

Ouvidoria Geral UNIFACS: O *Ombudsman* nas Instituições Particulares de Ensino Superior

Por Humberto Viana Junior.¹

*"A importância do **Ombudsman** não se resume somente ao melhor atendimento às queixas dos clientes mas também deve prevenir e antever as possíveis reclamações, procurando amenizá-las ou eliminá-las."*

Vera Giangrande, 1997²

RESUMO

O texto apresenta uma abordagem sobre a utilização e implantação de uma Ouvidoria nas Organizações, em especial nas Instituições de Ensino Superior. Analisando o caso UNIFACS, através de dados coletados e experiências adquiridas no contato com outras Instituições que possuem Ouvidoria, o artigo aponta para a relação da Ouvidoria com o *Marketing* e os benefícios oferecidos às Instituições e ao seu público interno e externo.

palavras-chave: *Ombudsman*/Ouvidoria; UNIFACS; instituições de ensino superior; atendimento ao cliente; manifestantes; fidelidade; marketing de relacionamento e marketing direto.

A implantação do *Ombudsman*, mais conhecido no Brasil como Ouvidor Geral, em uma Organização pode ser considerada como uma peça fundamental para a solução dos problemas enfrentados, representando uma nova alternativa para o público interno e externo. Desta forma, a Organização, através da Ouvidoria, passa a conhecer melhor o seu público, podendo mensurar ou solucionar problemas existentes ou até mesmo antevê-los.

O Ouvidor é um profissional nomeado pela maior instância da Organização para coordenar o setor, atuando de forma personalizada, autônoma e imparcial, recebendo, analisando, investigando e encaminhando aos setores competentes sugestões, queixas, dúvidas e elogios, acompanhando o processo até a sua solução final estando a sua atuação ligada diretamente à Presidência.

As empresas estão se modificando em função do ambiente externo, buscando cada vez mais captar os anseios do consumidor, antecipando-se às suas necessidades e adaptando seus produtos e serviços para a satisfação dessas necessidades. Técnicas e mecanismos variados estão sendo utilizados nos relacionamentos das organizações

¹Bacharel em Administração de Empresas e especialista em Marketing pela Universidade Salvador - UNIFACS, atual Ouvidor Geral da Universidade Salvador - UNIFACS.

² Ouvidora Geral Externa do Grupo Pão de Açúcar.

com os diversos públicos de seu ambiente, entre eles o *marketing*, as pesquisas de mercado e, atualmente, o *Ombudsman*.

A Ouvidoria Geral numa Instituição de Ensino Superior (IES) tem como objetivo a identificação e solução de possíveis problemas existentes e, principalmente, devido a sua característica de um atendimento personalizado, autonomia de ação e investigação e imparcialidade, ser apresentada como uma nova alternativa para estudantes, professores, colaboradores e a comunidade expressarem seus anseios, insatisfações, sugestões e elogios, tanto ao corpo acadêmico como ao corpo funcional e diretivo.

A implantação da Ouvidoria Geral na Universidade Salvador -UNIFACS, em março de 1998, vem apresentando grandes benefícios ao expor questões que muitas vezes eram desconhecidas, estreitando assim, o contato do público interno e externo com a Reitoria, bem como, através do seu atendimento, vem oferecendo informações, orientações e, principalmente, um atendimento mais personalizado, primando pela qualidade dos serviços e satisfação dos manifestantes. Entretanto, conforme poderemos ver posteriormente, por se tratar de um setor novo na área do ensino e, por isso, necessitar de certas adaptações do ambiente organizacional, algumas dificuldades são detectadas e dificultam uma total absorção dos reais benefícios que ela pode oferecer.

Neste artigo será apresentado a Instituição do *Ombudsman*/Ouvidor, sua evolução, características e utilização nas Organizações modernas. Analisaremos as Ouvidorias Universitárias, com base nos dados e experiência adquiridos no contato com algumas dessas Instituições, em especial o caso da Universidade Salvador - UNIFACS. Observando, detalhadamente, a implantação da Ouvidoria na UNIFACS faz-se uma análise crítica de sua utilização como ferramenta moderna de *marketing*, seus pontos positivos e negativos, expondo assim, os nossos argumentos e pontos de vista quanto a sua importância como catalisador e elo de ligação dos diversos públicos e a direção da organização.

Um Breve histórico

Antes de um maior aprofundamento na concepção do *Ombudsman* na área do Ensino Superior e, mais especificamente, no caso UNIFACS, é necessário termos uma breve visão histórica do surgimento do *Ombudsman*, sua terminologia e expansão pelo mundo até os dias atuais. Vale salientar, que poderá ser observado que a Instituição do *Ombudsman*, em termos teóricos, é uma das poucas ferramentas administrativas que, durante longos anos, poucas alterações sofreram no seu contexto e na sua essência. Entretanto foi na Suécia de 1809 que se instituiu o ouvidor como hoje é conhecido. A ele designou-se o nome *Ombudsman* - pessoa que administra de fora para dentro.

Atualmente, qualquer cidadão sueco, cujo direito for lesado ou mesmo ameaçado pode apresentar-se ao *Ombudsman* diretamente sem intermediário e sem ônus. O *Ombudsman* não possui o poder de revogar ou anular decisões. Ele é mais do uso da persuasão e da influência, podendo recomendar ou propor mudanças nas ações governamentais (PINTO, 1993, pg.12).

A partir da criação do *Ombudsman* sueco outros países, inicialmente os europeus, adotaram a instituição as vezes seguindo fielmente o modelo sueco e em outras, com pequenas adaptações ou alterações. Os primeiros países a adotarem o *Ombudsman* foram: Finlândia, Dinamarca, Nova Zelândia, Alemanha e Inglaterra. Somente a partir de 1967 é que o Ombudsman é instituído na América. No Brasil a figura do Ouvidor remota ao período colonial. Eram os auxiliares-diretores dos donatários das capitanias hereditárias nomeados para a função de juiz. Em 1548, com a criação do Governo-Geral do Brasil, surgiu o Ouvidor Geral com as funções de Corregedor Geral da justiça em todo o território colonizado(PINTO, 1993, pg.37).

Apesar de sucessivos estudos para implantação do instituto sueco no Brasil e de estar previsto em seu projeto original um “Defensor do Povo”, a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 não instituiu um *Ombudsman* para controle da administração federal. Estas funções ficaram divididas entre o Tribunal de Contas da União (TCU), o Ministério Público e o Congresso Nacional. As constituintes estaduais previram os Tribunais de Contas, Ministérios Públicos Estaduais e as Assembléias Legislativas.

O estado do Paraná tornou-se o pioneiro na implantação da Ouvidoria Geral Estadual. Em março de 1986, o então prefeito de Curitiba (PR), Roberto Requião, instituiu a ouvidoria municipal, extinta em 1989. Seguindo esta tendência, o Governo Estadual criou, em março de 1991, a Ouvidoria Geral para atuar "*na defesa dos direitos e interesses individuais e coletivos, contra atos e omissões cometidas pela Administração Pública Estadual, no âmbito do poder executivo*". A partir dessa iniciativa do Governo do Paraná, outros estados da união aderiram ao sistema da Ouvidoria Geral e hoje, estados como São Paulo e Ceará tornaram-se exemplos dos benefícios oriundos da atuação dos Ouvidores em todas as áreas de atuação administrativas, desde o Executivo até o Social. (PINTO, 1993, pg.37).

Somente a partir de 1984 é que as universidades brasileiras começaram a discutir a possibilidade da implantação do *Ombudsman* em sua estrutura organizacional. Como no Brasil as primeiras experiências e resultados foram vivenciados em órgãos públicos e neste período as instituições de ensino particular ainda não possuíam uma visão mais ampla e clara dos benefícios deste serviço, as instituições de ensino que iniciaram o processo de análise para a implantação de ouvidorias eram universidades públicas federais ou estaduais. Em 1992 foi implantada a primeira Ouvidoria Universitária na UFES - Universidade Federal do Espírito Santo (VIANA JR. 1997, pg.19).

A Relação da Ouvidoria com o *Marketing*

Sua atuação voltada ao cliente, seja ele o interno ou o externo, lhe dá um foco extremamente voltado ao *marketing*. A atuação do *Ombudsman* pode se enquadrar desde as técnicas mais simples da relação empresa x cliente, onde se configura a importância das relações públicas como ferramenta mercadológica, até os conceitos mais atuais, como o *marketing direto* ou *marketing de relacionamento*. Há, na visão estratégica do *marketing*, uma constante necessidade de um profundo conhecimento

do comportamento do consumidor, através da análise de seus estímulos, processo e respostas, bem como, todo o ambiente da organização, sistemas de informações, qualidade dos serviços e do seu próprio planejamento estratégico (MORAES, 1999, pg.26).

A Ouvidoria atua como uma fonte de informações e ampliadora da atuação do *Marketing de Relacionamento*. Segundo Stone e Woodcock (1998, pg.3) um dos principais objetivos do *marketing* de relacionamento é descobrir as necessidades e anseios do consumidor, identificando-os de forma personalizada, criando uma relação de fidelidade que venha a prolongar as transações entre ele e a empresa e administrar esse relacionamento para o benefício dos clientes e da empresa. Para eles, pode ocorrer neste processo o que denominam de "*processamento de casos*", situação na qual as organizações não encaram seus clientes como clientes, considerando-os mais como casos. Segundo eles, muitas repartições governamentais como tribunais, repartições públicas de pagamento de benefícios ou coleta de impostos, são ou já foram assim. Talvez essa relação da origem do *Ombudsman* nos setores públicos possa ter criado uma falsa impressão de que o papel da Ouvidoria, suas funções e o seu nível de atuação possa ser inserido e utilizado neste contexto, podendo vir a ser ineficientes e até mesmo, atrapalhar o processo de envolvimento dos clientes com a organização por tratá-los como "*casos*".

Entretanto, mais adiante, os autores apresentam algumas abordagens contrárias a essa visão de clientes como "casos" que são, facilmente, identificadas nas Ouvidorias mais modernas. Nelas o cliente é incentivado a fazer uso de todas as oportunidades para desenvolver melhores relacionamentos com a empresa, os clientes são levados nesta direção no decorrer de toda a transação e são educados a cerca dos novos padrões do relacionamento. No estudo da Ouvidoria, identificamos que ela passa a ser uma dessas oportunidades, a um custo muito menor que qualquer outra ação de *marketing* e de aproximação dos clientes. Essa pode ser considerada como uma das maiores preocupações de Stone e Woodcock. (STONE.1998, pg.150-152).

Neste contexto podemos afirmar que a Ouvidoria, mesmo tendo uma atuação muito mais ampla, pode ser uma das melhores ferramentas e processos a ser utilizada pelas organizações para atingir seus objetivos perante os seus clientes. Vale salientar, que, como alertam Stone e Woodcock (1998, pg. 8), o uso inadequado de algumas ferramentas, onde poderíamos incluir a Ouvidoria e outros setores não gerenciados pelo *Marketing* mais que possuam um contato direto ou indireto com o público, pode ter como consequência resultados indesejados, onde o cliente passa a fazer contatos e obter informações não coerentes e conflitantes. Por esse motivo, a Ouvidoria tem que possuir um fluxo constante de informações dos procedimentos internos e, mais ainda, um profundo conhecimento de toda a organização, seus setores, produtos e funcionamento.

Um outro fator incentivador para a implantação de uma Ouvidoria e, conseqüentemente, a ser evitado pelo seu gestor é o que Karl Albrecht define como os "sete pecados do serviço" (ALBRECHT, 1992, pg. 15). Segundo ele, as empresas não prestam atenção a qualidade de seus serviços e em sua maioria a norma é a mediocridade, deixando a questão da qualidade meramente ao acaso. São esse os sete pecados do serviço: (1) A apatia, onde há uma atitude ou impressão de pouco caso da

pessoa responsável pelo atendimento; (2) a dispensa, onde procura-se livrar-se do cliente desprezando suas necessidades, prendendo-o com algum procedimento padronizado onde livra o atendente de fazer algo; (3) a frieza, uma espécie de hostilidade gélida, desatenção ou impaciência; (4) a condescendência, o tratar o cliente com uma atitude paternalista; (5) o automatismo, identificado facilmente pelos procedimentos mecanizados; (6) o livro de regra, onde coloca-se as normas da empresa acima da satisfação do cliente e (7) o passeio, que configura-se no encaminhamento a diversas pessoas na organização omitindo-se de uma decisão ou orientação concreta.

Se observarmos bem, os setes pecados são facilmente identificados nos setores que lidam com atendimento ao cliente de forma despreparada. O mais interessante na apresentação de Albrecht é que a sua fonte de estudos foi os diversos dados coletados quanto a insatisfação de clientes, talvez o mais elementar benefício oriundo da atuação do *Ombudsman*. É por fugir desses tipos de comportamentos perante o cliente, que a Ouvidoria passa a ter as suas ações vistas de forma positiva pelos consumidores, criando neles a garantia de um atendimento mais ágil, eficiente e principalmente, sincero.

A Implantação da Ouvidoria Geral na UNIFACS

A Universidade Salvador - UNIFACS, até então FACS - Faculdades Salvador, iniciou suas atividades em julho de 1972 oferecendo o curso de Administração de Empresas. Em 1992, a FACS deu entrada no então Conselho Federal de Educação a uma Carta Consulta, pleiteando a sua transformação em Universidade, a qual foi aprovada em março de 1993. Desde aquele ano, a FACS desenvolveu o projeto que deu origem à UNIFACS³. Em 1999, passou a dispor de 21 cursos de graduação e mais 17 cursos de Pós-Graduação lato sensu e 2 cursos stricto sensu.

O primeiro contato da universidade com a Ouvidoria surgiu durante o período de negociação das mensalidades, em novembro de 1997. Os representantes estudantis exigiam a criação de um “Conselho de Classe”, que fiscalizaria e analisaria os problemas que estavam levando a um aumento do número de reprovações. Ciente de tratar-se de um assunto plenamente acadêmico a instituição propôs a análise de algumas medidas regulamentares, objetivando detectar alternativas que tornassem mais justas e mais claras as avaliações.

Ao analisarem os fatores que estavam levando a ocorrência de certas insatisfações no meio estudantil, foram identificadas diversas questões que dificultavam, não somente a relação dos estudantes com o corpo docente, mas com a própria Reitoria e alguns setores administrativos, ligados diretamente ao contato com o aluno. Muitos desses problemas ou chegavam à Reitoria tardiamente, ou simplesmente, passavam despercebidos, originando um descontentamento que poderia ser facilmente resolvido ou direcionado aos setores competentes. Os principais problemas detectados que levaram a UNIFACS a implantar a Ouvidoria Geral foram :

³ A UNIFACS conta hoje com o número de aproximadamente 4.000 alunos, 400 colaboradores e 260 professores, espalhados por três *campi* na cidade de Salvador-Ba.

- Necessidade de uma aproximação e conscientização dos corpos discente, docente, funcional e da comunidade quanto a importância de sua participação no melhoramento do ensino e qualidade dos serviços prestados pela universidade;
- Necessidade de um maior estreitamento nas relações entre os corpos discente, docente, funcional e a comunidade com a Reitoria e demais setores acadêmicos e administrativos.
- A atual imagem institucional existente sobre as Instituições Particulares de Ensino Superior e a proliferação de novas instituições não reconhecidas pelo MEC, que oferecem diversos cursos a custos mais baixos, mais sem a garantia de qualidade e reconhecimento dos profissionais lançados no mercado.
- Concorrência, discriminação e desatualização em relação às Instituições de Ensino Superior do sul do país.

Os problemas detectados na UNIFACS, podem facilmente ser identificados nas outras Instituições, bem como em diversas Organizações, independente da área de atuação. Considerando-os de forma genérica, pode-se identificar três tipos de vertentes: **falhas na comunicação interna e externa, o distanciamento da direção e a ação da concorrência**. No âmbito das Instituições de Ensino Superior, apesar de haver algumas diferenciações entre as Universidades Públicas e as Particulares, conclui-se que os problemas são, basicamente, os mesmos.

Surge assim, em março de 1998, o setor de Ouvidoria Geral na UNIFACS. Tendo como objetivo estreitar as relações entre alunos, professores, colaboradores e comunidade com a Reitoria. O Ouvidor passa a ser um profissional, nomeado pelo Reitor, para coordenar a Ouvidoria atuando de forma personalizada, autônoma e imparcial, recebendo, analisando, investigando e encaminhando aos setores competentes, sugestões, queixas, dúvidas e elogios, acompanhando o processo até a sua solução final. Estando a sua atuação, ligada diretamente a Reitoria.

OUVIDORIA GERAL UNIFACS: Uma Alternativa Bem Utilizada

A Ouvidoria Geral na UNIFACS é uma das pioneiras em IES particulares no Brasil, tem sido fundamental para a solução dos problemas enfrentados pela Instituição devido, principalmente, as suas características adaptada às necessidades da Instituição. Para que a sua implantação fosse satisfatória e solucionasse, ou ao menos amenizasse, os problemas detectados, foi necessário a adoção de certas práticas:

- A existência de um Clima Organizacional receptível ao setor e suas características. A Ouvidoria não possui um poder de decisão. Para a solução de um determinado problema é necessário a colaboração e envolvimento de outras unidades. A eficácia da Ouvidoria está diretamente relacionada com a receptividade e colaboração na Organização e pelo Clima Organizacional democrático, participativo e interatuante.
- A existência de um Apoio Institucional. Por não possuir poderes coercitivos, a Ouvidoria necessita do respaldo da mais alta autoridade administrativa na Organização, neste caso o Magnífico Reitor. Sem esse respaldo, o poder de resposta e investigação ficariam totalmente prejudicados, não se diferenciando

assim, a Ouvidoria, dos demais serviços de atendimento aos estudantes ou corpo docente e funcional.

- **Autonomia de Ação.** Essa autonomia decorre do estabelecimento de normas gerais de atuação e de investidura no cargo. É necessária pela necessidade de se criticar e apontar erros, ter um poder de sugestão elevada, tendo suas observações consideradas por todas as unidades envolvidas. Com sua independência garantida, o Ouvidor passa a ter liberdade no desenvolvimento de suas atividades.

Vale salientar, que o Ouvidor, apesar do apoio institucional e autonomia de ação, deve apresentar relatórios periódicos à Reitoria e demais unidades, contendo dados e informações sobre as suas ações e ocorrências, bem como, suas conclusões e recomendações de ordem geral. Os casos mais complexos devem ser levados, após investigações iniciais, diretamente ao Magnífico Reitor para análise e parecer sobre os procedimentos e ações a serem efetuadas.

Uma outra justificativa para implantação da Ouvidoria Geral na UNIFACS como solução dos problemas existentes foi a sua irrestrita interação com o Ambiente. Tratando-se de uma necessidade de maior aproximação com os seus “clientes” e a captação de informações e conhecimento de problemas existentes, essa interação da Ouvidoria com os estudantes, professores, colaboradores e a comunidade atualiza a Instituição quanto aos anseios e insatisfações existentes, da mesma forma que cria uma relação mais impessoal e cognitiva.

Ao ouvir e defender os interesses dos manifestantes no relacionamento com a Universidade é função fundamental do Ouvidor esclarecer os atos e normas administrativas, encaminhar as manifestações internamente aos setores envolvidos, acompanhar o desenrolar do processo até a sua conclusão, seja ela favorável ou não ao requerente. A sua atuação imparcial e atendimento personalizado, ajudam a solucionar problemas existentes no macroambiente da Universidade, baixar o nível de ansiedade e de insatisfação e fornecer ao manifestante as justificativas plausíveis, criando assim, um alto grau de satisfação.

Modelo De Atuação Da Ouvidoria UNIFACS

O modelo da atuação da Ouvidoria Geral UNIFACS é baseado em um fluxograma de procedimentos. O mesmo fluxograma, que determina todo o caminho traçado por um processo aberto desde o contato com a manifestação, que pode ser realizado através do telefone, fax, e-mail, fichas de manifestações ou o atendimento pessoal, até a solução final e apresentação ao manifestante, é praticamente o mesmo utilizado por todas as Ouvidorias Universitárias. Há pequenas variações entre uma ou outra instituição mas que não alteram o fluxo básico entre o atendimento, análise, investigação, encaminhamento, parecer final e informe ao manifestante.

Utilizando-se de uma ficha de manifestação onde é descrito todos os procedimentos adotados, investigação dos fatos, encaminhamento ao setor envolvido, ações e providências tomadas e retorno do manifestante, os dados registrados são processados e dão origem aos relatórios semanais, mensais e anuais. Além desses, a

UNIFACS é municiada de relatórios comparativos e específicos, realizados quando da ocorrência de eventos distintos do dia-a-dia da Instituição.

Resultados Estatísticos da Atuação da Ouvidoria UNIFACS

Em 1999 registrou-se na Ouvidoria Geral da UNIFACS o total de 971 manifestações. Nesses 12 meses, houve um aumento em cerca de 290% do número de manifestações registradas no ano de 1998, quando foi registrado o total de 248 manifestações. Esse dado confirma o efeito, plenamente satisfatório, que a intensificação das ações de divulgação e utilização da Ouvidoria obtiveram.

Em termos comparativos, a Ouvidoria UNIFACS está longe da demanda existente em algumas das outras Instituições. A Ouvidoria da UFSC por exemplo, conforme relatório anual⁴, atendeu em 1998 o total de 42.240 manifestações, um número altamente considerável, visto que em termos proporcionais, a Universidade Estadual do Ceará - UECE apresenta em seu relatório⁵, referente aos seis primeiros meses de atuação, o número de 219 manifestações. Algumas variáveis devem ser consideradas para tal diferença dos números da UFSC com as demais: A Ouvidoria da UFSC além de possuir quatro anos de atividade, atua junto a um público muito mais amplo incluindo servidores ativos e inativos, estudantes, professores, ex-alunos e a comunidade, enquanto que a Ouvidoria UNIFACS ainda possui um público restrito. Outro forte fator de diferenciação é que a UNIFACS é uma universidade particular recém formada com poucos cursos implantados.

Comparando a atuação quanto a demanda da Ouvidoria UNIFACS com outra universidade particular, a Universidade Católica de Brasília - UCB, que implantou a Ouvidoria Geral em Abril de 1999 apresenta números semelhantes em termos de demanda⁶. Tal situação nos leva a perceber a existência de fatores externos, internos, culturais e estruturais que diferenciam o alcance, a penetração e utilização dos diversos públicos nas Ouvidorias Universitárias de instituições públicas das privadas, mesmo havendo, como já vimos anteriormente, uma certa padronização na estrutura organizacional e funcional de todas as Ouvidorias.

Da mesma forma que encontramos informações que diferenciam algumas delas, há também alguns dados que são completamente compatíveis, independente de tratar-se de uma universidade pública ou particular. Esses dados estão sempre ligados, com poucas diferenças percentuais, ao tipo de público que mais utiliza as Ouvidorias, tipo de manifestações mais habituais e, até mesmo, problemas detectados quanto a parte acadêmica ou técnico-administrativo. Vejamos alguns exemplos:

Na UNIFACS quanto aos tipos de manifestantes observa-se uma maior utilização por parte dos estudantes (79%), vindo em seguida pessoas da comunidade externa⁷ com

⁴ Relatório apresentado em visita realizada à Ouvidoria Geral da UFSC em novembro de 1999.

⁵ Conforme Relatório Parcial apresentado pela Ouvidora Geral da UECE no Iº Encontro Nacional de Ouvidorias Universitárias- 1999.

⁶ Conforme Relatório Parcial apresentado pela Ouvidora Geral da UCB no Iº Encontro Nacional de Ouvidorias Universitárias- 1999.

⁷ Comunidade externa é considerada como pais de alunos, candidatos aos cursos e pessoas da sociedade em geral.

18%, professores com 2% e colaboradores com apenas 1% dos manifestantes⁸. No ano de 1999 houve, em virtude da intensificação das ações de comunicação, o aumento dos índices de manifestações por parte dos colaboradores (5%), entretanto caiu ainda mais o índice de utilização dos Professores (1%). A mesma seqüência, com algumas diferenças nos percentuais, pôde ser apresentada na UFSC em 1998 onde registrou-se 41% das manifestações oriundas dos estudantes, 27% da comunidade externa, 20% de professores e 11% de servidores e 1% de manifestantes não identificados. Na UECE, durante os seis primeiros meses de atuação, a Ouvidoria obteve 60% de manifestações oriundas dos estudantes, 12% da comunidade externa, 15% de professores, 12% de servidores e 1% de manifestantes não identificados.

Quanto aos tipos de manifestações encontramos quase o mesmo quadro em todas as Ouvidorias. As queixas ou críticas são as principais manifestações, seguidas de perto pelas solicitações, sugestões e os elogios. No caso da UNIFACS, conforme seu Relatório Anual de 1998, as solicitações representaram 42% das manifestações registradas, seguida das queixas com 30% e pedidos de informações com 17%.

Tais registros foram considerados como satisfatórios por atingir seu principal objetivo de “fiscal da qualidade”, onde observa-se, que o número de solicitações e queixas representam a insatisfação dos manifestantes quanto a procedimentos e pareceres acadêmicos e administrativos, os quais, após análise dos setores competentes, em sua maioria, foram resolvidas ou alteradas.

Vale ressaltar o registro do baixo índice de elogios (2%) e sugestões (6%) registradas. Esses índices melhoraram consideravelmente em 1999. Até novembro registrou-se um aumento de 11 pontos percentuais nas sugestões e 1 ponto nos elogios. Tal comportamento pode ser considerado um reflexo da cultura ainda existente, de se procurar os setores de atendimento, apenas quando há algo que os prejudicam ou incomodam. Algumas medidas estão sendo adotadas com o objetivo de alterar esse tipo de comportamento e incentivar o seu uso como meio de expressar elogios ou sugestões, para melhoria dos serviços e qualidade do ensino. Mais uma vez os dados da UNIFACS são compatíveis com os das demais universidades.

Um ponto positivo é o alto grau de satisfação dos manifestantes após o encerramento de cada processo. Esta satisfação, com já frisamos anteriormente, não está ligada diretamente a solução dos problemas ou deferimento das sugestões e solicitações, está muito mais ligada ao atendimento oferecido pelas Ouvidorias. Há registros de muitos casos onde não há um parecer positivo ao manifestante, entretanto, sua satisfação está na atenção e procedimentos dados pela Ouvidoria ao assunto. Podemos considerar que, neste casos, apenas o fato de ser ouvido, acarreta na satisfação do indivíduo.

Para se ter uma breve idéia deste grau de satisfação, a Ouvidoria Geral UNIFACS, em todos meses desde a sua implantação, mantém um considerável índice de manifestantes satisfeitos, ao ponto do desempenho da Ouvidoria ser analisado pelos índices de insatisfeitos. Esta avaliação é feita através do *feedback* apresentado pelo

⁸ Os dados apresentados são referentes ao ano de 1998, conforme o Relatório Anual da Ouvidoria Geral da UNIFACS.

manifestante ao encerramento do seu processo. O primeiro ano de atuação, a Ouvidoria UNIFACS registrou um índice de apenas 9% de manifestantes insatisfeitos. O índice de manifestantes que não deram retorno foi de 11%, enquanto que foi registrado o percentual de 77% de satisfação. Em 1999 o índice de insatisfeitos cresceu para, aproximadamente, 12% face aos problemas que ocorreram em relação aos laboratórios de informática e que não puderam ter uma solução imediata. Em sua grande maioria, os manifestantes insatisfeitos são aqueles inflexíveis aos argumentos apresentados quanto a um não deferimento ou as providências que demandam um médio e longo prazo para resolução.

Um outro dado que verificamos tratar de algo comum nas Ouvidorias Universitárias é o registro de queixas, críticas, solicitações ou sugestões sobre um mesmo assunto. Observamos que, mesmo tratando-se de Instituições com diferenças culturais, geográficas e estruturais, as suas carências e falhas, ou mesmo, as expectativas da comunidade acadêmica se assemelham. No caso específico da UNIFACS, encontramos manifestações relacionadas as deficiências na comunicação interna, atendimento externo e interno, infra-estrutura de prédios de aulas, laboratórios e bibliotecas e, principalmente, problemas envolvendo a relação professor x aluno.

Tanto na Universidade Católica de Brasília (UCB), na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e na Universidade Estadual do Ceará (UECE), encontramos as mesmas manifestações. Claro que de uma para outra há um grau de maior procedência de um ou outro tipo de problemas, mas no âmbito geral, todos são citados com certo destaque. O que difere de uma universidade para outra são as ações, definição de prioridades e formas de solução de cada aspecto.

Em relação a questão do mau atendimento e falhas na comunicação interna por exemplo, na UNIFACS e na UCB criou-se uma Central de Atendimento aos Estudantes, além de um informativo interno. Essa CAE passou a criar um atendimento mais personalizado, informando com maior precisão os pareceres dos requerimentos e justificando-os quando necessário. Em termos estruturais há diferenças grandes, mais em termos de resultados, ambos atingem seus objetivos, diminuindo consideravelmente as queixas quanto ao mau atendimento e dificuldades de informações. Já a UFSC criou o Balcão de Informações, que apresenta, localiza e orienta qualquer pessoa quanto a setores, colaboradores e detalhes da instituição.

Quanto aos problemas de infra-estrutura de seus prédios e laboratórios, as ações são distintas. Os casos mais graves, são prioritários para a UNIFACS. Os seus laboratórios passam, no momento, por uma total reestruturação quanto a estrutura, equipamentos e regulamentação, necessidade descoberta com as constantes manifestações chegadas à Ouvidoria Geral. Na UFSC, apesar de tratar-se de uma universidade Federal, grandes mudanças na sua infra-estrutura ocorreram mediante atuação da Ouvidoria, desde a pintura dos prédios às melhorias no Hospital Universitário e instalação de cobertura e sistema de aquecimento na piscina.

Na questão acadêmica, observa-se uma maior diferenciação na postura e medidas tomadas. Há grandes diferenças entre cada instituição, a autonomia universitária possibilita a adequação das normas internas à cultura, objetivos e missão de cada uma, logo, as ações são diferenciadas e adaptadas a cada realidade. Vejamos o caso

da UNIFACS. A atuação da Ouvidoria na UNIFACS, além de um órgão fiscalizador, é um setor colaborador e elo de ligação entre os diversos públicos e a Instituição. Nos casos acadêmicos o Ouvidor exerce um papel de mediador e colaborador, trabalhando em conjunto com as Coordenações de Curso, Chefias de Departamentos e Pró-Reitoria de Graduação, na busca de uma solução que não ultrapasse as normas da instituição e satisfaça aos manifestantes. Os problemas acadêmicos normalmente são os de mais difícil solução e de maior desgaste.

Conclusão

A implantação de uma Ouvidoria Geral numa organização, na relação custo-benefício, é extremamente vantajosa principalmente nas empresas de médio e grande portes em face dos resultados alcançados: recuperação e retenção de clientes; fidelidade do cliente; maior eficácia das ações de *marketing*; fortalecimento da imagem institucional; maior credibilidade da empresa no mercado; criação de um diferencial competitivo e principalmente, realização da missão empresarial.

Na área do Ensino Superior esses benefícios são ampliados para o corpo docente, discente e funcional com a utilização de um canal mais amplo e direto para se manifestar, com a garantia de uma autonomia nos posicionamentos e averiguação dos fatos, criando assim, uma maior credibilidade através da agilidade nos encaminhamentos e posicionamentos e, talvez, como fator dos mais importantes, a imparcialidade na análise e postura diante dos manifestantes. Para as universidades, há um grande fortalecimento de sua imagem institucional perante seu público interno e externo, bem como, com a comunidade, há o estabelecimento e apresentação de um trabalho transparente, dando-lhe a garantia de uma qualidade nos seus serviços e no atendimento.

Em qualquer organização, os resultados, as informações, as descobertas e encaminhamentos das Ouvidorias são de vital importância. Através destes setores a direção passa a ter um raio X de seus problemas e virtudes, podendo agir com maior rapidez e tranquilidade, tendo a vantagem de ter um setor capaz de lidar com as insatisfações, anseios e desejos de seus consumidores. Entretanto, o uso inadequado, a falta de bom senso, falta de sensibilidade, poder de persuasão, senso crítico e a má análise e investigação dos fatos por parte daqueles que assumem o cargo de *Ombudsman*, pode apresentar conseqüências negativas á organização.

A definição das Ouvidorias como uma eficiente ferramenta de *marketing*, como é defendida pela maioria dos Ouvidores, está diretamente ligada a relação com o cliente e a comunicação interna e externa atingindo assim a Imagem Institucional. Outros, entre eles muitos gestores resistentes a sua utilização, a consideram como mais um mero setor de atendimento ao Cliente, o que não tira a sua relação com o marketing institucional. Segundo Philip Kotler (KOTLER E ARMSTRONG, 1983, pg.80) a maioria dos profissionais de *marketing* perderam o contato com o consumidor, atualmente gastasse muito dinheiro para estudar os consumidores na tentativa de aprender mais sobre o seu comportamento, necessidades e desejos. Para ele, a questão central é como os consumidores reagem aos vários estímulos de

marketing que as empresas realizam. Aquela empresa que realmente compreender como os consumidores irão reagir a cada estímulo, terá uma grande vantagem sobre seus concorrentes. E é essa compreensão que a Ouvidoria pode possibilitar.

Uma das nossas preocupações é que as Ouvidorias nas Instituições de Ensino, não passem a ser interpretadas como meramente um *marketing* de imagem ou como define Vaz, (Vaz, 1995,pg.15) "*que para atender às necessidades dos seus diversos públicos as empresas passaram a expandir ações mercadológicas para o mercado de forma simbólica, passando a desenvolver ações institucionais, voltadas para a fixação de uma boa imagem da organização junto a seus diversos públicos no mercado*".

É fundamental que as universidades, ao decidirem em utilizar a Ouvidoria, consigam transmitir ao seu público interno e externo, que não trata-se da implantação de mais um setor administrativo-burocrático, principalmente nas instituições públicas, e sim, um processo de desburocratização a seu serviço e não da instituição.

Segundo Vera Giangrande (GIANGRANDE, 1997.pg 65), Ouvidora Externa do Grupo Pão de Açúcar, "*obter bom nível de interação da empresa com seus públicos é um dos ingredientes do sucesso e da perenidade vitoriosa. É nesse contexto de interação que devem ser pensados os canais que serão abertos para o público interno e externo. No entanto, a empresa precisa estar decidida e seus integrantes envolvidos para que esses canais não venham a ter desempenho medíocre ou mesmo negativo*". Conclui o seu pensamento afirmando "*Quando a empresa se convencer e decidir a explorar o caminho da participação e da interação, estará pronta para implantar a representação de seu cliente externo e interno, o Ombudsman*".

Esse é o real espírito e o posicionamento que deve estar inserido em toda a estrutura das organizações, em especial, das Instituições de Ensino Superior que lidam com um dos mais importantes e fundamentais dos serviços: A transformação de seres humanos em profissionais e cidadãos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl. ***Revolução nos Serviços***. São Paulo: Pioneira, 1992. 254p.

De OLIVEIRA, Sidnéya Gaspar. ***Ouvidoria UFSC: Bote a boca no trombone***, Relatório, UFSC, Florianópolis-SC, 1999.

De OLIVEIRA, Sidnéya Gaspar. Relatório Anual da Ouvidoria Geral da UFSC, UFSC, Florianópolis-SC, 1997.

De OLIVEIRA, Sidnéya Gaspar. Relatório Anual da Ouvidoria Geral da UFSC, UFSC, Florianópolis-SC, 1998.

GIANGRANDE, Vera. ***O Cliente tem mais que razão – A importância do Ombudsman para a Eficácia Empresarial***, São Paulo: Gente. 1997.

LYRA, Rubens Pinto. Um Ombudsman?. Multidécias: Informativo Interno da UFPB. João Pessoa-PB. Pg.3. 1999.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro. Prentice Hall do Brasil, 1993. 478p.

MORAES, Sérgio Garrido. *Comportamento do Consumidor*. In. *Marketing Fundamental*, Salvador, UNIFACS / Correio da Bahia, 1999, pg. 26-29.

PINTO, Odila de Lara. *Ombudsman nas Instituições Bancárias do Brasil - Agente de Mudanças*. Dissertação. Universidade de Brasília - UNB, 1993.p.130

STONE, Merlin / Woodcock, Neil. *Marketing de Relacionamento*, São Paulo: Littera Moundi , 1998, 197p.

VAZ, Gil Nuno. *Marketing Institucional: O mercado de idéias e imagens*, São Paulo, Pioneira, 1995. 360p

VIANA JR, Humberto Rodrigues. *Projeto para Implantação da Ouvidoria Geral UNIFACS*, UNIFACS, Salvador-Ba, 1997.

VIANA JR, Humberto Rodrigues. Relatórios Anuais da Ouvidoria Geral da UNIFACS, UNIFACS, Salvador-Ba, 1998/1999.

VILANOVA, Maria de Fátima. *Ouvidoria na UECE: seis meses de experiência*, Relatório, UECE, Fortaleza-CE, 1998.