

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
CENTRO DE FORMAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS
EM TRANSPORTES**

**O PAPEL DA OUVIDORIA
NO ÓRGÃO REGULADOR DA AVIAÇÃO CIVIL**

LÉA CAVALLERO DÉNYS

ORIENTADORES:

ADYR DA SILVA

JOSÉ ALEX SANTANNA

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
AVIAÇÃO CIVIL**

PUBLICAÇÃO: 03A /2002

BRASÍLIA/DF: JULHO/2002

O Papel da OUVIDORIA no Órgão Regulador da Aviação Civil

RESUMO

Esta monografia apresenta uma proposta de adoção de uma OUVIDORIA dentro do Órgão Regulador da Aviação Civil Brasileira. Basicamente, procura-se conceituar a função do ouvidor e como a atividade vem sendo utilizada como ferramenta para um melhor relacionamento com clientes, usuários e cidadãos. Busca-se também mostrar alguns modelos de OUVIDORIA implantados dentro da iniciativa pública, à luz de modernos conceitos da administração atual. Como exemplo, cita-se algumas empresas que modificaram processos e melhoraram resultados nos serviços oferecidos, a partir de uma maior qualidade no que diz respeito ao atendimento de seu público usuário. Em função do aprimoramento da atividade, mostra-se que o ouvidor atua não somente como um canal de ligação com seus usuários, mas como representante do cidadão a fim de assegurar seus legítimos interesses. Pode-se prever que, com a introdução da atividade de uma Ouvidoria no Órgão Regulador de Aviação Civil, é possível torná-lo mais ágil, aprimorando seus negócios, serviços, processos e melhorando o equilíbrio na relação junto aos seus usuários.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

**CENTRO DE FORMAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS EM
TRANSPORTES**

**O PAPEL DA OUVIDORIA
NO ÓRGÃO REGULADOR DA AVIAÇÃO CIVIL**

LÉA CAVALLERO DÉNYS

**MONOGRAFIA DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO SUBMETIDA AO CENTRO
DE FORMAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS EM TRANSPORTES DA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, COMO PARTE DOS REQUISITOS
NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE ESPECIALISTA EM
GESTÃO DE AVIAÇÃO CIVIL.**

APROVADA POR:

ADYR DA SILVA, Dr (UnB)
(Orientador)

JOSÉ ALEX SANT`ANNA, Dr (UnB)
(Orientador)

JOAQUIM ARAGÃO Dr (UnB)
(Examinador)

YAEKO YAMASHITA, PhD (UnB)
(Examinadora)

DATA: BRASÍLIA/DF, JULHO DE 2002.

FICHA CATALOGRÁFICA

DÉNYS, LÉA CAVALLERO

O Papel da Ouvidoria no Órgão Regulador da Aviação Civil
Brasília, 2002.

vIII,75p., 210x297 mm (CEFTRU/UnB, Especialista, Gestão em
Aviação Civil, 2002).

Monografia de Especialização – CEFTRU, Universidade de Brasília.

1. Ouvidoria

2. Ômbudsman

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

DENYS, Lea Cavallero (2002). O Papel da Ouvidoria no Órgão Regulador da Aviação Civil. Monografia de Especialização, Publicação 03A/02, Centro de Formação de Recursos Humanos em Transportes, Universidade de Brasília, Brasília, 75 p.

CESSÃO DE DIREITOS

NOME DO AUTOR: Lea Cavallero Dénys

TÍTULO DA MONOGRAFIA: O Papel da Ouvidoria no Órgão Regulador da Aviação Civil.

GRAU/ANO: Especialista / 2002

É concedida à Universidade de Brasília permissão para reproduzir cópias desta monografia de especialização e para emprestar ou vender tais cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta monografia de especialização, pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor.

Lea Cavallero Dénys

*Ao meu primeiro professor e melhor amigo,
Hilton Pereira de Castro Menezes (in memoriam).
Com saudade eterna, de sua neta.*

ABSTRACT

This monograph presents a proposal for the creation of an Ombudsman within the Brazilian Civil Aviation Regulatory Agency. The role played by the Ombudsman and how the activity is used as a tool for a better relationship among customers, users and citizens, are the main focus of this monograph. Examples of Ombudsman implemented within the public sector are also presented, as well as companies that have changed their processes and improved their services as a result of the upgrade accomplished in their exchange with the users. Aiming at the improvement of the activity, it is also shown that the Ombudsman is not only a link with the users but yet a representative of the citizen as a means to assert his legitimate concerns. It can be said that the creation of an Ombudsman within the Brazilian Civil Aviation Regulatory Agency will speed up and refine its processes, services and business transactions, not to mention the improvement in the relationship between the Agency and its users.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	2
1.1 APRESENTAÇÃO.....	2
1.2 OBJETIVO.....	2
1.3 HIPÓTESE.....	3
1.4 JUSTIFICATIVA	4
1.5 METODOLOGIA.....	4
1.6 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA.....	4
CAPÍTULO 2 - OUVIDORIA COMO FERRAMENTA DA ADMINISTRAÇÃO	6
2.1 APRESENTAÇÃO.....	6
2.2 CONCEITO.....	9
2.2.1 OUVIDOR INTERNO	9
2.2.2 OUVIDOR EXTERNO.....	11
2.2.3 PERFIL	13
2.2.4 CÓDIGO DE ÉTICA.....	16
2.3 POSICIONAMENTO.....	18
2.3.1 O “OMBUDSMAN” NO MUNDO.....	18
2.3.2 O OUVIDOR-GERAL NO BRASIL	20
2.4 O SERVIÇO PRESTADO	21
2.4.1 QUALIDADE E BENEFÍCIO PERCEBIDO PELOS USUÁRIOS.....	21
2.4.2 CRM.....	24
2.4.3 CIDADANIA E DEFESA DO CONSUMIDOR.....	25
CAPÍTULO 3 - OUVIDORIA NO SERVIÇO PÚBLICO	28
3.1 APRESENTAÇÃO.....	28
3.2 IMPORTÂNCIA DA OUVIDORIA	28
3.3 NO ESTADO DE SÃO PAULO	29
3.4 NA ANATEL	30
3.5 NA SECRETARIA DE SAÚDE DE SANTA CATARINA. 32	

CAPÍTULO 4 - O ÓRGÃO REGULADOR DA AVIAÇÃO CIVIL.....	34
4.1	APRESENTAÇÃO..... 34
4.2	ATENDIMENTO AOS USUÁRIOS DA AVIAÇÃO CIVIL 34
4.3	PROBLEMAS ATUAIS..... 37
CAPÍTULO 5 - OUVIDORIA NO ÓRGÃO REGULADOR DA AVIAÇÃO CIVIL.....	40
5.1	APRESENTAÇÃO..... 40
5.2	AÇÕES PARA IMPLANTAÇÃO DA OUVIDORIA 41
5.2.1	POSICIONAMENTO ORGANIZACIONAL 41
5.2.2	ESTRUTURAÇÃO DO CANAL DE ATENDIMENTO..... 42
CAPÍTULO 6 - CONCLUSÃO.....	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48

LISTA DE ABREVIATURAS

ABO	Associação Brasileira de Ouvidores/"Ombudsman"
ANAC	Agência Nacional da Aviação Civil
ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
CRM	Customer Relationship Management
DAC	Departamento de Aviação Civil
ISR	Impresso de Sugestão e Reclamação
SAC	Seção de Aviação Civil
SERAC	Serviço Regional de Aviação Civil

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

Esta monografia se destina a descrever a importância do papel de uma OUVIDORIA para o órgão regulador da aviação civil brasileira. Para tanto, será definido o conceito desta atividade, no mundo e no Brasil, desde o seu emprego e como, atualmente, empresas – públicas ou privadas - estão promovendo a entrada do cargo de ouvidor dentro da visão da administração moderna.

A intenção deste trabalho é identificar de que forma a figura de um Ouvidor pode agregar nas estratégias das organizações quando se objetiva uma melhoria na qualidade de produtos e serviços prestados, quando se pretende aumentar o nível de satisfação de usuários ou ainda quando se quer provocar mudanças na imagem institucional, de atitudes, de processos e procedimentos internos, respeitando culturas organizacionais, as atividades de funcionários e de uma forma geral, o próprio cidadão.

No que se refere ao papel de um OUVIDORIA para o órgão regulador da aviação civil brasileira, hoje representado pelo Departamento de Aviação Civil (DAC), faz-se necessário expor que não se pretende, com esta monografia, apontar soluções únicas e definitivas para os problemas relacionados a esta questão.

Entretanto, pretende-se pesquisar alguns parâmetros que permitam apontar respostas para uma possível presença de uma OUVIDORIA, necessária, não somente em função da implantação da criação de uma Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), mas simplesmente pela própria ausência da função dentro da estrutura organizacional atual do DAC.

1.2 OBJETIVO

Este trabalho tem como objetivo identificar o papel da OUVIDORIA no órgão regulador da aviação civil brasileira, a fim de estabelecer a relação entre a existência da concretização dessa função e as melhorias que a mesma pode proporcionar ao DAC. Para tanto, os seguintes aspectos são objetos de análise:

- ❑ Aperfeiçoamento do sistema de aviação civil;
- ❑ Maior transparência nas ações do órgão regulador;
- ❑ Superação da passividade;
- ❑ Atitude pró-ativa dos usuários;
- ❑ Aprimoramento e transformação nos processos e serviços prestados;
- ❑ Fortalecimento da imagem do órgão e
- ❑ Valorização da democracia.

1.3 HIPÓTESE

É fato que a OUVIDORIA é, em geral, sucesso nas organizações que a adotaram. Afinal, são inúmeros os benefícios que uma OUVIDORIA, bem estruturada, pode proporcionar à organização. Entretanto, para implementar o exercício da função, deve-se observar requisitos como um ambiente organizacional receptivo, participativo e interativo. Também é necessário respaldo político, estreita relação com áreas chaves da organização, além de autonomia nas ações pertinentes à função de um Ouvidor.

Em relação ao papel da OUVIDORIA no órgão regulador da aviação civil, há que se considerar que por nunca ter havido a função de Ouvidor nos quadros do DAC, torna-se fundamental o correto planejamento para o início da atividade. É importante também que haja uma intensa divulgação da manifestação de apoio político interno/externo de forma que o sistema de aviação civil, como um todo, perceba a vontade do Órgão em implementar mudanças reais.

A possível ativação de uma OUVIDORIA e as mudanças que por ventura possam ocorrer em consequência de novos desafios, permitirá que o DAC, ou a Agência que o suceder, após 71 anos de experiência nos assuntos relacionados com a administração da aviação civil, continue realizando a gestão das atividades inerentes às suas atribuições, de acordo com estratégias, posturas e atitudes definidas pelo Governo e no contexto da administração contemporânea.

1.4 JUSTIFICATIVA

A necessidade do aperfeiçoamento da gestão de aviação civil e as inúmeras vantagens da possível implantação de uma OUVIDORIA no órgão regulador da aviação civil podem a melhorias de gestão como:

- ❑ Melhor relação com seus usuários;
- ❑ Mudança de procedimentos – criando novas estratégias de serviços prestados, aperfeiçoando métodos, rotinas, posturas etc;
- ❑ Informações atualizadas aumentando a agilidade de decisão;
- ❑ Coibição de abusos e redução do índice de repetição de erros;
- ❑ Melhoria contínua dos processos em prol da qualidade.

1.5 METODOLOGIA

Este estudo surgiu da necessidade de identificar as carências do órgão regulador do Sistema de Aviação Civil, as quais impedem a melhoria das suas atividades em prol da qualidade de serviços prestados para seus usuários.

Dessa forma, optou-se em analisar os processos existentes, pesquisar junto à OUVIDORIAS de várias organizações governamentais e em livros, publicações, artigos e “sites” especializados em OUVIDORIA, Marketing de Serviços e Consumidores à luz das atividades do DAC.

A abordagem utilizada será do tipo qualitativa, por possibilitar tratar o resultado das pesquisas como base para indução à subsequente análise da aplicação desses conceitos ao Sistema de Aviação Civil.

Em linhas gerais, o presente estudo se pauta no método exploratório analítico, buscando aproximação dos fatos ao objetivo, através de análises, comparação de aplicação de conceitos a resultados e conseqüências.

1.6 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA

A definição de OUVIDORIA é examinada logo no início do trabalho a partir do foco de vários autores. É explicada a diferença entre Ouvidor e “Ombudsman”, sua área de atuação, a estruturação do cargo na organização, seu poder

competente, o perfil da função, etc. Também é investigado o papel do Ouvidor, no mundo e no Brasil.

Em seguida é abordada não só a importância da qualidade nos serviços prestados, como também a importância de se fazer cumprir um modelo de gerenciamento para o relacionamento com o consumidor/usuário, envolvendo tecnologia da informação, marketing de relacionamento etc. O tema cidadania e defesa do consumidor também é registrado, pois atualmente, a legislação brasileira tem contemplado dispositivos nas normas legais para maior proteção e defesa dos consumidores.

Este trabalho aborda, posteriormente, a importância da OUVIDORIA no serviço público e como algumas organizações têm acolhido reclamações, reivindicações e denúncias de forma ágil e personalizada para que seu público-alvo tenha o direito de ser ouvido e acabe provocando melhorias e aperfeiçoamentos nos serviços prestados pelas organizações. Como exemplo, alguns estudos de caso serão apresentados.

A seguir, este trabalho conceitua o atual órgão regulador da aviação civil - o Departamento de Aviação Civil (DAC) – e algumas formas do atual atendimento prestado aos seus usuários. Neste capítulo, aborda-se também alguns problemas nesta área vividos pelo Órgão, além das formas de atuação, alguns procedimentos, responsabilidades etc.

Finalmente, antes da conclusão, são apresentadas algumas ações necessárias para a implantação de uma OUVIDORIA no órgão regulador da aviação civil. Alternativas de solução de problemas nos canais de atendimento, principais áreas de atuação, fatores críticos e o relacionamento do Ouvidor com outros setores são temas do capítulo 5.

CAPÍTULO 2 - OUVIDORIA COMO FERRAMENTA DA ADMINISTRAÇÃO

2.1 APRESENTAÇÃO

Para que seja possível conceituar OUVIDORIA primeiramente é necessário que seja explicado o significado do termo “Ombudsman”. Como detalhado no item 2.3, o “Ombudsman” (“umbud” que significa representante, procurador e “man”, homem, respectivamente) surgiu na Suécia e o cargo a ser exercido tinha a missão de fiscalizar a aplicação das leis por parte dos funcionários públicos.

A seguir, deu-se a expansão do conceito e da função em vários países, incluindo o Brasil. Neste último caso, o país também adotou o termo Ouvidor, já tradicional pela existência no passado do cargo de Ouvidor-Geral – conceituado como o detentor da função de prestar atendimento ao titular do poder, reportando-lhe as principais ocorrências.

Com o exercício, essa função foi aprimorada, como será visto posteriormente. Entretanto, a palavra Ouvidor permaneceu até os dias atuais e é utilizada principalmente nas organizações públicas. Já o termo “Ombudsman” tem a mesma função do Ouvidor, mas é assim denominado dentro das empresas privadas.

A OUVIDORIA é, portanto, um setor dentro de uma empresa pública que atua como um canal de ligação com seus usuários com objetivo de representá-los de diversas formas. É a voz do cidadão, do cliente, do consumidor ou do usuário dentro da organização, assegurando seus legítimos interesses.

Uma OUVIDORIA é estruturada para agir com autonomia e independência, pois sua atividade exige poderes para investigar, buscar informações e recomendar mudanças. Exerce muitas vezes o papel de mediador, de forma a se obter uma solução rápida, eficiente e comprometida com os interesses das partes, evitando que um conflito se estenda. Visa também a melhoria dos serviços, correções de erros, omissões, desvios e improbidades.

Basicamente, segundo a Associação Brasileira de Ombudsman/Ouvidores, uma OUVIDORIA trabalha para:

- ❑ Acolher e analisar de forma dinâmica as reclamações e sugestões do cliente quando este se sentir preterido ou prejudicado em seus legítimos interesses;
- ❑ Garantir o equilíbrio na relação entre a organização e clientes diretos e indiretos na solução de divergências, buscando a satisfação do cidadão;
- ❑ Estar atenta aos problemas individuais de cada cliente;
- ❑ Ser um exemplo de responsabilidade social na defesa da democracia e dos direitos dos cidadãos;
- ❑ Melhorar a qualidade do serviço prestado devendo estabelecer uma parceria interna na busca da eficiência e da austeridade administrativa;

Para que as atividades de uma OUVIDORIA sejam realizadas com eficiência é preciso que haja um estreito relacionamento com os outros setores da organização. Como a OUVIDORIA atua diretamente subordinada ao representante máximo dentro da hierarquia de uma empresa, seja ela pública ou privada, o Ouvidor deve manter quase que uma parceria com as outras áreas, pois o sucesso de seu trabalho está diretamente ligado ao bom desempenho dos demais setores da organização. Portanto, o Ouvidor, no cumprimento de seu papel, tem as seguintes atribuições:

- ❑ Representar o cidadão junto à organização em que atua;
- ❑ Viabilizar um canal direto de comunicação entre a organização e o cidadão;
- ❑ Agilizar as informações;
- ❑ Facilitar ao máximo o acesso à OUVIDORIA, simplificando seus procedimentos;
- ❑ Encaminhar as questões apresentadas às áreas que devem solucioná-las, acompanhando sua tramitação;
- ❑ Atuar na correção e prevenção de conflitos;
- ❑ Garantir os direitos do cidadão usuário dos serviços públicos, estimulando sua participação;

- Apresentar relatórios regulares ao dirigente da organização em que atua;
- Proceder sempre de forma ética, buscando credibilidade e confiança;
- Executar suas tarefas com transparência e imparcialidade, respeitando o sigilo profissional.

Como consequência de suas ações a fim de evitar repetições das deficiências dos serviços prestados, muitas vezes o Ouvidor sugere correções de erros por meio de mudança de atitudes e procedimentos. Como consequência, pode acabar propondo alteração em normas, regras e procedimentos, permitindo dessa maneira correção de comportamentos negligentes, defeituosos, irregulares e até mesmo abusivos que afetem os direitos do cidadão, clientes e usuários, de forma individual e coletiva.

Para isto acontecer de forma transparente, a OUVIDORIA pode solicitar informações e documentos de outros setores ou de funcionários da sua organização para esclarecer alguma questão e até formar comitês com usuários, para apurar suas opiniões.

Desta forma, seu papel torna-se tão importante que o Ouvidor passa a interferir no planejamento estratégico da organização, estabelecendo, juntamente com a cúpula de outros setores, parâmetros e diretrizes gerenciais que melhorem o relacionamento com os clientes.

Cumprindo-se os corretos procedimentos da gestão da OUVIDORIA, gera-se uma imagem positiva da organização na mente de seu cliente, oferecendo um sentimento de satisfação e respeito à dignidade e à cidadania do reclamante. A OUVIDORIA também provoca economia de tempo e dinheiro para a organização, uma vez que pode melhorar e aperfeiçoar de forma dinâmica e a baixo custo seus produtos e/ou serviços oferecidos.

Sua área de atuação junto aos clientes é bem ampla. O Ouvidor, basicamente, trabalha voltado para o cliente externo - consumidores e/ou usuários de produtos/serviços oferecidos - e para o cliente interno da organização, ou seja, seus próprios funcionários. Muitas organizações ainda têm uma OUVIDORIA voltada para seus fornecedores, que atuam como clientes externos e mais diretos.

Em todos os casos acima, o Ouvidor atua como uma espécie de facilitador, percebendo e entendendo as dificuldades, os questionamentos e as frustrações dos usuários, trabalhando também antevendo futuros problemas que possam acontecer, encaminhando a adoção de medidas preventivas.

A OUVIDORIA é a forma inteligente e moderna de auxílio direto para uma eficaz direção empresarial, seja pública ou privada. O fundamental são os objetivos a cumprir dispostos dentro de um regramento ético, fundamentado em corretos princípios sociais e econômicos.

A OUVIDORIA, quando bem segmentada e abrangente, consegue intermediar grande parte das demandas dos clientes, podendo desta forma não só transmitir para a cúpula da organização informações estratégicas para tomadas de decisões, como atuar como catalisador para o processo de transformações e ajuste da organização.

Representando os vários tipos de clientes, uma OUVIDORIA bem estruturada demonstra o compromisso da organização em aceitar a participação dos clientes como voz presente nas decisões, a partir do momento em que escuta, acolhe, analisa e incorpora as reivindicações feitas.

2.2 CONCEITO

2.2.1 Ouvidor Interno

A função do Ouvidor junto aos clientes internos surgiu a partir de meados dos anos 90, com atividades totalmente voltadas para o atendimento dos funcionários internos de uma organização. O cargo de Ouvidor Interno surgiu da necessidade de cuidar das causas que feriam os princípios de ética da organização nos conflitos de interesse gerados pelos funcionários. Para escutá-los, o Ouvidor teve que ampliar os canais de comunicação e interagir principalmente com os setores de recursos humanos e de comunicação.

Ao Ouvidor Interno, cabe ouvir e encaminhar para solução todo e qualquer problema levantado pelos funcionários. O cargo também cobra o cumprimento da política de administração de recursos humanos e infrações praticadas por colegas de trabalho quanto ao cumprimento do regulamento interno da organização.

Com atendimento personalizado, exigido na relação Ouvidor/funcionário, é possível desenvolver a espontaneidade e credibilidade na comunicação. Com isso, melhora o clima organizacional e cria um estímulo para valorização dos funcionários.

A boa relação da OUVIDORIA com as atividades das áreas de Comunicação e de Recursos Humanos dentro da empresa faz parte do sucesso do trabalho voltado para o público interno. Quanto melhor o clima organizacional e mais formas de divulgação interna existirem - aumentando o grau de informação do funcionário do que está acontecendo na organização - mais eles se interessarão pela empresa, contribuindo então para o crescimento da motivação e do moral do grupo.

Há várias formas de dinamizar a comunicação interna como por exemplo a criação de jornais-mural, vídeos-jornal; informativos, reuniões com a direção, eventos com familiares na empresa, Intranet etc. Aliado a tudo isso, deve-se contar com uma correta política de recursos humanos.

Com isso, a criação do cargo de Ouvidor Interno funcionará como um estímulo maior para os funcionários apresentarem suas questões. Sua falta poderá representar o rompimento do estímulo criado para a comunicação, além do descrédito do profissional que estiver ocupando o cargo de Ouvidor Interno da organização.

Pode atribuir-se uma série de vantagens numa boa gestão de uma OUVIDORIA Interna. Haverá, por exemplo, uma medição contínua do clima organizacional, bem como da imagem da empresa perante seus funcionários. Tudo isso fará com que o profissional se sinta valorizado como parte integrante do negócio e sua auto-estima trabalhada de maneira positiva, favorecendo assim o desempenho de suas atividades.

Para tal, o Ouvidor Interno deve estar sempre disponível para o atendimento aos funcionários. Pessoalmente, por telefone ou por carta, sempre que for procurado o Ouvidor deve estar preparado para realmente ouvir o funcionário, anotando, analisando, acompanhando e encaminhando soluções dos problemas apresentados.

Este trabalho gera uma importante ferramenta para a cúpula dirigente da empresa, pois todo o atendimento realizado pelo Ouvidor interno bem como as soluções obtidas criam um relatório onde é possível a mensuração do clima interno e de sua imagem.

As medições devem ser feitas pelo Ouvidor Interno com muita sensibilidade dada a espontaneidade como são obtidos os dados, pois os funcionários, de maneira geral, podem não desejar revelar seus nomes diante de uma queixa ou denúncia e qualquer descuido pode ferir a credibilidade da OUVIDORIA Interna.

No caso do Ouvidor Interno é importante que ele mesmo efetue o atendimento de forma personalizada e mantenha um alto grau de sigilo, até mesmo perante sua equipe. Desta forma, há um ganho de confiança por parte dos funcionários, que se sentem encorajados a externar seus problemas e a dizerem o que pensam com espontaneidade e sem medo de punição ou represálias. Garante-se assim o anonimato do reclamante, preservando seu depoimento ou relato.

2.2.2 Ouvidor Externo

Para que as ações da OUVIDORIA Externa funcionem de maneira ágil é preciso um sistema de atendimento eficiente para o acolhimento de reclamações, sugestões, reivindicações e denúncias. Muitas organizações possuem os chamados SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor, que apesar de também terem um contato direto com o cliente, suas funções são distintas da OUVIDORIA.

Em geral, as SAC atendem a um grande número de questões habituais inerentes à relação cliente/usuário-empresa, tendo sua competência limitada pelo nível de acesso aos dirigentes da empresa. O Ouvidor, como foi dito antes, está diretamente subordinado ao presidente ou diretor da organização, o que facilita nas ações a serem trabalhadas.

Cabe ao Ouvidor lidar com as exceções, com os problemas que não foram resolvidos nas SAC, por exemplo, ou em outros sistemas de atendimento. Além disso, o Ouvidor trata cada situação de maneira personalizada, percebendo o padrão de qualidade da empresa sob a ótica do cliente.

Há outros métodos e formas de atendimento ao público externo (detalhado posteriormente). Além dos locais de atendimento ao público, é possível planejar um sistema de telefonia de tal forma que seja possível responder de forma eficiente à demanda. Em muitas organizações estão sendo criados serviços chamados de “call center” – um sistema 0-800 ou 0-300 onde os usuários e clientes podem ligar para a organização para fazer sugestões, reclamações, denúncias ou buscar simplesmente buscar informações.

Muitas empresas também se estruturaram para montar as chamadas CAC – Central de Atendimento aos Clientes – que se diferenciam das SAC por atuarem com os clientes mais diretos, como por exemplo, outras empresas fornecedoras ou vinculadas a ela. As CAC também fazem parte de uma estratégia para melhor agilizar a prestação de serviços, fornecendo informações corretas e precisas, identificando necessidades mais específicas destes clientes.

A diferença fundamental entre o SAC e a CAC é que esta última deve estar mais preparada para um nível mais detalhado de informações, com o foco mais apurado nos processos em andamento a fim de poder dar um maior suporte às necessidades do cliente.

Além de outras formas de atendimento, como cartas, faxes, programas como “fale com o presidente” etc, para atender o cliente externo, também é aberto um outro canal de comunicação, cada vez mais utilizado nas organizações. Trata-se do envio de correspondência por endereço eletrônico ou “e-mail”. Por meio da Internet, é possível criar um canal dinâmico e um serviço virtual que, bem gerido, atende a demanda de maneira rápida e mais barata em termos de custos.

É bom lembrar que todas estas formas de atendimento são auxiliares e complementares das atividades da OUVIDORIA. Na verdade, esta última depende de uma boa gestão na área de atendimento, funcionando como um filtro, ou um termômetro para o conhecimento do nível de demanda. Pelo registro desta demanda, a OUVIDORIA estará sendo alimentada de importantes informações que podem definir muitas vezes sua forma de atuação. A empresa, portanto, deve desenvolver ao máximo o conceito de que o cliente deve ser ouvido e atendido para que seja criada uma cultura própria nesse sentido.

2.2.3 Perfil

O ocupante do cargo de Ouvidor pode ter qualquer formação profissional. De forma geral, deve conhecer os produtos e/ou serviços prestados pela organização em que atua, manter um ótimo relacionamento com as outras áreas da empresa e procurar evitar a postura de agente de punição, resguardando o sigilo e zelo pelos princípios da legalidade e da ética, agindo com transparência e justiça.

Portanto, um Ouvidor deve ter algumas características que devem ser observadas na seleção do profissional que irá ocupar o cargo. Segundo GIANGRANDE, et al (1997) são os seguintes:.

- Equilíbrio emocional

Mesmo em situações de alta pressão, o profissional deverá demonstrar equilíbrio e auto-controle de suas emoções. Há forte tendência, pelas próprias características do cargo, de fazer com que o profissional sofra sérias pressões por parte dos clientes internos ou externos. Há, inclusive, situações de exigências estapafúrdias que o Ouvidor deverá controlar, sem, contudo perder o equilíbrio emocional.

- Proatividade

O Ouvidor deverá antever os fatos. Há necessidade de agir rapidamente, demonstrando grande interesse pelo assunto. Deve ter disposição para evitar que o fato se torne maior que o necessário. Tem de agir de forma sensível e eficaz. Há casos apresentados que, aos olhos do Ouvidor são ridículos, mas para o autor são de máxima relevância. Há que considerar que, até o contato com o Ouvidor, houve desgaste emocional com o cliente. Portanto, devem ser dados atenção e valor ao que o reclamante relata.

- Persuasão

Uma das fortes características a ser exploradas no candidato ao cargo de Ouvidor são suas habilidades de organizar, apresentar e transmitir convincentemente suas idéias. Em hipótese nenhuma o profissional poderá passar insegurança em uma posição tomada. Caso isso aconteça a credibilidade do cargo desaparece ou mesmo nem chega a ser criada.

- Cooperação

Conseguir a cooperação dos seus pares na solução de problemas é fundamental. É preciso criar sinergia e receber colaboração na solução da ocorrência. O profissional deverá ter empatia que faça com que rapidamente se relacione com todos os departamentos da empresa, obtendo ajuda na solução de problemas que não dependem só dele, mas da companhia como um todo.

- Tenacidade

Ter capacidade de perseguir seu objetivo na solução dos problemas. Não desistir diante de empecilhos criados por pessoas com má vontade de ajudar.

- Espírito empreendedor

Gostar de desafios e ser habilidoso e inovador na solução de problemas apresentados. Deverá saber usar todos os recursos necessários, disponíveis ou não, para conseguir resultado satisfatório. Deve ser interessado no que faz, engajado no tipo de trabalho que irá desempenhar e, sem dúvida, “gostar das pessoas”, mesmo que às vezes elas sejam visivelmente problemáticas.

- Adaptabilidade

Atuar conforme o momento e a necessidade apresentada. Saber ser duro e inflexível, mas também maleável se for preciso. Saber ouvir com muita atenção e interesse. Dar respostas seguras, dispondo os fatos claramente como são, sem esconder nada nem tentar enganar o interlocutor. Trabalhar com verdade.

- Empatia

Essa é uma característica fundamental, pois dependendo de sua empatia o profissional se tornará o elo de confiança entre os clientes e a organização. Esse profissional tem de ser rapidamente aceito pelo grupo. Para isso, é importante ser humilde e saber colocar-se no lugar do interlocutor, ouvir suas queixas como se ele próprio as estivesse fazendo.

- Análise crítica

Ter capacidade de analisar os fatos de forma global. Ter visão ampla do assunto de que estará tratando, pesquisar e interrogar todas as pessoas que for necessário para chegar a um consenso no resultado a ser levado ao cliente. Deve

ser um profissional que tenha facilidade de centrar a atenção e o foco de análise nas múltiplas possibilidades de solução dos problemas.

- Auto desenvolvimento

Estar em constante processo de crescimento profissional. Manter-se informado dos mais variados assuntos relacionados com o segmento da empresa que estará representando. Ser interessado no que estiver ocorrendo no cenário empresarial nacional e internacional. Ser proativo, antevendo os pontos fracos de sua personalidade e procurando minimizá-los ou mesmo eliminá-los. Tentar conhecer, usar e fortalecer cada vez mais os pontos positivos de sua personalidade.

- Conhecimento do negócio

Procurar conhecer rapidamente e com profundidade os produtos e serviços oferecidos pela empresa aos clientes que irá representar. Perceber logo o clima organizacional para detectar como interagir e se integrar. Conhecer os objetivos da empresa, o mercado de atuação, seus concorrentes, produtos e serviços, além de legislação pertinente ao cargo que irá desempenhar.

Evidentemente, para o exercício e sucesso de tal tarefa, é necessário que o Ouvidor possua respeito, apoio político, condições e confiança da alta direção da empresa. Tal exercício, geralmente, deve ser exercido por pessoas com elevado grau de especialização em sua área de trabalho, maduras profissionalmente a fim de poder criar um quadro de auxiliares também altamente capazes de uma eficiente colaboração.

Seu discernimento moderador é fundamental, mas sua determinação deve ser imperativa quando o objetivo é a qualidade melhor da instituição nos mais variados sentidos. Deve ter inclusive, competência e coragem para saber elaborar críticas a determinados procedimentos em uso pela empresa e sua direção. Enfim, sua tarefa é da mais alta responsabilidade e importância, pois também lhe compete enfrentar as situações desvantajosas. Seu valor será medido quando fizer do aparente insucesso, uma vitória para a instituição a que serve.

2.2.4 Código de Ética

É importante que se observe alguns padrões éticos exigidos pelo cargo de Ouvidor. Segundo A Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman (ABO), foi aprovado em 1997, o Código de Ética da profissão, descrito abaixo:

- *Considerando que a natureza da atividade da Ouvidoria/Ombudsman está diretamente ligada à compreensão e respeito às necessidades, direitos e valores das pessoas.*
- *Considerando que, por necessidades, direitos e valores entende-se não apenas questões materiais, mas também questões de ordem moral, intelectual e social, e que direitos só têm valor quando efetivamente reconhecidos.*
- *Considerando que, no desempenho de suas atividades profissionais e dependendo da forma como essas sejam desempenhadas, os Ouvidores/Ombudsman podem efetivamente fazer aplicar, alcançando esses direitos.*
- *Considerando que, a função do Ouvidor/Ombudsman visa o aperfeiçoamento do Estado, da Empresa, a busca da eficiência e da austeridade administrativa.*
- *Finalmente, considerando que, no exercício das suas atividades os Ouvidores/Ombudsman devem defender intransigentemente os direitos inerentes da pessoa humana, balizando suas ações por princípios éticos, morais e constitucionais.*
- *Os membros da ABO - Associação Brasileira de Ouvidores resolvem instituir o Código de Ética, nos termos enumerados a seguir:*

1. *Preservar e respeitar os princípios da “Declaração Universal dos Direitos Humanos, da Constituição Federal e das Constituições Estaduais”.*
2. *Estabelecer canais de comunicação de forma aberta, honesta e objetiva, procurando sempre facilitar e agilizar as informações.*
3. *Agir com transparência, integridade e respeito.*
4. *Atuar com agilidade e precisão.*
5. *Respeitar toda e qualquer pessoa, preservando sua dignidade e identidade.*
6. *Reconhecer a diversidade de opiniões, preservando o direito de livre expressão e julgamento de cada pessoa.*
7. *Exercer suas atividades com independência e autonomia.*
8. *Ouvir seu representado com paciência, compreensão, ausência de pré-julgamento e de todo e qualquer preconceito.*
9. *Resguardar o sigilo das informações.*
10. *Facilitar o acesso à Ouvidoria, simplificando seus procedimentos, agindo com imparcialidade e justiça.*
11. *Responder ao representado no menor prazo possível, com clareza e objetividade.*
12. *Atender com cortesia e respeito às pessoas.*
13. *Buscar a constante melhoria das suas práticas, utilizando eficaz e eficientemente os recursos colocados à sua disposição.*
14. *Atuar de modo diligente e fiel no exercício de seus deveres e responsabilidades.*
15. *Promover a reparação do erro cometido contra o seu representado.*
16. *Buscar a correção dos procedimentos errados, evitando a sua repetição, estimulando, persistentemente, a melhoria da qualidade na administração em que estiver atuando.*
17. *Promover a justiça e a defesa dos interesses legítimos dos cidadãos.*
18. *Jamais utilizar a função de Ouvidor para atividades de natureza político-partidária ou auferir vantagens pessoais e/ou econômicas.*
19. *Respeitar e fazer cumprir as disposições constantes no “Código de Ética”, sob pena de sofrer as sanções, que poderão ser de advertência, suspensão ou expulsão dos quadros associativos, conforme a gravidade da conduta praticada, devendo a sua aplicação ser comunicada ao Órgão ou Empresa na qual o Ouvidor exerça suas atividades.*
20. *As sanções serão impostas pela Diretoria Executiva da ABO, ex-offício ou mediante representação, com direito a recurso ao Conselho Deliberativo, em prazo de 15 dias após a imposição da penalidade aos membros do quadro associativo.*
21. *As Seções Estaduais poderão ter o seu “Código de Ética e Conduta”, que deverão ser submetidos à apreciação do Conselho Deliberativo da ABO.*
22. *As sanções impostas pelas Seções Estaduais da ABO poderão ser objeto de recurso ao Conselho Deliberativo da ABO, no prazo de 15 dias.*
23. *Os procedimentos para a avaliação e aplicação das sanções serão definidos por Resolução da Diretoria Executiva.*

Fonte: Manual da Associação Brasileira de Ouvidores.

2.3 POSICIONAMENTO

2.3.1 O “Ombudsman” no mundo

Como foi mencionado logo no início do primeiro capítulo, para poder entender o surgimento da função do Ouvidor é preciso que seja explicado o surgimento do termo “Ombudsman”. Palavra de origem escandinava, significa procurador, delegado, representante do homem, do cidadão.

O surgimento da função “Ombudsman” deu-se na Suécia, em 1713, com o Rei Carlos XII que criou o “Konungens Hogste Ombudsmannen”, ou Supremo Representante do Rei, com a missão de supervisionar a execução das leis e atividades dos servidores públicos.

A consolidação da atividade e seu posicionamento ocorre com a constituição sueca oficializando a função do “Ombudsman”, que deveria ser escolhido entre cidadãos de marcante integridade e competência. Sua missão era fiscalizar a observância das leis por parte de todos os funcionários e empregados no exercício de suas funções públicas, bem como instaurar processos nos tribunais contra os que praticassem ato ilícito ou se omitissem no cumprimento do dever.

A ampliação do papel desse cargo na sociedade deu-se com a criação do “Militieombudsman” ou “Ombudsman” militar para controlar a administração militar. Posteriormente, houve uma reforma administrativa que aprovou a criação de um terceiro “Ombudsman” para cuidar de assuntos da esfera cível. Logo a seguir, as três funções – a real, a militar e a civil - foram unificadas sob a denominação de “Justitieombudsman” ou simplesmente “Ombudsman”.

Hoje em dia, qualquer cidadão sueco, cujo direito foi lesado ou ameaçado, pode apresentar queixa diretamente ao “Ombudsman” sem quaisquer ônus. Com amplos poderes investigatórios, a instituição do “Ombudsman” sueco pode intervir junto ao órgão competente para investigar a fim de solucionar o caso.

Após a atuação com êxito do “Ombudsman” na Suécia, outros países adotaram a função no governo em organizações, muitas vezes, seguindo o mesmo modelo sueco ou fazendo pequenas alterações ou modificações. Os

primeiros países a adotarem o “Ombudsman” foram a Finlândia, a Dinamarca e a Nova Zelândia. Muitos continuaram a adotar o mesmo nome, conforme a Tabela 1 - Quadro sinóptico da universalização e características do “Ombudsman”.

Tabela 1 - Quadro sinóptico da universalização e características do “Ombudsman”

País / Denominação / Ano / Nomeação	Mandato / Acesso / Área de Atuação	Observação
<i>SUÉCIA</i> <i>Ombudsman (JO) – 1908.</i> <i>Nomeado pelo Parlamento.</i>	<i>Mandato de 4 anos,</i> <i>podendo ser reeleito.</i> <i>Acesso direto pelo</i> <i>cidadão.</i> <i>Área Civil.</i>	<i>Militar (1915).</i> <i>Outros: Concorrência (1954);</i> <i>Consumidor (1971);</i> <i>Imprensa (1969);</i> <i>Igualdade de Oportunidades</i> <i>(1980).</i>
<i>FINLÂNDIA</i> <i>Oikeusasiamies – 1919.</i> <i>Parlamento.</i>	<i>4 anos coincidentes</i> <i>com o mandato</i> <i>parlamentar.</i> <i>Acesso direto.</i> <i>Civil e militar.</i>	
<i>NORUEGA</i> <i>Ombudsman (MO) – 1952.</i> <i>Parlamento.</i>	<i>4 anos</i> <i>Acesso direto.</i> <i>Área militar.</i>	<i>Prazo de apresentação da</i> <i>queixa de 1 ano.</i> <i>Civil – SO (1962) para adm</i> <i>interna e externa.</i>
<i>DINAMARCA</i> <i>Ombudsman (MO) – 1952.</i> <i>Parlamento</i>	<i>4 anos</i> <i>Acesso direto.</i> <i>Civil e militar.</i>	<i>Prazo de carência de 1 ano.</i>
<i>NOVA ZELÂNDIA</i> <i>Parliamentary Commissioner – 1962.</i> <i>Nomeado pelo Governador-Geral sob</i> <i>recomendação da Câmara dos</i> <i>Representantes.</i>	<i>3 anos.</i> <i>Acesso direto.</i> <i>Área Civil.</i>	<i>Aceita reclamações de</i> <i>sociedades, associações</i> <i>públicas ou privadas.</i>
<i>INGLATERRA</i> <i>Parliamentary Commissioner - 1967.</i> <i>Parlamento.</i>	<i>Vitalício.</i> <i>Acesso indireto (através</i> <i>de um parlamentar).</i> <i>Área Civil.</i>	<i>Cidadão individual ou</i> <i>coletivamente considerado.</i> <i>Possui prazo prescricional.</i>
<i>ISRAEL</i> <i>Comissário para queixas públicas</i> <i>(trad.) – 1971.</i> <i>Nomeado pelo Presidente do Estado</i> <i>com recomendação da Comissão do</i> <i>Parlamento.</i>	<i>5 anos, podendo ser</i> <i>reeleito.</i> <i>Acesso direto.</i> <i>Área Civil.</i>	<i>Cidadão individual de qualquer</i> <i>nacionalidade.</i>
<i>FRANÇA</i> <i>Médiateur – 1973.</i> <i>Conselho dos Ministros.</i>	<i>6 anos, não podendo</i> <i>ser reeleito.</i> <i>Acesso indireto e</i> <i>formal.</i> <i>Área Civil.</i>	<i>Cidadão individual de qualquer</i> <i>nacionalidade.</i>
<i>PORTUGAL</i> <i>Provedor de Justiça – 1975.</i> <i>Presidente da República escolhe em</i> <i>lista tríplice</i>	<i>Indeterminado.</i> <i>Acesso direto.</i> <i>Área Civil.</i>	<i>Não há prazo de carência.</i>
<i>ESPANHA</i> <i>Defensor del Pueblo – 1978.</i> <i>Parlamento.</i>	<i>5 anos.</i> <i>Acesso Direto.</i> <i>Área Civil.</i>	<i>Cidadão individual.</i>

Fonte: DE LARA PINTO, Odila. *Ombudsman nos Bancos: agente de mudanças nas instituições bancárias brasileiras*, São Paulo, Musa, 1998.

Atualmente, a função do “Ombudsman” é bastante moderna dentro da gestão administrativa e objeto de discussão e de implantação em vários países, como por exemplo, no Brasil.

2.3.2 O Ouvidor-Geral no Brasil

É importante conceituar historicamente a influência da função do “Ombudsman” no Brasil voltando ao passado, mais especificamente, na época do Brasil-Colônia, em 1549. Durante esta época, o primeiro governador-geral do Brasil com a missão de defender a colônia contra as incursões estrangeiras, criou o cargo de Ouvidor-Geral, que defendia os interesses da justiça, julgando e punindo em toda a extensão do território, atuando como um corregedor-geral da justiça. Essa tradição perdura fortemente na atualidade.

Mesmo com esta experiência, o Brasil só foi instituir a figura do Ouvidor nas esferas estatais, com características semelhantes ao “Ombudsman” sueco, na década de 80, sempre por iniciativa do Poder Executivo, normalmente por Decreto. Desde então, as organizações públicas começaram a se mobilizar para a instituição do cargo de Ouvidor. Pode-se citar como exemplo a prefeitura de Curitiba em 1986 e o governo do Estado do Paraná, em 1991.

O governo de São Paulo também inovou ao promulgar a Lei de Defesa do Usuário do Serviço Público, aprovada em Assembléia Legislativa e sancionada em 1999.

Na iniciativa privada, o modelo do “Ombudsman” também foi adaptado na década de 80. Um dos exemplos mais expressivos foi a criação do cargo na Folha de São Paulo, em 1989, com a missão de apontar, entre outras atividades, os erros do próprio veículo perante o leitor e internamente, junto aos redatores.

Enfim, apesar de ainda poucas empresas, privadas ou públicas, adotarem a função do “Ombudsman” ou do Ouvidor na sua estrutura organizacional, pode-se dizer que a cada dia cresce o número de organizações apostando na instituição do cargo e estimuladas a ouvir e atender melhor os cidadãos e clientes, aperfeiçoando produtos e serviços.

A Associação Brasileira de Ouvidores / “Ombudsman” (ABO) é um exemplo do fortalecimento da função no País. Criada em 1995, atualmente fazem parte dela mais de 250 Ouvidores/ “Ombudsman”.

2.4 O SERVIÇO PRESTADO

2.4.1 Qualidade e Benefício Percebido pelos Usuários

A cada dia cresce a consciência de que a melhoria da qualidade é fundamental para a manutenção do negócio e portanto, necessária para a competição no mercado atual. Mas o que é qualidade? Existem várias maneiras de a definirmos. Poderíamos dizer que “bom, bonito, barato, no prazo e seguro” seriam alguns atributos para associarmos produtos e serviços à qualidade.

Para o atributo “bom”, poderíamos associar o conceito sem defeito ou quase perfeito; ao atributo “bonito” poderíamos dizer que, apesar de subjetivo, é uma das características que torna o bem ou o serviço agradavelmente recebido pelo cliente. Já “barato” significa ter baixo custo de produção e preço de venda aceito pelo mercado. “Prazo” remete à credibilidade do fornecedor e “seguro” associa-se com a própria integridade do produto ou serviço, ou seja, o processo é confiável a ponto de não causar danos às pessoas, ao meio ou aos bens.

A qualidade está relacionada ao grau de satisfação do produto ou do serviço prestado. Como o cenário deste trabalho é a aviação civil, abordaremos a questão do serviço oferecido ao usuário desse sistema.

Mas como conceituaríamos o serviço? Ora, diferente dos bens – objetos ou dispositivos físicos que propiciam benefícios aos clientes por meio de sua propriedade ou uso – o processo do serviço pode estar ligado ao emprego de produtos físicos, entretanto seu desempenho é essencialmente intangível. A noção de serviço como realização que não pode ser tocada, embalada ou transportada, pode ser comparada à cobertura oferecida por uma seguradora, limpeza de um avião ou mesmo no fornecimento de ônibus grátis nos aeroportos. A distinção dos produtos (bens e serviços) pode ser analisada numa escala que vai do tangível dominante ao intangível.

Portanto, administrar a relação entre clientes e fornecedores de serviços, objetivando uma experiência satisfatória torna-se um desafio nos tempos atuais. É exatamente no setor do mercado de serviços que a economia está passando pelas maiores transformações. Em todo o mundo, inovações têm proporcionado novos padrões de serviços e encontrado sucesso em mercados onde concorrentes estabelecidos não têm conseguido agradar clientes exigentes e conscientes, como os de hoje.

Noções tradicionais de qualidade foram substituídas pela obrigação de deixar a qualidade de serviços ofertados ser dirigida pela demanda, isto é, pelo cliente. Nos tempos atuais, as empresas não estão somente prestando mais atenção às necessidades do cliente, mas nas atividades dos concorrentes, percebendo a importância de ganhar ponto a ponto a melhor participação no mercado, crescentemente competitivo.

A entrada de novas empresas e o aumento da competitividade é um dos fatores que aumenta a dificuldade na manutenção da fidelidade dos clientes. Fatores como melhor desempenho de novos serviços, promoções inteligentes ou uso de alta tecnologia têm desafiado o empenho e a criatividade dos novos gestores para buscar consumidores.

Entretanto, o grau de fidelidade vai depender da natureza do serviço, ou seja, vai depender dos níveis de satisfação dos consumidores. A relação entre satisfação e fidelidade não é linear.

Mercados competitivos, como o da aviação civil, pequenas mudanças na satisfação dos clientes podem ser associadas a grandes mudanças em termos de fidelidade. Com isso, empresas no setor têm buscado novas oportunidades mercadológicas, partindo para um “marketing” mais agressivo, com um olhar mais cuidadoso a partir da segmentação de seus consumidores.

Todas essa competição acaba fazendo com que as empresas fiquem atentas às concorrentes, adotando práticas de “benchmarking”, avaliando constantemente as melhores performances do mercado.

Portanto, empresas buscam oferecer novos serviços e tentam disputar cada ponto percentual no “market share”, adaptando-se, com criatividade, a um

mercado de usuários mais perceptivo aos seus direitos e mais exigente quanto aos serviços oferecidos.

Dentro dessa busca por uma maior qualidade nos serviços prestados, surgiu a instituição do cargo de Ouvidor ou “Ombudsman”. Trata-se então de um novo conceito dentro da administração moderna em aumentar, como este novo canal de atendimento, o grau de satisfação do usuário/consumidor final.

Dentro desse contexto de qualidade, o trabalho da OUVIDORIA ou do “Ombudsman” tem sido considerado uma das importantes ferramentas da administração da organização para medir, entre outras coisas:

- ❑ A satisfação do cliente/consumidor;
- ❑ O clima organizacional;
- ❑ A imagem junto ao público interno e externo;
- ❑ A necessidade do cliente/consumidor e
- ❑ Os pontos fracos da organização a serem corrigidos.

Mas e o benefício do serviço? Bem, o valor total esperado pelo cliente ou consumidor é o conjunto de benefícios previsto por determinado produto ou serviço. Deste modo, pode-se dizer que o cliente ou o consumidor forma um julgamento de valor e age baseado sobre o mesmo. Portanto, ao adquirir-se um produto ou serviço, seu valor agregado incorpora a parcela diretamente ligada à satisfação do cliente ou do consumidor, ou seja, com o nível de percepção do sentimento da pessoa, resultante da comparação do desempenho de um produto ou serviço em relação à sua expectativa anterior à transação.

O desafio então das empresas é criar uma cultura empresarial, de modo que todos (dirigentes e funcionários) estejam dispostos a maximizar a satisfação dos clientes para alavancar suas atividades. A preocupação em valorizar o cliente, já foi percebida em vários setores da atividade produtiva, inclusive no da aviação. Dentro desse ambiente competitivo, sobreviverá aquelas empresas que trabalharem na redução de seus custos, oferecendo cada vez mais valores agregados ao seu cliente como forma de diferencial no mercado competitivo.

O cargo de Ouvidor ou “Ombudsman” dentro das empresas representa valor agregado para seus clientes e consumidores. Ao oferecer um serviço, muitas

organizações já dispõem de um canal de atendimento “pos-venda” para reclamações, sugestões ou mesmo denúncias, serviço que já é comum nas organizações e de certa forma, já esperado pelo cliente.

Entretanto, poucas empresas no Brasil oferecem para seu público um canal de atendimento personalizado, eficiente e representativo, capaz de resolver de maneira clara, objetiva e ágil os problemas de quem procura este canal. Na verdade, este serviço quando bem realizado, torna-se uma surpresa, um “plus”, ou seja, um valor agregado ao cliente ou consumidor. Desta forma, este passa a se sentir especial, satisfeito e valorizado, mesmo que não o utilize concretamente, mas sabendo que o serviço está disponível.

2.4.2 CRM

O CRM – “Customer Relationship Management”, ou gerenciamento de relacionamento com o consumidor é mais do que um conjunto de rotinas e estratégias. Na verdade, CRM é uma filosofia adotada pela empresa para entender o cliente, manter um relacionamento com troca de informações para a empresa adquirir conhecimento ou “feedback” para aprimorar suas ações. Como consequência, a empresa ganha mercado.

A implantação do CRM, portanto, procura economizar tempo e diminuir estresse do cliente. Mais do que “vender mais” ou se posicionarem positivamente diante do cliente, as empresas procuram construir e reforçar um elo de fidelização interno e externo. A base do CRM está constituída então pela informação. Conhecer o cliente, os processos, os serviços e todos os aspectos relativos ao cliente e saber usar informações certas, no formato correto e na hora precisa é um procedimento gerencial chave.

É importante explorar ao máximo o conhecimento que as empresas têm dos seus clientes e envolver todos os seus setores estratégicos. As empresas têm-se deparado com consumidores mais exigentes em qualidade e serviços, com clientes que querem tratamento diferenciado. Assim, a personalização do cliente já pode ser encarada como um valor agregado. Trata-se de uma necessidade e deve constar do planejamento estratégico das empresas.

“Costumizar” o cliente é desenvolver mecanismos onde ele se torna especial por receber um tratamento diferente, de acordo com suas preferências, seus desejos, seus perfis, enfim, de acordo com o grupo o qual faz parte, ou simplesmente por ser único, e que deve ser identificado pela empresa.

E é exatamente assim que o Ouvidor ou o “Ombudsman” se posiciona na organização. Sua tarefa está intimamente ligada aos processos de CRM, mantendo uma relação de confiança e sempre “costumizada”, atuando desta forma como um diferencial no atendimento simplificado oferecido aos clientes. Por meio do correto desempenho do Ouvidor ou “Ombudsman” as informações surgem de maneira espontânea e precisa, vindas de dentro e de fora da empresa, mostrando realmente o que o cliente pensa, quer e deseja da organização.

Os relatórios de conhecimento elaborados pelos Ouvidores ou “Ombudsmen” nas organizações nada mais são do que um dos resultados do CRM. Compreender, analisar e repensar processos e atitudes para manter um padrão de qualidade, garantindo a satisfação máxima do cliente ou do consumidor.

2.4.3 Cidadania e Defesa do Consumidor

No Brasil, o Código Comercial Brasileiro criado através da Lei nº 556, de 25.05.1850 por Dom Pedro II, carregava em seu bojo, de modo tênue, alguns artigos protetores aos consumidores, especialmente na área de serviços ao normatizar os Direitos e Obrigações do “Fretador e Afretador”. É certo que as regras estabelecidas vislumbravam a codificação das relações comerciais, mas havia a nítida intenção de amparar o usuário dos serviços de afretamento.

Em seguida, estabelecendo maior amplitude, surge a Lei Delegada nº 4 de 26.09.62, autorizando a intervenção da União no domínio econômico para assegurar a livre distribuição de mercadorias e serviços essenciais ao consumo e uso do povo. O destinatário do conjunto de tais normas era, unicamente, o universo dos consumidores.

Em seqüência, surge, em 24.07.85, a Lei 7347 regulando a Ação Civil Pública, que visava a responsabilidade por danos causados ao meio ambiente, ao consumidor, a bens e direitos de valor histórico, estético, turístico e paisagístico.

Pode-se afirmar que as legislações precedentes no Brasil, como no resto do mundo, vinham cuidando do assunto refletindo as mudanças operadas no meio sócio – econômico, hoje globalizado, dada a intensidade de operações internacionais.

Não se pode esquecer que a Constituição Republicana promulgada, em 05.10.88, trás nos seus fundamentos iniciais um forte conteúdo de cidadania, valorizando a dignidade da pessoa humana, o trabalho e livre iniciativa. Sob tal influência, o legislador brasileiro vislumbra a necessidade da criação de um código de proteção à defesa do consumidor, de tal modo amplo, avançado, abrangente, a fim de que a massificação decorrente do consumo, dos negócios de bens e serviços, passassem a compor, adequadamente, um instrumento que regulasse as divergências existentes de ordem pública e do interesse social.

Assim, surge, na última década do século XX, o instrumento jurídico conhecido como CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR, por força da Lei 8.078, de 11.09.90, somente entrando em vigor em 11.03.91, dando destaque entre inúmeros dispositivos de proteção àquela contra danos físicos causados por produtos perigosos, que quando usados de forma normal e razoável *“possam ser prejudiciais aos consumidores”*, bem como contra danos aos interesses econômicos do consumidor.

O novo Código surge para compatibilizar o direito do consumidor com a realidade social. Aborda em seu bojo as questões conflitantes, tais como: ônus da prova; do contrato de adesão; da responsabilidade civil; da oferta; dos efeitos da sentença; a desconsideração da pessoa jurídica; das condições gerais do contrato; da nulidade de cláusula contratual abusiva e do abuso de direito. Em resumo, é esse o novo Código.

Ressalta-se ainda que a figura do Ouvidor tem trazido excelentes vantagens aos órgãos governamentais que a institucionalizaram, porém, corre o

risco de perder sua independência quando desprovida do apoio político. Isso é evidente, em face da função não ser consagrada constitucionalmente.

Entretanto, as grandes empresas privadas e mesmo as públicas conseguem canalizar inúmeras vantagens quando criam a figura do “Ombudsman” ou do Ouvidor. Como foi dito anteriormente, traz melhorias quanto a imagem da empresa; detecta prejuízos futuros pela antecipação dos procedimentos; projeta situações vantajosas em face da obtenção das informações; ajuda melhor a pesquisa mercadológica, enfim, faz o verdadeiro controle de qualidade da instituição.

CAPÍTULO 3 - OUVIDORIA NO SERVIÇO PÚBLICO

3.1 APRESENTAÇÃO

Muitas organizações públicas já entenderam que o seu cliente espera que seu relato - seja uma denúncia, uma reclamação ou uma reivindicação - seja reconhecido e considerado importante. No momento em que tais queixas recebem tratamento diferenciado pelo órgão público e o reclamante recebe uma resposta por meio de um atendimento eficiente, e ainda, pode acompanhar seu processo de forma ágil, começa a se ter um relacionamento de confiança entre a organização pública e o cliente. Assim, passa a existir também uma tendência deste cliente a perder um possível impulso de reivindicar pelos seus direitos entrando, por exemplo, na justiça contra o mesmo órgão público que lhe causou insatisfação.

Dessa forma, empresas públicas têm despertado e estabelecido parâmetros e estratégias para aperfeiçoarem seus sistemas de informação, atendimento e processos para captação e gerenciamento da demanda proveniente de seus clientes. Passaram então, a oferecer o serviço de OUVIDORIA interna – englobando seus funcionários e clientes diretos- e externa – para seus clientes e/ou usuários - a fim de criar, com este canal:

- ❑ Meios para alcançar transparência na administração pública;
- ❑ Métodos para aproximar o cidadão da organização;
- ❑ Maneiras de estar atento às necessidades dos clientes e
- ❑ Possibilidades dos clientes reconhecerem seus atos a partir de mudanças e melhorias nos métodos/atitudes dos serviços prestados.

Neste capítulo serão relatadas as experiências de algumas OUVIDORIAS no setor público. Suas características, dificuldades e as vantagens que oferecem ao cidadão serão adiante consideradas.

3.2 IMPORTÂNCIA DA OUVIDORIA

A busca por uma maior qualidade nos serviços oferecidos à população tem sido uma das orientações do governo federal para os órgãos que compõem o serviço público. Dentro desta ótica, dezenas de entidades da administração pública já dispõem de OUVIDORIAS. Criadas também pela necessidade de

implantar ações e mecanismos que permitam ao cidadão o entendimento e o incentivo para o exercício de sua cidadania, as OUVIDORIAS do serviço público têm acolhido reclamações, reivindicações e denúncias de forma ágil e personalizada para que seu público-alvo tenha o direito de ser ouvido e de que a tabulação dos resultados das reclamações provoque melhorias e aperfeiçoamentos nos serviços prestados. Desta forma, estas atitudes propiciam satisfação ao cidadão reclamante, economia de dinheiro e tempo ao administrador público e a toda sociedade contribuinte.

3.3 NO ESTADO DE SÃO PAULO

Atualmente, vários setores públicos do Estado de São Paulo são contemplados pela existência de OUVIDORIAS. A seguir, será enfatizado um dos exemplos de sucesso da experiência de implantação da OUVIDORIA da Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo (PRODESP). A OUVIDORIA foi criada atendendo à determinação da Lei 10.294, de 20/04/99, de Proteção e Defesa do Usuário de Serviços Públicos.

A PRODESP – Companhia ligada à Secretaria de Gestão estratégica tem cerca de 1.800 funcionários e presta serviço para a maioria dos órgãos públicos do Estado de São Paulo. Como uma empresa de tecnologia de informação, a OUVIDORIA PRODESP foi montada para cuidar e tratar a informação (coleta, análise, recuperação e resposta) a fim de oferecer pistas, contribuições e subsídios (conceituais e operacionais) para servir como um sensor de qualidade dos serviços prestados e um instrumento de exercício de cidadania.

Portanto, a tarefa da OUVIDORIA, que está diretamente ligada à Diretoria da PRODESP é a de representar o cidadão dentro da Empresa, estabelecendo com ele um canal direto de comunicação. A OUVIDORIA também é um canal aberto para a manifestação de clientes, fornecedores e funcionários.

Vale ressaltar que a Lei 10.294, de 20/04/99 – Lei de Defesa do Usuário de Serviços Públicos é inédita e tem garantido que a OUVIDORIA possa trabalhar de forma independente e autônoma no Brasil, pois:

- Estabelece normas de proteção e defesa do usuário dos serviços públicos e seus direitos básicos: a informação; a qualidade na prestação do serviço, e o seu controle adequado;
- Institui OUVIDORIAS em todos os órgãos públicos e Comissões de Ética em todas as Secretarias de Estado;
- Cria o Sistema Estadual de Defesa do Usuário de Serviços Públicos – Sedusp que tem como tarefa principal a coordenação geral das ações relacionadas à lei.

Segundo a chefia da OUVIDORIA, o sistema de Gestão das Manifestações dos Serviços PRODESP atinge o público em geral que queira orientações; fazer elogios, sugestões, reclamações e denúncias sobre os serviços PRODESP. Para entrar em contato, o usuário pode entrar em contato por meio de telefone, e-mail, atendimento pessoal, fax, correio ou por ficha de inscrição. Somente nos anos de 2000 e 2001 foram registrados mais de 7.400 atendimentos pela OUVIDORIA.

Além das respostas aos usuários, a PRODESP gera relatórios gerenciais – qualitativos e quantitativos, com recomendações e sugestões a fim de que possam ser aperfeiçoados serviços e implantadas ações concretas, ágeis e eficientes.

3.4 NA ANATEL

Por conta das novas metas no setor de Telecomunicações, foi criada em maio de 1997, seguindo o novo modelo de gestão administrativa do Governo atual, a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL).

Baseado na necessidade de se ter um diálogo mais estreito com a sociedade, foi criado em maio de 1998, a Central de Atendimento ao Usuário. Não se pode dizer que este foi um serviço criado pela OUVIDORIA da ANATEL, pois o cargo de Ouvidor da Agência é nomeado pelo Presidente da República (subordinado ao próprio) e funciona mais como um corregedor interno, da própria ANATEL, do que um gerente das ações em prol dos usuários dos serviços de telecomunicações.

Dessa forma, atualmente, a Central de Atendimento da ANATEL funciona sob coordenação da Assessoria de Relações com o Usuário, que na prática, trabalha como uma OUVIDORIA externa. A Central de Atendimento possui um canal de serviço 0-800 (0800 33 2001) que já recebeu, até o ano de 2001, 4.200 milhões de ligações. Cerca de 90% foram resolvidas na primeira chamada.

Em 2001, a maior parte das reclamações foi por motivos de:

- Informações sobre o Código de Seleção da Prestadora;
- Entradas de empresas no mercado de telefonia fixa;
- Reparo/defeito nas linhas;
- Cobrança de contas indevidas pelas operadoras etc

A Central conta com 80 posições de atendimento e funciona 24 horas ininterruptamente, nos sete dias da semana, incluindo feriados.

Os usuários interessados em entrar em contato com a ANATEL também possuem outros canais de atendimento como cartas, fax e e-mail (usuarios@anatel.gov.br). Através do Portal da ANATEL (www.anatel.gov.br) há um espaço denominado *Fale Conosco*, onde o usuário pode fazer o seu registro. As solicitações são respondidas no máximo em cinco dias. As questões relacionadas à regulamentação são respondidas por meio de resposta padrão com base nas perguntas mais freqüentes. Estas representam 30% das ligações recebidas.

Um outro instrumento para facilitar o atendimento ao usuário é a Sala do Cidadão, ou seja, são 18 espaços presentes em capitais brasileiras a fim de tornar, mais ágil e interativo, o relacionamento com o cidadão e a sociedade. Criadas desde julho de 1999, as salas são equipadas com terminais de computador, fax, impressoras, scanner, telefone, TV e dispõem de atendentes para receber e encaminhar a manifestação dos interessados.

Sem custos, os beneficiários são pessoas que não têm acesso aos processos avançados de informações, como a Internet. A Sala do Cidadão pode então sintetizar a promoção da diversidade dos serviços oferecidos à sociedade; o aumento da oferta de serviços e o alcance de padrões de qualidade compatíveis com as exigências do mercado.

3.5 NA SECRETARIA DE SAÚDE DE SANTA CATARINA

Dentre os objetivos da política do governo do Estado de Santa Catarina estava a criação de uma OUVIDORIA para a área de saúde. Para uma população de 5,5 milhões de habitantes e 293 municípios no Estado, foi criado um serviço de atendimento gratuito ao cidadão na área da saúde. A OUVIDORIA teve seu início então, no dia 19 de maio de 1999.

Segundo o Serviço de OUVIDORIA do Estado de Santa Catarina, o governo tinha como uma de suas metas ouvir as necessidades do cidadão e fazer com que este participasse das soluções, fazendo com que a gestão administrativa tivesse maior participação da população. A idéia era que a criação da OUVIDORIA para o cidadão – vinculada diretamente ao governador – fortalecesse a imagem do próprio cidadão como protagonista das ações de governo, assegurando a todos os catarinenses pleno acesso aos serviços de saúde, garantindo qualidade e eficiência do sistema.

O serviço de ligações gratuitas foi a principal ferramenta para agilizar este compromisso. Por meio do número 0-800 482 800 qualquer cidadão pode fazer reclamações, críticas, sugestões, elogios ou obter informações, no período de sete às 19 horas. Pode-se dizer deste serviço que:

- ❑ Em dois anos, foram recebidas mais de seis mil ligações;
- ❑ As solicitações são relacionadas a qualquer prestador de serviço de saúde vinculadas ao Sistema Único de Saúde – SUS do Estado;
- ❑ As respostas são encaminhadas ao cidadão por meio de carta do Secretário de Saúde do Estado
- ❑ Os assuntos mais frequentes das ligações são: Procedimentos e campanhas do SUS; Atendimento ruim pelos funcionários; Problemas com marcação de consultas e exames; Cobranças irregulares de cirurgias e consultas; Denúncias de acúmulos indevidos de cargos públicos; Sugestões para ampliação de horário de atendimento e tipos de serviços; Qualidade no atendimento; Agradecimento pelas respostas e outros.

Ainda segundo a coordenação do serviço de OUVIDORIA no Estado, o cidadão tem tido como vantagens o acesso gratuito de canal para expressar sua opinião quanto aos serviços prestados de forma simplificada, garantindo o exercício de sua cidadania. Em contrapartida, o Estado pode avaliar melhor o direcionamento de suas ações por meio do grau de satisfação da população. Com isso, o governo tem podido racionalizar o gerenciamento dos recursos públicos, manter um relacionamento democrático com a sociedade, fortalecer sua imagem junto ao cidadão e corrigir as disfunções no sistema de saúde de Santa Catarina.

CAPÍTULO 4 - O ÓRGÃO REGULADOR DA AVIAÇÃO CIVIL

4.1 APRESENTAÇÃO

O Departamento de Aviação Civil (DAC) é uma organização cuja missão é estudar, orientar, planejar, controlar, incentivar e apoiar as atividades da Aviação Civil pública e privada, além de manter o relacionamento com outros órgãos no trato dos assuntos de sua competência.

Dentro da estrutura do DAC existem quatro Subdepartamentos: Planejamento, Infra-Estrutura, Operações e Técnico. Também fazem parte do DAC o Instituto de Aviação Civil (IAC), a Comissão de Estudos Relativos à Navegação Aérea Internacional (CERNAI) e ainda os Serviços Regionais de Aviação Civil (SERAC).

Para o melhor cumprimento das atividades do DAC de forma eficiente e descentralizada foi criado há cerca de 28 anos, os órgãos regionais. Os chamados SERAC estão distribuídos em sete localidades (Belém, Recife, Rio de Janeiro, São Paulo, Canoas, Brasília e Manaus) e representam os braços do DAC para o cumprimento de suas atividades no âmbito regional.

Vinculados aos SERAC, estão os Postos de Fiscalização da Aviação Civil ou, como são mais conhecidos, as Seções de Aviação Civil (SAC), espalhadas nos principais aeroportos do país. Responsáveis pela fiscalização direta nos aeroportos e pelo atendimento ao público usuário, as SAC funcionam como referência do órgão regulador nas principais cidades do País e sem dúvida, têm uma importância fundamental na prestação de serviços aos usuários – na sua maioria passageiros que transitam pelos aeroportos.

4.2 ATENDIMENTO AOS USUÁRIOS DA AVIAÇÃO CIVIL

O contato do DAC com os usuários do transporte aéreo que, por ventura, queiram realizar uma sugestão ou reclamação, se dá por meio de várias “portas de entrada”. A principal delas se dá por meio das próprias SAC, pois estão representadas fisicamente nos principais aeroportos do Brasil, conforme dito anteriormente. Além desses pontos de atendimento, outros canais como o

atendimento na própria sede do DAC, nos próprios SERAC e por correspondências (cartas, fax e e-mails) também estão disponíveis ao público.

Preocupado em aumentar o canal de informação e atendimento, o DAC deu seu passo no mundo cibernético em 1997, com a criação da sua Página Eletrônica. Dentro de um contexto institucional, a Página foi crescendo e possibilitando um serviço de informações atuais e precisas. Sem dúvida, sua implantação representou um marco no sistema de informação no DAC, pois provocou a rapidez na disponibilidade da divulgação de dados e oferecimento de serviços de uma forma dinâmica.

Hoje, pode-se dizer que a obrigatoriedade na atividade de manutenção do Portal de Aviação do DAC (www.dac.gov.br) representa um dos pontos-chave para o aprimoramento da gestão do conhecimento do órgão e também um importante canal de atendimento virtual. Por mês, atualmente, o DAC recebe cerca de dois mil questionamentos mais de 50 mil acessos mensais.

Desta forma, foi possível abrir um canal direto com os usuários da aviação por meio de um endereço eletrônico específico para informações, reclamações, sugestões e denúncias. Com a divulgação deste serviço foi comprovada uma forte “demanda reprimida” de usuários, que vieram beneficiar-se com este serviço. Pode-se citar como outro exemplo benéfico, fruto do uso da Internet, o novo tratamento dados aos Impressos de Sugestão e Reclamação - ISR, a fim de agilizar a comunicação dos processos, pareceres e resultados.

Entretanto, pela própria natureza dos acontecimentos, ou seja, devido à probabilidade maior da ocorrência de problemas, no próprio ambiente do aeroporto, as SAC ainda são os principais canais de atendimento aos usuários (na maioria passageiros).

Atualmente o processo de atendimento ao público usuário do transporte aéreo em relação ao trâmite de sugestões e reclamações acontece num ambiente bem complexo, envolvendo várias fases de tramitação e vários pontos de coordenação. O universo do tema em questão aponta o envolvimento sistemático de vários setores do DAC que interagem de forma a resolver os registros com os devidos processos originados dos Impressos de Sugestão e Reclamação (ISR).

O ambiente previsto para o processamento dos Impressos de Sugestão e Reclamação se dá nos Postos de Fiscalização de Aviação Civil, nos sete Serviços Regionais (SERAC), na própria sede do DAC, mais especificamente no Subdepartamento de Planejamento (SPL) e em vários setores das empresas aéreas. O processo dos ISR não necessariamente se inicia nos Postos de Fiscalização de Aviação Civil, pode se dar também junto aos SERAC ou no próprio DAC.

Segundo a Instrução Normativa de Aviação Civil 1601, de 08 de junho de 2001, após o recebimento oficial dos ISR pelo DAC, inicia-se o procedimento para aplicação das sanções com a lavratura do auto de infração por despacho da autoridade responsável (Inspetores de Aviação Civil ou Fiscais de Aviação Civil) ao tomar conhecimento da possível infração.

Após lavrado o auto de infração e abertura de processo administrativo conforme legislação em vigor (Código Brasileiro de Aeronáutica), o órgão responsável pela apuração da infração comunica a instauração do procedimento, mediante ofício ou notificação de infração.

A notificação de infração é então ser encaminhada ao interessado (possivelmente ao setor encarregado da empresa aérea, por exemplo) contendo todas as informações pertinentes ao caso (identificação do notificado, número do voo, matrícula, descrição do fato, hora, local, data, documentos etc) com despacho da autoridade aeronáutica e prazo para apresentação da defesa.

Assim sendo, na maioria dos ISR enviados, o órgão responsável pela verificação das irregularidades analisa as provas apresentadas na defesa, e, se as aceitar, arquivando o processo em seu setor, informando ao interessado a decisão ou, em caso contrário, encaminhando ao Subdepartamento de Planejamento (SPL) do DAC, propondo aplicação de sanção. O SPL então, analisa as propostas de aplicação de sanção de acordo com o grau de gravidade e reincidências, podendo adotar as seguintes providências: arquivamento; advertência; multa; suspensão de certificados, licenças, concessões ou autorizações; detenção, interdição ou apreensão de aeronave ou do material transportado.

Em caso de multa, cabe a Divisão de Fiscalização e Processamento de Irregularidades emití-las. Para outras sanções, a mesma Divisão emite carta ou ofício informando a decisão.

Paralelamente, a comunicação em relação ao atendimento aos clientes diretos e usuários também é feita entre DAC e setores de companhias aéreas, oficinas de manutenção, aeroclubes, escolas, administrações aeroportuárias, sindicatos e associações, empresas de táxi aéreo, aeronautas, desportistas, cobrindo toda a comunidade aeronáutica.

4.3 PROBLEMAS ATUAIS

O DAC interage diretamente com empresas aéreas e administrações da aviação civil de diversas naturezas como companhias aéreas, escolas, aeroclubes, empresas de manutenção etc. Tais organizações privadas necessitam, pela própria característica do setor, de rapidez administrativa. E como seus produtos e serviços estão na maioria das vezes sob a regulamentação do DAC, e este, por sua vez, deve dispor de recursos humanos suficiente para atender à demanda, de modo a imprimir a adequada velocidade na solução de processos e nas demais atividades. Com isso, produz-se um reflexo direto e positivo no que se refere ao atendimento a usuários.

No caso do atendimento, de uma forma geral, não existe um canal exclusivo para o recebimento das solicitações dos usuários. Empresas, escolas, oficinas etc entram em contato diretamente com o setor correspondente do DAC, não havendo uma unidade na qualidade do atendimento, nem sequer a quantificação de registros e dados para análises posteriores.

Situações em que o próprio funcionário ou as próprias SAC precisem de uma resposta mais rápida aos usuários se tornam difíceis, pois não existe uma Central de Atendimento ou mesmo uma OUVIDORIA para solucionar questões mais urgentes.

Atualmente usuários utilizam, desde o início de 1997, o serviço na Internet, por meio do Portal do DAC (www.dac.gov.br) para obter informações, registrar reclamações, sugestões ou denúncias. Entretanto, este serviço, apesar de ter

atendido a boa parcela da demanda reprimida, ainda não atinge a maioria dos setores e usuários da aviação civil.

Mesmo com a percepção da necessidade de uma administração mais veloz e eficiente, o DAC, precisa ainda, voltar a rever o planejamento estratégico e a estrutura no que diz respeito ao atendimento ao usuário do sistema de aviação civil. Só assim, provocará uma melhoria na qualidade dos serviços prestados.

Existe também um problema de ordem interna, mais especificamente relacionada com o setor de recursos humanos. É que hoje, no DAC, além de militares, trabalham civis provenientes da INFRAERO e da Aeronáutica, entre outros. A formação de vários subgrupos acaba por gerar problemas de relacionamento e comprometimento com as atividades. São valores, crenças, benefícios e salários que divergem uns dos outros causando diversidades culturais. A relação profissional e o ambiente, muitas vezes, se tornam difíceis, provocando heterogeneidade e enfraquecimento do nível de comprometimento com o sistema e morosidade – o que prejudica o próprio usuário do Órgão, esperançoso na solução rápida dos processos.

Entretanto, para um melhor diagnóstico dos problemas do Órgão é necessário:

- ❑ Analisar a organização e suas necessidade de mudanças;
- ❑ Valorizar os profissionais;
- ❑ Planejando de forma a respeitar as lideranças;
- ❑ Respeitando os espaços;
- ❑ Criar uma visão compartilhada e uma direção comum, comprometendo os grupos;
- ❑ Criar mecanismos de perpetuação das subculturas;
- ❑ Trabalhar em prol do comprometimento com as mudanças geradas;
- ❑ Afastar-se do passado. Ou seja, é preciso reconfigurar as atitudes ou sistemas, contudo é necessário preparar os funcionários (fase demorada), fazendo com que as mudanças sejam menos súbitas e dramáticas. Com o entendimento das

mudanças, todos estariam dispostos à nova ordem, e seria mais fácil deixar para trás práticas e tradições, criando um sentimento de urgência;

- Estruturar a capacitação e reforço com investimentos em treinamentos assegurando condições físicas e de desenvolvimento tecnológicos;
- Utilizar a comunicação / marketing interno como maneira de preparar para introdução das mudanças, utilizando as habilidades gerenciais para as devidas orientações;
- Monitorar, aprimorar e institucionalizar a mudança, divulgando, por exemplo, os primeiros resultados positivos como forma de incentivo. Desta forma comprometendo os subgrupos e ratificando a mudança.

CAPÍTULO 5 - OUVIDORIA NO ÓRGÃO REGULADOR DA AVIAÇÃO CIVIL

5.1 APRESENTAÇÃO

De uma forma geral, nas organizações – sejam públicas ou privadas - existem duas formas de ocupações básicas: de decisão e de ação. Portanto, a importância de monitorar as ações, interferir na correção dos rumos e melhor gerir as atividades da organização baseia-se em informações. Para tanto, os sistemas de informação são vitais para o controle das operações e tomada de decisões.

A informação, de acordo com esta ótica, é o produto da análise dos dados existentes na organização, devidamente registrados, classificados, organizados, relacionados e interpretados dentro de um contexto para transmitir conhecimento e permitir a execução de um processo decisório de forma otimizada.

Por isso, as organizações estão percebendo que, quem melhor aplicar as tecnologias emergentes às suas operações, e as que usarem de forma mais eficaz a informática em seus processos decisórios, terão maior vantagem competitiva em seu setor de atuação. Assim, a tecnologia da informação passa a ser um “recurso estratégico” para a organização.

O surgimento da Internet possibilitou a criação da maior rede de informações do planeta. Com isso, várias organizações puderam aumentar sua presença no mundo cibernético para atuarem de forma mais competitiva. Por meio das “webs”, organizações puderam intensificar e alargar as oportunidades ao veicular informações estratégicas, intercambiar informações e facilitar a comunicação.

Hoje, empresas aprimoram a relação via Internet e trabalham intensamente oferecendo produtos e serviços, comercializando (“e-commerce”) e fechando negócios (B2B, B2C). Enfim, organizações vêm tornando-se mais ágeis e se colocando de forma mais competitiva no mercado, aprimorando seus negócios.

Mas o que todos estes conceitos tem haver com o trabalho da OUVIDORIA junto ao órgão regulador da aviação civil? Ora, primeiramente há que se entender que otimizar uma rede de atendimento é um dos pontos fundamentais para o trabalho da OUVIDORIA - uma vez que muitos casos não solucionados pelo setor

de atendimento chegam para serem resolvidos pelo Ouvidor, merecendo portanto tratamento personalizado e ágil.

Somente, então, com boas ferramentas de atendimento é possível atender à demanda de clientes e usuários, ávidos por informações e soluções de seus problemas. Como consequência, canais competentes de atendimento servirão como um filtro para a OUVIDORIA, que poderá dedicar-se aos casos mais complexos e urgentes.

Dentro dessa proposta, a seguir, será exposta uma ferramenta importante para o atendimento aos clientes e usuários de modo a tornar o serviço mais eficiente e preciso, de acordo com estratégias de administração do mercado atual.

5.2 AÇÕES PARA IMPLANTAÇÃO DA OUVIDORIA

5.2.1 Posicionamento organizacional

Não basta alcançar a conclusão de que algo precisa ser feito. A análise comparativa do tratamento ideal e daquele possível com a estrutura atual indica necessidade de aperfeiçoamentos, somente possíveis, com nova estrutura, processo e treinamento.

A OUVIDORIA atua diretamente vinculada ao cargo máximo da organização - presidência ou diretoria. Sua função exige rapidez, autonomia e força política. Devido sua área de atuação ser bem diversificada, pois interage com todos os setores da organização, o OUVIDOR deve possuir um ótimo relacionamento com as principais lideranças a fim de que seu trabalho flua de maneira ágil e positiva.

No caso do DAC, o cargo de Ouvidor poderia estar ligado ao Diretor-Geral. Como exigência da função, o profissional deve ter o máximo de conhecimento possível dentro da área da aviação. Pela natureza dos problemas, vai atuar muito próximo, entre outros setores, das gerências de recursos humanos, comunicação social, segurança de vôo, entre outras.

Caso existisse uma OUVIDORIA Interna no DAC, grande parte dos problemas tratados por este cargo estariam ligados ao setor de recursos humanos. Funcionários, muitas vezes, acabam por dar mais credibilidade ao

Ouvidor por poderem ter um acesso mais rápido a ele. Desta forma, sentem-se mais protegidos por terem como garantia o sigilo das suas informações e sabem que lidam com alguém que cobra, de fato, soluções e prioriza o usuário interno.

A área de Comunicação Social está intimamente comprometida com a qualidade da imagem, com o endomarketing e por todas as estratégias de comunicação do DAC, envolvendo, inclusive, o atendimento a diversos segmentos da sociedade. Neste caso, a OUVIDORIA passa a ter como grande parceira e fonte esta área, que também passaria a contar com os resultados do trabalho da OUVIDORIA como ferramenta de trabalho.

O setor que trata dos assuntos ligados à segurança de vôo do DAC também poderia ter como grande aliado a OUVIDORIA do Órgão, pois este último trabalharia como uma forte porta de entrada de denúncias e informações especiais que poderiam ser revertidas num trabalho de prevenção de acidentes aeronáuticos, favorecendo assim, a segurança de vôo da aviação civil como um todo.

Há que se considerar que o Ouvidor também deve possuir uma rede estreita de relacionamentos interna e externa, como por exemplo: setores de atendimento aos clientes e Ouvidores de empresas do sistema de aviação civil; pessoas e setores envolvidos com qualidade, tecnologia, marketing, imprensa; associações e entidades que atuam em prol do cidadão/consumidor.

5.2.2 Estruturação do canal de atendimento

Para conhecer as necessidades e expectativas de seus usuários e clientes, o Órgão regulador da aviação civil necessita, antes de tudo, saber ouvi-los, estabelecer um canal de comunicação e obter dele o máximo de informações possíveis, que permitam fornecer respostas, atendendo às suas solicitações, conquistando assim satisfação e conseqüentemente fidelização dos mesmos.

Os canais de atendimento do DAC – SERAC, SAC, Internet (via e-mail), central de ligações telefônicas / call center (0-800 ou 0-300), etc - devem então estar fortalecidos para desenvolverem, ao máximo, o serviço de informações e atendimento aos usuários e aos clientes da aviação civil.

Todos os procedimentos e mudanças indicados visam estabelecer um canal de comunicação direta entre usuários com o órgão regulador da aviação civil, para que estes possam obter do mesmo, informações precisas, atendimento padronizado e serviços de qualidade, que correspondam às suas expectativas e garantam a sua satisfação.

Além disso, os diversos canais de atendimento servirão como fontes de informações para os diversos setores do DAC, que, através das manifestações dos usuários e clientes, poderão medir o seu grau de desempenho e as necessidades de mudanças e qualificação de suas áreas para promover o crescimento constante e progressivo da qualidade dos serviços do órgão regulador.

Antes de implantar este serviço ou reestruturar outros canais de atendimento do DAC será preciso realizar uma pesquisa interna junto aos diversos setores institucionais e outras áreas envolvidas no processo de atendimento.

A partir da implantação de um canal, se possível, gratuito de atendimento eletrônico, os usuários da aviação civil – na sua maioria passageiros, ou até o próprio cidadão - e usuários em geral do órgão regulador da aviação civil – na sua maioria empresas aéreas, aeronautas, sindicatos, associações de classe – podem formalizar suas reclamações, denúncias, sugestões e obter informações importantes para a sua atividade.

A primeira etapa, embora incipiente, do processo de atendimento, já existe nos Postos de Fiscalização de Aviação Civil (PFAC) ou SAC presentes nos principais aeroportos brasileiros e por meio do Portal do DAC (www.dac.gov.br). Consiste então em captar reclamações, denúncias e sugestões dos usuários do transporte aéreo com etapa preliminar de solucioná-los.

Entretanto, este processo seria disponibilizado também via estruturação de um *call center*. A partir da inclusão das informações na própria tela, já segmentada de acordo com casos freqüentes, o usuário receberia esclarecimentos imediatos e um número de protocolo para acompanhar seu processo.

Atendentes especializados e treinados também receberiam solicitações de informações – gerais e específicas (até um determinado ponto) – que seriam

igualmente disponibilizadas na tela do computador. A partir daí, muitas dúvidas de usuários e de clientes poderiam ser resolvidas facilitando as atividades do dia-a-dia.

Outros benefícios seriam os resultados dos próprios relatórios gerados por este serviço, proporcionando uma espécie de resposta de pesquisa a partir de questões mais abordadas nas reclamações mais apontadas. Enfim, ter-se-ia uma disponível ferramenta capaz de produzir importantes informações para que os gestores aperfeiçoassem processos, modificassem métodos de trabalho e entendessem melhor o perfil e as manifestações de seu público-alvo.

É claro que, para a criação desse canal de atendimento (*call center*) será preciso fazer uso da tecnologia da informação, ou seja, as informações prestadas devem ser dinâmicas e seguras, a origem dos dados deve ser atualizada no modo “on-line”; a rede orgânica de computadores deve estar ligada a Central de Atendimento de forma segura e o ambiente de “softwares” devem ser integrados a real necessidade da Central de Atendimento com características técnicas modernas.

Por ser um serviço criado a partir das necessidades também dos usuários da aviação, o Canal de Atendimento eletrônico poderia funcionar 24 horas, sete dias por semana. Para maior confiabilidade, todos os acessos de recebimentos de solicitações devem convergir para o sistema telemático de atendimento. Desta forma, tanto as SAC como os SERAC poderiam cadastrar os atuais ISR de forma simples e direta, fazendo da central de Atendimento uma única entrada.

Tudo isso somente será viável a partir da estruturação de um banco de dados eficiente, capaz de fornecer uma gama de informações de todos os setores do Órgão, para que seja possível prestar aos usuários dados confiáveis de forma ágil e precisa.

O acesso ao sistema de informações pelos atendentes poderá ser otimizado de acordo com recursos de palavras-chave. No início do processo haveria uma série de questões já comuns a partir da experiência com os canais eletrônicos do atendimento via e-mail. Aos poucos, dentro do próprio serviço de manutenção,

dar-se-ia entrada em novas soluções de questões, em resposta a demanda do canal de atendimento eletrônico (0-800/0-300).

Inicialmente, o conteúdo do Portal do DAC, bem como a rede do órgão, poderiam servir de material a ser pesquisado para esclarecimento de diversos assuntos e informações sobre:

- ❑ O órgão regulador;
- ❑ Telefones, endereços;
- ❑ Normas e procedimentos;
- ❑ Processos e exames;
- ❑ Estatísticas gerais;
- ❑ Acidentes aéreos;
- ❑ Dados econômicos;
- ❑ Eventos;
- ❑ Aeroportos, horários de Vôos e tarifas;
- ❑ Pilotos;
- ❑ Aeronaves;
- ❑ Oficinas de manutenção;
- ❑ Abertura de empresas aéreas;
- ❑ Homologação de helipontos e aródromos;
- ❑ Inscrições para exames;
- ❑ Acompanhamento de processos de habilitação técnica;
- ❑ Acompanhamento de processos no registro Aeronáutico Brasileiro;
- ❑ Processos de importação e exportação de equipamentos;

Para que os usuários da aviação civil possam estar assegurados de um comprometimento com as respostas de suas solicitações, poderia ser criado limite rígido de tempo para respostas às informações nos casos em que o atendimento não responder de forma imediata.

Casos de denúncias graves ou questões que não puderem ser respondidos num tempo pré-estabelecido poderiam ser enviadas para o Ouvidor do Órgão. Dessa forma, seria estipulado um tempo de cerca de 24 horas para solução do

caso. O Ouvidor do Órgão teria então acesso aos demais diretores e gerentes a fim de buscar a resposta para cada caso específico.

Há que se considerar que essa prática faz com que sejam solucionados problemas na maioria das vezes graves e prevenidos outros de natureza maior. Portanto, a agilidade e a confiabilidade do Ouvidor perante as demais gerencias podem gerar a prevenção de conflitos futuros e possibilitar a mudanças de processos, atitudes e aperfeiçoamento de métodos.

CAPÍTULO 6 - CONCLUSÃO

A OUVIDORIA é uma realidade e veio para ficar. Muitas organizações têm-se movimentado nesse sentido, criando cargos nesse domínio e reformulando estruturas a fim de conceber esta “nova” área para, realmente, provocar a melhoria dos produtos e serviços oferecidos. Dentro desta ótica, o desafio para as organizações públicas está em conceber e aperfeiçoar os canais de atendimento para simplesmente ouvir e dar conseqüência ao que se ouve, como prova de respeito ao cliente, usuário e cidadão. Seria então este um esforço para fortalecimento da cidadania.

A formula parece simples e é fato que organizações precisam fazer gestão de relacionamento com seus clientes. Para tanto, é necessário que primeiramente tenham uma atitude crítica, façam um diagnóstico dentro da sua esfera de atuação, analisando seus problemas por meio de processos, procedimentos e resultados obtidos. Conhecer gostos, costumes e segmentar o atendimento já não parece ser novidade, entretanto ainda há muito que se trilhar para que haja uma integração positiva com clientes e usuários.

No caso do órgão regulador da aviação civil é necessário conjugar força política, investimento tecnológico e desenvolvimento de recursos humanos para que os canais de integração caminhem para uma inteligência de relacionamento, provocando assim, um ambiente possível para o sucesso de uma OUVIDORIA.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DE LARA PINTO, Odila. *Ombudsman nos Bancos: agente de mudanças nas instituições bancárias brasileiras*, São Paulo, Musa, 1998.

GIANGRANDE, Vera & Figueiredo, José Carlos. *O Cliente Tem Mais Que Razão: A importância do Ombudsman para a Eficácia Empresarial*, São Paulo, Gente, 1997.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*, São Paulo, Atlas, 1996.

LOBOS, Júlio. *O Cliente Encantado*, São Paulo, Gráfica, 1995.

VISMONA, Edson Luiz e outros articulistas. *A Ouvidoria no Brasil*, São Paulo, Imprensa Oficial do Estado, 2000.

Leis:

Lei de Econ. Popular. Lei nº 1521 de 26.12.51,.

Cod. Comercial Brasileiro. Lei nº 566 de 25.05.1850.

Cód. Civil Brasileiro. Lei nº 3071 de 01.01.1916

IAC 1601 / Processamento de Infrações, de 08 de junho de 2001.

- Departamento de Aviação Civil (www.dac.gov.br). Consultado em 13.01. 2002.
- Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo (www.prodesp.sp.gov.br) . Consultado em 18.12.2001
- Agência Nacional de Telecomunicações (www.anatel.gov.br). Consultado em 20.02.2002
- Associação Brasileira de Ombudsman/Ouvidores. (www.abonacional.org.br) Consultado em 23.11.2001