

**PAULA CRISTINA BATAGLIA BURATINI**

**Ouvidorias Públicas:  
Mediadoras do Relacionamento Cidadão-Estado**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Universidade de São Paulo  
Escola de Comunicações e Artes  
Departamento de Relações Públicas,  
Propaganda e Turismo  
São Paulo, 2008

**PAULA CRISTINA BATAGLIA BURATINI**

**OUVIDORIAS PÚBLICAS:  
MEDIADORAS DO RELACIONAMENTO CIDADÃO-ESTADO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, como requisito para a obtenção do título de bacharel em Comunicação Social – habilitação em Relações Públicas, sob a orientação da Profa Ma. Mariângela Haswani.

Universidade de São Paulo  
Escola de Comunicações e Artes  
São Paulo, 2008

Buratini, Paula Cristina Bataglia

Ouvidorias Públicas: mediadoras do relacionamento  
cidadão-Estado / Paula Cristina Bataglia Buratini.

- - São Paulo : P. C. B. Buratini, 2008.

55 p.

Trabalho de Conclusão de Curso - Departamento de Relações  
Públicas, Propaganda e Turismo/Escola de Comunicações e  
Artes/USP.

Orientador: Profa. Ma. Mariângela Furlan Haswani.

Bibliografia

1. Relações Públicas 2. Comunicação Pública 3. Ouvidorias  
Públicas 4. Ombudsman 5. Administração Pública I. Haswani,  
Mariângela Furlan II. Título.

CDD 21.ed - 659.2

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

Paula Cristina Bataglia Buratini  
Ouvidorias Públicas:  
Mediadoras do Relacionamento Cidadão-Estado

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Departamento de  
Relações Públicas, Propaganda e  
Turismo da Escola de Comunicações e  
Artes da Universidade de São Paulo.

Aprovado em: 1º de dezembro de 2008

### **BANCA EXAMINADORA**

**Orientadora:** Profa. Ma. Mariângela Haswani

Assinatura: \_\_\_\_\_

**Convidado da ECA-USP:** Prof. Dr. Clóvis de Barros Filho

Assinatura: \_\_\_\_\_

**Convidado Externo:** Me Jésus de Lisboa Gomes – Secretaria de Economia e  
Planejamento do Estado de São Paulo

Assinatura: \_\_\_\_\_

## **Dedicatórias**

A Deus, pela oportunidade de evolução contínua.

Ao Djair, meu marido, pelo apoio, incentivo, carinho, segurança e paz para eu construir meu trabalho.

Aos meus pais, Tânia e Elcio, pelo empenho na minha educação, sempre acreditando e torcendo pelas minhas vitórias.

Ao meu irmão, Márcio, pelo companheirismo e amizade.

Aos amigos queridos, pelos ensinamentos e conversas, cada um à sua maneira.

À minha orientadora Profa Ma Mariângela Haswani por ter dado norte às minhas idéias.

À memória de meu avô, Luiz Homero Bataglia, exemplo de otimismo e perseverança, por ter me ensinado que “conhecimento não ocupa espaço”.

## **Agradecimentos**

Pela atenção e fornecimento de informações para realização do presente estudo:

À Sra. Ângela Cristina Vieira, ouvidora da Secretaria de Comunicação do Estado de São Paulo.

Às Sras. Elisabete Cristina de Carvalho e Camilla Nunes dos Santos, da Unidade de Desenvolvimento e Melhoria das Organizações (UDEMOM) da Secretaria de Gestão Pública do Estado de São Paulo.

À Sra. Janaína Lopes de Martini, ouvidora da Secretaria de Gestão Pública do Estado de São Paulo.

Ao Sr. Jéssus de Lisboa Gomes, ouvidor da Secretaria de Economia e Planejamento do Estado de São Paulo.

## **Resumo**

A proposta de uma nova lógica de funcionamento da sociedade global frente ao desafio da sustentabilidade socioeconômica e ambiental, explicitada no documento Agenda 21, leva o Estado a assumir novas responsabilidades junto à sociedade civil. Este trabalho trata da busca por uma nova identidade do Estado brasileiro, tendo como suporte a comunicação pública integrada na construção de credibilidade e percepção positiva dos públicos. Dentre os canais existentes de comunicação cidadão-governo destacamos as ouvidorias públicas do Estado de São Paulo como potencial ferramenta de gestão da imagem e efetivo canal de contato direto com seus públicos.

Palavras-chave: Relações Públicas, Comunicação Pública, Ouvidorias Públicas, Ombudsman, Administração Pública

## **Abstract**

The proposal for a new logic of operation of the global society facing the challenge of socioeconomic and environmental sustainability, outlined in Agenda 21, leads the state to assume new responsibilities with civil society. This work deals with the search for a new identity of the Brazilian state, with the support of public communication integrated in the construction of credibility and positive perception of the public. Among the existing channels of communication citizen-government Ombudsmanships feature the public of the State of Sao Paulo as a potential tool for managing image and effective channel of direct contact with the public.

Keywords: Public Relations, Public Communication, Ombudsmanship, Ombudsman, Public Administration

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	8
Capítulo 1 O ESTADO EM BUSCA DE UMA NOVA IDENTIDADE .....	11
1.1 Globalização e o novo papel do Estado.....	12
1.2 Agenda 21 e as propostas de desenvolvimento sustentável .....	14
Capítulo 2 COMUNICAÇÃO PÚBLICA .....	17
2.1. Definição de público.....	17
2.2. Fundamentos da Comunicação Pública .....	18
2.3. Modelos de Comunicação Pública .....	22
2.4. Canais de comunicação com o Estado.....	27
2.5. As três áreas da comunicação social no âmbito público .....	29
2.5.1. Jornalismo Público.....	29
2.5.2. Publicidade do Estado .....	30
2.5.3. Relações Públicas do Estado .....	30
Capítulo 3 OUVIDORIAS .....	33
3.1. Histórico da implantação do <i>Ombudsman</i> em diversos países .	33
3.1.1. <i>Justitieombudsman</i> Sueco .....	33
3.1.2. <i>Ombudsmand</i> Dinamarquês .....	34
3.1.3. Provedor de Justiça Português .....	35
3.1.4. <i>Defensor Del Pueblo</i> Espanhol.....	35
3.1.5. Características comuns nos modelos apresentados .....	36
3.2. O <i>Ombudsman</i> no setor privado brasileiro .....	37
3.2.1. O caso da <i>Folha de São Paulo</i> .....	37
3.2.2. O caso do Grupo Pão de Açúcar .....	37
3.3. Ouvidorias públicas no Brasil.....	39
3.4. Ouvidorias públicas no Estado de São Paulo.....	40
Capítulo 4 ESTUDO DE CASO: OUVIDORIAS DO GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, MEDIADORAS DE RELACIONAMENTO .....	42
4.1. Metodologia .....	42
4.2. Características comuns às ouvidorias entrevistadas .....	44
4.3. Sugestões de melhoria em comunicação.....	46
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	49
REFERÊNCIAS .....	50
APÊNDICE .....	54
A – Entrevistas com ouvidores do Estado de São Paulo .....	54
1 Jésus de Lisboa Gomes – Secretaria de Economia e Planejamento – Sede .....	54
2 Ângela Cristina Leite Vieira – Secretaria de Comunicação – Sede .....	55
3 Janaína Lopes Martini, Elisabete Cristina de Carvalho e Camilla Nunes dos Santos – Secretaria de Gestão Pública.....	56
B – Protocolos das manifestações .....	57
C – Transcrição dos e-mails e contatos telefônicos .....	63

## Introdução

Em 1988 foi elaborada a Constituição Federal primeiro passo para a Reforma do Estado. Na década seguinte, o Brasil sediou a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD), também conhecida por ECO-92, na qual foi apresentada a Agenda 21, documento que propôs novas diretrizes aos governos e à sociedade mundial não apenas para preservação do meio ambiente, mas principalmente para a adoção de uma postura mais engajada e coletiva de desenvolvimento social e econômico das nações.

Diante desta nova dinâmica da sociedade, o Estado precisou mudar seu papel, ainda indefinido e em transição. Ao mesmo tempo, essas mudanças abriram uma lacuna na relação com a sociedade, preenchida atualmente pelo chamado terceiro setor, que vem se firmando como uma forma de mobilização e participação ativa da sociedade nas decisões e políticas de interesse público.

Esta nova identidade do Estado ainda está em fase de transição e a comunicação pública integrada é fator crucial para manutenção de um relacionamento constante, eficiente e aberto com seus diversos públicos, sob diversos aspectos (institucional, educacional, político, etc).

A obrigação do Estado em garantir os direitos individuais do cidadão é irrevogável, porém o cidadão deve conhecê-los para cobrá-los. Às instituições públicas cabe facilitar esta difusão de conhecimento, devendo utilizar a comunicação pública como ferramenta estratégica de educação e esclarecimento. Aos cidadãos cabe exercer seus direitos e deveres de participar e fiscalizar as atividades realizadas pelos entes públicos.

Em diversos países os governos contam com a figura de um *ombudsman* para defender os direitos individuais dos cidadãos e fiscalizar as ações da administração pública, podendo este agir por processos administrativos abertos por demanda popular ou por ofício. O fato dos processos serem resolvidos na esfera administrativa ou política confere agilidade e economia de recursos com despesas judiciais tanto para o Estado quanto para o cidadão. Os modelos estudados de *ombudsmen* europeus são vinculados aos respectivos

parlamentos. No Brasil, quando da criação da Constituição de 1988, foi recusada a proposta de adotar um *ombudsman*, tendo criado o Ministério Público que assumiu este papel; porém, seu funcionamento acontece somente dentro da esfera jurídica, tornando os processos burocráticos e lentos. Daí surgiu a necessidade, anos mais tarde, de adotar a figura do *ombudsmen* ou criar ouvidorias de forma mais descentralizada, visto que o Brasil é muito extenso e populoso e apenas um ouvidor não daria conta da demanda. Antes da criação das ouvidorias públicas, vieram os *ombudsmen* nas empresas privadas, começando pela Folha de São Paulo e seu *ombudsman* da imprensa. Somente em 1995 foi decretada a criação da ouvidoria da polícia no Estado de São Paulo, regulamentada por lei em 1997. Dois anos após, em 1999, foi promulgada a lei de proteção ao usuário de serviços públicos do Estado de São Paulo, instituindo que todos os órgãos estaduais, inclusive as empresas estatais de capital misto, implantassem ouvidorias próprias. Esta foi uma medida para a desburocratização dos processos de menor gravidade contra órgãos públicos possíveis de serem resolvidos no âmbito administrativo.

Com esse funcionamento descentralizado e plural, o cidadão ganhou canais de participação social mais efetivos e especializados junto ao Estado. É ainda uma atividade relativamente nova no Brasil – nem dez anos – por isso está em fase de aperfeiçoamento e adaptação, mas acreditamos que tenha potencial para ser forte catalisadora da comunicação entre cidadão e Estado. E as relações públicas, como gestora da comunicação pública e da identidade do Estado junto aos seus públicos estratégicos, podem se beneficiar deste rico material para educar e conscientizar a sociedade e mobilizar a opinião pública com base nos subsídios que ela mesma fornece ao se manifestar nesses canais de comunicação dos órgãos públicos.

Iniciamos nosso trabalho com a contextualização do Estado na sociedade globalizada, levantando suas novas atribuições e sua relação com a nova forma de organização e prática da sociedade civil: o terceiro setor.

O segundo capítulo coloca a comunicação pública no papel de gestora do relacionamento do Estado com os diversos públicos dentro de diversas realidades, ferramenta essencial para a construção de sua nova identidade e de percepções renovadas e positivas. Esta comunicação somente será efetiva se desempenhada de maneira integrada potencializando as especialidades das

três áreas da comunicação social: jornalismo, publicidade e relações públicas para viabilizar o relacionamento e a participação efetiva da sociedade civil. Em suporte a essa comunicação, o Estado brasileiro – nas esferas federal, estadual e municipal – tem incorporado cada vez mais as tecnologias de informação e comunicação (TICs).<sup>1</sup> como canais de interação, educação e esclarecimento da população, dentre eles destacamos as ouvidorias que recebem manifestações principalmente via correio eletrônico e telefone.

No terceiro capítulo expomos um breve histórico dos modelos de *ombudsman* mais relevantes, que serviram de parâmetro para a criação das ouvidorias brasileiras, assim como dos *ombudsmen* do setor privado, apontando suas características comuns. Ainda no capítulo 3, contamos a experiência da implantação do ouvidor, o *ombudsman* brasileiro, com suas particularidades e adaptações necessárias.

Por fim, no quarto capítulo, analisamos as ouvidorias de três Secretarias do Estado de São Paulo sob a ótica da comunicação, identificando-as como um canal de interação e mediação do contato entre Estado e opinião pública.

---

<sup>1</sup> As Tecnologias de Informação e Comunicação compreendem: televisão, celular, telefone, antena parabólica, Internet, rádio, computadores, etc.

## Capítulo 1: O Estado em busca de uma nova identidade

Estamos em um período crucial de mudanças no planeta acarretadas pela globalização e o posicionamento da sociedade diante dela. A gestão de recursos econômicos, sociais, políticos ou ambientais exige cuidados igual aos relacionados à água potável, que hoje representa o símbolo mais emblemático da inseqüência e falta de planejamento no uso dos recursos naturais. Todas essas variáveis estão intimamente ligadas e esta gestão só faz sentido se integrada.

Intrinsecamente ligada à questão da globalização está a questão do consumo, que também desdobra seus problemas nas quatro variáveis já citadas acima. Segundo Aníbal Ford, “A cultura da *New Order* pós-Guerra Fria não somente transformou as estruturas de trabalho, a família, as cidades, a vida cotidiana, a lei, mas também os sistemas clássicos de informação.” (2003, p. 91)

Ford aborda a séria questão da comercialização de problemas sociais, como campanhas com instrumentos de tortura para vender jeans; desfile de moda que exhibe um *look* Auschwitz, com modelos esqueléticas, com olheiras e roupas listradas e numeradas; além do uso de imagens de relações entre etnias diversas de maneira exótica, com o intuito de chocar.

Esses valores que nos chegam por meio dos veículos de comunicação de massa ou pela Internet acabam sendo absorvidos por serem transmitidos à exaustão e embutida a mensagem de que “ter” o torna parte do mundo e quem não consome está à margem da sociedade. Com isso, os valores globais passam a valer mais do que os locais. Segundo Octavio Ianni, deixamos de fazer parte de uma sociedade nacional para nos tornar cidadãos globais e assimilarmos “uma realidade que não está ainda suficientemente reconhecida e codificada.” (2000, p. 190).

Esta assimilação de culturas de outras localidades e realidades acaba por mudar a identidade dos indivíduos, muitas vezes absorver valores totalmente fora de sua realidade por conta da “venda” de um modelo pela mídia e neste momento de transição, acaba-se por não reconhecer mais as identidades, em processo constante de mutação/ adaptação aos modelos igualmente mutantes.

## 1.1 Globalização e novo papel do Estado

Assim como no nível individual e coletivo, o Estado também está sendo compelido a adotar novos padrões: as mudanças culturais nos indivíduos refletem nas relações com os governos e exige a adoção de uma postura diferente. Essa crise de identidade dos Estados assume proporções globais, justamente pela nova sociedade funcionar de maneira global. Os governos ainda estão em processo de adaptação e construção de uma identidade renovada.

Este dinamismo nas relações faz com que não haja mais espaço para um Estado moroso e burocrático. O cidadão global, tendo o acesso facilitado às informações sobre outras realidades, especialmente por meio da Internet, obtém mais conhecimentos sobre seus direitos e deveres e começa a analisar sua realidade e a formar um pensamento crítico. Porém, apenas a democratização de acesso às informações e à Internet, não traz por si só o aumento substancial da participação política da sociedade, como nos alerta Castells. Segundo o autor, na prática há uma mudança no local de relacionamento, mas a ação continua a mesma tanto por parte do cidadão, quanto dos governos que,

em geral, limitam-se a expor dados: aqui está a nossa informação para que vocês fiquem sabendo o que fazemos, isso nos poupa trabalho e, se desejarem, podem nos dar a sua opinião. O que acontece é que não sabemos o que se passa com essa opinião. (2004, p.279)

Esta visão exposta por Castells aponta para a importância da educação e do esclarecimento do cidadão, quer seja pelo Estado, pelas instituições de ensino ou pelas organizações da sociedade civil. A educação é um direito garantido por lei, mas depende da sociedade civil cobrar a qualidade da aplicação desse direito.

Os interessados na melhoria da educação, muitas vezes não possuem sendo crítico para perceber sua situação e não acreditam em uma mudança significativa possível; ao passo que os que percebem a gravidade da defasagem da educação, não se sentem motivados/ responsáveis para assumir

uma postura de mudança. Enquanto não houver um real compromisso de todos os atores sociais, as ações serão apenas pontuais e isoladas, sem força para uma mudança.

Dentro desse cenário, a comunicação é fundamental na educação e no esclarecimento do cidadão e da opinião pública e na motivação da sociedade para participar da gestão das políticas de interesse público. Deste relacionamento entre o Estado e seus públicos, a comunicação pública traduzirá a nova identidade – que ainda está em processo de descoberta e construção – para a opinião pública; no entanto, a representação desta identidade deve ser feita juntamente com a adoção real de uma postura de excelência e honestidade nas relações, pois, como nos alerta Franca Faccioli, citando Giovanna Gadotti, um

[...] risco a ser levado em conta é que a representação da imagem da instituição pública não corresponda à realidade. Pode-se verificar uma contradição entre a imagem apresentada e as obras desenvolvidas pelo ente. [...] a comunicação pensada e realizada para suscitar consenso só reforçará a imagem de ineficiência e de não confiabilidade que o senso comum atribuiu aos entes públicos (2000, p. 32).<sup>2</sup>.

Faccioli ainda reforça que uma nova imagem significa uma nova visibilidade das instituições, portanto devem aprender a interagir com as mídias, novas e tradicionais, que habitam o cidadão a ter um contato direto e constante com as instituições às quais se demanda visibilidade, credibilidade e informação. Mais uma vez se nota a emergência pela estruturação da comunicação governamental, que deve ser a principal responsável por abrir e mediar esses canais de comunicação e exposição do Estado junto aos públicos. Para isso, ainda há que ocorrer mudanças na mentalidade dos governantes e administradores públicos.

No Brasil, a Constituição de 1988 foi o primeiro passo para a Reforma do Estado, iniciada na década de 1990, com o intuito de trazer a modernização e democratização para o país. Paralela a esta reforma, a comunicação pública tem caminhado junto, buscando adequar-se aos anseios da opinião pública, juntamente com interesses governamentais. De acordo com Ana Lucia Novelli,

---

<sup>2</sup> Tradução nossa.

[...] a comunicação pública, ou seja, aquela comunicação praticada pelos órgãos responsáveis pela administração pública, assume na prática uma importância significativa para o exercício da participação política e da cidadania. Cabe à comunicação pública, nesse contexto, extrapolar a esfera da divulgação de informações do governo e da assessoria de imprensa como mecanismo de autopromoção dos governantes e de suas ações para colocar-se como instrumento facilitador do relacionamento entre cidadão e Estado. (2006, p.77)

Já não basta apenas a comunicação operacional: é necessário que os órgãos governamentais se comuniquem estrategicamente, tanto com seus públicos externos quanto com os internos. Assim como nas empresas privadas, os funcionários dos órgãos públicos devem ser considerados como público estratégico de mudança de mentalidade. Apenas a criação de processos modernos de gestão administrativa não é suficiente se seus executores não estiverem imbuídos dessa mesma motivação pela busca de qualidade e eficiência. Especialmente junto aos funcionários que gozam de estabilidade, que ainda são maioria, devem ser motivados de maneira a perceber e acreditar na importância do cumprimento de seu papel enquanto representante do Estado perante a sociedade civil, da qual ele também faz parte.

## **1.2 Agenda 21 e as propostas de desenvolvimento sustentável**

Ainda durante a década de 1990, aconteceu a Conferência das Nações Unidas Para Meio Ambiente e Desenvolvimento, também conhecida como ECO-92, realizada no Rio de Janeiro em junho de 1992. Este encontro foi um marco na discussão do rumo que o planeta iria tomar, e resultou em um documento que contou com a contribuição de 179 países para sua elaboração, intitulado Agenda 21. Este documento é um acordo consensual que versa sobre propostas de mudança de atitudes quanto à preservação do meio ambiente e o desenvolvimento, reforçando a necessidade de uma participação ativa dos governos dos países e da sociedade civil. Mais do que um alerta contra a degradação do meio ambiente e o futuro do planeta, ele coloca como indispensável novas relações de trabalho, que promovam o desenvolvimento

socioeconômico e, principalmente, uma mudança nos padrões de consumo aliada à garantia de direitos sociais individuais<sup>3</sup>.

A Agenda 21 aponta para a parceria governo-sociedade civil como a maneira mais viável de colocar em prática ações para alcançar a garantia desses direitos, dentro de uma sustentabilidade econômica e ambiental, uma vez que não faz sentido a ação isolada de apenas uma parte. Esta situação abriu uma lacuna que passou a ser preenchida pelo terceiro setor e pelas organizações de sociedade civil, que dentro desse documento, o Estado identifica o papel de cada instância:

Cada membro, cada setor tem o seu papel. Para exemplificar, no plano governamental existe um papel específico para cada uma das esferas de governo na definição de políticas públicas. O plano federal define as políticas gerais e estruturantes do País elaborando diretrizes e princípios. Aos estados e municípios cabe, em seu espaço territorial, exercício semelhante de formulação de políticas públicas, em atendimento ao princípio federativo.

A sociedade civil tem papel fundamental no monitoramento da Agenda 21 Local, mantendo uma atuação ativa e crítica, mas isso só pode ocorrer se os governos exercerem as leis de forma transparente, requerendo que as informações estejam disponíveis para análise. Ainda, a sociedade civil pode se aproximar da comunidade de forma que esta seja mais efetiva na cobrança pela implementação das ações identificadas pela Agenda Local e na realização de campanhas de conscientização.<sup>4</sup>

Com base no capítulo 28 da Agenda 21 global, o governo construiu de 1996 a 2002 a Agenda 21 brasileira, em 2003, iniciou sua fase experimental, incorporada em seguida ao Programa do Plano Plurianual, (PPA 2004-2007) do governo federal. As diretrizes contidas nela estão adaptadas à realidade local.

Contudo, não basta apenas a elaboração de um documento para estimular a participação da sociedade; é necessário que esta perceba no Estado o movimento de novas atitudes para sentir-se mobilizada e estimulada a fazer parte de um círculo virtuoso em prol do bem comum. Novelli nos aponta, citando Kondo, dez princípios orientadores para estimular o engajamento e a participação cidadã:

---

<sup>3</sup> Segundo a Constituição de 1988 em seu art. 6º “São direitos sociais a educação, a saúde, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição”. (BRASIL, 1988)

<sup>4</sup> Agenda 21 brasileira Disponível em:

<<http://www.mma.gov.br/index.php?ido=conteudo.monta&idEstrutura=18&idConteudo=1081>>

- 1- Compromisso – é preciso obter o comprometimento dos envolvidos, desde a classe política e a alta administração governamental até os próprios funcionários públicos.
- 2- Direitos – o acesso à informação e as possibilidades de participação devem estar ancoradas em leis claras e objetivas.
- 3- Clareza – as funções e responsabilidades dos cidadãos e do governo em contribuir para a discussão e tomada de decisão devem ser explícitas.
- 4- Prazo – é preciso estabelecer prazo suficiente para que as discussões possam surgir e se consolidar ao longo do processo de debate.
- 5- Objetividade – as informações fornecidas pelo governo aos cidadãos devem ser objetivas, completas e acessíveis a todos.
- 6- Recursos – o governo deve alocar os recursos necessários para o desenvolvimento dos mecanismos de governança, incluindo o treinamento e a capacitação de funcionários públicos.
- 7- Coordenação – as iniciativas que demandam a participação do cidadão precisam ser coordenadas nas várias esferas do governo para não haver o risco de ocorrer uma “fadiga por excesso de consulta”.
- 8- Responsabilidade – o governo precisa prestar contas das contribuições oferecidas pelo cidadão e, portanto, deve-se investir em mecanismos que sejam abertos, transparentes e de fácil fiscalização.
- 9- Avaliação – são necessários instrumentos de avaliação dos mecanismos de governança, a fim de verificar sua eficácia junto aos cidadãos.
- 10- Cidadania Ativa – um dos maiores beneficiários da cidadania ativa é o próprio governo, que conta com a ampliação da capacidade cívica da sociedade e passa a implementar seus projetos a partir de prévio processo de legitimação dos cidadãos.(2006, p.84)

Acreditamos que a adoção dessa nova postura deverá levar bastante tempo, principalmente, devido a fatores como vontade política – para se adotar a política de transparência é necessário querer mostrar o que se faz, e não ter o que esconder, infelizmente, isso no Brasil não é muito comum – e consciência política – os cidadãos não sabem e não usam seu direito de acesso às informações das contas públicas e, muitos burocratas, se aproveitam disso para escondê-las ou burlá-las, para continuar realizando atos ilícitos.

## **2 Comunicação Pública**

Para iniciarmos nossa explanação a respeito de comunicação pública, vale ressaltar que trata-se de uma disciplina ainda em construção, bem como seus significados e empregos. Por isso, tomamos um recorte que faz sentido ao nosso estudo, muito longe de abranger a grande dimensão que abarca o tema. Ainda mais por ser uma disciplina de fronteira entre saberes diversos composta por elementos da administração pública, direito público e administrativo, sociologia da organização, economia empresarial e marketing (Faccioli, 2000). Além das disciplinas relacionadas à comunicação como sociologia da comunicação, lingüística, informática e as três áreas de nosso interesse das quais trataremos mais adiante, que são: publicidade, jornalismo e relações públicas.

### **2.1 Definição de público**

Por estarmos tratando de comunicação pública, consideramos importante explicitar aqui os significados relevantes do termo "público" para este estudo, visto ser uma expressão empregada de modo corriqueiro e que assume diferentes significados de acordo com o contexto em que é aplicada.

De acordo com o dicionário Houaiss (2001, p. 2330), o verbete "público" pode significar "1.relativo ou pertencente a um povo, a uma coletividade 2.relativo ou pertencente ao governo de um país, estado, cidade, etc. 3. o que pertence a todos, comum (por oposição a privado) [...]".

Todas as explicações acima são legítimas quando pensamos em comunicação pública, mas especialmente a última nos traz uma noção mais clara e ampla; a relação em que define público como sendo o que não é privado, nos remete à pólis grega, em que a esfera domiciliar era privada em oposição à esfera pública que era tudo que estivesse fora da esfera domiciliar. E era nessa esfera pública que aconteciam as atividades judiciais e políticas, os discursos nos tribunais e o debate de idéias; porém àquela época, estas atividades era restritas apenas aos homens abastados.

Dentro da linha da esfera pública em oposição à privada, a afirmação que retrata bem esta definição é de Sandra Jovchelovitch (2000, p.49) "a vida pública existe precisamente para enfrentar questões de interesse coletivo que não podem ser resolvidas através de caminhos que contêm apenas verdades singulares, radicadas em interesses privados". O dicionário Michaelis (1998, p.1728) ainda acrescenta outra definição relevante para o verbete "público": "3. A que todos têm direito de assistir", esta, por sua vez, salienta "público" como algo a que todos têm, igualmente, direito de acesso e participação.

No Brasil é muito comum a adoção do significado de público, pelo senso comum, como aquilo que pertence ao governo e não o que pertence a todos os públicos. Partindo desse pressuposto, entendemos, em parte, o porquê do desinteresse por fiscalizar e cuidar do que é público, pois isso, dentro dessa lógica, é função do governo. O "Eu", como ente privado, não faço parte do governo, logo, não tenho obrigação de participar de decisões governamentais.

O enfraquecimento do interesse pela vida política, para Habermas, teve princípio na transformação da cultura em mercadoria, ou seja, a esfera pública antes como espaço de troca de conhecimento, construção de pensamento crítico e debates políticos, ampliada pela imprensa de massa, foi apropriada pela cultura de mercado, cedendo lugar ao espetáculo mercadológico. No âmbito da relação Estado-cidadão, este último passou a desempenhar apenas o papel de "consumidor e contribuinte", e não mais de ser político. (Rüdiger, 2003)

## **2.2 Fundamentos da Comunicação Pública**

Há diversas definições para Comunicação Pública como, por exemplo, "o conjunto dos processos de comunicação caracterizados por seus objetos – de público interesse – mais do que pelos sujeitos agentes." (Grandi, 2002) ou simplesmente

o processo de comunicação que ocorre entre as instituições públicas e a sociedade e que tem por objetivo promover a troca ou o compartilhamento das informações de interesse público. (Novelli, 2006, p. 85)

E ainda a de Heloísa Matos que diferencia comunicação governamental como sendo aquela emitida pelo governo sobre ele próprio e suas ações por meio de propaganda ideológica e/ou institucional enquanto a comunicação pública é a troca de informações de interesse público, que pode ter a sociedade com fonte emissora. (Matos, 2006).

Consideraremos aqui idéia de comunicação que, a rigor, exige uma interação, um *feedback*, pois

[...]visibilidade e publicidade, todavia, não compreendem necessariamente um fluxo comunicativo. [...] A comunicação implica uma relação social na qual, em seu curso, os sujeitos interessados compartilhem determinados significados. (Faccioli, 2000)

Dando continuidade à introdução feita acima sobre comunicação pública, gostaríamos de reforçar melhor o sentido adotado por nós de comunicação pública, diferente da comunicação ou marketing político, cujo viés mais claro de oposição foi colocado por Heloiza Matos “[...] Comunicação Política como um conjunto de técnicas usadas por político e governantes para seduzir e manipular a opinião pública”. (Matos, 2006, p.67)

A comunicação pública também diverge em diversos aspectos da comunicação organizacional ou de mercado podendo até serem consideradas opostas, em especial, quanto aos objetivos, a mercadológica e organizacional busca cativar seus públicos de interesse, segmentando a mensagem a fim de satisfazer aos interesses do público e da organização, enquanto a pública, por defender os interesses dos cidadãos, sua mensagem não pode ser segmentada e particularizada, ao contrário, deve atingir e se fazer entender por um número maior possível de destinatários. Em muitos casos, as expectativas da sociedade são opostas às determinações do Estado, contudo, a mensagem deve ser enviada, entendida e, espera-se, acatada.(Faccioli, 2000)

Stefano Rolando propõe uma “neutralidade possível” na busca de harmonizar as necessidades de comunicação do Estado e as expectativas da opinião pública (Rolando apud Faccioli, 2000).

Ele ainda destaca outro ponto de vista de oposição a essas formas de comunicação por conta de seus sujeitos: do lado do mercado estão os *lobbies*,

o sistema das mídias e as empresas movidas por interesses sócio-econômicos; do lado da área pública estão os partidos, a administração pública, as instituições e as associações defendendo interesses de utilidade pública.

Os sujeitos políticos devem ter em mente sua própria posição e devem promover condições de consenso eleitoral. Os sujeitos sociais devem representar um perfil de valores e de direitos, que é a condição da própria identidade e da própria existência. Os sujeitos institucionais, por fim, os operadores da administração pública, devem fornecer atuação àquela multiplicidade de normas que prevêm publicidade<sup>5</sup> aos atos e notoriedade de decisões e conhecimentos. (Rolando apud Faccioli, 2000)

Concluindo, a comunicação pública exige certeza, imparcialidade, confiabilidade e responsabilidade.

Alguns autores como Vignudelli (apud Faccioli, 2000) denominam como institucional a comunicação realizada pelos entes, administração e serviços públicos, cuja finalidade é um sistema integrado de comunicação contínua e estratégica para publicidade e compreensão das produções normativas. As ações devem ser planejadas a fim de evitar a fragmentação, a incompreensão e incompatibilidade dos discursos. Reforçamos a importância de mobilizar realmente os funcionários dos órgãos públicos como porta-vozes do Estado, preparando-os, orientando-os e instruindo-os para que eles, não só acatem, mas também entendam e compartilhem dessa mudança de postura.

Alessandro Rovinetti considera a comunicação institucional mais ampla, capaz de assumir uma multiplicidade de funções, como direito, serviço, imagem, diálogo, conhecimento, organização. Nessa lógica,

Da informação, deve-se passar à construção de um diálogo, sabendo-se que não existe um cidadão médio, mas cidadãos diversos; é necessário, portanto, conhecer os próprios públicos de referência, endereçando mensagens focadas e solicitando a possibilidade de resposta. (Rovinetti apud Faccioli, 2000)

A comunicação em si deve ser um serviço, ou seja, a comunicação institucional é o principal eixo da comunicação pública, a base que rege o processo inteiro e condiciona seu sucesso. (Faccioli, 2000)

---

<sup>5</sup> Para o termo “publicidade”, neste estudo, adotamos o significado, segundo Aurélio, da qualidade de “publicar” como “2. Dar conhecimento de (lei, decreto, etc.)”

Em alguns pontos, esta definição coincide com a de comunicação institucional nas organizações, que segundo Kunsch, citando Abílio Fonseca, pode ser definida como

conjunto que é de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público sobre as filosofias, as políticas, as práticas e os objetivos das organizações, de modo a tornar compreensíveis essas propostas. (Abílio Fonseca apud Kunsch, 2003, p.164)

As semelhanças se dão especialmente no que diz respeito à construção de identidade e difusão de filosofias e práticas da organização ou Estado/ órgão público.

Há ainda o viés da comunicação pública baseado na sociologia e no conceito de “público” de Habermas (1962).

Nessa perspectiva, a comunicação dos sujeitos institucionais é definida como pública à medida em que implica a relação entre esfera pública do poder público, a autoridade estatal e o público entendido como conjunto dos privados e destinatários do poder público. (Faccioli, 2000)

Esta definição é a mais próxima da aplicação do conceito de comunicação, visto que leva em conta os dois pólos do processo (sujeitos públicos e público), além de conferir grande relevância tanto ao Estado quanto aos cidadãos e a opinião pública.

Este espaço público é formado por diversos atores sociais que podem participar dessa construção de diálogo, descentralizando o pólo emissor, que pode ser o Estado, mas também os cidadãos, as associações civis, sujeitos privados, as mídias ou quaisquer outros emissores legitimados e reconhecidos como fonte idônea de informação. Gregório Arena defende essa idéia e propõe ainda que as informações de interesse geral sejam difundidas por diversas fontes, incentivando a participação da sociedade na construção e difusão do conhecimento dos direitos e deveres da coletividade.

## 2.3 Modelos de comunicação Pública

Dentro dessas definições de comunicação pública, destacamos os modelos apresentados por autores italianos que julgamos de maior aplicabilidade prática e relevância a este estudo.

Começemos por Roberto Grandi que transpõe à comunicação pública um dos modelos iniciais propostos por teóricos de comunicação, o postulado de Harold Lasswell, de 1948 - Quem? Diz o quê? Para quem? Em que canal? Com que efeitos?

- **Quem:** a comunicação da instituição pública é aquela realizada pela administração pública (ou ente público ou serviço público), seja central ou periférica e reconhecida como tal; esta atribuição deve poder ser operada por qualquer um, mediante a presença, explícita e clara, da assinatura da fonte;
- **Diz o quê:** divulga a produção normativa, as atividades, a identidade e o ponto de vista da administração pública;
- **Por meio de que canais:** utiliza, de maneira possivelmente integrada, todas as mídias e canais disponíveis [...];
- **A quem:** aos cidadãos ou às organizações, quando se apresenta como comunicação externa direta; aos meios de comunicação de massa, quando quer atingir os cidadãos e as organizações que constituem a audiência destes meios; a quem atua como público interno nas instituições públicas, quando se apresenta como comunicação interna;
- **Com que efeitos:**
  - garantir aos cidadãos o direito à informação;
  - construir e promover a identidade do ente público para reforçar as relações entre os subordinados e a administração e entre os cidadãos e seus semelhantes;
  - oferecer aos cidadãos a possibilidade de exprimir de maneira ativa e substancial os direitos de cidadania, a fim de se tornarem co-responsáveis pela solução dos problemas de interesse geral;
  - produzir uma mudança radical de mentalidade interna da administração pública, que deverá ter a comunicação como recurso estratégico para a definição das relações com os cidadãos (Grandi, 2002)

Grandi identifica o órgão público como emissor de informação institucional e explicita os diferentes níveis em que a comunicação pode ocorrer (central ou periféricamente), desde que respeitada a identificação institucional. Além disso, salienta a importância da divulgação de informações normativas, cujo conhecimento deve chegar ao cidadão para que este possa exercer sua cidadania com mais propriedade. Nesse modelo, os diversos públicos da instituição são destacados segundo a tipologia mais

utilizada pelas Relações Públicas, por critério de localização geográfica, sendo: público interno (funcionários públicos que trabalham nas repartições); externo (organizações, imprensa, empresas, cidadãos, opinião pública) e misto (funcionários também atuam como cidadãos e compõem a sociedade na formação da opinião pública). (Simões, 1995).

Os canais disponíveis são os meios de comunicação de massa como jornais, emissoras de televisão e rádio para divulgações, acrescentamos também as páginas na Internet. Aliado a este último canal, devemos destacar uma questão interessante levantada por Castells

de que maneira ela [a Internet] pode permitir a desburocratização da política e superar a crise de identidade dos governos que se verifica no mundo todo, a partir de uma maior participação permanente, interativa, dos cidadãos e de uma informação constante em mão dupla? (2004, p. 280)

A nosso ver, os canais de comunicação direta como as centrais de atendimento telefônico, fale conosco disponíveis nas páginas dos governos na Internet e as ouvidorias são potenciais meios de participação e interação com o Estado; potenciais, pois para a real intervenção do cidadão nas políticas públicas, depende da forma com que são encarados esses canais, ou seja, pela importância dada por quem os opera no tratamento dessas informações como estratégicas e indicadoras de oportunidade de melhorias ou apenas operacionais e mesmo pela importância dada por quem faz a gestão do órgão ou instituição em encarar as informações também como estratégicas e relevantes.

Como defende Vignudelli, Faccioli e o próprio Grandi, um sistema integrado de comunicação é a melhor maneira de convidar o cidadão a participar dos assuntos de interesse geral. Desse modo, a publicidade de normas, leis e direitos, deve estar alinhada nos diversos canais de comunicação - páginas na Internet, documentos impressos, informes na imprensa e declarações na televisão e rádio -, assim como os canais de atendimento ao cidadão como ouvidoria, fale conosco, repartições públicas, etc. também devem ter acesso às mesmas informações para que haja uma uniformidade de discurso e identidade nas diversas fontes de contato com a

opinião pública, evitando fragmentação, ruído ou discordância nesse fluxo comunicativo.

O outro modelo que apresentamos é de Franca Faccioli que considera a comunicação do Estado sob várias interfaces e dimensões.

**Comunicação normativa** diz respeito à publicidade de leis e normas do Estado a fim de que o cidadão possa exercer seu papel e cobrar seus direitos com maior propriedade. Possui um caráter informativo e educativo, pois, se a população não conhecer seus direitos e deveres não pode participar de maneira consciente da vida pública.

Há dois obstáculos nesse tipo de comunicação: o primeiro é “traduzir” a linguagem jurídico-administrativa dos órgãos públicos. Ainda que seja disponibilizada a informação, se não for utilizada uma linguagem de entendimento mais fácil, este fluxo será apenas unilateral, não provocando mudanças como deveria; o outro desafio são os canais que o Estado utiliza para a publicação das leis e informações de interesse público, adaptando o texto de Faccioli para a realidade do Brasil, temos o Diário Oficial da União e Diário Oficial da Justiça, além dos Diários Oficiais dos Estados. Há ainda os portais dos governos na Internet que disponibilizam as leis, porém, 59% da população brasileira nunca acessou a Internet.<sup>6</sup> e 32% é analfabeta.<sup>7</sup> apenas disponibilizar as informações não é suficiente, para acontecer um entendimento das mensagens, é necessário um trabalho de comunicação integrada à educação por parte do Estado, com campanhas de divulgação e estímulo à disseminação desse conhecimento desde a escola.

**Comunicação da atividade institucional** informa ao cidadão, por meio de um cargo específico responsável pela comunicação do governo, sobre as realizações da administração pública, políticas públicas e o reflexo destas na vida do cidadão entre outras atividades do Estado. Dentro da realidade brasileira, seriam os prefeitos, governadores e presidente da República falando sobre as atividades realizadas em seu nível de governo.

---

<sup>6</sup> Base: 17.000 entrevistados. *Pesquisa sobre o uso das Tecnologias da Informação e da Comunicação no Brasil: TIC Domicílios e TIC Empresas 2007*, realizada pelo Comitê Gestor da Internet no Brasil, disponível em < <http://www.cetic.br/tic/2007/indicadores-cgibr-2007.pdf>>. Acesso em 01 nov. 2008

<sup>7</sup> Idem

Faccioli faz uma ressalva de que este tipo de comunicação exige um cuidado para que as informações sobre atividades e publicação de notícias a respeito do governo não tenham um cunho meramente eleitoral ou “propagandista”.

**Comunicação de utilidade pública** é um serviço do Estado que visa auxiliar o cidadão a entrar em contato com a administração pública, além de apresentar e ensinar a utilizar os serviços públicos. Arena, citado por Faccioli, ressalta que ao adquirir mais conhecimento, o cidadão diminui o risco de acidentes ou prejuízos por falta de informação. Ele lembra ainda que os exemplos dos funcionários e encarregados dos serviços públicos em contato direto com o cidadão também contribuem para internalização deste conhecimento e a formação da cultura. Os entes públicos devem ser os primeiros a executar e seguir as leis.

**Comunicação para a promoção da imagem** é a mais próxima da comunicação organizacional e mercadológica que lembra a construção da imagem de uma empresa ou produto. Porém, no âmbito público, esta comunicação pode tanto ganhar uma conotação de autopromoção, assim como pode ser um instrumento que pressione as estruturas públicas a assumirem a responsabilidade a cerca das tarefas a serem desenvolvidas, e ainda promoverem uma competitividade entre os sujeitos públicos. Vale ressaltar a importância da identidade construída com relação à imagem que se quer transmitir, pois uma incompatibilidade negativa criada por uma falta de verdade no discurso gera um estrago muito grande na percepção da opinião pública, e no lugar de uma promoção de imagem, há uma degradação muito mais difícil de ser contornada, gerando, inclusive, prejuízos eleitorais para o político que estiver no mandato.

**Comunicação social:** possui um cunho sociológico, que se baseia na reflexão de Habermas sobre o conceito de “público”. Assim, sendo, a comunicação social implica na relação entre esfera pública do poder público, a autoridade governamental e o público entendido como conjunto dos privados, além dos destinatários do poder público. À comunicação social cabe o papel de mediar e instigar debates e confrontos de idéias de interesse coletivo, na busca da ampliação da participação política.

É nessa esfera pública que acontecem os encontros do Estado com a sociedade civil que pode estar organizada em entidades e associações sem fins lucrativos, que chamamos de terceiro setor.

Esta modalidade de comunicação tem a função específica da educação, portanto, é responsável pela divulgação de campanhas de saúde, de cidadania, preservação do meio ambiente e de solidariedade.

É importante legitimar os emissores ou fontes deste tipo de comunicação para conferir credibilidade à campanha, assim como as pautas a serem defendidas, pois há que se convencer cidadãos ou grupos contrários a esse tipo de atividade ou seus temas e criticam o emprego do dinheiro público para este tipo de divulgação.

No Brasil, há diversas entidades não governamentais que se destinam à educação política dos cidadãos e buscam retomar o conceito original de esfera pública, como a da pólis grega, de debates e participação política da sociedade.

Consideramos importante também destacar a **comunicação administrativa ou de cidadania**, proposta por Gregório Arena e tida como a mais eficiente para o modelo de administração compartilhada. Sua função é de debater questões de interesse coletivo, ou seja, depende da participação do cidadão, que dotado de direitos e deveres, tem a obrigação de contribuir, dentro de certo limite, com o bem-estar e resolução de problemas de interesse geral.

E, por último, o modelo de Rovinetti que coloca a comunicação do Estado como processo para estabelecer uma relação de transparência com a opinião pública. Para isso, cria condições de diálogo entre os entes públicos e sociedade civil a fim de estimular a participação na administração pública e tomada de decisão de interesse coletivo. A comunicação pública também deve ser utilizada como instrumento de avaliação e correção de procedimentos e serviços ao cidadão, ao passo que abra um canal de comunicação direto (como ouvidorias, audiências e debates).

A comunicação pode agir como resposta às demandas sociais e perspectiva de garantir a máxima simplificação dos procedimentos e serviços. Uma vez que analise criticamente e pense a difusão da informação para atingir o maior público possível.

## 2.4 Canais de comunicação com o Estado

A comunicação Estado-cidadão se vale de diversos canais para acontecer, é necessário, entretanto, ter o cuidado de adaptar a mensagem ao canal e ao público a que se destina. Como falado anteriormente, a comunicação pública, de modo geral, deveria ser compreendida pelo maior número de destinatários possível, mas há casos em que a mensagem é direcionada a públicos específicos, como por exemplo, alistamento nas forças armadas, cujo público-alvo são jovens na faixa de dezessete e dezoito anos.

Novamente levantamos a questão da comunicação integrada para divulgação dos canais de contato com o governo para garantir o alinhamento do discurso e da informação a ser transmitida.

Podemos destacar a publicidade televisiva como principal canal de informação no Brasil. É o veículo de maior credibilidade e alcance em todas as regiões do País, todavia não permite a interação do cidadão com o Estado, além de não garantir o entendimento da mensagem transmitida.

Ainda o contato em tempo real é o meio mais efetivo em se tratando de compreensão; e este pode acontecer por meio de visita pessoal ao órgão público ou por meio do telefone. Estes dois canais possibilitam que cidadãos com todos os níveis de instrução – do analfabeto ao instruído – entrem em contato com o Estado.

Outro meio de contato do cidadão com o Estado é a Internet. Porém, o índice de pessoas que já acessaram a Internet foi de apenas 41% no Brasil, em 2007, mas é um número que vem aumentando a cada ano. A própria oferta de pontos de acesso gratuito à Internet para a população, por parte das diversas instâncias do governo (federal, estadual e municipal) duplicou de 2006 para 2007, mas ainda é baixo – de 3% para 6%, sobre o percentual de usuários<sup>8</sup>. Há que se fazer uma ressalva sobre a divulgação da oferta desse serviço. Ainda o número de freqüentadores desses pontos é baixo, por exemplo, o

---

<sup>8</sup> Base: 17.000 entrevistados. *Pesquisa sobre o uso das Tecnologias da Informação e da Comunicação no Brasil : TIC Domicílios e TIC Empresas 2007*, realizada pelo Comitê Gestor da Internet no Brasil, Disponível em < <http://www.cetic.br/tic/2007/indicadores-cgibr-2007.pdf>>. Acesso em 01 nov. 2008

Acessa São Paulo, do governo do Estado, apresenta uma taxa de ocupação<sup>9</sup> de apenas 61%<sup>10</sup>.

Já existe um conjunto de serviços que podem ser feitos por meios eletrônicos oferecidos pelo governo como licenciamento de veículo, atestado de antecedentes criminais, consulta ao CPF (Cadastro de Pessoa Física), declaração de imposto de renda, entre outros, denominados “e-gov” ou “serviços de governo eletrônico”<sup>11</sup>, economizam tempo e dinheiro dos usuários e do próprio governo, além de proporcionar autonomia para o cidadão, pois transpõem a barreira de tempo e espaço, não necessitando que o cidadão se desloque até o órgão público.

A presença e a importância das TICs [Tecnologia da Informação e Comunicação] nos órgãos governamentais contribuem para mudanças que propiciam o surgimento de um conceito funcional de sistema misto de "governo tradicional e governo eletrônico", com influências interna e externas na forma de ser do governo e na comunicação e interação com seus públicos. (Brito, 2006, p.113).

Neste modelo de comunicação, os atores podem ser emissores e receptores, proporcionando um elevado nível de interatividade (Idem). Contudo, é preciso que essa eficiência seja real, que esse modelo seja cada vez mais excelente. Como é algo relativamente novo, para a maioria dos cidadãos brasileiros, gera uma expectativa de alta qualidade e é justamente nesse momento que acontece a afirmação ou negação de identidade uma imagem positiva junto aos públicos de interesse.

A excelência do desempenho do Estado não deve ficar apenas na oferta de serviços de governo eletrônico; nesse sistema misto, a mudança deve acontecer também na mentalidade e nas atitudes dos agentes públicos, para que não se perpetue a imagem do Estado atrasado e ineficiente. As máquinas oferecidas nos pontos de acesso devem ser de qualidade e estarem em

---

<sup>9</sup> Taxa de ocupação é a capacidade total do posto X número de atendimentos realizados.

<sup>10</sup> Relatório de 02 de novembro de 2008, disponível em: <  
[http://www.acessasp.sp.gov.br/html/modules/xt\\_conteudo/index.php?id=54](http://www.acessasp.sp.gov.br/html/modules/xt_conteudo/index.php?id=54)>

<sup>11</sup> “Governo eletrônico” que na prática significa todo o conjunto de modernas atitudes tecnológicas aplicadas ao cotidiano das relações Estado X contribuinte, é uma expressão já transformada em plena verdade e que a cada dia se torna mais presente nas atitudes das autoridades normativas. *Pesquisa sobre o uso das Tecnologias da Informação e da Comunicação no Brasil: TIC Domicílios e TIC Empresas 2007*, disponível em <  
<http://www.cetic.br/tic/2007/indicadores-cgibr-2007.pdf>>. Acesso em 01 nov. 2008

condições mínimas de funcionamento; os atendentes devem ser bem preparados assim como os serviços anunciados estarem disponíveis.

Dentre os canais abertos com o governo pelas TICs, a maneira mais direta e simples de contato é a Ouvidoria, que nos órgãos relacionados ao Estado de São Paulo é obrigatória por lei desde 1999. O tem ouvidoria pública, a função de ouvidor, bem como seu relacionamento com o cidadão, é objeto do presente estudo, sobre o qual nos aprofundaremos mais adiante.

## **2.5 As três áreas da comunicação social no âmbito público**

A gestão da comunicação pública deve ser realizada de maneira integrada, englobando diversas áreas do conhecimento, por isso, consideramos relevante tratar separadamente do papel de cada área-instrumento como jornalismo, publicidade e relações públicas dentro do contexto sob a ótica do Estado.

### **2.5.1 Jornalismo Público**

Com a globalização e a crise nos meios de comunicação, surgiu a demanda por uma renovação no jornalismo mundial. Já não basta apenas a notícia objetiva, com a tentativa de imparcialidade. Foi então levantado o papel do jornalista como formador de opinião pública, ou seja, opinião crítica do público.

O jornalismo público, ou jornalismo cívico, como denomina Castellanos (1999), tem por princípio a idéia de reconectar os cidadãos à vida pública, oferecer informação com o propósito da participação, apoiar processos cidadãos com uma boa cobertura e, especialmente, um adequado encaminhamento, além de fornecer elementos para a criação de capital social, ao mesmo tempo em que põe as mídias no papel de atores e promotores do diálogo social.

Com a adoção de uma vertente majoritariamente mercadológica por parte da imprensa, o jornalismo público torna-se uma tentativa de resgate da missão de proporcionar elementos para formação da opinião crítica do leitor, além da

atuação como fiscal do Estado e difusor dessas informações para a sociedade, ajudando o cidadão no entendimento das informações burocráticas e jurídicas.

Apesar de hoje no Brasil os jornais destinarem uma boa parte de suas notícias diárias a pautas sobre os governos, os políticos e a situação econômica do país e do mundo, raríssimas vezes são realizados serviços públicos, ou seja, ainda que o governo queira divulgar um serviço de interesse social e coletivo, não consegue espaço na mídia, pois estas encaram como uma propaganda eleitoral para o político que está no poder. Então, deixa-se de usar os veículos de grande alcance e impacto, como a televisão, por conta de posicionamentos políticos.

### **2.5.2 Publicidade do Estado**

O papel da publicidade dentro do contexto do Estado está vinculado ao emprego do termo “tornar público”, logo, é muito utilizada especialmente com intuito de informar ao cidadão a respeito de novas leis e direitos relacionados a ele. Além disso, dar publicidade aos atos dos governantes é uma função a ser exercida, especialmente no contexto de um sistema de comunicação integrada, na qual age em parceria com diversas áreas a fim de que os conceitos e informações a serem passados estejam de acordo com a identidade institucional do Estado.

A publicidade pode ainda desenvolver campanhas de cunho social e educativo sobre saúde, emprego, trânsito, segurança pessoal, comportamento social, etc. Neste caso, seus objetivos são diferentes dos da publicidade tradicional, contudo, a persuasão é usada com o intuito de provocar uma mudança cultural.

### **2.5.3 Relações Públicas do Estado**

A essência das atividades de Relações Públicas é a construção de credibilidade da instituição ou organização em que atue junto a seus públicos estratégicos ou de interesse. No âmbito do Estado, essa essência não muda: a

construção vem do diálogo, e não um monólogo, constante entre governo e opinião pública.

Despojada de sua concepção mercadológica, as relações públicas quando praticada nas esferas de governo – executivo, legislativo ou judiciário – em seus vários níveis – federal, estadual ou municipal – caracteriza-se pela disponibilização de meios, recursos e canais que possibilitem a comunicação entre sociedade e governo. (Novelli, 2005).<sup>12</sup>

Há dois objetivos fundamentais para as atividades de relações públicas, segundo Andrade, educar os cidadãos quanto aos seus direitos e responsabilidades junto à comunidade; e esclarecer, dando livre acesso a informações “para que seus planos e projetos obtenham compreensão e apoio” (Andrade, 2001, p.46)

Esses objetivos podem ser desmembrados, segundo Novelli, em outros quatro mais específicos:

- Promover a adequada compreensão pública a respeito das funções das esferas governamentais;
- Fornecer informações contínuas sobre as atividades da administração pública;
- Estabelecer canais de comunicação que ofereçam ao cidadão a possibilidade de influir na política e ação do governo;
- Estabelecer canais de comunicação pelos quais o cidadão possa ser alcançado pelos representantes da administração pública. (2005).<sup>13</sup>

A compreensão de seu papel de cidadão na sociedade, bem como o conhecimento sobre o funcionamento da administração pública, os papéis e responsabilidades de cada instância pública poderão formar uma sociedade civil crítica e participativa, que discuta os problemas e impasses da comunidade em que vive, cobrando e sugerindo ações. Por outro lado, este canal de comunicação contínua com o cidadão, garante a construção de um relacionamento mais transparente, conferindo credibilidade ao Estado e ao executivo que está no cargo. Sem uma fonte confiável de informação, o cidadão crítico não tem subsídios para formar sua opinião política. Não se trata de publicidade eleitoral (no sentido de manipulação de imagem), mas de tornar público atos positivos realizados pela administração pública e

---

<sup>12</sup> artigo Relações Públicas Governamentais: ação para a cidadania, disponível em <<http://www.sinprorp.org.br/clipping/2005/167.htm>>. Acesso em: 02. nov 2008.

<sup>13</sup> Idem

promover uma persuasão em via de mão-dupla em busca de novos posicionamentos e mudanças de atitude.

Se a persuasão ocorre, ela é mútua: a sociedade deve provavelmente persuadir a administração pública a mudar atitudes ou comportamentos, e por seu lado a administração pública deve estimular também a mudança de atitude por parte da população. Em tese, tanto a administração pública como os públicos mudarão algo depois deste tipo de trabalho. (Id.)<sup>14</sup>

Para o presente estudo, nos ateremos especialmente ao objetivo da construção de canais de comunicação que ofereçam ao cidadão a possibilidade de influir na política e ação do governo. Por esta definição, entendemos que as ouvidorias públicas são uma importante ferramenta de relações públicas para o Estado. Simões coloca como um dos instrumentos de relações públicas o *ombudsman* e define:

Nesta área, cabe a este profissional auscultar aos públicos, em especial aos clientes, provocados ou não, quanto às suas expectativas, frustradas ou não, sobre os produtos e 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. (Simões, 1995, p.185)

A ouvidoria, especialmente no modelo brasileiro, como veremos a seguir, é essencialmente uma ferramenta de relações públicas se estabelece como um canal de comunicação de duas vias com o cidadão, facilitando o diálogo cidadão-Estado; educa o cidadão quando responde às suas demandas por informação ou encaminhamento de questões; ao atender o cidadão dá a ele subsídios pra formação de imagem do governo. Por isso, a importância do preparo e envolvimento do profissional que exerce essa função.

---

<sup>14</sup>artigo Relações Públicas Governamentais: ação para a cidadania, disponível em <<http://www.sinprorp.org.br/clipping/2005/167.htm>>. Acesso em: 02. nov 2008.

## Capítulo 3 - Ouvidorias

A figura de Ouvidor brasileiro derivou de diversos modelos de *Ombudsman*, cuja função é defender os direitos dos cidadãos junto ao poder público. O termo Ouvidor é uma adaptação para o português no Brasil da tradução literal sueca “o homem que procura”. (Simões, 1995).

### 3.1 Histórico da implantação do *Ombudsman* em diversos países

#### 3.1.1 *Justitieombudsman* Sueco

A figura do *ombudsman* surgiu na Suécia no século XVI. Era um funcionário do Rei, encarregado de controlar as atividades dos juízes do Reino. Com o sucesso dessa atividade, o Rei designou um funcionário para exercer a mesma função no âmbito administrativo. Em meados do século XVII, foi criada uma espécie de ministro da Justiça, responsável pela observação do cumprimento das leis pela administração no território do Reino, este recebeu o nome de *Justitiekansler*. Foi durante a Era da Liberdade (1719-1771) que o *Justitiekansler* se firmou como verdadeiro representante da fiscalização da administração e justiça do Reino (Amaral Filho, 1993).

Após a Era da Liberdade, somente em 1809 que o Parlamento Sueco recuperou parte de seus poderes e promulgou a constituição que introduziu a figura do *Justitieombudsman*, cuja função era, conforme o art. 96:

Controlar a observação das leis pelos tribunais e funcionários e processar junto aos tribunais competentes, conforme as leis, aqueles que no exercício de suas funções tenham, por parcialidade, favor ou qualquer outro motivo, cometido ilegalidades ou negligenciado o cumprimento adequado de seus deveres de ofício (Idem, p.22).

Hoje, o *ombudsman* sueco atua como protetor aos direitos individuais, também presentes em diversas constituições modernas.

Em meados dos anos 1990 foi criado o *ombudsman* para controle da imprensa na Suécia. Ele também é nomeado “pelo *Riksdag* [Parlamento

Sueco], pelo presidente da Ordem dos Advogados da Suécia e pelo presidente da Junta de Colaboração da Imprensa.” (Amaral Filho, 1993). Sua função é representar os leitores e/ou cidadãos com relação às matérias publicadas nos jornais. Em caso de alguém se sentir lesado ou ofendido, o *ombudsman* deve ser acionado para que seja verificada a procedência da denúncia e exigir a retificação ou retratação do jornal e até mesmo o pagamento de indenização, conforme o caso.

Além do *ombudsman* para a administração civil e da imprensa, existe o *ombudsman* para assuntos militares e judiciários, o *ombudsman* dos consumidores e o *ombudsman* para a liberdade econômica. (Andaku, 2006)

O país seguinte a criar a função de *ombudsman* foi a Finlândia – primeira república –, em 1919, quase um século após a Suécia.

### **3.1.2 Ombudsmand Dinamarquês**

Em 9 de fevereiro de 1946, com a finalidade de garantir os direitos individuais contra abusos do Estado, foi instalada uma comissão parlamentar a fim de rever a Constituição dinamarquesa de 1849. A princípio, este processo foi conduzido pelos partidos de esquerda, simpatizantes do governo sueco. Mesmo com a oposição dos sindicatos dos funcionários públicos, que via o *ombudsman* como inimigo dos agentes públicos, o Parlamento unicameral da Dinamarca, *Folketing*, aprovou a emenda com a seguinte redação: “A legislação estabelecerá a nomeação pelo *Folketing* de uma ou duas pessoas, as quais não poderão ser membros do *Folketing*, para que fiscalizem a administração civil e militar do Estado.” (Amaral Filho, 1993, p. 52)

Por ser o *Folketing* responsável pelo controle rigoroso das atividades dos ministros e também pela nomeação do *ombudsman*, cabe somente ao Parlamento fazer críticas à atuação ministerial, ao perceber real necessidade de criticá-los, esta deve ser feita ao Parlamento, o que somente reforça o poder deste sobre o *ombudsman*, porém não afeta no desempenho de suas funções, embora esta atitude não seja vista com bons olhos.

### 3.1.3 Provedor de Justiça Português

Em 25 de abril de 1974, foi criado o *ombudsman* português, com o nome de “provedor de Justiça” e com *status* de “órgão público independente”. Segundo seu art. 24, esta lei garante independência para atuação, imunidade, não podendo ser o *ombudsman* destituído de sua função. Além disso, é o terceiro homem na hierarquia portuguesa, estando abaixo apenas do presidente da República e seu primeiro-ministro.

Ele pode agir de ofício ou mediante registro de queixa contra qualquer funcionário da administração portuguesa, porém sua atuação está restrita apenas ao âmbito administrativo, que engloba a administração militar. A ele cabe zelar em defesa da legalidade, devendo providenciar e reparar injustiças quer tenham sido praticadas por parcialidade ou má administração.

### 3.1.4 Defensor Del Pueblo Espanhol

O *ombudsman* espanhol foi criado após a morte do ditador Francisco Franco, no início da democratização do país. Ele é designado pelas Cortes, Parlamento espanhol que possui duas Câmaras, cada uma deve constituir uma Comissão Especial para a escolha do defensor do povo.

Ele goza de um mandato de quatro anos, podendo, como no caso sueco, ser reeleito indefinidamente, porém pode ser destituído do cargo mediante manifestação de três quintos de cada Câmara.

A peculiaridade deste modelo é a falta de leis e regras escritas para procedimentos. Sua responsabilidade é pelo “controle de toda a administração pública e entes públicos personificados, inclusive o militar, excetuando-se o Comando de Defesa Nacional.” (Amaral Filho, 1993, p. 108)

### 3.1.5 Características comuns nos modelos apresentados

Nos casos selecionados acima por nós, destacamos as semelhanças enumeradas a seguir, segundo Andaku, formando um modelo geral de *ombudsman*:

- É eleito direta ou indiretamente pelo Parlamento ou Congresso;
- Possui mandato por tempo determinado;
- Tem como função fiscalizar as atividades da administração (variando sua amplitude para cada país);
- Possui a obrigação de emitir relatório anual sobre suas atividades, com suas críticas e sugestões;
- Recebe queixas ou reclamações de qualquer pessoa, dando início, deste modo, a investigações de atos da administração;

Acrescentamos ainda a permissão para agir de ofício.

O propósito primordial da figura do *ombudsman* é a desburocratização da justiça, em especial, a administrativa, trazendo agilidade aos processos e melhoria no atendimento aos serviços para população.

Dentro dos modelos selecionados para estudo, as desvantagens constatadas em alguns países foram:

- Politização do *ombudsman*, que era escolhido pelo Legislativo de acordo com a vontade do Executivo;
- Ineficiência de suas ações, tendo em vista a falta de coercitividade de suas decisões;
- A impossibilidade de possuir um quadro efetivo de funcionários, para não impedir o trabalho do *ombudsman*, mas que acaba por limitar o número e a qualificação das pessoas do quadro do *ombudsman*. (Andaku, 2006)

A limitação do poder de ação do *ombudsman* acaba por tornar suas resoluções pouco efetivas. Ao notificar certos órgãos ou indivíduos de alto grau hierárquico, suas ações não têm poder suficiente para provocar mudanças e retratações, ficando apenas como sugestões.

## **3.2 O *Ombudsman* no setor privado brasileiro**

### **3.2.1 O caso da *Folha de São Paulo***

A *Folha de São Paulo* foi pioneira na implantação do *ombudsman* na imprensa. Diferente do *ombudsman* para imprensa da Suécia, que responde ao Parlamento, esse foi contratado pela *Folha* para representar os leitores junto ao jornal, ficando fisicamente dentro da redação. Sua função principal era defender a qualidade do conteúdo do jornal; para isso lia diariamente as publicações da *Folha* para avaliar sua atuação e possuía uma coluna exclusiva na qual comentava seus levantamentos e percepções. Acabava recebendo muitas queixas de erros de língua portuguesa ou valores errados. Ele também tinha o papel de avaliar se havia algum conteúdo que pudesse ofender um indivíduo, causando problemas ao jornal. Lia ainda a publicação de seus concorrentes, como comparação para verificar se não houve algum erro de apuração.

Sua criação foi inspirada, além do *ombudsman* sueco, mas principalmente, em jornais como *El País* e *The Washington Post*, que adotaram alguns anos antes *press ombudsman* para defender os interesses e direitos dos leitores desses jornais.

Ele era nomeado pela direção do jornal e contratado por um ano, renovável por apenas mais um e com um ano de estabilidade na empresa após sair do cargo.

Podemos dizer que o *ombudsman* da *Folha* foi o responsável por popularizar esta atividade no Brasil.

### **3.2.2 O caso do Grupo Pão de Açúcar**

A figura do *ombudsman* no Grupo Pão de Açúcar foi uma opção personalizada e com poderes de decisão e independência da alta administração, em vez do tradicional atendimento ao cliente. Mais do que

receber reclamações, sugestões e elogios, o *ombudsman* foi criado como representante e defensor dos direitos do cliente *Pão de Açúcar* dentro de empresa.

Após ter sofrido uma grande crise, que obrigou o Grupo a se reestruturar, foi contratada Vera Giangrande, em 1993, para ocupar o cargo de *ombudsman* externa a fim de reconquistar os clientes que a rede de varejo havia perdido. A estratégia foi um sucesso e contribuiu para a recolocação do grupo *Pão de Açúcar* entre os líderes do varejo, além da marca *Pão de Açúcar*, ter sido direcionada a um público com maior poder aquisitivo.

Os objetivos que constam no documento de criação do cargo dentro da companhia são:

- Conhecer e atender adequadamente às reivindicações dos clientes no sentido de humanizar a relação entre eles e o Grupo *Pão de Açúcar*.
- Tornar a alta administração do grupo consciente da preocupação, das necessidades e dos problemas das comunidades por ele servidas.
- Conscientizar as administrações das lojas da necessidade de solução dos eventuais problemas nas próprias lojas da necessidade de solução dos eventuais problemas nas próprias lojas onde são causados, promovendo, assim, uma mudança de cultura em toda a gestão.
- Criar um canal direto de comunicação com o cliente, que funcionará como um catalisador de idéias para gerar ações destinadas à plena satisfação do consumidor.
- Colaborar para o aumento de padrões de qualidade do atendimento, dos produtos e serviços.
- Reforçar a credibilidade do Grupo *Pão de Açúcar* perante os clientes e o mercado.
- Colaborar na preservação e disseminação dos padrões éticos do grupo. (Giangrande, 1999, p. 23)

Conforme Giangrande em seu artigo *Marketing de relacionamento e o papel do ombudsman*,

“ouvindo o cliente e imediatamente transmitindo a todas as áreas da empresa sua colocação, o *ombudsman* ajuda a empresa a conhecer e compreender como as suas ações e sua postura são percebidas. [...] Assim, o *ombudsman* soma a sua missão de facilitador, aquela de catalisador de mudança.” (1999, p.22)

Este modelo foi um dos mais bem-sucedidos no Brasil e com maior destaque dentro do setor privado. Algum tempo depois da implantação do

*ombudsman* para os clientes, foi implantado também para os funcionários, representando o interesse e direitos desse dentro da empresa.

### 3.3 Ouvidorias públicas no Brasil

Durante os trabalhos da constituinte foi proposta a implantação do *ombudsman* brasileiro, nos moldes dos demais países, para servir como fiscalizador do Estado na defesa dos interesses da sociedade e dos direitos individuais. Porém optou-se por centralizar essa função no Ministério Público com a idéia de que trazer para a justiça os processos administrativos garantiria a resolução. Entretanto, esta

opção constitucional levou à judicialização de conflitos que, na idéia tradicional de *ombudsman*, receberiam tratamento político ou administrativo, ou seja, a utilização de um órgão do sistema de justiça – o Ministério Público – como defensor do povo teve o efeito de canalizar as demandas contra a administração e outras relativas a direitos coletivos para o Judiciário, com as vantagens e desvantagens daí decorrentes. (Andaku, 2006)

Nos países em que foi adotado o *ombudsman* sua função é ser uma alternativa de tratar de processos administrativos fora do âmbito jurídico a fim de conferir agilidade na resolução dos casos. A opção pela judicialização dos processos foi uma maneira de garantir que os casos fossem investigados e os envolvidos fossem chamados a responder judicialmente. Porém esse sistema levou à lentidão e entraves burocráticos.

A decisão de criar ouvidorias públicas, com a mesma função dos *ombudsmen*, de maneira mais descentralizadas. Cabe salientar aqui que a extensão territorial do Brasil não permitiria uma eficiente atuação de apenas um ouvidor central para fiscalização da administração pública de todo o país, por isso, se fez necessária a adaptação do modelo para a realidade brasileira.

### 3.4 Ouvidorias públicas no Estado de São Paulo

A ouvidoria pública pioneira foi da polícia do Estado de São Paulo, criada pelo decreto nº 39.900, em 1º de janeiro de 1995, posteriormente regulamentada pela Lei Complementar nº 826, de 20 de junho de 1997, pelo então governador Mário Covas.

Consta em seu art 2º:

A Ouvidoria da Polícia tem as seguintes atribuições:

I- Receber:

- a. denúncias, reclamações e representações sobre atos considerados arbitrários, desonestos, indecorosos ou que violem os direitos humanos individuais ou coletivos praticados por servidores civis e militares da Secretaria da Segurança Pública;
- b. sugestões sobre o funcionamento dos serviços policiais;
- c. sugestões de servidores civis e militares da Secretaria da Segurança Pública sobre o funcionamento dos serviços policiais, bem como denúncias a respeito de atos irregulares praticados na execução desses serviços, inclusive por superiores hierárquicos

O ouvidor é nomeado pelo governador por um período de dois anos, podendo ser reconduzido ao cargo uma única vez. A lei denomina “Ouvidor da polícia” como cargo e não função e exige apenas “estar no gozo de seus direitos políticos; ter, no mínimo, 35 (trinta e cinco) anos de idade, quando da investidura;”, enquanto que para os cargos de Assessor e Assistente, exige diploma de ensino superior. Essa medida pode gerar uma incoerência na hierarquia estabelecida na ouvidoria da polícia, assim como, falta de preparo do Ouvidor.

Após a criação da ouvidoria da polícia, foi promulgada a Lei 10.294 de 20 de abril de 1999 de Proteção e Defesa do Usuário do Serviço Público do Estado de São Paulo, que determina a criação de ouvidorias em todos os órgãos de serviços públicos paulistas, englobando as empresas estatais de capital misto, e que estes disponham de canais de atendimento pessoal, telefônico ou outra via eletrônica. Hoje, segundo a Secretaria de Gestão Pública do Estado de São Paulo, são cerca de 250 ouvidorias ao todo. Nestas ouvidorias, o ouvidor é uma função, não um cargo, e para desempenhar essa função são escolhidos funcionários públicos que conheça, os processos e

estruturas do órgão, porém não há pré-requisitos exigidos por lei para a investidura no cargo.

Todos os ouvidores do Estado devem atender tanto aos cidadãos quanto aos próprios funcionários de órgãos públicos que tenham alguma manifestação relacionada a algum órgão governamental.

Em fevereiro de 2008 o então governador José Serra acrescentou à lei 10.294 a obrigação da fixação de placas nos estabelecimentos de acesso permitido aos usuários do serviço público, com o telefone, endereço eletrônico e endereço físico das respectivas ouvidorias.

## **Capítulo 4 Estudo de caso: Ouvidorias do Governo do Estado de São Paulo mediadoras de relacionamento**

Vimos até aqui o contexto atual de globalização e a imposição de novas formas de relacionamento do Estado com a sociedade. Nessa mediação de relacionamentos, a comunicação pública entra como forte aliada da gestão governamental em busca da formação e consolidação de uma identidade renovada. Estudamos os principais modelos de *ombudsman* dos quais derivou o conceito de ouvidoria implantado no Brasil. Com base nesses fundamentos teóricos, justificamos nossa escolha do objeto de estudo identificando as ouvidorias públicas como importantes mediadoras do relacionamento entre o cidadão e Estado dentro desse cenário exposto. No caso de São Paulo, as ouvidorias funcionam como canal direto com os órgãos públicos, atuando de maneira descentralizada no atendimento ao cidadão, porém com reporte de informações ao governador.

### **4.1 Metodologia**

Para fim de apuração de informação, dividimos nosso estudo em duas etapas: quantitativa e qualitativa.

#### **Etapa quantitativa**

No primeiro momento, o objetivo era medir quantitativamente o tempo de retorno e número de ouvidorias que responderiam. Para isso, enviamos uma manifestação de igual conteúdo às Secretarias presentes no sistema eletrônico das ouvidorias do Estado de São Paulo, acessível por meio do endereço: [www.ouvidoria.sp.gov.br](http://www.ouvidoria.sp.gov.br).

Da relação constante na data de 09 de outubro de 2008, ao selecionarmos pelo critério “Secretaria”, conseguimos cadastrar nossa manifestação nas seguintes ouvidorias:

- Secretaria de Administração Penitenciária - Sede
- Secretaria da Agricultura e Abastecimento - Sede
- Secretaria de Habitação - Sede
- Secretaria de Cultura - Sede
- Secretaria da Justiça e da Defesa da Cidadania - Sede
- Secretaria de Assistência e Desenvolvimento Social - Sede
- Secretaria de Comunicação - Sede
- Secretaria de Gestão Pública - Sede
- Secretaria de Desenvolvimento - Sede
- Secretaria de Economia e Planejamento (SEP) - Sede
- Secretaria do Emprego e Relações do Trabalho - Sede
- Secretaria dos Transportes - Sede

Nas demais Secretarias da lista, fomos encaminhados ao Portal Cidadão.SP ([www.cidadao.sp.gov.br](http://www.cidadao.sp.gov.br)) para ser efetuada nova busca. Por esse motivo, as Secretarias abaixo foram excluídas de nossa consulta, a saber:

- Secretaria da Educação
- Secretaria da Fazenda
- Secretaria da Saúde
- Secretaria de Segurança Pública
- Secretaria de Lazer, Esporte e Turismo
- Secretaria de Ensino Superior
- Secretaria de Saneamento e Energia - Sede
- Secretaria de Relações Institucionais
- Secretaria dos Transportes Metropolitanos - Sede
- Secretaria do Meio Ambiente
- Secretaria de Estado dos Direitos da Pessoa com Deficiência

#### Retorno das ouvidorias

Das 12 manifestações enviadas no dia 09 outubro de 2008 por volta das 19h, nove foram respondidas no dia 13 outubro de 2008. Salientamos que os

dias 11 e 12, foram sábado e domingo, ou seja, em dois dias úteis obtivemos 75% de retorno. O retorno aconteceu nessa ordem<sup>15</sup>:

<b>Data/ Hora</b>	<b>Secretaria</b>	<b>Meio de retorno</b>
10/10/08 às 9h58	Secretaria do Emprego e Relações do Trabalho - Sede	Por e-mail
10/10/08 às 10h30	Secretaria de Economia e Planejamento - Sede	Por telefone e em seguida por e-mail
10/10/08 às 10h45	Secretaria dos Transportes - Sede	Por telefone e em seguida por e-mail
10/10/08 às 11h50	Secretaria de Cultura	Por e-mail
10/10/08 às 15h30	Secretaria de Desenvolvimento	Por e-mail, enviou relatório quantitativo de 2007
13/10/2008 às 9h	Secretaria de Gestão Pública	Por e-mail
13/10/2008 às 14h45	Secretaria de Assistência e Desenvolvimento Social – Sede	Por telefone
13/10/2008 às 16h45	Secretaria de Comunicação	Por telefone
16/10/2008 às 15h27	Secretaria da Justiça e da Defesa da Cidadania - Sede	Por e-mail

Tabela 1: Retorno das ouvidorias

### **Etapa qualitativa**

Das nove ouvidorias que retornaram a nossa manifestação, três fizeram convite para que fôssemos conhecer o processo. Realizamos entrevistas pessoalmente com os ouvidores das Secretarias de Economia e Planejamento, Comunicação e Gestão Pública, nesta ordem. As transcrições das entrevistas constam do apêndice A deste trabalho.

#### **4.2 Características das ouvidorias entrevistadas**

Destacamos as semelhanças e diferenças entre as ouvidorias, baseados no conteúdo das entrevistas

<sup>15</sup> A transcrição dos e e-mails de resposta estão no apêndice B

## Semelhanças

- a. Tipologia de classificação das manifestações:  
Todas utilizam as mesmas categorias de classificação, pré-estabelecidas pelo sistema, que são Elogio, Sugestão, Denúncia, Reclamação, Orientação (pedido de informação), Expressão Livre (mensagem coerente, porém que não se encaixa em nenhum dos outros tipos e não demanda ação), Inconsistente (que não apresenta procedência ou conteúdo não está claro).
- b. Elaboração de relatório semestral destinado ao governador do Estado, este relatório é enviado por todas as ouvidorias do Estado e compilado pela Secretaria de Gestão Pública. Nele constam informações quantitativas das ouvidorias e algumas sugestões qualitativas que os ouvidores achem relevantes.
- c. No caso das Secretarias de Comunicação e de Economia e Planejamento, as manifestações são feitas por meio eletrônico, e raramente por telefone, nunca tendo recebido por outro meio.
- d. As três ouvidorias relataram que não há um procedimento ou orientação quanto à informação de eventos que possam gerar crise de imagem do governo ou mesmo do governador, assim como não há um aproveitamento de pautas interessantes pelas assessorias de comunicação do Estado ou do governador.
- e. Nos três casos, só é dado retorno ao cidadão quando o processo se encerra, não sendo adotada uma política de contato caso o processo demore, para assegurar junto ao cidadão de que sua manifestação continua sendo apurada. Nesse caso, o cidadão deve consultar o *status* de sua manifestação no sistema, utilizando o número de protocolo gerado quando do registro de sua manifestação.

## Diferenças

- a. No caso do ouvidor da SEP, ele mantém uma planilha de controle fora do sistema na qual define o *status* da manifestação, cruza dados estatísticos dos perfis usando as variáveis: sexo, natureza do manifestante (pessoa física, jurídica, entidade municipal, estadual, federal, não governamental ou privada), quantifica as manifestações por unidade da SEP.
- b. No caso da Secretaria de Gestão a maior parte das manifestações é feita por telefone, durante o atendimento a ouvidora transcreve a manifestação para o sistema das ouvidorias e fornece o protocolo ao usuário.
- c. A ouvidora da Secretaria de Gestão Pública ao ser questionada sobre alguma matéria de jornal sobre o governo entra em contato com a área de comunicação da Secretaria de Gestão Pública, porém não encaminha manifestações que possam render pautas positivas ou gerar crise de imagem.
- d. No caso da SEP, a ouvidoria também cuida do “Fale conosco”. As outras duas contam com a equipe da Biblioteca Virtual para fazer a triagem e somente recebem as demandas da competência da ouvidoria. Quanto às demandas recebidas por meio do sistema de ouvidorias, somente os ouvidores operam.

### **4.3 Sugestões de melhoria em comunicação**

Analisamos o material coletado junto aos ouvidores para apontarmos melhorias a serem feitas no sistema de comunicação do governo paulista junto às ouvidorias, a fim de potencializarem este canal de direto com o cidadão.

Segundo o modelo de comunicação de utilidade pública (Faccioli, 2000), cuja função específica é facilitar o contato do cidadão com a administração pública e a utilização dos serviços, a ouvidoria se encaixa nessa função em parceria com a equipe de “Fale Conosco”. O trabalho inicial, a nosso ver,

seria o esclarecimento da diferença entre esses dois canais. No caso da Gestão Pública, que recebe enorme demanda de manifestações agilizaria o trabalho da ouvidora, que cuidaria especificamente das manifestações relevantes ao seu trabalho, podendo se dedicar com mais tempo aos casos mais trabalhosos.

É necessária a elaboração de um material simples e didático para disponibilizar nas páginas das ouvidorias ou “Fale conosco” dos órgãos com esse esclarecimento, além de disponibilizar esta explicação também nas placas com o contato das ouvidorias colocadas nos estabelecimentos públicos, conforme a lei nº 12.806.

Quanto ao sistema de ouvidorias, uma melhoria a ser implantada de maneira simples é o envio de um e-mail de aviso quando o *status* da demanda for alterado. Assim, o manifestante sabe que está sendo dado encaminhamento à sua manifestação. Apesar do protocolo de acompanhamento, o usuário do sistema precisa perceber que continua ativa sua manifestação. Ponto ressaltado pelos três ouvidores é o recebimento de manifestações iguais do mesmo usuário, provavelmente por não haver um contato enquanto não for encerrada a manifestação – isso pode levar meses.

Comunicação integrada e gerenciamento de crise: As ouvidorias recebem muitas informações, sugestões e reclamações relevantes do cidadão que poderia/deveria gerar uma mudança de procedimentos internos. Mas para isso, é necessário que as informações fluam entre os diversos órgãos e instâncias do governo. Apenas um relatório quantitativo não traduz toda a riqueza dos conteúdos das manifestações. Também não é efetivo que estas informações cheguem apenas ao conhecimento da Secretaria em que está inserido; ações que podem impactar a alta cúpula do governo devem obedecer a um caminho pré-estabelecido de tomada de decisão, desta forma, os ouvidores deveriam ter mais oportunidades de troca de experiências. Claro que em se tratando de cerca de 250 ouvidorias, deverá ser estudada a melhor forma para abrir espaço de troca e construção de conhecimento coletivo.

A estruturação de um fluxo de informações qualitativas poderia enriquecer a comunicação pública, tanto realizada pela Casa Civil – responsável pela assessoria de comunicação do governador – quanto pela Secretaria de Comunicação – responsável pelas campanhas de marketing, comunicação institucional e de cidadania e ainda pela Secretaria de Gestão

Pública, responsável pelas informações do portal do governo. A comunicação integrada entre as diversas instâncias do governo contribuiria para a formação de uma identidade mais homogênea e positiva.

Ao receberem manifestações relevantes – dentro de parâmetros pré-estabelecidos pelas próprias áreas de comunicação – as ouvidorias deveriam ser orientadas a comunicar a assessoria de comunicação da Casa Civil, para que fosse montada uma estratégia de gerenciamento dessa demanda antes que um episódio negativo se torne uma crise e pegue desprevenida a assessoria do governante; mesmo uma pauta que possa ser revertida de maneira positiva para a imagem da instituição pública ou de seu representante, que também pode ser aproveitada pelas Secretarias de Gestão Pública e Comunicação. Os relatórios com o conteúdo das manifestações são encaminhados ao governador semestralmente, este intervalo pode ser muito longo para uma decisão que exija providências imediatas.

## **Considerações finais**

O levantamento de informações realizado por meio das entrevistas com os ouvidores nos mostrou que o canal de ouvidoria é ágil e eficiente, porém subaproveitado. As ouvidorias trabalham de maneira autônoma, por um lado isso é positivo pois o ouvidor deve ter autonomia de decisão e resolução das manifestações, por outro lado não há uma padronização de processos de atendimento e fluxo de informação, o que pode acarretar ruídos de informação e falta de uniformidade na mensagem e postura adotada.

Como a função de ouvidor não é regulamentada e no caso das ouvidorias do Estado de São Paulo não há pré-requisitos de formação para ser nomeado ouvidor, não há como garantir um mínimo de conhecimento ou visão crítica deste funcionário. Seria necessária ao menos uma formação, dada pelo próprio governo, para exercer o cargo, sendo uma das abordagens o processo de encaminhamento de solicitações de imprensa ou troca de informações com as demais ouvidorias e as assessorias de comunicação. Há que se perceber, dentro dos órgãos governamentais, o papel estratégico das ouvidorias na formação da identidade e percepção do Estado junto a seus públicos.

Ao elaborarem os relatórios com as sugestões de melhoria, os ouvidores não recebem uma resposta – negativa ou positiva – sobre suas análises. Um processo de retorno por parte da cúpula da administração seria muito importante no processo de conscientização do funcionário quanto à relevância de seu desempenho para o Estado, sendo o ouvidor uma representação física do Estado para os cidadãos que se manifestam por meio.

Consideramos com base nos retornos das ouvidorias públicas do Estado de São Paulo contatadas, que é um canal muito ágil e eficiente, porém ainda muito operacional com grande potencial de melhoria como mediador da comunicação cidadão-Estado.

## Referências

AMARAL FILHO, Marcos Jordão Teixeira do. *O Ombudsman e o Controle da Administração*. São Paulo-SP : Editora da Universidade de São Paulo: Ícone, 1993. – (Biblioteca Edusp de Direito; v.2)

ANDAKU, Juliana Almenara. *O papel do ombudsman no direito brasileiro*. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 10, n. 1209, 23 out. 2006. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=9077>>. Acesso em: 28 out. 2008.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. *Para Entender Relações Públicas*. 3 ed. São Paulo-SP : Loyola, 1993.

BALBONI, Mariana et al. *Pesquisa sobre o uso das Tecnologias da Informação e da Comunicação no Brasil : TIC Domicílios e TIC Empresas 2007 = Survey on the use of Information and Communication Technologies in Brazil : ICT Households and ICT Enterprises 2007* /. [coordenação executiva e editorial/ executive and editorial coordination, Mariana Balboni] - São. Paulo : Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2008. Disponível em <<http://www.cetic.br/tic/2007/indicadores-cgibr-2007.pdf>>. Acesso em 01 nov. 2008

BRANDÃO, Elizabeth & CARVALHO, Bruno. *Imagem Corporativa: Marketing da Ilusão*. In: DUARTE, Jorge (org.). *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. 2 ed. São Paulo-SP : Atlas, 2003.

BRASIL. [Constituição (1988)] *Constituição da República Federativa do Brasil: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas com as emendas constitucionais n. 1/92 a 48/2005 e pelas emendas constitucionais de revisão n.1 a 6/94*. Brasília : Senado Federal, Secretaria Especial de Editoração e Publicação. 2005 Disponível em: <<http://www2.senado.gov.br/bdsf/item/id/70316>> Acesso em: 20 out.2008

BRITO, José Augusto Pereira. *Cibercidadania: a virtualização na Comunicação Pública contemporânea*. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. São Paulo-SP : ECA-USP/ Abrapcorp, a.3, n. 4, 1. sem. 2006.

CASTELLS, Manuel. *Internet e sociedade em rede*. In: MORAES, Dênis de (org.). *Por uma outra comunicação*. 2. ed. Rio de Janeiro-RJ : Record, 2004.

CASTELLANOS, Ana María Miralles. *La construcción de lo público desde el periodismo cívico*. Disponível em <[www.infoamerica.org/documentos\\_word/rosen01.doc](http://www.infoamerica.org/documentos_word/rosen01.doc)>. Acesso em: 01 nov. 2008.

FACCIOLI, Franca. *Comunicazione pubblica e cultura del servizio*. Roma : Carocci, 2000.

FORD, Aníbal. *O contexto do público: transformações comunicacionais e socioculturais*. In: MORAES, Dênis de (org.). *Por uma outra comunicação*. 2. ed. Rio de Janeiro-RJ : Record, 2004.

GIANGRANDE, Vera. *Marketing de Relacionamento e o Papel do Ombudsman*. In: ANGELO, Cláudio Felisoni de (coord.) & GIANGRANDE, Vera (coord.). *Marketing de relacionamento no varejo*. São Paulo-SP : Atlas, 1999.

GRANDI, Roberto. *La comunicazione pubblica*. 2. ed. Roma : Carocci, 2002.

HASWANI, Mariângela Furlan. *Comunicação Pública e Política*. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). *Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. São Caetano do Sul : Difusão Editora, 2008.

HOHFELDT, Antonio. [et al.] *Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências*. 3.ed. Petrópolis : Vozes, 2003.

HOUAISS, Antonio. *Dicionário da língua portuguesa*. Rio de Janeiro : Editora Objetiva, 2001.

IANNI, Octavio. *Teorias da Globalização*. Rio de Janeiro-RJ : Civilização Brasileira, 2000.

JOVCHELOVITCH, Sandra. *Representações sociais e esfera pública: a construção simbólica dos espaços públicos no Brasil*. Petrópolis : Vozes, 2000.

KONDO, Seiichi. *Transparência e Responsabilização no Setor Público: fazendo acontecer* / Seiichi Kondo... [et al.] – Brasília : MP, SEGES, 2002.

KUNSCH, Margarida M. K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. – 4. ed. rev., atual., ampl. – São Paulo : Summus, 2003. (Novas buscas em comunicação; v.69)

MATOS, Heloiza Helena Gomes. *Comunicação Política e Comunicação Pública*. Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São Paulo : ECA-USP/ Abrapcorp, a.3, n. 4, 1. sem. 2006.

MICHAELIS. "Moderno Dicionário de Língua Portuguesa. WEISZFLOG, Walter (editor) São Paulo : Companhia Melhoramentos, 1998.

NOVELLI, Ana Lucia Romero. *O papel institucional da Comunicação Pública para o sucesso da governança*. Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São Paulo : ECA-USP/ Abrapcorp, a.3, n. 4, 1. sem. 2006.

NOVELLI, Ana Lúcia Romero. *Relações Públicas Governamentais: ação para a cidadania*. Disponível em: <<http://www.conferp.org.br/site/artigo/Exibe.do?codArtigo=2>> Acesso em: 02 nov. 2008.

RÜDIGER, Francisco. *A Escola de Frankfurt*. In: HOHFELDT, Antonio. [et al.] *Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências*. 3.ed. Petrópolis : Vozes, 2003.

RUÓTOLO, A. Carlos. *Pesquisa de Mercado e Satisfação do Consumidor*. In: ANGELO, Cláudio Felisoni de (coord.) & GIANGRANDE, Vera (coord.). *Marketing de relacionamento no varejo*. São Paulo-SP : Atlas, 1999.

SÃO PAULO (ESTADO). *Decreto nº 39.900, em 1º de janeiro de 1995*. Disponível em: <<http://perfil.sp.gov.br/site/legislacaoi.asp?atoid=20471>> Acesso em: 3 nov.2008.

SÃO PAULO (ESTADO). *Lei Complementar nº 826, de 20 de junho de 1997- Criação da ouvidoria da polícia do Estado de São Paulo*. Disponível em: <<http://www.ouvidoria-policia.sp.gov.br/pages/Lei826.htm>> Acesso em: 31 out. 2008.

SÃO PAULO (ESTADO). *Lei nº 10.294 de 20 de abril de 1999 - Lei de Proteção e Defesa do Usuário do Serviço Público do estado de São Paulo*. Disponível em: <<http://www.ouvidoria.sp.gov.br/portal/lei/lei.htm>> Acesso em: 31 out. 2008.

SÃO PAULO (ESTADO). *Lei nº 12.806, de 1 de fevereiro de 2008 - Altera a Lei nº 10.294, de 20 de abril de 1999, que dispõe sobre proteção e defesa do usuário do serviço público do Estado*. Disponível em: <<http://www.ouvidoria.sp.gov.br/portal/lei/lei12806.htm>> Acesso em: 31 out. 2008.

SIMÕES, Roberto Porto. *Relações Públicas: função política*. – 3. ed. rev. e ampl. – São Paulo : Summus, 1995.

## APÊNDICE

### A – Entrevistas pessoais com ouvidores

#### Secretaria da Economia e Planejamento (SEP) – Sede

Ouvidor: J3sus de Lisboa Gomes

Data: 17 de outubro de 2008

##### *1- Como 3 composta a ouvidoria?*

Na SEP, a ouvidoria 3 composta pelo ouvidor, J3sus de Lisboa Gomes e um assistente Levi Cardoso da Cruz.

##### *2- Quais meios mais utilizados pelo cidad3o para se manifestar?*

No caso da SEP, as manifesta33es chegam via e-mail e formul3rio do sistema de ouvidoria, sendo raras as manifesta33es por telefone e n3o tendo sido registrada nenhuma manifesta33o pessoalmente ou por carta at3 a data da entrevista.

Ao entrar em contato via sistema de ouvidoria, o cidad3o recebe, automaticamente, um protocolo para que ele possa acompanhar o andamento da sua manifesta33o por meio do portal. No caso dos outros canais, as manifesta33es s3o inseridas pela pr3pria ouvidoria no sistema para que tamb3m seja gerado um protocolo de acompanhamento. Este sistema permite que seja acompanhado pelo ouvidor tanto o *status* quanto o hist3rico do processo, al3m das mensagens trocadas, e permite tamb3m a extra33o de relat3rios quantitativos com mais rapidez. O cidad3o pode acompanhar apenas o *status* de sua manifesta33o.

N3o h3 um padr3o pr3-estabelecido para o atendimento; cada ouvidor adapta o processo a sua realidade. Na SEP a demanda 3 numericamente pequena, por3m quando acontecem den3ncias, por exemplo, de obras que podem estar sendo superfaturadas ou dinheiro do Estado sendo aplicado indevidamente, temos que apur3-las, e isso demanda bastante tempo. J3 houve caso de um processo de apura33o demorar cerca de cinco meses para ser resolvido completamente. Apesar disso, o n3mero vem crescendo desde janeiro em rela33o ao ano passado.

Além das manifestações do cidadão, os ouvidores podem agir proativamente na averiguação de algum problema ou na sugestão de alguma melhoria. Pela lei do ouvidor, ele é obrigado a enviar um relatório quantitativo semestral à Secretaria de Gestão Pública para ser consolidado junto às demais ouvidorias e encaminhado ao governador. Na SEP fazemos um relatório trimestral quantitativo e qualitativo, com as manifestações analisadas numericamente, como também sugestões de ação e melhorias dos problemas detectados.

*3- Quem responde ao fale conosco da SEP?*

Não há distinção entre o Fale Conosco ou a Ouvidoria, os dois canais levam são respondidos pelo ouvidor.

**Secretaria da Comunicação - Sede**

Ouvidora: Ângela Cristina Vieira

Data: 17 de outubro de 2008

*1- Como é composta a ouvidoria da Secretaria de Comunicação?*

Somente pela ouvidora Ângela Cristina Vieira.

*2- Quais meios mais utilizados pelo cidadão para se manifestar?*

Os cidadãos que entram em contato com a Secretaria de Comunicação, em geral, são jornalistas ou estudantes em busca de informações, com nível de instrução mais alto, por isso, acabam utilizando mais os meios eletrônicos.

*3- Quem responde ao fale conosco da Secretaria de Comunicação?*

No caso da Secretaria de Comunicação é feita uma triagem pela equipe da Biblioteca Virtual, que responde a alguns “Fale Conosco”, incluindo o geral do governo do Estado, disponível no endereço eletrônico [www.saopaulo.sp.gov.br](http://www.saopaulo.sp.gov.br). Assim, a ouvidora responde somente o que for específico de ouvidoria (reclamação, elogio, sugestão, etc) e estiver dentro do assunto de comunicação do Estado, ou seja, marketing e ações do governo, campanhas de comunicação institucional, a assessoria de comunicação do governador é de responsabilidade da Casa Civil.

*4- Como é o fluxo do processo?*

Quando as manifestações são registradas via formulário eletrônico do sistema de ouvidoria, chega diretamente ao e-mail da ouvidora Ângela, que faz uma triagem e conta com a ajuda da Biblioteca Virtual para responder às demandas por pedido de informação.

Na sua maioria, as manifestações chegam por meio eletrônico e algumas por telefone, também não houve registro de manifestação pessoal até a data da entrevista.

### **Secretaria de Gestão Pública – Sede e UDEMO (Unidade de Desenvolvimento e Melhoria nas Organizações)**

Ouvidora: Janaína Lopes de Martini

Assessora Técnica de Coordenador: Elisabete Cristina de Carvalho -

Assistente de Planejamento e Controle: Camilla Nunes dos Santos -

Data: 20 de outubro de 2008

#### *1- Como é composta a ouvidoria?*

A ouvidoria da Secretaria de Gestão é composta pela ouvidora Janaína Martini.

#### *2- Quais meios mais utilizados pelo cidadão para se manifestar?*

A Secretaria de Gestão recebe um grande volume de reclamações via telefone e meio eletrônico. As reclamações recebidas por telefone são transcritas para o sistema durante o atendimento e já informado o número do protocolo, neste caso, o manifestante pode tanto acompanhar sua reclamação via sistema on-line disponível no portal da ouvidoria, quanto voltar a ligar para ser informado do andamento da sua manifestação.

#### *3- Quem responde ao fale conosco da Secretaria de Gestão?*

O Fale Conosco da Secretaria de Gestão também é respondido pela Biblioteca Virtual, que faz a triagem e redireciona a mensagem que seja da responsabilidade da Secretaria de Gestão, de qualquer forma, quando for um assunto pertinente à Gestão, a resposta é copiada para a ouvidora Janaína para que faça o acompanhamento.

*4- Como é o fluxo do processo?*

A manifestação é recebida ou atendida pela ouvidora e repassada à respectiva área, dado um prazo máximo para a resposta. A área encaminha a resposta à ouvidora que faz o contato com o cidadão para dar a resposta. Normalmente o cidadão que entrou em contato por meio de telefone, retorna a ligação para saber qual o resultado da manifestação, considerando que a ouvidoria da Secretaria de Gestão recebe um número muito alto de manifestações e não possui uma equipe grande para atender.

## B – Protocolos das Manifestações

Nosso primeiro contato foi no dia 06 de outubro de 2008, somente com a ouvidoria da Secretaria de Gestão Pública. As demais manifestações foram realizadas no dia 09 de outubro de 2008, aproximadamente às 19h por meio do portal [www.ouvidoria.sp.gov.br](http://www.ouvidoria.sp.gov.br) nas seguintes ouvidorias:

**Secretaria de Gestão  
Pública – Sede**

**Protocolo: 114004**

**06/10/2008**

## Protocolo da Manifestação

Prezado(a) Paula Buratini,  
Agradecemos o seu contato e informamos que sua manifestação foi protocolada sob nº **114004** em **06/10/2008**.

Sua manifestação será analisada e seu trâmite (ou andamento) poderá ser acompanhado pela internet no link abaixo:  
<http://www.ouvidoria.sp.gov.br/Acompanhamento.aspx>

Atenciosamente,

Ouvidoria **Secretaria de Gestão Pública - Sede**  
Fone: **(11) 3218-5807**

**Secretaria de  
Administração  
Penitenciária – Sede**

**Protocolo: 114621**

**09/10/2008**

## Protocolo da Manifestação

Prezado(a) Paula Bataglia Buratini,  
Agradecemos o seu contato e informamos que sua manifestação foi protocolada sob nº **114621** em **09/10/2008**.

Sua manifestação será analisada e seu trâmite (ou andamento) poderá ser acompanhado pela internet no link abaixo:  
<http://www.ouvidoria.sp.gov.br/Acompanhamento.aspx>

Atenciosamente,

Ouvidoria **Secretaria da Administração Penitenciária - Sede**  
Fone: **(11) 6223-4704**

**Secretaria da  
Agricultura e  
Saneamento – Sede**  
**Protocolo: 114626**  
**09/10/2008**

## Protocolo da Manifestação

Prezado(a) Paula Bataglia Buratini,  
Agradecemos o seu contato e informamos que sua manifestação foi protocolada sob nº **114626** em **09/10/2008**.

Sua manifestação será analisada e seu trâmite (ou andamento) poderá ser acompanhado pela internet no link abaixo:

<http://www.ouvidoria.sp.gov.br/Acompanhamento.aspx>

Atenciosamente,

Ouvidoria **Secretaria da Agricultura e Abastecimento - Sede**  
Fone: **(11) 5067-0061**

Imprimir

**Secretaria de Cultura –  
Sede**  
**Protocolo: 114627**  
**09/10/2008**

## Protocolo da Manifestação

Prezado(a) Paula Bataglia Buratini,  
Agradecemos o seu contato e informamos que sua manifestação foi protocolada sob nº **114627** em **09/10/2008**.

Sua manifestação será analisada e seu trâmite (ou andamento) poderá ser acompanhado pela internet no link abaixo:

<http://www.ouvidoria.sp.gov.br/Acompanhamento.aspx>

Atenciosamente,

Ouvidoria **Secretaria de Cultura - Sede**  
Fone: **(11) 3351-8054**

Imprimir

**Secretaria de Habitação  
– Sede**  
**Protocolo: 114632**  
**09/10/2008**

## Protocolo da Manifestação

Prezado(a) Paula Bataglia Buratini,  
Agradecemos o seu contato e informamos que sua manifestação foi protocolada sob nº **114632** em **09/10/2008**.

Sua manifestação será analisada e seu trâmite (ou andamento) poderá ser acompanhado pela internet no link abaixo:

<http://www.ouvidoria.sp.gov.br/Acompanhamento.aspx>

Atenciosamente,

Ouvidoria **Secretaria de Habitação - Sede**  
Fone: **(11) 3638-5190**

Imprimir

**Secretaria da Justiça e  
da Defesa da Cidadania  
– Sede**

**Protocolo: 114633**

**09/10/2008**

## Protocolo da Manifestação

Prezado(a) Paula Bataglia Buratini,  
Agradecemos o seu contato e informamos que sua manifestação foi protocolada sob nº  
**114633** em **09/10/2008**.

Sua manifestação será analisada e seu trâmite (ou andamento) poderá ser  
acompanhado pela internet no link abaixo:

<http://www.ouvidoria.sp.gov.br/Acompanhamento.aspx>

Atenciosamente,

Ouvidoria **Secretaria da Justiça e da Defesa da Cidadania - Sede**  
Fone: **(11) 3291-2616** , **(11) 3291-2600**

Imprimir

**Secretaria de Assistência  
e Desenvolvimento Social  
(SEADS) – Sede**

**Protocolo: 114635**

**09/10/2008**

## Protocolo da Manifestação

Prezado(a) Paula Bataglia Buratini,  
Agradecemos o seu contato e informamos que sua manifestação foi protocolada sob nº  
**114635** em **09/10/2008**.

Sua manifestação será analisada e seu trâmite (ou andamento) poderá ser  
acompanhado pela internet no link abaixo:

<http://www.ouvidoria.sp.gov.br/Acompanhamento.aspx>

Atenciosamente,

Ouvidoria **Secretaria de Assistência e Desenvolvimento Social - Sede**  
Fone: **(11) 2763-8156**

Imprimir

**Secretaria de  
Comunicação – Sede**

**Protocolo: 114637**

**09/10/2008**

## Protocolo da Manifestação

Prezado(a) Paula Bataglia Buratini,  
Agradecemos o seu contato e informamos que sua manifestação foi protocolada sob nº  
**114637** em **09/10/2008**.

Sua manifestação será analisada e seu trâmite (ou andamento) poderá ser  
acompanhado pela internet no link abaixo:

<http://www.ouvidoria.sp.gov.br/Acompanhamento.aspx>

Atenciosamente,

Ouvidoria **Secretaria de Comunicação - Sede**  
Fone: **(11) 2193-8470**

Imprimir

**Secretaria de  
Desenvolvimento – Sede**  
**Protocolo: 114639**  
**09/10/2008**

## Protocolo da Manifestação

Prezado(a) Paula Bataglia Buratini,  
Agradecemos o seu contato e informamos que sua manifestação foi protocolada sob nº  
**114639** em **09/10/2008**.

Sua manifestação será analisada e seu trâmite (ou andamento) poderá ser  
acompanhado pela internet no link abaixo:  
<http://www.ouvidoria.sp.gov.br/Acompanhamento.aspx>

Atenciosamente,

Ouvidoria **Secretaria de Desenvolvimento - Sede**  
Fone: **(11) 3218-5784**

Imprimir

**Secretaria de Economia  
e Planejamento – Sede**  
**Protocolo: 114640**  
**09/10/2008**

## Protocolo da Manifestação

Prezado(a) Paula Bataglia Buratini,  
Agradecemos o seu contato e informamos que sua manifestação foi protocolada sob nº  
**114640** em **09/10/2008**.

Sua manifestação será analisada e seu trâmite (ou andamento) poderá ser  
acompanhado pela internet no link abaixo:  
<http://www.ouvidoria.sp.gov.br/Acompanhamento.aspx>

Atenciosamente,

Ouvidoria **Secretaria de Economia e Planejamento - Sede**  
Fone: **(11) 3168-9647 e 3168-5544**

Imprimir

**Secretaria do Emprego e  
Relações do Trabalho –  
Sede**  
**Protocolo: 114642**  
**09/10/2008**

## Protocolo da Manifestação

Prezado(a) Paula Bataglia Buratini,  
Agradecemos o seu contato e informamos que sua manifestação foi protocolada sob nº  
**114642** em **09/10/2008**.

Sua manifestação será analisada e seu trâmite (ou andamento) poderá ser  
acompanhado pela internet no link abaixo:  
<http://www.ouvidoria.sp.gov.br/Acompanhamento.aspx>

Atenciosamente,

Ouvidoria **Secretaria do Emprego e Relações do Trabalho - Sede**  
Fone: **(11) 08007707133 ou (11) 3241-7132 e 3241-7167**

Imprimir

**Secretaria dos  
Transportes – Sede  
Protocolo: 114644  
09/10/2008**

## Protocolo da Manifestação

Prezado(a) Paula Bataglia Buratini,  
Agradecemos o seu contato e informamos que sua manifestação foi protocolada sob nº **114644** em **09/10/2008**.

Sua manifestação será analisada e seu trâmite (ou andamento) poderá ser acompanhado pela internet no link abaixo:

<http://www.ouvidoria.sp.gov.br/Acompanhamento.aspx>

Atenciosamente,

Ouvidoria **Secretaria dos Transportes - Sede**  
Fone: **(11) 0800 0150105**

Imprimir

**C - Transcrição dos e-mails e retornos telefônicos em ordem cronológica.****1 Secretaria do Emprego e Relações do Trabalho - Sede**

10 de outubro de 2008 às 9h58, por e-mail:

*“Bom dia Paula,*

*Solicito a gentileza que entre em contato com a Senhora Camilla Nunes, da Secretaria de Gestão Pública, através do e-mail [cndsantos@sp.gov.br](mailto:cndsantos@sp.gov.br) para efetuar sua solicitação.*

*Nosso relatório é um procedimento interno e pessoal, a Secretaria de Gestão Pública após receber os nossos relatórios semestrais analisa e verifica os pontos controversas e efetua um novo relatório através dos nossos dados. Portanto peço a gentileza de entrar em contato com a mesma para que ela possa analisar o seu pedido.*

*Infelizmente não podemos ajudá-la nesta manifestação.*

*Atenciosamente*

*Ouvidoria da SERT*

*[Clique aqui para avaliar a atuação da Ouvidoria.](#)*

*Cordialmente,*

*Ouvidoria Secretaria do Emprego e Relações do Trabalho - Sede*

*(11) 08007707133 ou (11) 3241-7132 e 3241-7167”*

**2 Secretaria de Economia e Planejamento - Sede**

10 de outubro de 2008 às 10h30, por telefone:

O ouvidor Jéssus de Lisboa Gomes ofereceu relatórios trimestrais e agendou uma visita para dia 17/10/08 à sede da SEP para explicar o processo da ouvidoria.

**Secretaria de Economia e Planejamento**

10 de outubro de 2008 às 11h, enviado por e-mail:

*“Prezada Paula, bom dia.*

*Como combinamos em nossa conversa por telefone, aguardo você aqui na*

*Ouvidoria na próxima sexta-feira, dia 17/10/08. Se você puder, gostaria de agendar para as 10h00 da manhã, pois, assim, entre 08h30 e 10h00 terei tempo de despachar as demandas do dia da Ouvidoria.*

*No nosso site ([www.planejamento.sp.gov.br](http://www.planejamento.sp.gov.br)) estão postadas informações sobre a Ouvidoria. Ao entrar na página, clique no link Ouvidoria, à direita. Se você puder, dê uma olhada. Se quiser fazer uma crítica, nós lhe ficaremos muito gratos.*

*Obrigado por entrar em contato.*

*Jésus Gomes - Ouvidor da Secretaria de Economia e Planejamento do Estado de São Paulo.*

*[Clique aqui para avaliar a atuação da Ouvidoria.](#)*

*Cordialmente,*

*Ouvidoria Secretaria de Economia e Planejamento - Sede  
(11) 3168-9647 e 3168-5544”*

### **3 Secretaria dos Transportes – Sede**

10 de outubro de 2008 às 10h45, por telefone:

Ouvidora Solange explicou que as manifestações com conteúdo referente à ouvidoria (que diferem do "Fale Conosco ou Contato") são sigilosas e que é feito um relatório de atividades semestral para o governador do Estado com esse processo. A ouvidoria da Secretaria de Transportes costuma receber diretamente, ao mês, cerca de 100 mensagens, pois a sua atuação é maior por meio dos órgãos que se reportam a ela, como Dersa, Der, etc.

### **Secretaria dos Transportes - Sede**

10 de outubro de 2008 às 11h30, por e-mail:

*Prezada Senhora Paula,*

*Ao ensejo de cumprimentá-la, retorno referente contato através do site das ouvidorias, protocolo 114644-09/10/08, sobre relatório de atividades de 2007 da ouvidoria. Informo que é elaborado, semestralmente, um relatório que demonstra as demandas dos cidadãos e encaminhado ao Governador, para*

*conhecimento.*

*Os contatos com a ouvidoria envolvem sigilo.*

*A Secretaria presta serviço através dos órgãos: Der, Dersa, Artesp, Daesp, DH e*

*Docas de São Sebastião, site: [www.transportes.sp.gov.br](http://www.transportes.sp.gov.br)*

*Saliento, por oportuno, encontro-me a disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais.*

*Atenciosamente,*

*Ouvidoria da Secretaria Estadual dos Transportes*

*[Clique aqui para avaliar a atuação da Ouvidoria.](#)*

*Cordialmente,*

*Ouvidoria Secretaria dos Transportes - Sede*

*(11) 0800 0150105*

#### **4 Secretaria de Cultura - Sede**

10 de outubro de 2008 às 11h50, por e-mail:

*Prezada Paula, bom dia.*

*Com relação a sua solicitação esclarecemos que no site:*

*[www.ouvidoria.sp.gov.br](http://www.ouvidoria.sp.gov.br), você encontrará*

*informações sobre as Ouvidorias.*

*Atenciosamente.*

*Marinei Lima*

*Ouvidora*

*Secretaria da Cultura*

*Tel.: (11) 33518054*

*[Clique aqui para avaliar a atuação da Ouvidoria.](#)*

*Cordialmente,*

*Ouvidoria Secretaria de Cultura - Sede*

*(11) 3351-8054*

**5 Secretaria de Desenvolvimento - Sede**

10 de outubro de 2008 às 15h30, por e-mail (enviou relatório quantitativo de 2007):

*Prezada Paula,*

*Envio relatório gerado através do Sistema das Ouvidorias referente ao ano de 2007. Ressalto que contempla apenas as demandas recebidas através daquele sistema.*

*Estamos na fase de estudos para implantação de sistema que contemple todos os canais de acesso: presencial, telefone, fax, fale conosco, carta etc*

*Coloco-me à disposição para outros esclarecimentos.*

*Atenciosamente,*

*Sonia Maria Vancini*

*ouvidora da Secretaria de Desenvolvimento*

**[secretaria@desenvolvimento.sp.gov.br](mailto:secretaria@desenvolvimento.sp.gov.br)**

*Respondido através do endereço de e-mail da interessada. Anexado arquivo com o relatório solicitado.*

*[Clique aqui para avaliar a atuação da Ouvidoria.](#)*

*Cordialmente,*

*Ouvidoria Secretaria de Desenvolvimento - Sede*

*(11) 3218-5784*

**6 Secretaria de Gestão Pública - Sede**

13 de outubro de 2008 - às 9h por e-mail:

*Prezada Paula,*

*Entro em contato a respeito da sua solicitação de auxílio para o seu TCC sobre as Ouvidorias Estaduais.*

*Gostaria de poder conversar para saber exatamente com posso ajudá-la.*

*Aguardo contato.*

*Atenciosamente,*

*Camilla Nunes dos Santos*

**Secretaria de Gestão Pública**

UDEMOM - Tel.: 11 3218-5861

E-mail: [cndsantos@sp.gov.br](mailto:cndsantos@sp.gov.br)

### **7 Secretaria de Assistência e Desenvolvimento Social – Sede**

13 de outubro de 2008 às 14h45, por telefone

Ouvidor José Antônio Ramos - Seads passou contato da Camilla Nunes da Secretaria de Gestão Pública para informações sobre as ouvidorias estaduais.

### **8 Secretaria de Comunicação - Sede**

13 de outubro de 2008 às 16h45, por telefone:

Ouvidora Ângela Vieira agendou visita para dia 16/10/2008 no Palácio do Governo para explicar o funcionamento da ouvidoria.

### **9 Secretaria da Justiça e da Defesa da Cidadania - Sede**

16 de outubro de 2008 às 15h27, por e-mail

*Prezada Paula*

*Agradecemos o contato feito através do Sistema de Ouvidoria - Secretaria de Justiça e Defesa da Cidadania solicitando-nos o Relatório de Atividades - 2007. Temos a confirmar as orientações/providências já tomadas pela Ouvidoria da Secretaria de Gestão, de conhecimento da Sra.*

*Permanecemos à disposição no que se fizer necessário.*

*[Clique aqui para avaliar a atuação da Ouvidoria.](#)*

*Cordialmente,*

*Ouvidoria Secretaria da Justiça e da Defesa da Cidadania - Sede  
(11) 3291-2616 , (11) 3291-2600*

**10 Secretaria de Gestão Pública - Sede (novo contato)**

20 de outubro de 2008 – Após contato telefônico, enviado e-mail marcando entrevista.

*Prezada Paula,*

*Conforme conversamos ao telefone, confirmo reunião sobre seu TCC para:*

***Data:*** 23/10/2008

***Horário:*** 14 h

***Local:*** Secretaria de Gestão Pública

***Endereço:*** Rua Bela Cintra, 847. 4º andar - UDEMO

*Peço a gentileza de confirmar sua presença respondendo a este correio.*

*Fico à disposição para esclarecimento de quaisquer dúvidas.*

*Atenciosamente,*

*Camilla Nunes dos Santos*

*Secretaria de Gestão Pública*

*Unidade de Desenvolvimento e Melhoria das Organizações*

*Tel.: 11 3218-5861 - E-mail: [cndsantos@sp.gov.br](mailto:cndsantos@sp.gov.br)*