Confirmada a versão do usuário e informado a ele da decisão positiva de ressarcimento, o passo seguinte foi a busca pelo melhor local e valor para a troca do pára-brisa. Nesta etapa a Ouvidora contou com o auxílio do Supervisor de Tráfego, responsável pela frota de veículos da empresa, e, portanto, conhecedor dos fornecedores necessários. O Supervisor entrou em contato com o reclamante para verificar as especificações do veículo (marca, modelo, ano, placas) e detectou somente duas possibilidades de troca. Uma opção sem sensor de chuva, ao preço X e outra com sensor de chuva, por (4x)X. Sendo informado pelo cidadão que seu carro seria original de fábrica com sensor de chuva no pára-brisa, o Supervisor contactou a Ouvidora para relatar suas dúvidas. De acordo com seus conhecimentos e contato com fornecedores, o Supervisor não identificava que aquele veículo do ano, marca e modelo descritos, poderia ter vindo de fábrica com tal equipamento. Começava um outro embaraço, dentro do problema original: o usuário quer tirar vantagens do fato ocorrido ou quer apenas ser restituído em seus direitos?

Considerando que o Ouvidor é o representante do cidadão na organização, a Ouvidora foi buscar mais informações com o usuário para melhor dominar o assunto. Mas a partir daí a dúvida ética começou a lhe causar desconforto. Deveria basear-se somente no fato de que uma operação da empresa causou danos ao cidadão ou precisaria confrontá-lo em seu pedido de ressarcimento? Logo em seguida recebeu cópia dos documentos do veículo em questão, e soube, pelo próprio motorista, de que estava com problemas em sua licença de direção, pois já havia excedido a quantidade máxima de pontos em carteira prevista no Código Brasileiro de Trânsito pelo excesso de multas recebidas. O usuário trouxe também a informação de que havia encontrado um fornecedor (diferente dos outros contactados pela empresa) onde poderia recolocar o pára-brisa com sensor de chuva, mantendo as características originais do automóvel, a um preço de (4x)X. Com estes dados em mãos, levou o caso a Direção em razão do alto valor requerido.

O Presidente da organização iniciou uma investigação a respeito da originalidade do veículo e da razoabilidade do pedido do usuário. No dia seguinte, após visitar a oficina onde estava o carro, verificar de perto o material e conversar com o especialista do local, o veredicto foi de que o vidro quebrado não era original

de fábrica e deveria já estar com o sensor de chuva estragado quando da ocorrência na rodovia.

A avaliação final foi então de que: sim, o trabalho na rodovia causou dano ao patrimônio do cidadão; sim, haveria o ressarcimento do dano; mas não no valor requerido. Foram dadas duas opções ao usuário: a empresa pagaria a colocação de um pára-brisa sem sensor de chuva, a um custo integral de X ou pagaria até (2x)X, caso ele decidisse colocar um pára-brisa com sensor de chuva. O manifestante, ao cabo das negociações, aceitou de bom grado a segunda alternativa e a empresa arcou ainda com o custo da mão-de-obra para a colocação do pára-brisa.

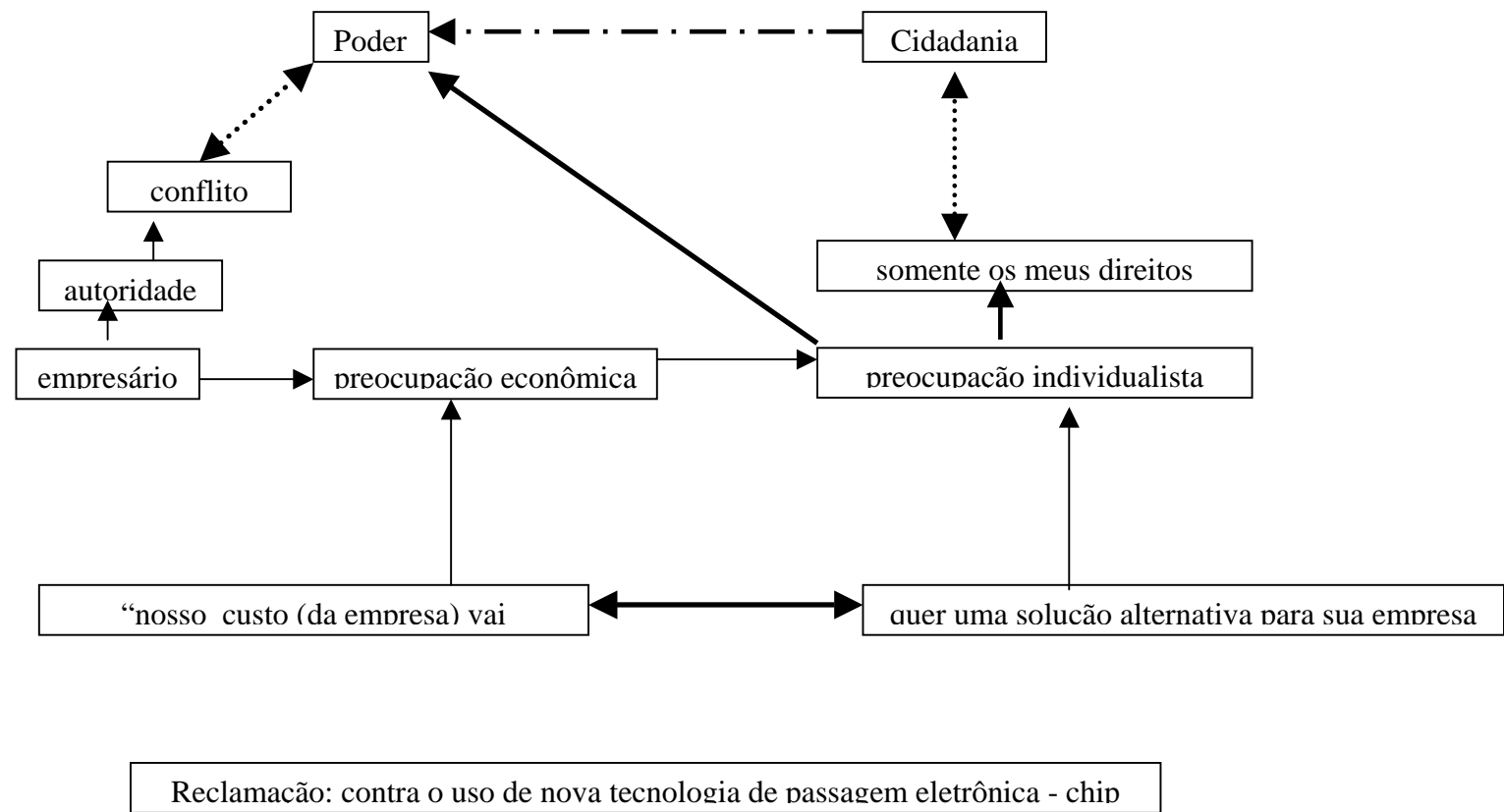
A questão de a atividade de roçada na rodovia ter causado danos a um cliente foi avaliada, nos procedimentos internos, pelo Diretor da empresa que presta serviços à concessionária, junto ao Encarregado e aos trabalhadores da área. Foram verificadas as causas e identificada a necessidade de melhor limpeza do local antes de se iniciar a roçada de grama, para retirar o máximo de detritos que possam ser lançados pelas máquinas durante o trabalho. O desenvolvimento da ação corretiva está sendo acompanhado pelo setor e pela Ouvidoria.

Retornando à filosofia da questão pode-se considerar que houve interesse da organização pelo problema relatado pelo cidadão, houve agilidade e presteza em toda rede de atendimento, houve unidade dentro da empresa para apoiar a avaliação correta do caso, e houve honestidade ao assumir o erro. A decisão foi salomônica, responsabilizou ambas as partes na ocorrência a partir da descoberta das verdadeiras características mecânicas do veículo. Salienta-se aqui o ponto de equilíbrio entre o justo e o bom para a sociedade. A empresa reconhece que errou e toma providências para se corrigir, o cidadão reclama seus direitos de consumidor e se educa no momento em que tem o caso averiguado a fundo.

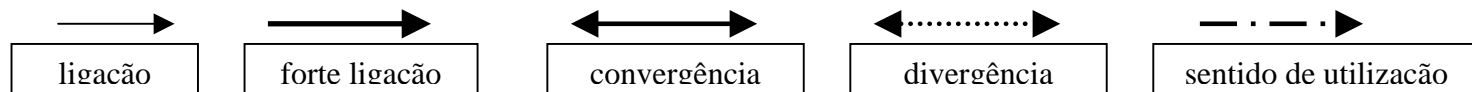
Acredita-se que o papel da Ouvidoria seja perseguir o alvo do equilíbrio todo o tempo. Ouvidoria, portanto, é mais do que mediação e é mais do que advogar em benefício do consumidor. Mesmo representando o cidadão dentro da empresa, não é possível esquecer ou passar por cima dos direitos que esta também possui, enquanto organização cidadã.

APÊNDICE B – GRÁFICOS DE INTERPRETAÇÃO

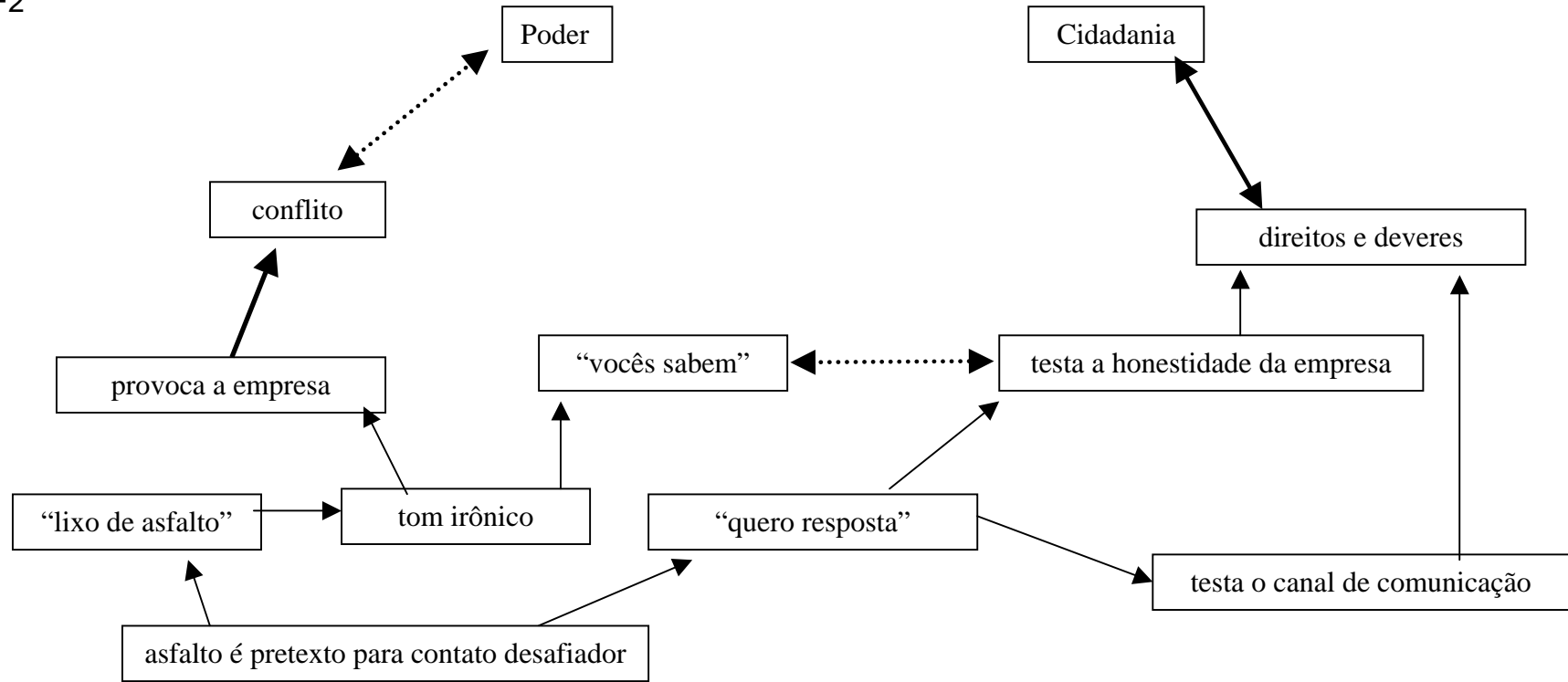
F1



Legenda:

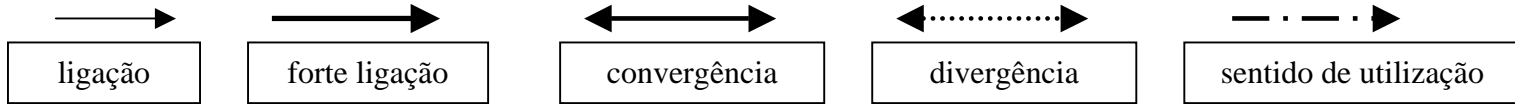


F2

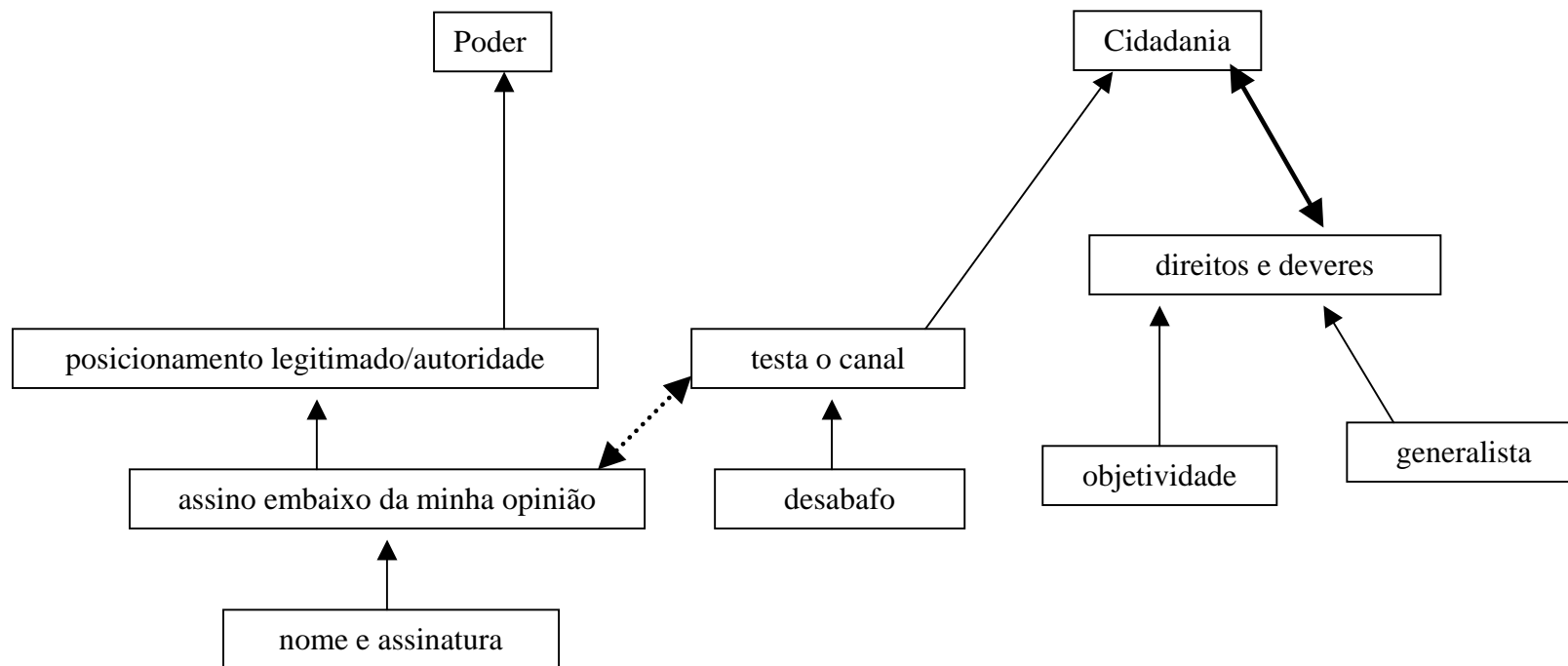


Reclamação: contra as condições do asfalto na rodovia

Legenda:

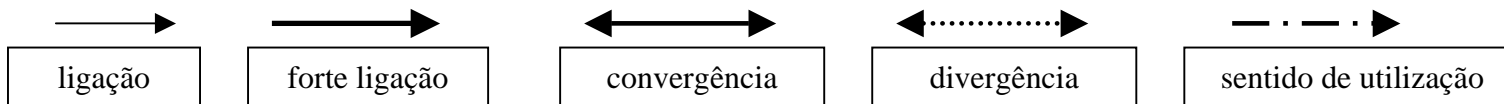


F3

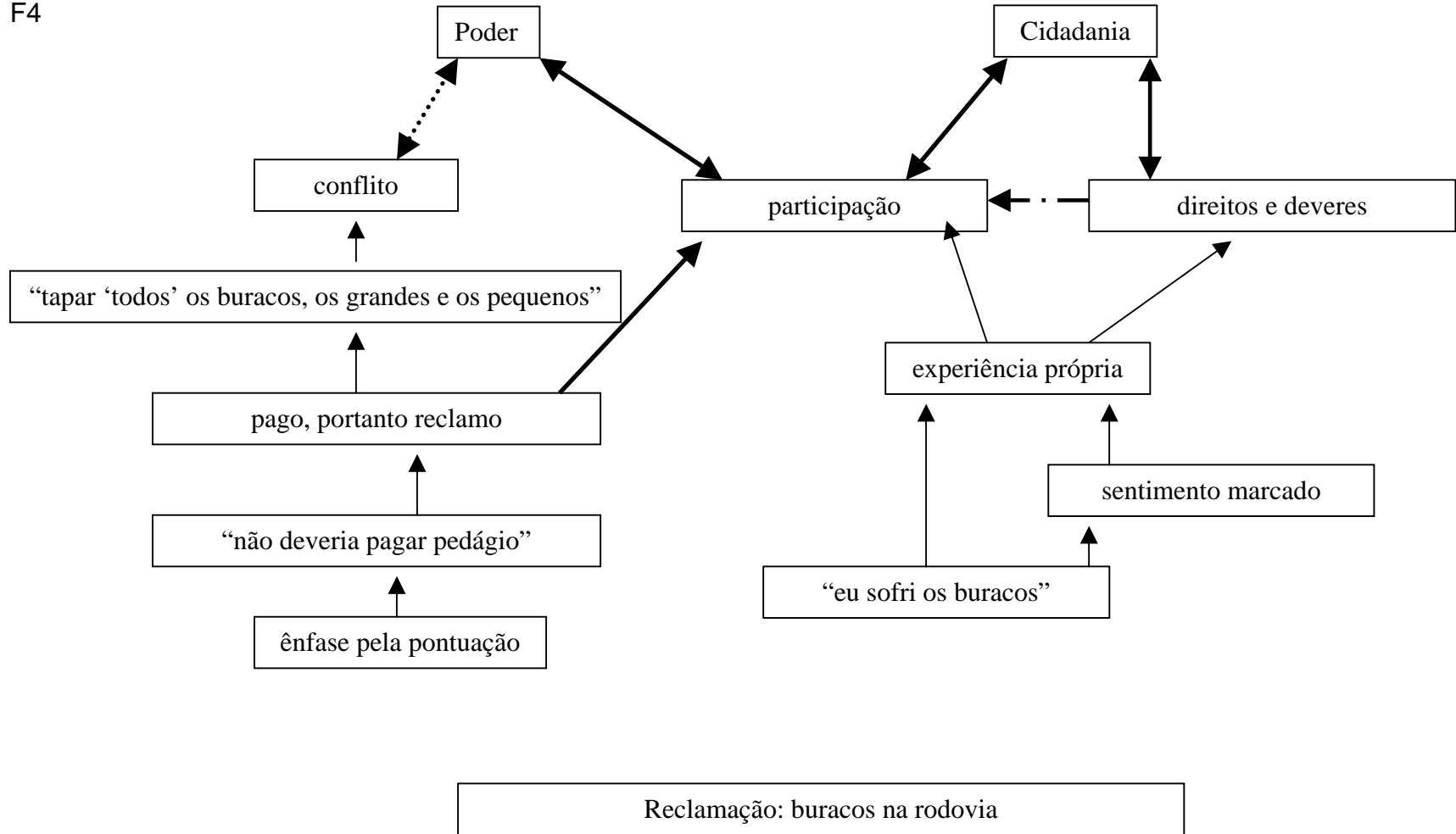


Reclamação: sinalização é ineficiente

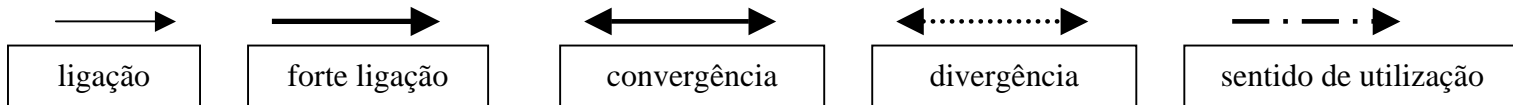
Legenda:



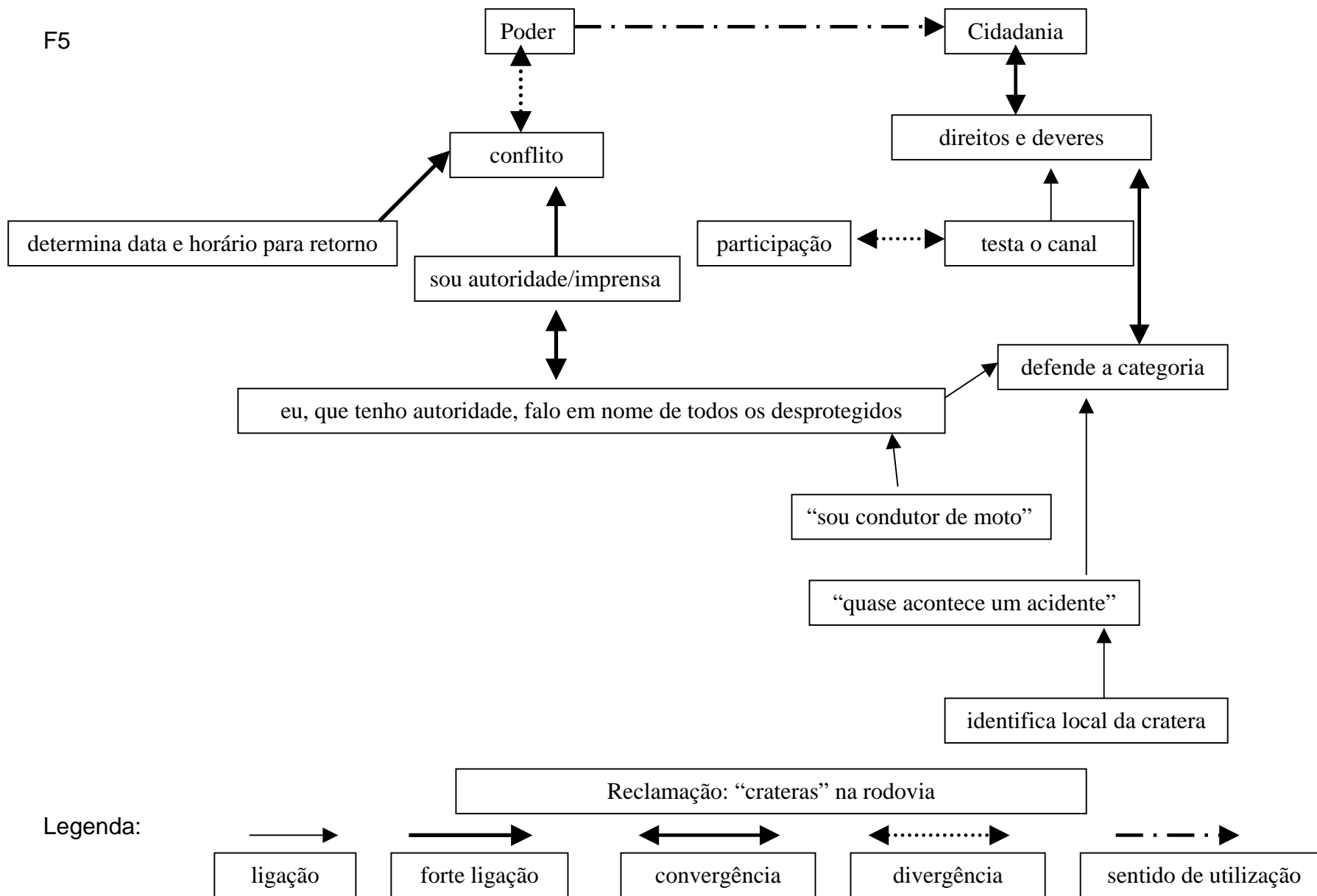
F4



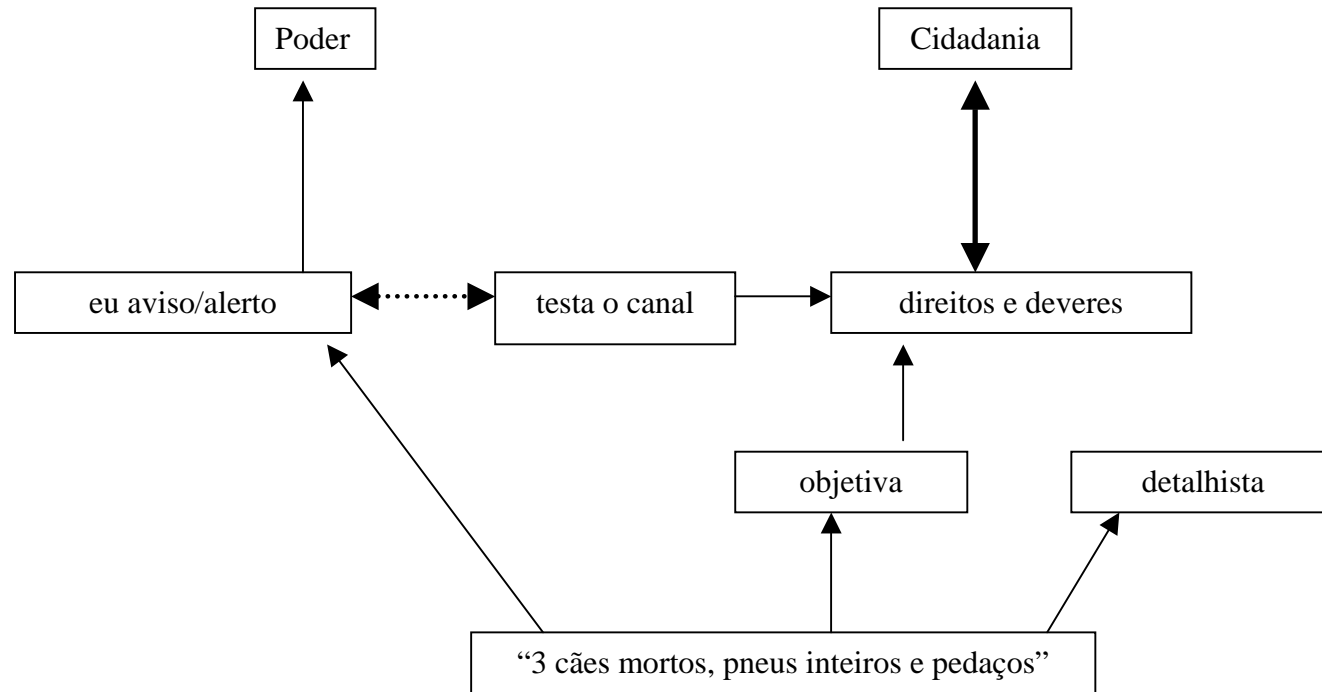
Legenda:



F5

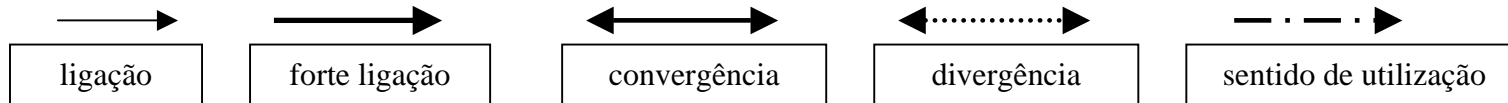


F6

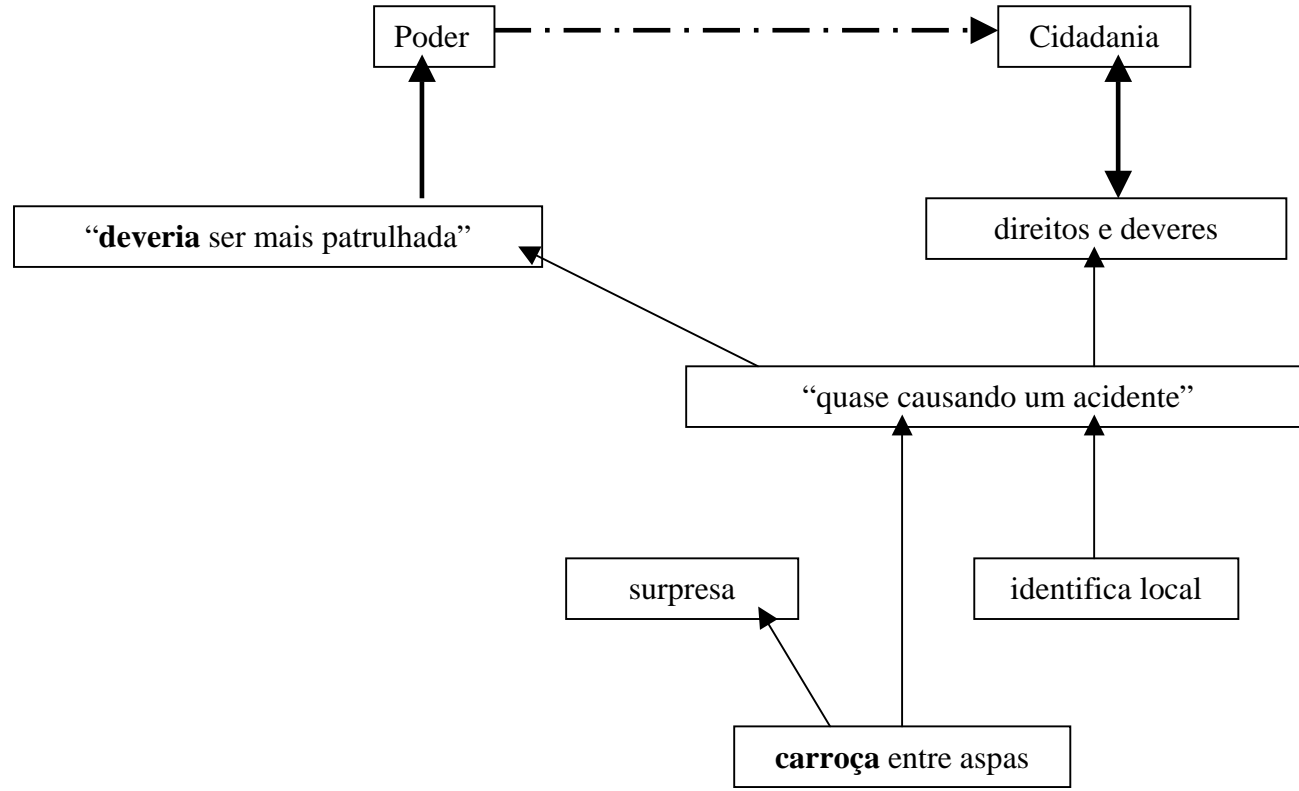


Reclamação: obstáculos na pista

Legenda:

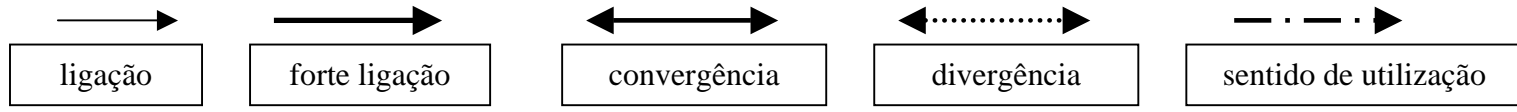


F7

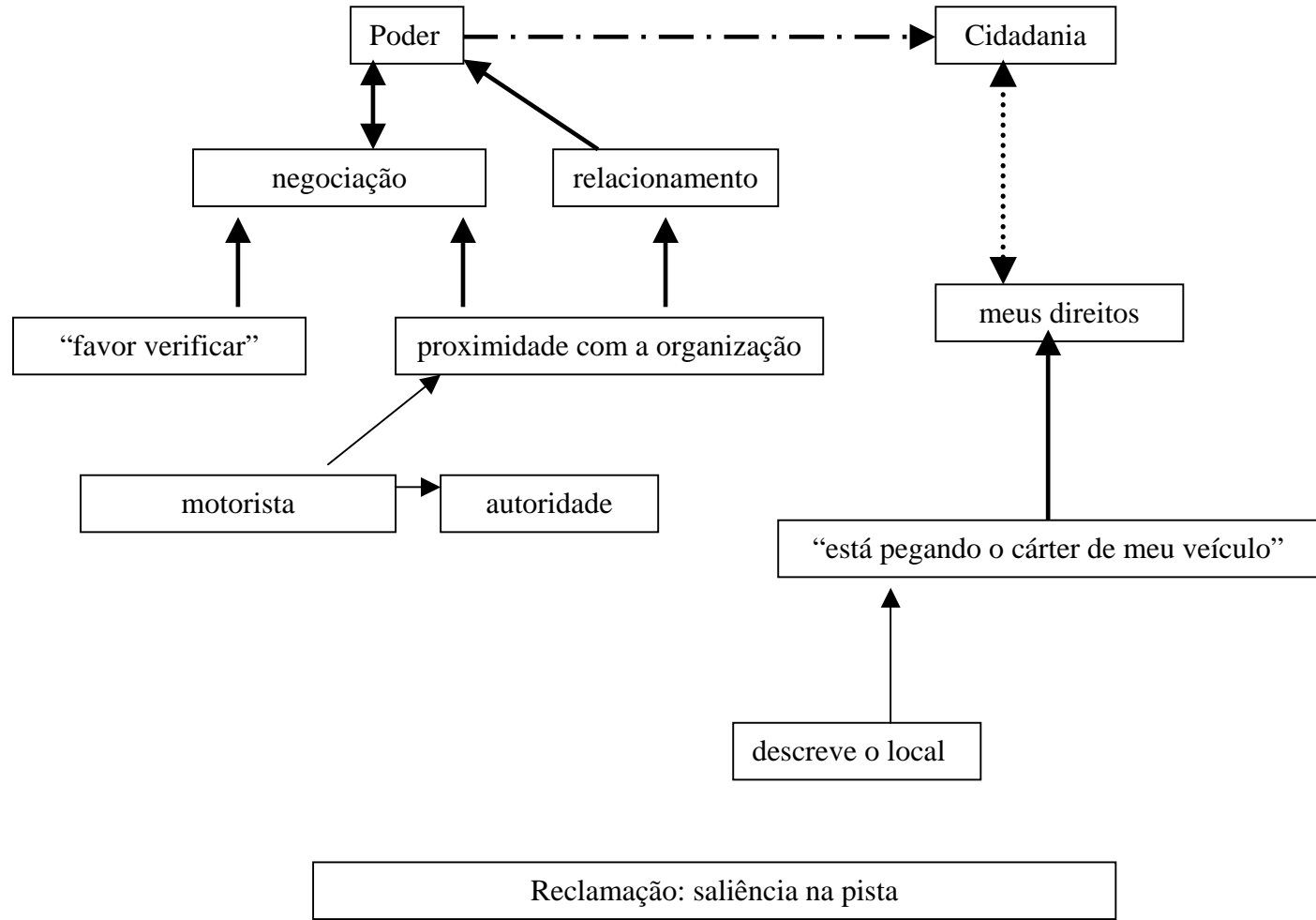


Reclamação: carroça na auto-estrada

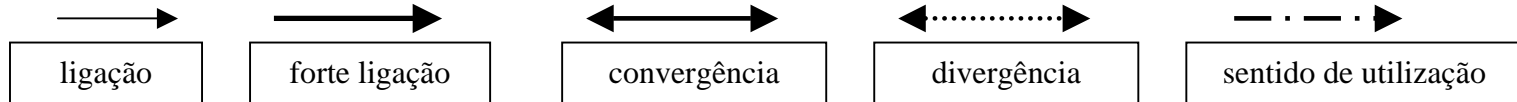
Legenda:



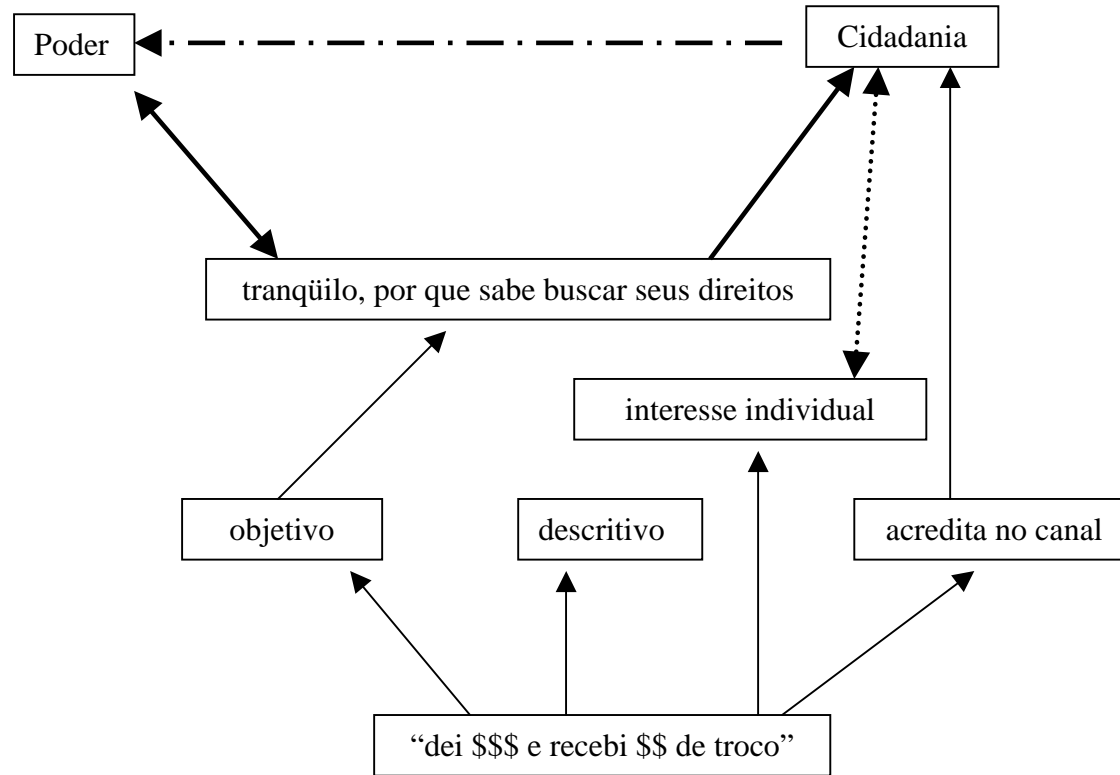
F8



Legenda:

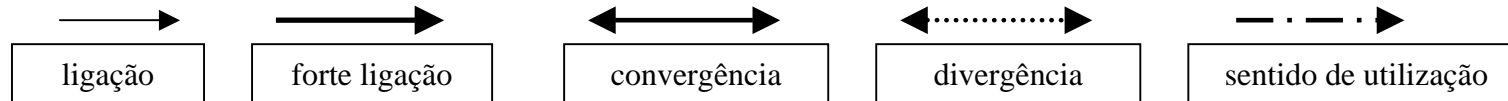


F10



Reclamação: troco errado

Legenda:



ANEXO A – DECÁLOGO DO OUVIDOR

DECÁLOGO DO OUVIDOR

1. Ao receber uma reclamação, evitar conclusões intuitivas e precipitadas. Conscientizar-se de que a prudência é tão necessária quanto a produção da melhor e mais inspiradora decisão. Jamais se firmar no subjetivismo e na precipitada presunção para concluir sobre fatos que são decisivos para os interesses dos indivíduos e da sociedade. Concluir pelo que é racional e consensual na prática convencional das ações de um Ouvidor.
2. Agir com modéstia e sem vaidade. Aprender a ser humilde. Controlar o afã ao vedetismo. O sucesso e a fama devem ser um processo lento e elaborado na convicção do aprimoramento e da boa conduta ética e nunca pela presença ostensiva do nome ou do retrato nas colunas dos jornais e nos vídeos das tevês. Não há nenhum demérito no fato de as atividades do Ouvidor correrem no anonimato, delas tendo conhecimento apenas a administração e as partes interessadas.
3. Manter o sigilo exigido. O segredo deve ser mantido na sua relativa necessidade e na sua compulsória solenidade, não obstante os fatos que demandem investigações terem vez ou outra suas repercussões sensacionalistas e dramáticas, quase ao sabor do conhecimento de todos. Nos seus transes mais graves, deve o Ouvidor manter sua discrição, sua sobriedade, evitando que suas declarações sejam transformadas em ruidosos pronunciamentos e nocivas repercussões.
4. Ter autoridade para ser acreditado. Exige-se também uma autoridade capaz de se impor ao que se afirma e conclui, fazendo calar com sua palavra as insinuações oportunistas. Tudo fazer para que seu trabalho seja respeitado pelo timbre da fidelidade a sua arte, a sua ciência e à tradição. Decidir com firmeza. A titubeação é sinal de insegurança e afasta a confiança que se deve impor em momentos tão delicados. Se uma decisão é vacilante, a arte e a ciência tornam-se fracas, temerárias e duvidosas.
5. Ser livre para agir com isenção. Concluir com acerto através da convicção, comparando os fatos entre si, relacionando-os e chegando às conclusões sempre claras e objetivas. Não permitir de forma alguma que suas crenças, ideologias e paixões venham influenciar um resultado para o qual se exige absoluta imparcialidade e isenção.
6. Não aceitar a intromissão de ninguém. Não permitir a intromissão ou a insinuação de ninguém, seja autoridade ou não, na tentativa de deformar sua conduta ou dirigir o resultado para um caminho diverso das suas legítimas e reais conclusões, para não trair o interesse da sociedade e os objetivos da justiça.
7. Ser honesto e ter vida pessoal correta. É preciso ser honesto para ser justo. Ser honesto para ser imparcial. Só a honestidade confere um cunho de respeitabilidade e confiança. Ser íntegro, probo e sensato. Ser simples e usar sempre o bom senso. A pureza da arte é como a verdade: tem horror ao artifício. Convém evitar certos hábitos, mesmo da vida íntima, pois eles podem macular a confiança de uma atividade em favor de quem irremediavelmente acredita nela.
8. Ter coragem para decidir. Coragem para afirmar. Coragem para dizer não. Coragem para concluir. Ter coragem para confessar que não sabe. Coragem para pedir orientação de alguém mais experiente. Ter a altivez de assumir a dimensão da responsabilidade dos seus atos e não deixar nunca que suas decisões tenham seu rumo torcido por interesses inconfessáveis.
9. Ser competente para ser respeitado. Manter-se permanentemente atualizado, aumentando cada dia o saber. Para isso, é preciso obstinação, devoção ao estudo continuado e dedicação apaixonada

ao seu mister, pois só assim suas decisões terão a elevada consideração pelo rigor que elas são elaborados e pela verdade que elas encerram.

10. Acreditar piamente que o seu papel de representante do cidadão comum, mais do que uma procuração de fato, é um sério compromisso em busca da satisfação do reclamante, do aperfeiçoamento do fato reclamado e da otimização da qualidade da instituição em que orgulhosamente é o seu Ouvidor.

ANEXO B – RESOLUÇÃO DO BANCO CENTRAL DO BRASIL

RESOLUCAO 3.477

Dispõe sobre a instituição de componente organizacional de Ouvidoria pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil.

O BANCO CENTRAL DO BRASIL, na forma do art. 9º da Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964, torna público que o CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, em sessão realizada em 26 de julho de 2007, com fundamento no art. 4º, inciso VIII, da referida lei,

R E S O L V E U

Art. 1º As instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil devem instituir componente organizacional de Ouvidoria, com a atribuição de assegurar a estrita observância das normas legais e regulamentares relativas aos direitos do consumidor e de atuar como canal de comunicação entre essas instituições e os clientes e usuários de seus produtos e serviços, inclusive na mediação de conflitos.

§ 1º A estrutura do componente organizacional deve ser compatível com a natureza e a complexidade dos produtos, serviços, atividades, processos e sistemas de cada instituição.

§ 2º As instituições que fazem parte de conglomerado financeiro podem instituir componente organizacional único que atuará em nome de todos os integrantes do grupo.

§ 3º O componente organizacional deve ser segregado da unidade executora da atividade de auditoria interna, de que trata o art. 2º da Resolução nº 2.554, de 24 de setembro de 1998, com a redação dada pela Resolução nº 3.056, de 19 de dezembro de 2002.

§ 4º As instituições a que se refere o caput devem

I - dar ampla divulgação sobre a existência da Ouvidoria, bem como de informações completas acerca da sua finalidade e forma de utilização.

II - garantir o acesso dos clientes e usuários de produtos e serviços ao atendimento da Ouvidoria, por meio de canais ágeis e eficazes, respeitados os requisitos de acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, na forma da legislação vigente.

III - disponibilizar serviço de discagem direta gratuita 0800 (DDG 0800), quando tiverem como clientes pessoas físicas ou pessoas jurídicas classificadas como microempresas na forma da legislação própria.

§ 5º A divulgação de que trata o § 4º, inciso I, deve ser providenciada inclusive por meio dos canais de comunicação utilizados para difundir os produtos e serviços da instituição.

§ 6º As Ouvidorias dos bancos de investimento, das sociedades de crédito ao microempreendedor, dos bancos de desenvolvimento, das agências de fomento e das companhias hipotecárias que não façam parte de conglomerado financeiro podem firmar convênio com a associação de classe a que sejam afiliadas as mencionadas instituições, para utilização de serviço de atendimento e assessoramento.

§ 7º As Ouvidorias das sociedades corretoras de títulos e valores mobiliários e das sociedades distribuidoras de títulos e valores mobiliários que não façam parte de conglomerado financeiro podem firmar convênio com as bolsas de valores ou bolsas de mercadorias e futuros nas quais realizem operações, para utilização de serviço de atendimento e assessoramento

§ 8º As Ouvidorias das cooperativas de crédito singulares podem firmar convênio com a cooperativa central de crédito à qual seja afiliada, para utilização de serviço de atendimento e assessoramento.

§ 9º Os bancos comerciais sob controle direto de bolsas de mercadorias e futuros que operem exclusivamente no desempenho de funções de liquidante e custodiante central das operações cursadas constituídos na forma da Resolução nº 3.165, de 29 de janeiro de 2004, ficam excluídos da exigência estabelecida no caput.

Art. 2º Constituem atribuições da Ouvidoria:

I - receber, registrar, instruir, analisar e dar tratamento formal e adequado às reclamações dos clientes e usuários de produtos e serviços das instituições referidas no art. 1º, que não forem solucionadas pelo atendimento habitual realizado por suas agências e quaisquer outros pontos de atendimento;

II - prestar os esclarecimentos necessários e dar ciência aos reclamantes acerca do andamento de suas demandas e das providências adotadas;

III - informar aos reclamantes o prazo previsto para resposta final, o qual não pode ultrapassar trinta dias;

IV - encaminhar resposta conclusiva para a demanda dos reclamantes até o prazo informado no inciso III;

V - propor ao conselho de administração ou, na sua ausência, à diretoria da instituição medidas corretivas ou de aprimoramento de procedimentos e rotinas, em decorrência da análise das reclamações recebidas;

VI - elaborar e encaminhar à auditoria interna, ao comitê de auditoria, quando existente, e ao conselho de administração ou, na sua ausência, à diretoria da

instituição, ao final de cada semestre, relatório quantitativo e qualitativo acerca da atuação da Ouvidoria, contendo as proposições de que trata o inciso V

§ 1º O serviço prestado pela Ouvidoria aos clientes e usuários dos produtos e serviços das instituições referidas no art. 1º deve ser gratuito e identificado por meio de número de protocolo de atendimento.

§ 2º Os relatórios de que trata o inciso VI devem permanecer à disposição do Banco Central do Brasil pelo prazo mínimo de cinco anos.

Art. 3º O estatuto ou o contrato social das instituições referidas no art. 1º deve conter, de forma expressa, entre outros, os seguintes dados:

I - as atribuições da Ouvidoria;

II - os critérios de designação e de destituição do ouvidor e o tempo de duração de seu mandato;

III - o compromisso expresso da instituição no sentido de:

a) criar condições adequadas para o funcionamento da Ouvidoria, bem como para que sua atuação seja pautada pela transparência, independência, imparcialidade e isenção;

b) assegurar o acesso da Ouvidoria às informações necessárias para a elaboração de resposta adequada às reclamações recebidas, com total apoio administrativo, podendo requisitar informações e documentos para o exercício de suas atividades.

Parágrafo único. O disposto neste artigo, conforme a natureza jurídica da sociedade, deve ser incluído:

I - no estatuto social da instituição, na primeira alteração que ocorrer após a criação da Ouvidoria;

II - no contrato social da instituição, até 30 de abril de 2008.

Art. 4º As instituições referidas no art. 1º devem designar perante o Banco Central do Brasil os nomes do ouvidor e diretor responsável pela Ouvidoria.

§ 1º Para efeito da designação de que trata o caput, são estabelecidas as seguintes disposições:

I - não há vedação a que o diretor responsável pela Ouvidoria desempenhe outras funções na instituição, exceto a de diretor de administração de recursos de terceiros;

II - nos casos de bancos múltiplos, bancos comerciais, caixas econômicas, sociedades de arrendamento mercantil e sociedades de crédito, financiamento e

investimento, o ouvidor não poderá desempenhar outra atividade na instituição, exceto a de diretor responsável pela Ouvidoria;

III - na hipótese de recair a designação do diretor responsável pela Ouvidoria e do ouvidor sobre a mesma pessoa, esta não poderá desempenhar outra atividade na instituição.

§ 2º Os dados relativos ao diretor responsável pela Ouvidoria e ao ouvidor devem ser inseridos e mantidos atualizados no Sistema de Informações sobre Entidades de Interesse do Banco Central (Unicad) ou, se for o caso, noutro indicado pelo Banco Central do Brasil.

§ 3º O diretor designado nos termos deste artigo é também responsável pela observância das normas legais e regulamentares relativas aos direitos do consumidor, devendo estar ciente de suas obrigações para com os clientes e usuários dos produtos e serviços da instituição.

§ 4º O diretor responsável pela Ouvidoria deve elaborar relatório semestral, na forma definida pelo Banco Central do Brasil, relativo às atividades da Ouvidoria nas datas-bases de 30 de junho e 31 de dezembro e sempre que identificada ocorrência relevante.

§ 5º O relatório de que trata o § 4º deve ser:

I - revisado pela auditoria externa, a qual deve manifestar-se acerca da qualidade e adequação da estrutura, dos sistemas e dos procedimentos da Ouvidoria, bem como sobre o cumprimento dos demais requisitos estabelecidos nesta resolução, devendo ainda os respectivos convênios, nos casos previstos no art.

1º, §§ 6º, 7º e 8º, conter cláusula dispondo sobre a responsabilidade pela auditoria, nos termos desta resolução;

II - encaminhado ao Banco Central do Brasil, devidamente acompanhado da manifestação da auditoria externa, de parecer da auditoria interna e referendado pelo comitê de auditoria, quando existente, até sessenta dias da data-base ou da ocorrência do fato relevante.

§ 6º A revisão pela auditoria externa, de que trata o § 5º, inciso I, não se aplica às sociedades de crédito ao microempreendedor.

Art. 5º As instituições referidas no art. 1º devem adotar providências com vistas a que todos os integrantes da Ouvidoria sejam considerados aptos em exame de certificação organizado por entidade de reconhecida capacidade técnica.

§ 1º O exame de certificação de que trata o caput deve abranger, no mínimo, temas relacionados à ética, aos direitos e defesa do consumidor e à mediação de conflitos, bem como ser realizado após a data da entrada em vigor desta resolução.

§ 2º A formalidade prevista neste artigo deve ser atendida no prazo máximo de dois anos, contados a partir da data da entrada em vigor desta resolução.

§ 3º Findo o período estabelecido no § 2º, a designação dos membros da Ouvidoria fica condicionada à comprovação de aptidão no exame de certificação de que trata o caput, além do atendimento às demais exigências desta resolução.

§ 4º As instituições referidas no art. 1º são responsáveis pela atualização periódica dos conhecimentos dos integrantes da Ouvidoria.

Art. 6º A Ouvidoria deve manter sistema de controle atualizado das reclamações recebidas, de forma que possam ser evidenciados o histórico de atendimentos e os dados de identificação dos clientes e usuários de produtos e serviços, com toda a documentação e as providências adotadas.

Parágrafo único. As informações e a documentação referidas no caput devem permanecer à disposição do Banco Central do Brasil pelo prazo mínimo de cinco anos.

Art. 7º As instituições de que trata o art. 1º devem designar o diretor responsável pela Ouvidoria até 31 de agosto de 2007.

Art. 8º O primeiro relatório a ser elaborado em conformidade com o art. 4º, § 4º, deve ser relativo à data-base de 31 de dezembro de 2007.

Art. 9º A instituição da Ouvidoria, nos termos previstos nesta resolução, deve ser providenciada até:

I - 30 de setembro de 2007, pelos bancos múltiplos, bancos comerciais, caixas econômicas, sociedades de arrendamento mercantil e sociedades de crédito, financiamento e investimento;

II - 30 de novembro de 2007, pelas demais instituições mencionadas no art. 1º.

Art. 10. O Banco Central do Brasil poderá adotar medidas complementares necessárias à execução do disposto nesta resolução.

Art. 11. Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 26 de julho de 2007.

Henrique de Campos Meirelles
Presidente

ANEXO C – FOLHETO DIREITOS E DEVERES

Ouvidoria

CONCEPA
free way

Como funciona?

Os usuários da rodovia registram sua reclamação ou sugestão, que são encaminhadas às áreas ali citadas para verificação das causas da reclamação ou aplicabilidade da sugestão. O responsável da área toma as providências necessárias e devolve informações à Ouvidoria. Entramos em contato com o cliente para esclarecer-lhe sobre o encaminhamento de seu comentário e agradecer seu interesse pela empresa.

Todos os casos são analisados **um a um**, por isso não se pode afirmar que o usuário será atendido na sua solicitação, antes de registrá-lo. **Somente a Ouvidoria da Concepa poderá dar o retorno final.**

O que é?

A Ouvidoria **representa os interesses dos clientes** dentro da Concepa. Sua principal função é ser o canal de **integração entre os cidadãos e os departamentos** da empresa. Assim, evita-se que o cliente seja mal orientado e que sua reclamação ou sugestão sobre a rodovia e os serviços prestados não ganhem a devida atenção. O principal objetivo é responder a estes clientes no menor tempo possível, com a **informação correta** passada pelo responsável de cada departamento.

Quais os meios de contato?

- preenchimento e entrega do **formulário de opiniões** "Minha Opinião", distribuídos nas Casas Free Way, Praças de Pedágio, VIT's, GOP's e encarregados da TRS;
- **pessoalmente** nas Casas Free Way, com os recepcionistas;
- pelo telefone **(51) 3027.7401**
- através do e-mail **concepa@concepa.com.br**;
- pela página na internet **www.concepa.com.br** em depoimento ou contato;
- por correio no endereço:
Av. Voluntários da Pátria, 4813
Porto Alegre - CEP 90230-011
A/C Serviço de Orientação ao Usuário.

DIREITOS do cliente

- receber serviço adequado, em contrapartida ao pagamento do pedágio;
- receber da Concessionária informações pertinentes da rodovia;
- levar ao conhecimento da Concepa irregularidades observadas referentes à execução da concessão;
- comunicar à ANTT possíveis atos ilícitos praticados pela Concessionária na exploração da rodovia;
- receber da ANTT e da Concessionária informações necessárias ao uso correto dos serviços concedidos.

DEVERES do cliente

- não jogar pontas de cigarro na estrada, podendo causar incêndios;
- em caso de acidente envolvendo outros veículos, não diminuir a velocidade além da necessária para a segurança, pois a curiosidade pode criar tráfego lento e até mesmo provocar novo acidente;
- utilizar as lixeiras dos refúgios e não jogar lixo pela janela;
- zelar pela sua segurança e a dos demais usuários na condução do seu veículo;
- contribuir para a permanência das boas condições da Rodovia e cumprir o código e os regulamentos de trânsito, principalmente as normas de circulação;
- não dirigir alcoolizado.



**Ouvidoria
Concepa**

Direitos &



Deveres

Cliente Free Way



CONCEPA
free way

www.concepa.com.br

CONCEPA
free way

Concessionária da Rodovia Osório-Porto Alegre S/A

ANEXO D – MINHA OPINIÃO (2007)

Minha Opinião

Por favor, no espaço abaixo, escreva sua opinião sobre os serviços da CONCEPA. Agradecemos a sua disponibilidade.



Ouvidoria
Concepa

Atendimento nº

Data

Você tem alguma sugestão para melhoria dos serviços?

Qual reclamação teria a fazer?

Gostou de algo e quer nos contar?

Para enviarmos um retorno a sua contribuição, por favor, complete os dados de identificação:

Nome

Endereço

Cidade/Estado Telefone

e-mail

CONTATO COM A OUVIDORIA DA CONCEPA
 Telefone (51) 3027.7401 ou pelo e-mail concepa@concepa.com.br

Este folheto pode ser entregue nas cabines dos pedágios da Concepa, nas Casas Free Way, ou enviado pelo correio conforme o verso.





ANEXO E - CÓDIGO DE ÉTICA DO OUVIDOR/OMBUDSMAN

Código de Ética do Ouvidor/Ombudsman

Proposta aprovada na Assembléia Geral Extraordinária, convocada para essa finalidade, realizada em Fortaleza - CE, no dia 19/12/97.

Considerando que, a natureza da atividade da Ouvidoria está diretamente ligada à compreensão e respeito às necessidades, direitos e valores das pessoas.

Considerando que, por necessidades, direitos e valores entendem-se não apenas questões materiais, mas também questões de ordem moral, intelectual e social, e que direitos só têm valor quando efetivamente reconhecidos.

Considerando que, no desempenho de suas atividades profissionais e dependendo da forma como essas sejam desempenhadas, os Ouvidores/Ombudsman podem efetivamente fazer aplicar, alcançando esses direitos.

Considerando que, a função do Ouvidor/Ombudsman visa o aperfeiçoamento do Estado, da Empresa, a busca da eficiência e da austeridade administrativa.

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

Os membros da ABO - Associação Brasileira de Ouvidores resolvem instituir o Código de Ética, nos termos enumerados a seguir:

1. Preservar e respeitar os princípios da "Declaração Universal dos Direitos Humanos, da Constituição Federal e das Constituições Estaduais".
2. Estabelecer canais de comunicação de forma aberta, honesta e objetiva, procurando sempre facilitar e agilizar as informações.
3. Agir com transparência, integridade e respeito.
4. Atuar com agilidade e precisão.
5. Respeitar toda e qualquer pessoa, preservando sua dignidade e identidade.
6. Reconhecer a diversidade de opiniões, preservando o direito de livre expressão e julgamento de cada pessoa.
7. Exercer suas atividades com independência e autonomia.
8. Ouvir seu representado com paciência, compreensão, ausência de pré-julgamento e de todo e qualquer preconceito.
9. Resguardar o sigilo das informações.
10. Facilitar o acesso a Ouvidoria, simplificando seus procedimentos, agindo com imparcialidade e justiça.
11. Responder ao representado no menor prazo possível, com clareza e objetividade.
12. Atender com cortesia e respeito as pessoas.

13. Buscar a constante melhoria das suas práticas, utilizando eficaz e eficientemente os recursos colocados à sua disposição.
14. Atuar de modo diligente e fiel no exercício de seus deveres e responsabilidades.
15. Promover a reparação do erro cometido contra o seu representado.
16. Buscar a correção dos procedimentos errados, evitando a sua repetição, estimulando, persistentemente, a melhoria da qualidade na administração em que estiver atuando.
17. Promover a justiça e a defesa dos interesses legítimos dos cidadãos.
18. Jamais utilizar a função de Ouvidor para atividades de natureza político-partidária ou auferir vantagens pessoais e/ou econômicas.
19. Respeitar e fazer cumprir as disposições constantes no "Código de Ética", sob pena de sofrer as sanções, que poderão ser de advertência, suspensão ou expulsão dos quadros associativos, conforme a gravidade da conduta praticada, devendo a sua aplicação ser comunicada ao Órgão ou Empresa na qual o Ouvidor exerça suas atividades.
20. As sanções serão impostas pela Diretoria Executiva da ABO, ex-ofício ou mediante representação, com direito a recurso ao Conselho Deliberativo, em prazo de 15 dias após a imposição da penalidade aos membros do quadro associativo.
21. As Seções Estaduais poderão ter o seu "Código de Ética e Conduta", que deverão ser submetidos à apreciação do Conselho Deliberativo da ABO.
22. As sanções impostas pelas Seções Estaduais da ABO poderão ser objeto de recurso ao Conselho Deliberativo da ABO, no prazo de 15 dias.
23. Os procedimentos para a avaliação e aplicação das sanções serão definidos por Resolução da Diretoria Executiva.

Fortaleza, 19 de dezembro de 1997.

III ENCONTRO NACIONAL DE OUVIDORES

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

V617r Vianna, Rosélia Araújo
Relações públicas e ouvidoria : a cidadania na gestão da
função organizacional política / Rosélia Araújo Vianna. –
Porto Alegre, 2008.
132 f. : il.

Dissertação (Mestrado) - Fac. de Comunicação Social,
PUCRS, 2008.
Orientador: Prof. Dr. Roberto José Porto Simões.

1. Comunicação. 2. Relações Públicas. 3. Ouvidoria. 4.
Cidadania. 5. Poder Político. II. Simões, José Roberto Porto.

CDD 659.2

Bibliotecária Responsável: Deisi Hauenstein CRB-10/1479