

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CONTEMPORÂNEA

Maicon Antonio Paim

OUVIDORIA DA SECRETARIA FEDERAL DE POLÍTICAS
PARA AS MULHERES:
Uma análise do relacionamento com as cidadãs-usuárias

Porto Alegre
2011

Maicon Antonio Paim

**OUVIDORIA DA SECRETARIA FEDERAL DE POLÍTICAS
PARA AS MULHERES:
Uma análise do relacionamento com as cidadãs-usuárias**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração Pública Contemporânea.

Orientador: Prof. Luiz Antonio Slongo
Coorientadora: Prof^a. Priscila Esteves

**Porto Alegre
2011**

Maicon Antonio Paim

**OUVIDORIA DA SECRETARIA FEDERAL DE POLÍTICAS
PARA AS MULHERES:
Uma análise do relacionamento com as cidadãs-usuárias**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Administração Pública Contemporânea da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Administração Pública Contemporânea

Aprovado em 12 de janeiro de 2012.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Luis Roque Klering

Prof^a Christine da Silva Schröder

Orientador – Prof. Luiz Antonio Slongo

RESUMO

Neste trabalho de análise partiu-se do pressuposto de que a Ouvidoria da Secretaria Federal de Políticas para Mulheres (SPM) é um mecanismo de marketing de relacionamento utilizado pela organização para estabelecer laços de longo prazo com seu público. Mediante pesquisa bibliográfica foram apresentados conceitos fundamentais, como é o caso dos conceitos de marketing de relacionamento e de ouvidoria. Também por meio da bibliografia apresentou-se o contexto de formação desse espaço de atendimento, partindo-se da história dos movimentos de lutas pelos direitos das mulheres. Utilizando-se do método de análise interpretativa, foi feita pesquisa em fontes documentais e estatísticas, e ainda foi realizada uma entrevista com a ouvidora responsável, Ana Paula Gonçalves, com base em um roteiro semiestruturado trazendo perguntas que possibilitaram respostas subjetivas e abrangentes. Os objetivos específicos averiguados foram: contexto de fundação da Ouvidoria da SPM, número de atendimentos, tipos de atendimentos prestados, perguntas e sugestões mais frequentes, perfil das mulheres atendidas, tipos de encaminhamentos dados aos atendimentos, meios de acesso e ainda projetos e ações de melhoria na Ouvidoria. Desse modo, buscou-se chegar ao objetivo geral, que é o de constatar a evolução e as melhorias da Ouvidoria da SPM no atendimento ao público. Foram sugeridos aprimoramentos, como: investir em banco de dados; enviar boletins semanais ou mensais sobre os principais acontecimentos envolvendo as cidadãs-usuárias; desenvolver o marketing one-to-one; consultar a satisfação do público ao final de cada atendimento; criar espaços em redes sociais virtuais. Ao final da pesquisa, apesar das dificuldades a serem superadas, constataram-se melhorias da Ouvidoria da Secretaria de Políticas para as Mulheres (SPM) no atendimento ao público.

Palavras-chave: Marketing de relacionamento. Ouvidoria. Atendimento ao público.

ABSTRACT

In this analysis work the assumption was that the Ombudsman of the Policies for Women Federal Office (SPM) is a relationship marketing device used by the organization in order to establish long term connections with its public. Essential concepts were presented through bibliography research, as it is the case of both the relationship marketing and the ombudsman concepts. Also from bibliography aid, the formation context of this assistance place was presented, starting from the women rights movements' history. By the use of interpretative analysis method, a research on the documental sources and published statistics took place, as well as an interview with the in charge ombudsman, Ana Paula Gonçalves, based on a semi-structured guide which had questions that conveyed subjective and wide answers. The specific objectives verified were: SPM Ombudsman creation context, number of services, kinds of services, most frequent suggestions and questions, assisted women's profile, kind of handling given to the services, means of access and also projects and action to the Ombudsman improvement. In this sense, the general objective was pursued, that is to indicate the SPM Ombudsman's evolution and improvement in concerning the assistance to the public. Some of the upgrading suggestions were: to invest in data basis; to mail weekly or monthly journals about the main facts relating citizen-users women; to develop one-to-one marketing; to check the public satisfaction level at the end of the service; to create spaces in social networks. At the end of the research, although the difficulties still to be overcome, improvements in the Ombudsman of the Policies for Women Federal Office (SPM) services were verified.

Key-words: Relationship Marketing. Ombudsman. Public assistance.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
1.1	JUSTIFICATIVA	7
1.2	OBJETIVOS	8
1.2.1	Objetivo geral	8
1.2.2	Objetivos específicos	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1	MARKETING DE RELACIONAMENTO	9
2.2	OUVIDORIA	13
2.3	CONTEXTO DE FORMAÇÃO DA OUVIDORIA DA SPM	15
3	MÉTODO	19
3.1	ESTUDO DE CASO	19
3.2	COLETA DOS DADOS	20
3.3	ANÁLISE DOS DADOS	21
4	RESULTADOS	22
4.1	A INSTITUIÇÃO	22
4.1.1	A Ouvidoria da SPM	23
4.2	NÚMERO DE ATENDIMENTOS	24
4.3	TIPOS DE ATENDIMENTOS	25
4.3.1	Tipos de denúncias	28
4.3.2	Tipos de informações/orientações	28
4.3.3	Tipos de solicitações	29
4.3.4	Tipos de reclamações	30
4.3.5	Tipos de elogios	32
4.4	PERGUNTAS E SUGESTÕES	33
4.5	PERFIL DAS MULHERES ATENDIDAS	34
4.6	FORMAS DE ENCAMINHAMENTO	36
4.7	MEIOS DE ACESSO À OUVIDORIA	37
4.8	PROJETOS E AÇÕES DE MELHORIA	39
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	51

1 INTRODUÇÃO

Nas palavras de Madruga (2004, p. 20): “A diferença primária entre o marketing tradicional e a nova forma de fazer marketing é o planejamento de fora para dentro da organização, ou seja, o planejamento a partir do cliente.” Dessa maneira, toda empresa, organização, instituição depende de um público para existir. Num mundo globalizado e marcado pela competitividade, estar no mercado, oferecer um bem ou serviço que seja de necessidade ou desejo desse público, não basta para se refletirem no sucesso organizacional. Essa nova forma de fazer marketing a que Madruga se refere chama-se marketing de relacionamento, que, segundo o autor, procura fortalecer o relacionamento com os clientes a longo prazo. Assim, se a organização almeja atingir seu público, precisa estabelecer um vínculo forte com ele mediante uma série de estratégias voltadas a sua conquista e manutenção.

Conforme Kotler (2001, p. 660): “Os investimentos em marketing de relacionamento oferecem ótimo retorno com clientes que possuem horizontes longos de tempo e altos custos de mudança”. Portanto, a satisfação dos clientes torna-se primordial para a fidelização.

Um dos mecanismos de marketing de relacionamento utilizados pelas instituições como forma de fidelização é o da ouvidoria.

Na ótica de Mendes (2002), a ouvidoria é uma forma de valorizar os princípios democráticos do contexto social, histórico e econômico apresentado. O mesmo autor ressalta que a “independência” do ouvidor é um valor que precisa ser ressaltado pela empresa para conquistar a confiança do seu público na figura que se apresenta como seu representante, precisando ficar claro que o ouvidor está ali pelos interesses do público e não pelos interesses exclusivos da organização.

A Secretaria de Políticas para as Mulheres (SPM), criada pelo Governo Federal em 2003, estabelece políticas públicas voltadas às melhorias das condições de vida das mulheres brasileiras. Para aproximar a Secretaria do seu público, foi criada, também em 2003, a Ouvidoria. Por meio desse canal, as mulheres apresentam suas demandas, suas sugestões, reclamações, elogios, pedidos de ajuda e orientação, favorecendo a luta contra a exclusão, a desigualdade, o preconceito e o desfavorecimento social.

Dessa forma, a questão que norteia este trabalho é a seguinte: **Como é o**

relacionamento da Ouvidoria da Secretaria Federal de Políticas para as Mulheres (SPM) com as cidadãs-usuárias? Para isso, será realizado um estudo de caso mediante pesquisa bibliográfica, pesquisas documentais, estatísticas publicadas e entrevista com a responsável pela Ouvidoria da SPM.

Como forma de chegar aos resultados obtidos até então pela Ouvidoria, será preciso compreender o contexto de fundação da Secretaria e a evolução nas questões relativas aos direitos das mulheres; averiguar o número de atendimentos da Ouvidoria; apurar os tipos de atendimentos prestados; verificar quais as perguntas e sugestões foram mais frequentes; analisar o perfil das mulheres atendidas; pesquisar os tipos de encaminhamentos dados aos atendimentos; descobrir os meios de acesso à Ouvidoria e também levantar os projetos e as ações de melhoria na Ouvidoria.

1.1 JUSTIFICATIVA

Tratando-se de uma pesquisa sobre a Ouvidoria da SPM é importante o estudo desse instrumento de marketing de relacionamento por várias razões aqui elencadas.

A principal é que as ouvidorias envolvem uma estratégia de marketing de relacionamento que é muito própria dos preceitos democráticos (cidadania, participação, respeito às diferenças) que o Brasil se propôs a implementar a partir da década de 80 com o final da Ditadura e principalmente com a Constituição de 1988; ou seja, é um instrumento de relacionamento com o público/cliente/consumidor que está sintonizado com um tempo de valorização do cidadão. Outra justificativa para a realização deste trabalho é que a literatura sobre ouvidorias no Brasil é escassa, tratando-se de uma área de atuação na qual as primeiras organizações que implementaram ouvidorias no Brasil fizeram isso há pouco mais de vinte anos.

Também é possível destacar como justificativa o fato de se tratar da Ouvidoria de um órgão voltado a políticas para mulheres, constituindo-se numa Secretaria do Governo Federal Brasileiro com oito anos de atividades, tendo sido fundada em 2003 como uma ação pioneira em termos de Governo Federal; sendo assim, é um instrumento de marketing de relacionamento inédito em relação ao público ao qual é dirigido.

A opção por focar o estudo numa Ouvidoria voltada a um público consumidor feminino também tem relação com o fato de que a luta pelos direitos das mulheres, que começou há mais de 200 anos, somente a partir da década de 1970 adquiriu força suficiente, mediante o movimento feminista, para alcançar conquistas contra as desigualdades históricas entre homens e mulheres; dessa forma, é possível considerar que se trata de um público com demandas sociais, econômicas e políticas recentes e crescentes na sociedade. Por último, também é possível considerar que os resultados alcançados pela ouvidoria da SPM nesses oito anos podem trazer contribuições para o entendimento de quais são as principais questões, aflições, dúvidas e denúncias que envolvem as mulheres (público/cliente/consumidor) atendidas pela ouvidoria, qual o perfil da mulher que busca a ouvidoria e também para verificar a evolução dos atendimentos e encaminhamentos da Ouvidoria como estratégia de marketing de relacionamento, servindo ainda como diagnóstico para melhorias no serviço prestado.

1.2 OBJETIVOS

Seguem abaixo os objetivos da pesquisa:

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o relacionamento da Ouvidoria da Secretaria Federal de Políticas para as Mulheres (SPM) com as cidadãs-usuárias

1.2.2 Objetivos específicos

Verificar o número de atendimentos da Ouvidoria

Apurar os tipos de atendimentos prestados pela Ouvidoria

Verificar as perguntas e sugestões mais frequentes

Averiguar o perfil das mulheres atendidas

Levantar projetos e ações de melhoria na Ouvidoria

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é apresentado o referencial teórico que embasa a pesquisa envolvendo a Ouvidoria da Secretaria de Políticas para as Mulheres (SPM). Serão explicitados temas imprescindíveis para o trabalho, como: marketing de relacionamento, ouvidoria e contexto de formação da Ouvidoria da Secretaria de Políticas para Mulheres.

Importante enfatizar que como se trata da Ouvidoria de um órgão governamental, ao se referir ao público dessa não se usará a designação 'cliente', mas a própria palavra 'público', definida pelo Minidicionário Aurélio (2008, p. 665) como se tratando da “coletividade...o que é do uso de todos, ou que está aberto e acessível a quaisquer pessoas.” Ainda recorre-se à sugestão de Silva e Zambon (2006, p. 06): “Uma designação alternativa para a palavra “cliente” no âmbito governamental, seria cidadão-usuário”. No caso da Ouvidoria, a qual atende a um público composto de mulheres, se utilizará também a denominação cidadã-usuária ou meramente cidadã, depreendendo-se, pelo contexto, tratar-se de alguém que busca os serviços da Ouvidoria.

2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

No entendimento de Drucker (2002), a função da empresa é o marketing, devendo ele estar alinhado às necessidades do cliente, possibilitando a venda do produto ou serviço. Portanto, trabalhar para o público exige demonstrar interesse para com eles, sendo necessárias estratégias organizacionais destinadas às necessidades dos clientes. Dessa forma, torna-se possível chegar ao entendimento do que está envolvido quando se fala em marketing:

O conceito mais básico e inerente ao marketing é o das necessidades humanas. Necessidades humanas são estados de carência percebida. O homem tem muitas necessidades complexas: necessidades básicas físicas de alimentação, roupas calor e segurança; necessidades sociais de fazer parte de um grupo e ser querido; e necessidades individuais de conhecimento e auto-realização. (KOTLER; ARMSTRONG, 1995, p. 3)

De acordo com Dickison (2001 *apud* KLEIN, 2003, p. 25), a concepção de Marketing como uma troca entre duas ou mais partes como forma de satisfazer as necessidades de cada uma é um conceito atrelado à história da humanidade.

Conforme Kotler e Armstrong (1995), o marketing trata-se de um processo social e gerencial mediante o qual os indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e que necessitam por meio da criação e da troca de produtos e valores uns com os outros. Ainda para os mesmos autores, só é possível alcançar os objetivos organizacionais a partir do conhecimento das necessidades e desejos dos clientes/público/consumidor, satisfazendo-os de uma maneira mais eficaz que a concorrência. Sendo assim, a partir da compreensão das necessidades de seus clientes, as empresas fornecem produtos e serviços que são a expressão material e imaterial das necessidades transformadas em desejos. Se as necessidades são inerentes ao humano, os desejos são moldados pela cultura, portanto mutáveis (KOTLER; ARMSTRONG, 1995). Desse modo, cabe às empresas/organizações/instituições chegarem ao cerne da questão: o que o público quer? Esse é o primeiro degrau para chegar ao último: satisfazer o cliente.

Ainda segundo Kotler e Armstrong (1995), dentro de uma situação em que muitas organizações oferecem os mesmos produtos e serviços, o que diferencia uma da outra não é somente oferecer um produto ou serviço melhor que o concorrente, mas, especialmente, estabelecer um tipo de relação com o seu público que seja diferenciado dos demais.

A ideia de trocas foi questionada por Parvatyar e Sheth (1994 *apud* KLEIN, 2003, p. 25), considerando que as mudanças ocorridas na dinâmica do mercado solicitavam das empresas mais atenção aos clientes e mais preocupação com a gestão de relacionamentos com esses do que com as trocas.

Para isso, existe o marketing de relacionamento. De acordo com Kotler e Armstrong (1995), quem trabalha com marketing necessita construir fortes laços com os clientes, fornecendo produtos e serviços de grande qualidade e com bons preços. Esses autores ressaltam que havendo bons relacionamentos haverá lucro.

Ferreira (1995) compreende o marketing de relacionamento como a maneira da empresa estabelecer laços de longo prazo com seus clientes; utilizando estratégias do marketing de massa, do marketing direto e das relações públicas para construir relações duradouras com o público consumidor.

Para Berry (1983 *apud* MADRUGA, 2004, p.19), o marketing de relacionamento procura atrair, manter e realçar o relacionamento com clientes. Portanto, trata-se de uma maneira estratégica de estabelecer laços entre a empresa/organização e o cliente que sejam duradouros.

Grönross (1996 *apud* MILAN, 2006, p. 66) compreende que o marketing deve se moldar a partir de relacionamentos, e não a partir de transações. Os clientes envolvidos possuem expectativas pessoais, que não são exclusivamente econômicas, buscando também trocas sociais. Dessa maneira, o marketing de relacionamento deve promover “fortes ligações econômicas, técnicas [estruturais] e sociais entre as partes” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 16).

Como é apontado por Madruga (2004, p. 20): “A diferença primária entre o marketing tradicional e a nova forma de fazer marketing é o planejamento de fora para dentro da organização, ou seja, o planejamento a partir do cliente.” Nessa concepção de marketing, o sucesso da empresa é consequência da satisfação do cliente.

Madruga (2004) também salienta que com a disseminação de produtos e serviços semelhantes o foco das organizações passou a ser o cliente, sendo que o marketing voltou-se para as necessidades desse cliente. Assim, o foco é o cliente como indivíduo que tem necessidades muito particulares, e que espera que o produto ou serviço oferecido por aquela empresa supra essa carência. Como ressalta Kotler (2003, p. 134):

O marketing de relacionamento (MR) representa importante mudança de paradigma, por se tratar de evolução da mentalidade competitiva e conflituosa para uma nova abordagem pautada pela interdependência e cooperação.

Ainda na concepção de Madruga (2004), o marketing de relacionamento busca devolver a proximidade na relação empresa-cliente que havia no passado, ou seja, o cliente passa a ser visto como um sujeito com quem a empresa deve manter um diálogo próximo, amigável; alguém que deve ser tratado com respeito e atenção, tendo a sua individualidade respeitada em nome de um vínculo futuro, em nome de uma relação benéfica tanto para a empresa/instituição/organização quanto para o cliente. “Em vez de ver um cliente em cada indivíduo, devemos ver um indivíduo em cada cliente” (KOTLER, 2003, p. 26).

De acordo com Von Poser (2005), mediante o marketing de relacionamento, os consumidores adquiriram comodidades, atenção pessoal e agilidade para facilitar seu cotidiano. A autora salienta que os clientes, consumidores não querem preocupações e problemas adicionais, mas sim querem relacionamento. “Descobrir em que a empresa pode beneficiar o cliente é o segredo que lhe permitirá dar um

passo adiante da concorrência.” (KOTLER, 2001 *apud* Von Poser, 2005, p.152)

Swift (2001) considera que, na década de 1990, houve inversão nos papéis do comprador e do provedor/fornecedor, pois os clientes deixaram de ser “caçados” para serem tratados de modo especial e cuidadoso, sendo, na palavra de Swift, “cultivados”. Ele salienta ser o cliente a força das organizações empresariais, portanto o foco do marketing, das vendas, contatos, produtos, serviços, tempo, da alocação de recursos, da lucratividade e do crescimento a longo prazo.

Foco no cliente significa olhar os valores que lhe são importantes no relacionamento comercial e com isso desenvolver estratégias para aproximar as atividades-fim e de apoio da empresa vendedora aos requerimentos dos clientes, resultando em aumento de satisfação, de benefícios mútuos e, conseqüentemente, de rentabilidade. (MADRUGA, 2004, p. 177)

Nessa linha de raciocínio, Evans e Laskin (1994) consideram o marketing de relacionamento um processo mediante o qual a empresa/organização constrói alianças de longo prazo com clientes atuais e também futuros, possibilitando a convergência de objetivos de empresa e clientes.

Kotler (2003, p. 25) lembra que com o marketing de relacionamento surge a necessidade das empresas deixarem o foco na fabricação de produtos e passarem a focar na conquista e na retenção de clientes. Ele afirma que o valor do negócio é determinado pelos relacionamentos: “Em outras palavras, as empresas devem acordar para o fato de que têm um novo chefe – o cliente.” (KOTLER 2003, p. 25).

Madruga (2004) diz que o marketing de relacionamento engloba toda a gama de relações que a empresa pratica. O autor enfatiza a importância do contato com o cliente, afirmando que o poder de negociação da empresa aumenta proporcionalmente ao aumento do contato humano com o cliente: “A lição que ficou é que não adianta ir contra a demanda do cliente, tampouco mantê-lo desinformado tampando o sol com a peneira. Você deve entendê-lo e procurar satisfazer aos seus desejos.” (MADRUGA, 2004, p. 40).

Na compreensão de Von Poser (2005, p. 55): “Nos dias ultracompetitivos de hoje, a empresa que deseja ser competitiva terá de agregar valor para seu cliente, em produto ou em serviço.” Nesse sentido, Madrugá (2004) argumenta que a perecebilidade do relacionamento com o cliente torna cada contato único e cheio de minúcias, lembrando que toda reclamação do cliente precisa ser atendida o mais rápido possível, trazendo soluções adequadas ao problema e conseqüentemente

satisfação do cliente.

Conforme Swift (2001), a interação com clientes é uma imprescindível fase da ação na qual são estabelecidas e gerenciadas relações havendo informações e ofertas relevantes e convenientes. Na visão de Swift (2001), criar interações ou comunicações significativas com consumidores, clientes, canais, fornecedores e parceiros acabam por gerar relacionamentos valiosos.

De acordo com Kotler (2003, p.135), “o marketing de relacionamento prefere a comunicação e o diálogo individual com os clientes.” Nessa linha, Madruga (2004, p.154) afirma:

O processo de comunicação entre empresa e cliente deve fugir à visão tradicional, aprendida nas escolas clássicas de comunicação. Ela deve ser sempre relevante, agregar valor e ser percebida pelo cliente como uma prestação de serviços. A comunicação tratada dessa forma, quando conjugada com a customização, em que cada grupo de clientes recebe e interage através de mensagens diferenciadas, pode ajudar na construção de um dos pontos mais importantes para a relação empresa-cliente: o estabelecimento de confiança.

Quando Madruga (2004) fala em estabelecimento de confiança diz que essa surge quando o cliente se sente próximo da empresa. Essa proximidade, na visão de Van Poser (2005, p. 40), tem a ver com “conhecer as características, os gostos e até as peculiaridades de cada cliente.” Como ressalta Kotler (2003, p. 158): “Os profissionais de marketing inteligentes tentam antecipar-se às necessidades iminentes, em vez de limitar sua atenção às necessidades vigentes.”

2.2 OUVIDORIA

Madruga (2004) considera que central de atendimento, SAC, CAC, *telemarketing*, *call center* e *contact center* devem ser focados no respeito às individualidades dos consumidores, possibilitando que esses dispositivos não sejam apenas locais de atendimento, mas verdadeiras centrais de relacionamento. Uma das ferramentas mais utilizadas pelas organizações públicas e privadas para desenvolver o marketing de relacionamento com os clientes são as ouvidorias.

Segundo Costa (1991), uma espécie de ouvidoria já existia na Roma Antiga: eram os tribunos da plebe. No Brasil colonial, os bispos exerciam a função de ouvidores da Coroa, daí a frase ‘vá reclamar ao bispo!’. Entretanto, Costa (1991) destaca o surgimento do primeiro ouvidor na Suécia, em 1713, onde fica conhecido

como 'representante do Parlamento' e, indiretamente, dos cidadãos, tendo por função ouvir as reclamações que os suecos dirigiam ao poder público, averiguá-las e tomar providências a respeito quando as reclamações eram legítimas.

No entanto, conforme aponta Mendes (2002), em 1809, o termo *ombudsman* é empregado ao cargo, quando uma reforma constitucional promovida pelo Governo da Suécia acaba fornecendo, ao até então ouvidor, poderes ministeriais. Para formalizar a autonomia e o novo status, ele foi batizado com o termo '*Justitieombudsman*' (ombudsman de justiça). De acordo com Costa (1991, p. 15-16): "Definia o funcionário nomeado pelo governo para ouvir as queixas dos cidadãos contra os servidores ineptos e os desmandos da burocracia. O *ombudsman* tem status ministerial e proliferou nos países escandinavos."

Segundo Mendes (2002), a palavra *ombudsman* (ouvidor) é a junção do termo '*ombud*' (representante) e '*man*' (homem). A figura do *ombudsman* surgia para assegurar que as autoridades administrativas e os tribunais seguissem as leis.

A Ouvidoria Pública é a instituição que auxilia os cidadãos em sua relação com o Estado. Funciona como um canal de comunicação direta entre o cidadão e o Estado, permitindo que o cidadão com suas críticas e sugestões colabore para a melhoria dos serviços prestados por Governo de qualquer esfera. A Ouvidoria Pública representa ainda a efetivação do processo democrático e a promoção da cidadania, posto que disponibiliza espaço para os diversos tipos de manifestações da sociedade. (In: Relatório Anual de Atividades Ouvidoria da SPM, 2009, p. 06)

Madruga (2004) salienta que a década de 90 foi marcada pela proliferação de centros de atendimento e relacionamento que respondiam a pedidos de compras, a sugestões, novos serviços e reclamações; enfim, a diversas demandas dos clientes.

No Brasil, as experiências com ouvidoria na cidade de Curitiba, em 1986, e da Folha de São Paulo, em 1989, foram pioneiras no país. Muitas empresas, órgãos públicos e, até mesmo, administrações municipais adotaram ouvidores a partir daquela década. Nas palavras de Braz (1992, p. 50):

A existência do Estado democrático é absolutamente indissociável da figura do *ombudsman*, em razão do reconhecimento constitucional, nos Estados democráticos, dos direitos fundamentais e garantia das liberdades a todos os cidadãos.

Portanto, a história da ouvidoria não está separada da história do Brasil e dos seus cidadãos. Para Braz (1992), o fato dessa representância ter surgido por aqui no ano das primeiras eleições abertas no país não é coincidência, pois durante o período militar que se estendeu do Governo Castello Branco em 1964 até o término

do Governo Figueiredo em 1985, o Brasil esteve preso a um arraigamento ideológico extremado. Braz (1992) argumenta que, no cenário existente, durante esses anos, e que viria a culminar com a 'Campanha das Diretas-Já' a sociedade civil que se organizava para restabelecer o Estado de direito e a democracia clamava por representantes, por porta-vozes, pessoas que defendessem os anseios dela.

Na evolução histórica do homem, ele sempre procurou desenvolver mecanismos de defesa contra o domínio de tiranos, seus despotismos, arbítrio, abuso de direito, desrespeito à liberdade individual, prepotência de regimes políticos e todas as formas mais de manifestação de arrogância de governantes, quase sempre tendentes à contenção de processos democráticos. (BRAZ, 1992, p. 29)

Dessa maneira, se o Brasil estava mudando, se a população estava mudando, cabia às empresas/organizações/instituições também mudarem. Conforme Mendes (2002), o ouvidor reforça o conceito de cidadania. Para Von Poser (2005) é uma forma de conhecer amplamente os clientes, atendendo de maneira mais eficaz as suas necessidades e os seus desejos.

Como este trabalho enfoca a Ouvidoria da Secretaria de Políticas para Mulheres como ferramenta de marketing de relacionamento, é relevante apresentar, a seguir, em que contexto se forma o público/cidadã que dá origem a esse centro de relacionamento (Ouvidoria).

2.3 CONTEXTO DE FORMAÇÃO DA OUVIDORIA DA SPM

A preocupação com as minorias, ou seja, com os grupos socialmente e historicamente desfavorecidos também faz parte da atual conjuntura. De acordo com Pinho (2005), esse é o caso das mulheres, que mediante o movimento feminista, desde a década de 1970, vêm lutando por igualdade de direitos e respeito às diferenças. Trata-se de uma forma de dar visibilidade a questões de cunho discriminatório, há muito existentes no Brasil e no mundo, mas que até então eram relegadas ao obscurantismo, ao esquecimento, ao sofrimento silencioso e resignado de muitas mulheres diante dos desmandos de uma sociedade patriarcal.

A cultura de exclusão dos direitos e da cidadania das mulheres está de tal forma arraigada na mentalidade institucional que não causa nenhuma comoção social ou política o fato de as mulheres terem salários mais baixos que os dos homens, mesmo exercendo funções iguais, ou de

estarem no mercado de trabalho desempenhando atividades profissionais consideradas “femininas”, como enfermagem, magistério do ensino fundamental, educação infantil e secretária. Não há grandes manifestações de protesto em favor das mulheres que morrem de causas evitáveis, como abortos clandestinos ou devido à falta de assistência no parto e no pré-natal. Considera-se natural que as mulheres sejam alvo preferido das ações masculinas de assédio sexual, estupro, assassinatos e de outros tipos de violência de gênero. Tem-se natural a invisibilidade absurda das mulheres indígenas, presidiárias, profissionais do sexo, assim como negras. (TELES, 2006, p. 11)

Teles (2006) destaca que, entretanto, a defesa dos direitos femininos é muito anterior ao movimento feminista da década de 1970, remonta ao século XVIII, na França, onde a revolucionária francesa, Olympe de Gouges, unida a milhares de mulheres, decidiu por fazer a Declaração dos Direitos da Mulher e da Cidadã. Além da igualdade de direitos das mulheres com os homens, o movimento liderado por Olympe também defendia o acesso à educação e o direito ao divórcio. Olympe acabou não resistindo à perseguição empreendida contra ela, acabando por ser presa, julgada e morta na guilhotina no ano de 1793.

Segundo Pinho (2005), a Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão não contemplava as mulheres; foi apenas com a Conferência Mundial de Direitos Humanos, em Viena, 1993, que se elaborou a Declaração reconhecendo como direitos humanos os direitos das mulheres. Esse quadro dá a dimensão do tamanho e da longevidade histórica da submissão feminina na sociedade.

Inicialmente, direitos humanos significam a afirmação da dignidade da pessoa humana diante do Estado. O poder público deve estar a serviço dos seres humanos. Não pode ofender os direitos inerentes das pessoas. Deve ser um instrumento para que os cidadãos possam viver em sociedade, em condições de realizar direitos e respeitar os dos demais segmentos sociais. (PINTO, 2003, p. 58)

Nesse processo, Pinho (2003) destaca que até chegar a conquista da Conferência de Viena, de 1993, muitas reivindicações e lutas foram empreendidas pelas mais diversas agremiações feministas formadas ao redor do mundo, atuando nos mais variados espaços: públicos, políticos, educacionais, culturais, religiosos, científicos e populares. A autora cita que os mecanismos de defesa de interesse desses grupos de mulheres são passeatas, campanhas, protestos, ações públicas de denúncia, enfim, uma infinidade de ações em nome de melhores condições de vida para as mulheres.

A função fundamental do feminismo é enfrentar para mudar o pensamento patriarcal ainda presente em nossos dias. É questionar os paradigmas que determinam a supremacia masculina em detrimento da autonomia e da emancipação das mulheres. É propor mudanças e transformações sociais em busca de justiça e dignidade. (TELES, 2006, p. 51)

Conforme Pinto (2003), o feminismo apresentou as mulheres como cidadãs e pessoas titulares de direitos, desencadeando um processo gradual de construção dos direitos humanos das mulheres. Isso também se deu no Brasil, podendo ser já constatado na redação da Constituição Federal de 1988, na qual 80% das reivindicações das mulheres foram atendidas, incluindo questões polêmicas, como o aborto e a violência.

Na ótica de Teles (2006), isso se deu graças ao apoio do Conselho Nacional dos Direitos da Mulher, criado em 1985 com a incumbência de efetivar políticas públicas feministas e lutar pelos direitos fundamentais das mulheres.

E as conquistas em cenário nacional continuaram mediante a implantação de conselhos da mulher, políticas afirmativas e de cotas e também da implantação de delegacias da mulher. De acordo com Pinto (2003), destacam-se, em termos de lutas pelos direitos das mulheres, a implantação da Rede Nacional Feminista de Saúde e Direitos Reprodutivos, de 1991, criada para defender os direitos sexuais, reprodutivos e da saúde das mulheres; a criação do Movimento Nacional das Trabalhadoras Rurais (MNTR); a fundação do Centro Feminista de Estudos e Assessoria, que traz informações sobre as políticas públicas voltadas para as mulheres. Em 2006, foi sancionada a lei 11.340, popularmente conhecida como “Lei Maria da Penha”, voltada a coibir e a combater a violência doméstica e familiar cometida contra a mulher.

Outro mecanismo e espaço de destaque para os movimentos feministas, é a Secretaria de Políticas para as Mulheres (SPM), criada pelo Governo Federal em 2003, estabelecendo políticas públicas voltadas às melhorias das condições de vida das mulheres brasileiras (TELES, 2006).

Conforme informações contidas na página eletrônica (<http://www.sepm.gov.br/ouvidoria>), para aproximar a Secretaria do seu público, também em 2003 foi criada a Ouvidoria. Por meio desse canal, as mulheres apresentam suas demandas, suas sugestões, reclamações, elogios, pedidos de ajuda e orientação, favorecendo a luta contra a exclusão, a desigualdade, o preconceito e o desfavorecimento social.

Para Mendes (2002), a função do ouvidor é ouvir as queixas dos cidadãos em relação ao poder público, investigá-las e, caso necessário, pedir providências. Dessa maneira, por meio da Ouvidoria, a SPM cria um vínculo com seu público, conhecendo o perfil dele, suas necessidades, seus desejos e suas angústias. É um canal de marketing de relacionamento voltado a uma demanda premente da sociedade, que são os direitos e as políticas para as mulheres. A Ouvidoria atua na busca de soluções junto aos demais órgãos no acompanhamento e encaminhamento das denúncias, fortalecendo o papel institucional da SPM e estreitando diálogos com a sociedade.

3 MÉTODO

Esta pesquisa tem por objetivo analisar o relacionamento da Ouvidoria da Secretaria Federal de Políticas para as Mulheres (SPM) com as cidadãs-usuárias. Foram empregados diversos procedimentos técnicos para atingir esse objetivo, como pesquisa bibliográfica, pesquisas documentais, estatísticas publicadas e entrevista com a responsável pela Ouvidoria da SPM, Ana Paula Gonçalves. A escolha por essa variedade de fontes de dados é uma forma de se aproximar de uma melhor avaliação do fenômeno.

Segundo Minayo (1993, p. 23), a pesquisa pode ser entendida como:

[...]atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados.

Partindo para a pesquisa propriamente dita, é momento de definir os objetivos. Gil (1991) considera haver três tipos de pesquisa quanto aos objetivos: a exploratória, a descritiva e a explicativa. Para o autor, a pesquisa exploratória procura conhecer determinado fenômeno possibilitando construir hipóteses a partir dele, usando como instrumentos a pesquisa bibliográfica, o estudo de caso, entrevistas e análises de documentos; já a pesquisa descritiva procura descrever as características de determinado fenômeno, utilizando questionário e observação; por outro lado, a pesquisa explicativa procura explicar a razão de determinado fenômeno, para isso faz-se uso da observação.

Sendo assim, para a compreensão do fenômeno organizacional Ouvidoria da Secretaria de Políticas para as Mulheres (SPM), principalmente no que concerne a analisar a relação com as cidadãs-usuárias, fez-se o uso da pesquisa qualitativa de diagnóstico e exploratória.

3.1 ESTUDO DE CASO

De acordo com Mattar (1995), o estudo de caso eleva à compreensão sobre um problema que está sendo estudado. Este autor delimita os seguintes objetos para o estudo de caso: indivíduo(s), grupo(s) de indivíduos, instituição(ões), partes de uma instituição e grupo(s) de instituições.

Para Gil (1999), estudo de caso envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos fenômenos permitindo o amplo e detalhado conhecimento desse(s) fenômeno(s).

Segundo Ventura (2007, p. 02), o estudo de caso “visa à investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações”.

Na visão de Roesch (2005), uma das características básicas do Estudo de Caso é que possibilita o estudo de processos organizacionais. Nesse sentido, esse método se adequa ao objetivo deste trabalho, que é o de estudar um fenômeno organizacional.

3.2 COLETA DOS DADOS

Portanto, a partir do método exploratório do estudo de caso foram utilizadas as seguintes ferramentas para o trabalho proposto: pesquisa bibliográfica, pesquisas documentais, estatísticas publicadas e entrevista com a responsável pela Ouvidoria da SPM, desde 2003, Ana Paula Gonçalves. O contato e agendamento da entrevista com a ouvidora foi feito por e-mail, sendo então a entrevista realizada por telefone, em duas partes, com base em um roteiro semiestruturado (Apêndice A – p. 51) trazendo perguntas que possibilitaram respostas subjetivas e abrangentes. A primeira parte da entrevista foi realizada no dia 28 de outubro de 2011, tendo a duração de quarenta e cinco minutos, e a segunda parte da entrevista foi realizada no dia oito de dezembro, tendo a duração de trinta minutos.

A pesquisa bibliográfica e documental e também a entrevista contribuíram para o entendimento do contexto de fundação da Ouvidoria da Secretaria e a evolução nas questões relativas aos direitos das mulheres. O levantamento estatístico e a entrevista proporcionaram averiguar o número de atendimentos da Ouvidoria, especificando números relacionados a sugestões, dúvidas, reclamações, elogios, denúncias, pedidos de informação, possibilitando também a verificação de quais as perguntas e sugestões foram as mais frequentes, além da constatação do perfil das mulheres atendidas. A entrevista com a ouvidora e a pesquisa documental também permitiram averiguar os tipos de encaminhamentos dados aos atendimentos. Ainda, mediante a entrevista, foram levantados projetos e ações de melhoria na Ouvidoria.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

A análise das informações obtidas na entrevista e nos documentos se deu mediante o método de análise de conteúdo de Bardin (2002). Sobre esse método a autora diz ser: “[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN 2002 *apud* GOLDEMBERG e OTUTUMI, 2008, p. 02).

Segundo Minayo (2003, p. 74), a análise de conteúdo tem por objetivo averiguar hipóteses ou desvelar sentidos por trás dos conteúdos. “[...] o que está escrito, falado, mapeado, figurativamente desenhado e/ou simbolicamente explicitado sempre será o ponto de partida para a identificação do conteúdo manifesto (seja ele explícito e/ou latente).”

Seguindo a abordagem de Bardin, Ferreira (2003) afirma que a análise de conteúdo permite ir além dos significados superficiais, aplicando-se à análise de entrevistas, depoimentos, jornais, livros, textos em geral, como também a imagens de filmes, desenhos e pinturas.

Dessa maneira, além da análise de conteúdo da entrevista, também é feita análise de conteúdo documental e estatístico, como forma de expandir a compreensão do relacionamento da Ouvidoria da Secretaria Federal de Políticas para as Mulheres (SPM) com as cidadãs-usuárias.

4 RESULTADOS

Nesta etapa do trabalho são apresentados os resultados obtidos com a pesquisa nas fontes documentais e estatísticas, presentes na página eletrônica da Ouvidoria (<http://www.sepm.gov.br/ouvidoria>), e mediante a entrevista, que possibilitaram o estudo de caso envolvendo a análise do relacionamento da Ouvidoria da Secretaria Federal de Políticas para as Mulheres com o seu público.

A seguir são apresentadas informações sobre a Secretaria e sobre a Ouvidoria obtidas a partir de pesquisa nas páginas eletrônicas: <http://www.sepm.gov.br> e <http://www.sepm.gov.br/ouvidoria>.

4.1 A INSTITUIÇÃO

A Secretaria de Políticas para as Mulheres (SPM) foi criada mediante Medida Provisória, em 1 de janeiro de 2003, com o propósito de estabelecer políticas públicas utilizando de estratégias de parceria com instâncias governamentais para combater as desigualdades sociais, econômicas, raciais, sexuais e étnicas que sofrem as mulheres brasileiras.

A partir do desafio de atender às demandas das mulheres nas políticas públicas e estabelecer as condições necessárias para a cidadania delas, a SPM tem por competência:

- 1) assessorar direta e imediatamente o Presidente da República na formulação, coordenação e articulação de políticas para as mulheres;
- 2) elaborar e implementar campanhas educativas e não discriminatórias de caráter nacional;
- 3) elaborar o planejamento de gênero que contribua na ação do governo federal e das demais esferas de governo;
- 4) promover a igualdade de gênero;
- 5) articular, promover e executar programas de cooperação com organismos nacionais e internacionais, públicos e privados, voltados à implementação de políticas para as mulheres;
- 6) promover o acompanhamento da implementação de legislação de ação afirmativa e definição de ações públicas que visem ao cumprimento dos

acordos, convenções e planos de ação assinados pelo Brasil, nos aspectos relativos à igualdade entre mulheres e homens e de combate à discriminação, tendo como estrutura básica o Conselho Nacional dos Direitos da Mulher, o Gabinete e três Subsecretarias.

4.1.1 A Ouvidoria da SPM

A Ouvidoria da Secretaria de Políticas para as Mulheres da Presidência da República - SPM foi criada em março de 2003 com o objetivo de ser o canal estratégico de diálogo entre a Secretaria e a mulher brasileira.

Por meio da Ouvidoria, as mulheres têm a possibilidade de trazerem suas demandas, promovendo a defesa e a valorização dos seus direitos, combatendo a exclusão, a desigualdade e a desagregação social.

Compete à Ouvidoria da SPM:

- 1) prestar informação/orientação referente às ações e políticas da SPM, legislação, direitos da mulher, serviços da rede, dentre outros;
 - 2) receber manifestações sobre a temática de gênero ou assuntos em discussão nacional;
 - 3) receber denúncia de ocorrência de crime;
 - 4) atender reclamação a respeito da falta ou atendimento inadequado de um serviço, por exemplo: Delegacia de Polícia, Delegacia da Mulher, Centro de Referência, Defensoria Pública, Ministério Público, Judiciário, Casa-abrigo, 180, ONGs etc;
 - 5) atentar às sugestões para a implantação e melhoria das políticas e ações da SPM na temática de gênero;
 - 6) receber elogio das ações e/ou prestação de serviços.
- As atividades desenvolvidas na Ouvidoria no atendimento das demandas consistem, sobretudo, na busca de soluções junto aos demais órgãos no acompanhamento e encaminhamento das denúncias, fortalecendo o papel institucional da SPM e estreitando diálogos com a sociedade.

4.2 NÚMERO DE ATENDIMENTOS

Verificou-se que, de junho de 2003 a outubro de 2011, a Ouvidoria da SPM recebeu 4.780 demandas das mais diversas formas, sendo essas analisadas, respondidas e encaminhadas de acordo com suas especificidades. Os números de casos a cada ano: 2003 (86 casos); 2004 (224 casos); 2005 (364); 2006 (342); 2007 (510); 2008 (414); 2009 (611); 2010 (1180); 2011 (1320 casos até o final de outubro). Portanto, há um significativo crescimento nos últimos três anos na procura das cidadãs pelos serviços da Ouvidoria. Houve acréscimo de 62,5% do número de demandas de 2005 em relação a 2004, e de 49,12% do ano de 2007 em relação a 2006. E, tratando-se de 2010 em relação a 2009, o número de casos praticamente dobrou, passando de 611 para 1180, o que representa um acréscimo de 93,12% em apenas um ano. Cabe também ressaltar que em dez meses de atividades em 2011, a Ouvidoria já superou o número de atendimentos de 2010 (1320 a 1180).

Nas palavras da ouvidora Ana Paula Gonçalves os motivos para o crescimento da procura pelos serviços da Ouvidoria:

Acreditamos que tal aumento se deve a uma maior divulgação das ações desta Secretaria, bem como à sanção da Lei Maria da Penha que trouxe maior visibilidade para as questões da violência contra a mulher. Além disso, também podemos mencionar a eleição da primeira mulher Presidente do Brasil como um fator de atenção às causas femininas.

O crescimento no número de atendimentos apontado acima é um indicativo de haver a sintonia entre o atendimento ofertado e os anseios que o público procura suprir mediante os serviços da Ouvidoria. Como ressaltam Boone e Kurtz (p. 348, 2009): “Para evitar lacunas desfavoráveis, profissionais de marketing precisam manter-se informados sobre as necessidades de clientes atuais e potenciais.”

A resposta da ouvidora também denota motivos substanciais para esse avanço no número de casos a que a Ouvidoria tem atendido ano após ano. A divulgação, que de acordo com a ouvidora é realizada em sites do governo, veiculada em rádios, principalmente mediante o Programa “A Voz do Brasil”, em jornais e revistas impressas e também na televisão, como TV Senado e TV Câmara, certamente contribui para potencializar a visibilidade da Secretaria, bem como da Ouvidoria. Contudo, investir em publicidade na TV aberta, bem como nos principais portais da Internet, que atingem um público muito maior, é uma alternativa para

expandir ainda mais essa visibilidade e potencializar os serviços prestados, tanto pela Secretaria quanto pela Ouvidoria, que é o principal canal de relacionamento com o público.

Questões prementes que envolvem o público feminino e que têm estado em voga na atualidade também são citadas pela ouvidora como motivos para o aumento do número de casos da Ouvidoria: sanção da Lei Maria da Penha e eleição da primeira mulher Presidente do Brasil. Dentro desse quadro, e também com base no que foi apresentado no referencial teórico (item 2.3), é impossível ignorar que o público feminino apresenta demandas crescentes nas últimas décadas, principalmente relacionadas à reivindicação de direitos. E fatos como a Lei supracitada e a eleição da primeira mulher para Presidência evidenciam a valorização das mulheres no espaço público brasileiro bem como a busca constante delas por novas posições na sociedade, o que remete à necessidade de cada vez mais a Ouvidoria trabalhar para atender a um público que tende a crescer em função da consciência de querer ocupar um outro papel social.

Nas palavras de Silva e Azevedo (In: SILVA e ZAMBON, p.07, 2006): “Não há outra forma de atender bem a clientes que não seja por meio do conhecimento do seu comportamento, desejos e necessidades.” Sendo assim, para a Ouvidoria da SPM ser um instrumento eficaz de marketing de relacionamento, é preciso que ofereça um atendimento qualificado em todas as formas de mobilização de seu público. Esses tipos de atendimentos prestados pela Ouvidoria são apresentados a seguir.

4.3 TIPOS DE ATENDIMENTOS

Constatou-se, a partir das informações obtidas no site e da entrevista realizada, que a Ouvidoria da SPM presta os seguintes tipos de atendimentos:

1) Informações/Orientações: Correspondem aos casos de perguntas, dúvidas e pedidos de orientação referentes a ações e políticas da SPM, legislação e direitos da mulher, serviços da rede, dentre outros.

2) Denúncias: Envolvem relatos da ocorrência de algum tipo de crime, tal como violência doméstica, ameaça, estupro, tráfico de mulheres, assédio sexual, discriminação etc.

4) Reclamações: Tratam a respeito da falta de atendimento ou do atendimento inadequado de um serviço, podendo envolver Delegacia da Mulher, Centro de Referência, Defensoria Pública, Ministério Público, Casa-abrigo, 180, ONGs, IML etc.

5) Sugestões: São as propostas para a implantação de políticas e ações por parte desta SPM, na temática de gênero.

6) Elogios: Correspondem ao bom atendimento ou a serviços que atuaram de forma positiva.

7) Solicitações: Envolvem os pedidos de providências ou intervenção da SPM ou Ouvidoria.

8) Convites: São as correspondência para convidar representantes da SPM a participarem e/ou ministrarem palestras em eventos.

Dentro do universo dos 4.780 casos atendidos pela Ouvidoria até outubro de 2011, pode-se destacar: Denúncia (40%); Informação/orientação (22,30%); Solicitação (19,7%); Reclamação (7,3%); Elogio (5%); Sugestão (2%); Convite (0,4%).

Como se pode depreender, a grande maioria aciona a Ouvidoria para denunciar casos de violência e em busca de informações/orientações sobre seus direitos. Nesse sentido, a ouvidora Ana Paula explica:

Muitas têm a expectativa de que a Secretaria poderá intervir no andamento dos processos judiciais, mas tendo em vista a independência dos poderes, as informamos de nossa impossibilidade, mas as orientamos quanto aos direitos e serviços que possam servir para melhor acompanhá-las e orientá-las.

Conforme destacam Bonne e Kurtz (2009, p. 348): “Saber de que os clientes precisam, o que querem e esperam é uma preocupação central de empresas focadas na construção de relacionamentos a longo prazo.” Ao abranger uma gama variada de formas de atendimento, como as citadas, a Ouvidoria está trabalhando para suprir a diversidade de demandas que a envolvem. E isso é imprescindível, pois o público requer informações, orientações, ele tem reclamações e sugestões a fazer, ele necessita tirar suas dúvidas, assim como necessita proceder denúncias e solicitações. Para satisfazer o seu público de cidadãos, a Ouvidoria tem que funcionar, primeiramente, como esse espaço aberto a ouvir essa diversidade de anseios.

As necessidades dos clientes do governo são, na maioria dos casos, diferentes das necessidades dos clientes das empresas, pois, em geral, são coletivas, enquanto as necessidades dos clientes de empresas são individuais. (SILVA e ZAMBON, 2006, p. 07)

Pode-se depreender, mediante as estatísticas e o relato da ouvidora, que a Secretaria e também a Ouvidoria, como canal de atendimento, lidam com graves problemas que atingem muitas mulheres, destacando-se as denúncias envolvendo violência. Isso traz à organização uma grande responsabilidade no momento de estabelecer uma relação de confiança com o seu público, demandando um atendimento rápido e qualificado para um público fragilizado por eventualmente estar passando por situações extremas.

Como lembram Alberto e Souza (2005, p. 27): “Em síntese, até hoje, nenhuma empresa se arrependeu de ouvir seus clientes.” Dessa maneira, estar atento ao que as cidadãs-usuárias desejam é de fundamental relevância para não só oferecer novos tipos de atendimento, mas principalmente para aprimorar os já existentes. No trecho acima em que a ouvidora relata a expectativa de algumas mulheres de que a Secretaria possa intervir no andamento de processos judiciais, é interessante constatar que, mesmo a Secretaria não podendo realizar essa demanda do seu público, oferece, por meio da Ouvidoria, informações e orientações da melhor forma de encaminhar os processos. Isso é um ponto crucial: mesmo quando não é possível dar exatamente o que o público pede, possibilitar alternativas, mostrar preocupação com a envolvida, mostrar que a organização está preparada para trazer novos caminhos; especialmente, ao invés de descaso, mostrar que a organização se importa com as cidadãs a quem atende.

Outro ponto importante é destacado por Kotler (2005, p. 48): “[...]a empresa deve avaliar a satisfação de seus clientes regularmente e tentar superar as expectativas deles, em vez de apenas atendê-las.” Portanto, estar atento às reclamações, sugestões e elogios do público, praticando a rotina de respondê-lo com presteza e correspondê-lo da melhor forma possível deve ser uma busca constante da Ouvidoria para estar cada vez mais em sintonia com as cidadãs.

A seguir, são detalhados os principais tipos de atendimentos que servem ao objetivo deste trabalho.

4.3.1 Tipos de denúncias

Os tipos de denúncias mais recebidos pela Ouvidoria foram: Cárcere Privado (47%); Tráfico de mulheres (12,5%); Violência doméstica (11%); Discriminação (7,4%).

Como visto, as denúncias envolvem casos de violência doméstica, cárcere privado, tráfico de mulheres; enfim, situações delicadas que demandam conhecimento dos profissionais envolvidos no atendimento, para que haja respostas rápidas e eficazes às demandas apresentadas.

Conforme explica a ouvidora da SPM, geralmente as demandas envolvendo denúncias são recebidas por meio telefônico acionando uma Tecla de Emergência, sendo enviadas imediatamente à Ouvidoria da SPM para que sejam encaminhadas ao setor responsável e sejam tomadas as providências cabíveis.

Dessa forma, a Tecla de Emergência é uma solução elogiável para dar agilidade às chamadas que envolvem denúncias. O importante, especialmente em casos dessa natureza, é dar uma resposta o mais rápido possível às cidadãs-usuárias, e jamais deixá-las sem resposta.

Silva e Zambon salientam (2006, p. 06):

[...]o que se espera é que as instituições governamentais, tal qual as organizações privadas, saibam definir claramente quem são seus clientes (ou cidadãos-usuários), para bem entender suas necessidades, com a finalidade de atendê-las.

4.3.2 Tipos de informações/orientações

Os tipos de informações/orientações requeridos à Ouvidoria nesses oito anos de atividade foram: Informações em geral (36%); Políticas Públicas da SPM (13,5%); Legislações/Direitos (12%); Endereços/Telefones dos Serviços da Rede (10%); Direito de Família (6%); Direito Penal (6%).

A ouvidora entrevistada destaca:

Aumentou o número de pedidos de informações sobre direito trabalhista nos últimos anos. Corresponderam a 10% dos casos dentro da categoria Informação/Orientação, em 2010. A maior preocupação das demandantes está relacionada com os direitos da licença maternidade[...]Certamente isso tem relação com a crescente consolidação da mulher no mercado de trabalho.

A Ouvidoria da SPM, como espaço de relacionamento, do qual seu público espera informações e orientações sobre uma grande variedade de assuntos, deve estar sintonizada ao contexto sócio-político-econômico, como forma de tomar conhecimento das necessidades das cidadãs de hoje e de amanhã. Antecipar mudanças que possam afetar diretamente as mulheres é imprescindível para que a organização não seja pega desprevenida. A ouvidora Ana Paula destaca que todos que trabalham na Ouvidoria têm a grande responsabilidade de oferecer informações e orientações seguras para o público. Sendo assim, parcerias são necessárias. A ligação com outras secretarias, outros ministérios e outros órgãos, principalmente os jurídicos, permite que a Ouvidoria forneça as respostas solicitadas pelas cidadãs.

Uma parceria é a associação de duas ou mais empresas que ajudam umas às outras na conquista de objetivos em comum. Parcerias incluem uma vasta gama de relacionamentos, de contratos colaborativos de aquisição informais a contratos formais de produção e marketing. (BONNE e KURTZ, 2009, p. 357)

Para que essas parcerias aconteçam e para que se pensem em novas parcerias, sempre antecipando as necessidades do público, deve-se estar atento a tudo que norteia a vida das cidadãs-usuárias:

As necessidades dos clientes do governo são, na maioria dos casos, diferentes das necessidades dos clientes das empresas, pois, em geral, são coletivas, enquanto as necessidades dos clientes de empresas são individuais. (SILVA e ZAMBON, 2006, p. 07)

4.3.3 Tipos de solicitações

Os tipos de solicitações mais frequentes durante os anos de atuação da Ouvidoria foram: Material de Apoio (40%); Manifestação da SPM (19,13%); De ajuda (14,78%); De dados/estatísticas (7,83%). O Relatório da Ouvidoria da SPM, publicado em 2009, definiu da seguinte maneira os principais tipos de solicitações:

Material de Apoio: São as publicações distribuídas pela SPM para divulgação ou subsídio de pesquisa.

Dados e Estatísticas: São solicitações referentes a dados da Ouvidoria e a estatísticas de violência contra a mulher, para fins de divulgação ou pesquisa.

Ajuda: São solicitações voltadas principalmente para a área de assistência e apoio pessoal.

Manifestação da SPM: Solicitação referente quanto ao posicionamento da SPM a respeito de determinado assunto.

Conforme a ouvidora entrevistada, as solicitações são atendidas prontamente. Quando a Ouvidoria está com um número grande de demandas ou quando se trata de uma solicitação que requer um trabalho e uma pesquisa maiores, a ouvidora afirmou que pode haver uma demora de até três dias para o retorno com a solicitação desejada. Entretanto, Ana Paula enfatiza que, assim que a demanda chega à Ouvidoria, há uma resposta à demandante esclarecendo que a Secretaria está ciente do pedido e que este será atendido o mais breve possível. Isso demonstra que, mesmo quando não é atendido no momento da solicitação, o público não fica sem esclarecimento, sem resposta. Ao agir assim, a Ouvidoria demonstra consideração pelas cidadãs a quem atende. É uma forma delas se sentirem valorizadas pelo espaço que, muitas vezes, é o primeiro a recorrerem.

4.3.4 Tipos de reclamações

O total de reclamações corresponde a cerca de 7% das demandas atendidas pela Ouvidoria, e esse número tem se mantido estável desde a fundação da Ouvidoria. Desse total, cerca de 90% envolve a falta de atendimento ou o atendimento inadequado de outros serviços, como é o caso da Delegacia da Mulher, do Centro de Referência da Mulher, da Defensoria Pública etc. Os outros 10% de reclamações estão relacionados à Ouvidoria, envolvendo queixas sobre linha de atendimento constantemente ocupada, demora na resposta de e-mails e demora na resolução de pendências.

A ouvidora da SPM afirma que as reclamações relacionadas aos serviços da Ouvidoria caíram drasticamente. Segundo ela, em 2003, primeiro ano de atividade da Ouvidoria, equivaliam a um total de 20% das reclamações, sendo que atualmente são 10%. Enfatiza que essa diminuição se deve ao aumento da equipe de auxílio, à diversificação dos meios de contato com a Ouvidoria e também a maior proximidade que a Ouvidoria estabeleceu no decorrer dos anos com os órgãos de justiça.

Atualmente trabalham quatro pessoas fornecendo auxílio. A estrutura não é ainda suficiente porque a cada ano que passa aumenta o número de demandas, e para que todas possam ser atendidas e respondidas num prazo razoável, é necessária uma equipe maior.

Ter ciência dos problemas enfrentados, por meio das reclamações, é importante não apenas para se corrigir o atendimento, mas, principalmente, para implementar futuras mudanças que podem melhorar esse atendimento, diminuindo o número de reclamações, conseqüentemente beneficiando a imagem da organização e deixando o público mais satisfeito.

Qualquer método que facilita aos clientes fazer reclamações, na verdade, beneficia as empresas. As reclamações de clientes, muitas vezes, dão às empresas a oportunidade de superar problemas e de comprovar seu comprometimento com os serviços. As pessoas em geral são mais fiéis a uma empresa após um conflito ter sido solucionado do que em casos nos quais nunca houve reclamação alguma. (BONNE e KURTZ, 2009, p. 350)

Como apontado pela ouvidora Ana Paula, é necessário acrescentar pessoal à equipe para poder diminuir ainda mais as reclamações, pois, assim, haveria mais profissionais de atendimento e apoio, diminuindo o tempo de demora de resposta, bem como evitando eventuais faltas de atendimentos devido à linha de telefone ocupada, o que, segundo a ouvidora, às vezes ocorre devido à duração das ligações, bem como uma certa “demora” na resposta aos e-mails. Dessa maneira, constata-se que os problemas de ordem de atendimento estão associados realmente à falta de mais membros na equipe. Atualmente, trabalham quatro outras pessoas na Ouvidoria. Uma advogada, uma psicóloga, uma assistente social e uma estagiária de direito. Todas prestam atendimento, fazem relatórios das demandas, além de minutas de ofícios e documentos a serem avaliados e assinados pela ouvidora.

Importante salientar que a Ouvidoria muitas vezes depende também de contribuições e de respostas de outros órgãos para então dar um retorno às mulheres que a procuram. Nesse sentido, as parcerias podem ser a melhor saída para atender de maneira rápida e eficaz aos clientes, uma vez que podem fornecer diversas maneiras para o relacionamento da organização com seu público.

A maior prioridade é localizar empresas que possam agregar valor ao relacionamento – seja com recursos financeiros, contatos, capacidade de fabricação extra, know-how técnico ou capacidades de distribuição[...]cada empresa traz para o relacionamento algo de que a outra parte precisa, mas não pode oferecer sozinha. (BONNE e KURTZ, 2009, p.357)

A única situação que não pode ocorrer é a organização cair em descrédito perante o seu público. Estressar, irritar, abalar o cliente com descaso é a pior coisa que pode acontecer para um relacionamento. Portanto, como ressalta Kotler (2005,

p. 48) “a empresa deve reagir às reclamações de maneira rápida e construtiva.” Evitando, dessa maneira, que uma relação se perca.

4.3.5 Tipos de elogios

Os elogios recebidos são pelo bom atendimento ou pela boa prestação do serviço. Somam ao redor de 5% das manifestações recebidas pela Ouvidoria, ou seja, um número menor do que o de reclamações gerais, mas maior do que o das reclamações exclusivamente voltadas à Ouvidoria. A ouvidora salienta que, no primeiro ano, 2003, os elogios correspondiam a apenas 2% dos atendimentos.

Acredito que não é muito comum para qualquer empresa ou organização receber ligação, e-mail ou fax dos seus clientes ou de seu público elogiando pelo bom atendimento prestado, afinal, é obrigação dessa empresa prestar um bom serviço; o público já espera por isso. Então, quando você recebe esse tipo de resposta das cidadãs a quem serve é uma grata surpresa; e principalmente se considerarmos o aumento significativo no número de elogios recebidos da fundação da Ouvidoria até o presente momento.

Como se depreende da fala acima, a ouvidora se mostra plenamente satisfeita com os elogios recebidos pela Ouvidoria. Destaca a evolução no número desses, salientando, ainda, que os clientes, em geral, não têm o hábito de elogiarem os serviços prestados pelas empresas, por considerarem uma obrigação dessas empresas.

Já na pré-história do marketing, como agora mais ainda, sempre prevaleceu a consciência de que, quanto mais próxima estiver de cada um dos seus clientes, melhor para a empresa. Quanto mais conseguir corresponder e se antecipar às suas legítimas expectativas, excelente[...]Um cliente satisfeito, agradecido, apaixonado é, de longe, a melhor dentre todas as mídias; a mais eficaz das mensagens. (ALBERTO e SOUZA, 2005, p.395)

Manter essas cidadãs-usuárias satisfeitas e incrementar cada vez mais a qualidade e a rapidez do atendimento são desafios para que os elogios continuem a crescer, como sinal de que a Ouvidoria está construindo um vínculo forte com seu público, capaz de transformar os elogios de uma agradável surpresa esporádica em um constante reconhecimento do trabalho qualificado realizado, fazendo então parte da rotina organizacional.

4.4 PERGUNTAS E SUGESTÕES

Apurou-se, mediante relatórios publicados no site institucional, que as perguntas mais frequentes dirigidas à Ouvidoria durante seu período de atuação foram:

1) Onde posso encontrar os endereços e telefones dos serviços de atendimento à mulher?

2) Como obter publicações que apresentam questões de interesse para a mulher, cartilhas da Lei Maria da Penha ou outros materiais informativos que ajudem a desenvolver a temática?

3) Pode um terceiro registrar ocorrência em casos de violência contra a mulher ou apenas a vítima poderá fazê-lo?

4) Qual é o procedimento policial após o registro da ocorrência feita pela vítima? O agressor será preso?

5) A mulher vítima de violência que não tiver condições de contratar um advogado poderá ir sozinha à Delegacia de Atendimento Especial à Mulher e ao Poder Judiciário?

6) Como a mulher que depende financeiramente do seu agressor deve agir quando enfrentar situações de violência doméstica e familiar?

7) Quando o agressor infringe uma medida protetiva, a polícia pode, de ofício, prendê-lo ou deve aguardar a ordem judiciária?

8) Considerando que, para muitos, durante a vigência de uma relação afetiva o sexo é tido como uma obrigação, como lidar com a violência sexual nessa situação? Qual é o amparo previsto pela Lei Maria da Penha?

Dessas perguntas, é possível depreender que as principais dúvidas que envolvem o público da Ouvidoria estão relacionadas aos seus direitos e a denúncias de casos de ocorrência de violência doméstica. Também é frequente a menção à Lei Maria da Penha, criada justamente para coibir a violência doméstica. Conforme a ouvidora da SPM, houve pouca variação no tipo de perguntas feitas pelas cidadãs, significando, na visão dela, que as causas que mobilizam as mulheres atendidas pela Ouvidoria praticamente não se alteraram nestes anos.

As principais sugestões relacionadas à Ouvidoria (equivalem a 2% das demandas) são para aumentar o quadro de pessoal, agilizar a resposta às demandas e cobrar com mais afinco soluções por parte das instâncias competentes.

A ouvidora entrevistada destaca que isso já trouxe resultados:

Nos primeiros anos, em média levávamos até um mês para responder adequadamente a uma demanda mais séria, como algum caso de violência doméstica, agora, em média, em duas semanas todo o processo, da chegada da demanda à resposta, é realizado.

Esse ponto destacado pela ouvidora evidencia a agilização ocorrida no atendimento. Portanto, mostra que a Ouvidoria está atenta às sugestões das cidadãs-usuárias, oferecendo melhora nos serviços a partir dos encaminhamentos do público. A análise das perguntas mais frequentes é necessária para saber o que o público quer, procura, deseja. As angústias, dúvidas, problemas, aflições das mulheres atendidas aparecem nas perguntas feitas à Ouvidoria. O rosto do público aparece nas questões que o movem. Dessa maneira, mapear as perguntas mais frequentes é importante para demonstrar prontidão no momento que uma cidadã procura a Ouvidoria. É dever desta estar preparada para responder a essas questões com eficiência e rapidez.

Velardez (In: SILVA e ZAMBON, 2006) lembra que as empresas podem aproveitar esse retorno do público para oferecer serviços inovadores que correspondam melhor às necessidades e às expectativas desse público. A autora ainda afirma (In: SILVA e ZAMBON, 2006) que as sugestões devem ser cadastradas e encaminhadas à equipe de trabalho, a qual avaliará a pertinência de aplicá-las nas rotinas administrativas. A ouvidora Ana Paula diz que esse tipo de procedimento é feito pela Ouvidoria, sendo que esta sempre busca estudar a viabilidade das sugestões e aplicá-las quando possível e pertinente. Sendo assim, as sugestões, como as de aumento de quadro de pessoal, sem dúvida são algo que a Ouvidoria deve estar atenta, encontrando alguma forma de disponibilizar mais servidores para que facilite o atendimento geral ao público.

4.5 PERFIL DAS MULHERES ATENDIDAS

Constatou-se que o perfil das mulheres atendidas pela Ouvidoria é este: 51,7% têm de 20 a 35 anos; 47% das usuárias dos serviços possuem nível fundamental de escolaridade; 58,3% se declaram pardas ou negras. Quando considerada a quantidade de atendimentos relativos à população feminina de cada Estado, os estados líderes em procura por atendimento são Bahia, Sergipe, Pará e

Distrito Federal. Para a ouvidora, esse perfil está intimamente relacionado a outros modos de exclusão que caracterizam a história do Brasil, como é o caso do desfavorecimento histórico de negros e pardos e também do precário desenvolvimento socioeconômico do Norte e Nordeste brasileiros. A respeito de a maioria das mulheres que procuram a Ouvidoria estarem na faixa dos 20 aos 35 anos, considera que isso se deve a uma maior conscientização das jovens em relação aos direitos das mulheres e também pela maior familiaridade delas com as ferramentas eletrônicas de contato com a Ouvidoria, como é o caso do e-mail.

Sobre os números da violência, apurou-se que: em 72,1% dos casos, os agressores são maridos, companheiros ou ex-companheiros; 58,1% das vítimas são agredidas diariamente; 38% relatam sofrerem violência desde o início da relação; 71,5% das vítimas moram com o agressor e 65,5% convivem com seu algoz há mais de dez anos. Em 51,3% dos casos, a mulher diz correr risco de morte. Os filhos presenciam ou sofrem violência junto com a mãe em 84,2% das situações.

A respeito do perfil do público e do que buscam as mulheres atendidas, a ouvidora comentou:

Antes da Lei Maria da Penha, não existia legislação específica para o enfrentamento à violência contra as mulheres, e as maiores reivindicações eram neste sentido, depois, com o advento da Lei, as reivindicações foram no sentido de criar mais serviços de atendimento às mulheres e mais recentemente as manifestações estão sendo referentes à aplicação e ao cumprimento integral da Lei Maria da Penha por parte dos operadores do direito.

Ao se constatar o perfil das cidadãs-usuárias é importante desenvolver meios de preparar os servidores para lidarem com esse público, que geralmente procura a Ouvidoria para tratar de temas envolvendo violência.

Segundo Velardez (In: SILVA e ZAMBON, 2006, p. 139) a capacitação do profissional de atendimento deve primar por cinco características fundamentais: “autossuficiência técnica; habilidades de comunicação; cortesia e empatia; capacidade de gerenciar crises; autonomia para resolver problemas.” A ouvidora Ana Paula salienta que as atendentes atuantes na Ouvidoria têm acesso a vários meios eletrônicos de atendimento, sendo treinadas para como proceder em cada caso ou demanda, havendo uma forma padrão de atendimento nos respectivos meios (telefone, e-mail etc.). Também afirma haver a orientação de que as atendentes sejam gentis, sempre cumprimentando o público e o tratando com cortesia e atenção.

Nas palavras da ouvidora:

Nossos serviços envolvem situações delicadas, portanto, é importante que as mulheres que nos procuram sintam empatia por parte dos atendentes. Mais do que educação na forma de atender, prezamos pelo engajamento daqueles que fazem parte da Ouvidoria, ou seja, que deem total atenção a cada caso, que demonstrem que se importam com cada pessoa que nos procura.

Percebe-se, pela fala da ouvidora, uma preocupação com que a Ouvidoria, mediante um atendimento qualificado, seja um espaço de acolhimento para o seu público, um lugar em que as cidadãs-usuárias sintam-se queridas a ponto de recorrerem nas piores situações.

Quanto à autonomia para resolver problemas, Ana Paula diz que a política da Ouvidoria é reunir o grupo de servidores para decidirem em conjunto a melhor maneira de solucionar determinado problema, seja uma questão que envolve alguma usuária, seja alguma questão que envolve a Ouvidoria. Ressaltou que, no caso de alguma provável crise, o melhor a fazer é reunir os atendentes e os responsáveis pela Secretaria para decidirem a melhor forma de agir e contornar a crise. Disse que, se por um lado tomar decisões em grupo podem ser mais demoradas, por outro lado, considera mais eficazes, pois além de apresentarem soluções melhores, fazem com que se forme um sentido de coesão entre os funcionários, pois todos se envolvem nas principais questões, sentindo-se partes de uma equipe com objetivos e anseios em comum.

Mais uma vez, no relato acima, fica evidenciada a visão humanista da ouvidora em relação não apenas ao papel da Ouvidoria perante às cidadãs, mas também em relação ao convívio e à rotina de trabalho nesse setor de relacionamento. Há na fala dela uma ideia de que a Ouvidoria vá além das resoluções pragmáticas de seus problemas e dos do seu público, tornando-se um espaço formado por uma equipe que praticamente toma um sentido quase de família.

4.6 FORMAS DE ENCAMINHAMENTO

Destaca-se que as atividades desenvolvidas na Ouvidoria no atendimento das demandas consistem, sobretudo, na busca de soluções junto aos demais órgãos, no acompanhamento e encaminhamento das denúncias, na oferta de

informações e orientações aos diversos demandantes da Ouvidoria.

O encaminhamento das demandas se dá desta forma: a Ouvidoria registra no sistema que alimenta um banco de dados no qual ficam armazenados todos os relatórios dos casos atendidos. Após efetuar o registro, há uma discussão feita entre a equipe da Ouvidoria para melhor atender à cidadã, e, dependendo da demanda, encaminhar ao órgão competente para tomar as providências cabíveis.

A ouvidora explica que, em geral, os casos recebidos pela Ouvidoria envolvem questões jurídicas e sociais. Dessa maneira, necessitam de uma ação conjunta de ambas as áreas. Salaria ser necessário identificar e refletir sobre os aspectos relevantes da solicitação feita mediante ampla pesquisa sobre o tema demandado. Ainda ressaltou que elaborada a resposta esta é pormenorizadamente analisada pela equipe da Ouvidora, que a encaminha à demandante e realiza o acompanhamento de cada caso registrado.

Boone e Kurtz (2009, p. 357) afirmam que “parcerias compõem a base do marketing de relacionamento”. Dessa maneira, quanto às formas de encaminhamento, fica claro o importante papel que a parceria com outros órgãos ocupa na resolução das pendências da Ouvidoria. Esse trabalho conjunto, principalmente com a área jurídica e social, tanto da própria Secretaria, mas também como de alguma Secretaria, Ministério ou órgão externo é ressaltado pela ouvidora como uma marca da atuação da Ouvidoria.

Silva e Zambon (2006, p. 119) manifestam que o papel do *ombudsman* é investigar as ocorrências quanto à procedência, “distribuir a quem de direito a solução do problema, cobrar prazos e fornecer *feedback* ao cliente.” Ana Paula afirma que todo esse procedimento é feito, entretanto, volta a lembrar que se trata de um trabalho em equipe, envolvendo as sugestões e ideias de todas para apresentar as melhores soluções, respostas ao público.

4.7 MEIOS DE ACESSO À OUVIDORIA

As demandas chegam à Ouvidoria pelos seguintes meios:

1) E-mail: Casos recebidos mediante o e-mail institucional da Ouvidoria ou da SPM: ouvidoria@spmulheres.gov.br e spmulheres@spmulheres.gov.br.

2) Telefone: Casos recebidos pelo telefone da Ouvidoria: (61) 3411-4279 e 3411-4299.

3) Carta/Ofício: Demandas que chegam pelo Correio.

4) Fac-Símile: Casos recebidos por meio do fax da Ouvidoria: (61) 2104 9366.

5) Internet: Demandas que chegam pelo link da Ouvidoria disponibilizado no site da Secretaria.

6) Atendimento pessoal: Demandantes recebidas pessoalmente pela Ouvidora, em casos emergenciais,

Em números, as principais formas de acesso são: E-mail (58%); Telefone (25%); Internet (13%); Carta/ofício (2%); Atendimento pessoal (1%); Fac-Símile (1%).

Houve um considerável crescimento no número de demandas que chegam por e-mail e Internet. Somados, somente esses dois meios de acessos correspondem a mais de 70% das demandas encaminhadas à Ouvidoria. No começo das atividades da Ouvidoria, somados, esses dois meios, não chegavam a comportar 50% das demandas. Acredito que esse aumento está fortemente relacionado ao crescente acesso do público à Internet e também com a delicadeza dos temas com que trabalhamos.

Esse acesso do público à Internet e a outros serviços de telecomunicação são constatados por Bonne e Kurtz (2009) quando dizem que os relacionamentos virtuais entre clientes e empresas são cada vez mais comuns, desenvolvendo-se sem contato pessoal. Sendo assim, a importância de contar com diversas formas de interação com o público, com meios digitais de relação, que permitem se comunicar com qualquer pessoa em qualquer lugar, é muito grande hoje em dia, contudo, como ressaltam os mesmos autores (2009, p. 29) “o marketing de relacionamento não se apoia completamente em tecnologia de informação[...]incorpora boas maneiras, ou etiqueta, como cumprimentar as pessoas adequadamente[...]” Nesse sentido, Ana Paula enfatiza a padronização nos atendimentos, no qual há a orientação de que cada cidadã que busca a Ouvidoria, seja por que meio for, receba um atendimento atencioso e engajado na solução da demanda.

Silva e Zambon (2006, p. 109-110) mencionam que “os canais de acesso do cliente à organização devem ser sempre diretos e interativos e podem ter diferentes perfis”. Dentre os perfis de atendimentos citados pelos autores está o perfil presencial, que é justamente o tipo de atendimento pessoal oferecido pela Ouvidoria, e que envolve 1% do total de atendimentos. A ouvidora destaca a dificuldade do atendimento presencial em função das distâncias, da escassez de pessoal e também da escassez de tempo. Além do que, conforme ela, é natural as cidadãs-usuárias não quererem mostrar o rosto devido a delicadeza dos temas

tratados. Dessa maneira, o contato à distância se torna mais cômodo e interessante.

De acordo com Albrecht e Bradford (1992 *apud* SILVA e ZAMBON, 2006), os canais de comunicação, levando-se em conta as necessidades e os desejos do público, devem possibilitar: acesso, disponibilidade, funcionalidade, confiabilidade, responsividade (velocidade e pontualidade na entrega do serviço), segurança (isso inclui a manutenção da confidencialidade). Ana Paula pontua que a Ouvidoria procura atender a todos esses requisitos, mas admite que, em função de algumas dificuldades envolvendo número de pessoal, complicações internas ou externas na resolução das demandas, há um sensível prejuízo nos itens disponibilidade e responsividade, os quais ela acredita que podem ser amenizados, como vêm sendo ao longo dos anos, mediante a entrada de novos servidores, o incremento no orçamento, tanto da Secretaria quanto da Ouvidoria, e a diminuição da burocracia no serviço público. Por outro lado, ressalta o quão imprescindível é a segurança no atendimento prestado. Afirma que nenhum dado particular das cidadãs é divulgado, destacando que esse pacto de confidencialidade que é cumprido todos os dias faz com que a confiança do público nos serviços da Ouvidoria se reafirme constantemente.

Assim, fica claro na fala da ouvidora que o atendimento não é perfeito em função das condições não serem sempre as ideais; contudo, é marcante, nas suas palavras, que, apesar das dificuldades inerentes ao contexto, ela considera a responsabilidade e o comprometimento os fatores que não podem falhar em hipótese alguma, pois o público poderia perdoar qualquer erro técnico, humano, burocrático, mas jamais perdoaria a mentira e a negligência.

4.8 PROJETOS E AÇÕES DE MELHORIA

Em 2010, a Ouvidoria implantou o Posto de Apoio à Gestão. Trata-se de uma equipe responsável pela sistematização dos registros de reclamações e denúncias e pela atualização contínua dos serviços da Rede de Atendimento à Mulher em todo o Brasil.

Também se aumentou o número de integrantes da equipe da Ouvidoria que trabalha diretamente na discussão e no encaminhamento das demandas. Atualmente, três servidoras e uma estagiária auxiliam o trabalho da ouvidora.

Foi estabelecida ainda, em 2010, uma contagem de todos os ofícios enviados

aos demais órgãos públicos e entidades, juntamente com um campo específico da matriz que possibilita visualizar – e posteriormente solicitar – se houve ou não resposta à demanda.

Outra melhoria destacada pela ouvidora foi a implantação do cálculo da média de tempo entre a entrada da demanda e a resposta dada pela Ouvidoria. Trata-se de uma análise feita mês a mês, com o objetivo de observar a agilidade do tratamento dado à demanda e realizar a possível correção, caso o tempo seja muito elevado. A análise da média do tempo de resposta também é feito com os encaminhamentos enviados aos outros órgãos públicos.

A ouvidora Ana Paula enfatizou que as melhorias e a superação das dificuldades enfrentadas pela Ouvidoria se devem muito à dedicação, ao empenho e à prioridade no atendimento das demandas.

Apesar dos avanços, a Ouvidoria ainda enfrenta problemas que requerem soluções para que o atendimento ao público continue a avançar. Como ressalta Ana Paula, melhorias e acréscimos nos recursos humanos e orçamentários se mostram necessários:

A estrutura não é ainda suficiente porque a cada ano que passa aumenta o número de demandas, e para que todas possam ser atendidas e respondidas num prazo razoável, é necessária uma equipe maior, bem como mais recursos orçamentários.

Como se observa, a Ouvidoria tem tomado providências para melhorar o atendimento, entretanto, a própria ouvidora lembra a necessidade de haver mais investimento em recursos humanos e também mais recursos orçamentários para se manter e incrementar uma boa infraestrutura para a Ouvidoria.

Uma forma de tornar o relacionamento ainda mais eficaz, ágil e adequado às demandas das cidadãs é investir em banco de dados, colhendo informações não apenas das cidadãs que entram em contato com a Ouvidoria, mas também daquelas que acessam tanto o site da Ouvidoria, quanto o da própria Secretaria. Informações como nome, idade, e-mail ou telefone, lugar onde vive, razão pela qual acessou a página, como ficou sabendo da existência da Secretaria e da Ouvidoria podem ser de enorme ajuda para que aconteça um relacionamento melhor direcionado, mais focado nas motivações do público, sabedor de quem é essa mulher e do que ela procura. Essa estratégia permite que a organização se antecipe ao público, aproximando-se cada vez mais do conhecimento das razões desse

público antes mesmo que esse se manifeste diretamente à Ouvidoria.

Também, de posse de certas informações, como é o caso de telefone e e-mail das cidadãs, a organização pode ir ao encontro do público, enviando boletins semanais ou mensais sobre os principais acontecimentos envolvendo as mulheres, com notícias não apenas relacionadas à Secretária das Mulheres, mas que também abrangem uma série de direitos, serviços e decisões provenientes das diversas organizações e esferas do poder que possam afetar de alguma maneira o dia a dia das cidadãs.

Numa versão mais aprimorada de relacionamento com o público, a Ouvidoria pode desenvolver o chamado marketing *one-to-one*, que é definido por Bonne e Kurtz (2009, p. 29) como sendo “um programa de marketing personalizado para construir relacionamentos a longo prazo com clientes individuais.” A partir do conhecimento de alguns dados pessoais e das motivações e interesses de cada cidadã é possível se pensar em como se direcionar mensagens e informações personalizadas. Apesar de a Ouvidoria ser um espaço de relacionamento que recebe demandas do público, incrementar seus serviços antecipando demandas será de grande valia para o futuro do relacionamento. Claro que, para se manter a confiança, em nenhum momento se deve ir contra à segurança e a confidencialidade das informações prestadas à Ouvidoria.

Outra maneira de melhorar o atendimento (ao) público e, conseqüentemente, o relacionamento com esse é consultando a satisfação da cidadã ao final de cada atendimento. Seja por que meio se der este, é imprescindível mensurar (mediante conceitos como: ruim, regular, bom, ótimo e excelente) o nível de satisfação do público não só sobre a forma como foi atendido, mas também com relação à solução oferecida à pendência. Perguntar a razão da satisfação ou da insatisfação, bem como do porquê do conceito atribuído, oferece à Ouvidoria uma orientação mais rápida e bem mais abrangente sobre o posicionamento das cidadãs-usuárias quanto à qualidade do serviço de atendimento. Isso ainda permite que se constate mais rapidamente o que não está bom e deve ser alterado. Melo e Riechelmann (In: SILVA e ZAMBON, 2006) afirmam que as organizações não devem apenas perguntar ao público sobre os serviços que desejam, mas também sobre quais as necessidades que não foram atendidas. Portanto, um sistema de avaliação da satisfação quanto ao atendimento pode trazer essas respostas.

A respeito da comunicação com o público, é importante a Ouvidoria criar

espaços em redes sociais virtuais, como *Facebook*, *Orkut*, *Twitter*, pois essas ferramentas, além de permitirem um compartilhamento mais rápido de informações da organização e da Ouvidoria, também possibilitam que o público compartilhe mais livremente as suas demandas, as suas impressões, sugestões, reclamações, os seus elogios, as suas dúvidas etc. Estar nas redes sociais é praticamente um dever de qualquer organização que quer se relacionar com seu público o mantendo atualizado sobre tudo que o pode interessar. Ainda, como já fora salientado na seção 4.2, é preciso investir em publicidade na TV aberta e nos principais portais da Internet, expandindo a visibilidade e potencializando os serviços prestados pela Secretaria e pela Ouvidoria.

A mensuração do tempo de resposta é uma das melhorias de mais destaque empreendidas pela Ouvidoria, pois esse é um dos critérios mais relevantes no atendimento ao público. Saber, com precisão, em quanto tempo as demandas estão sendo respondidas permite que os profissionais envolvidos tenham noção se o atendimento está sendo mais ágil ou mais demorado, e que também empreendam rápidas alterações, no caso de haver um aumento no tempo de resposta, ou persistam em determinado caminho no caso de haver uma diminuição nesse tempo.

Quanto às reclamações por parte das cidadãs-usuárias, Velardez (In SILVA e ZAMBON, 2006) enfatiza a importância de se analisar a procedência de cada reclamação, uma vez que, para ela, o cliente nem sempre tem razão e nem sempre as reclamações são procedentes. A ouvidora diz que essa verificação da procedência é sempre realizada, mas com o cuidado de nunca negligenciar (a) ou fazer pouco caso da reclamação.

Fica claro que o papel do ombudsman não pode ser confundido com o de defensor dos clientes e algoz da equipe ou vice-versa, pois esse profissional precisa estar provido de isenção na sua capacidade de análise, levantando as ocorrências quanto a sua procedência, distribuir a quem de direito a solução do problema, cobrar prazos e fornecer feedback ao cliente. (SILVA e ZAMBON, 2006, p. 119).

Claro que todas essas sugestões em prol do marketing de relacionamento demandam mais trabalho, ou seja, mais pessoal, mais infraestrutura. As alianças estratégicas, já mencionadas, são algo que deve ser constantemente trabalhado mediante convênios e contratos que permitam à Ouvidoria fazer uso de informações, de recursos humanos e de infraestrutura de outros órgãos possibilitando o constante aprimoramento nas respostas às demandas. Havendo a

colaboração de outros setores, desde que não emperrados pelos procedimentos burocráticos, ficará mais fácil atender à variedade de pendências. A base para uma parceria adequada é saber o que o público quer. “É de suma importância que as informações coletadas possibilitem uma mudança na forma de se fazer as coisas, o que envolve tanto a operação como procedimentos administrativos.” (VELARDEZ in SILVA e ZAMBON, 2006, p.119).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante a pesquisa empreendida neste trabalho, procurou-se analisar o relacionamento da Ouvidoria da Secretaria Federal de Políticas para as Mulheres (SPM) com as cidadãs-usuárias. Pensando-se a Ouvidoria como um instrumento de marketing de relacionamento foram empregadas pesquisas em diferentes fontes para atingir os diferentes objetivos propostos nesta monografia.

Por meio da pesquisa bibliográfica, apresentaram-se conceitos e contextos imprescindíveis para a análise do relacionamento com as cidadãs-usuárias. Foram trabalhados os conceitos de marketing de relacionamento e de ouvidoria e também foi apresentado o contexto de formação da Ouvidoria da Secretaria de Políticas para Mulheres.

Com a utilização de pesquisa em documentos e estatísticas publicadas na página eletrônica da Ouvidoria (<http://www.sepm.gov.br/ouvidoria>) e também com a entrevista realizada com a ouvidora responsável, possibilitou-se conhecer mais a fundo a Instituição, o papel a que se propõe a Ouvidoria e também, principalmente, as informações, os dados e as considerações que tornam possível responder aos objetivos específicos e ao objetivo principal deste trabalho.

Verificando-se o número de atendimentos da Ouvidoria, descobriu-se que há um crescimento significativo, principalmente nos últimos anos, do número de mulheres que buscam os seus serviços. Fatores como a divulgação das ações da Secretaria, sanção da Lei Maria da Penha e eleição da primeira mulher Presidente do Brasil são destacados pela ouvidora como alavancadores da expansão do público atendido.

Ao se apurarem os tipos de atendimentos prestados pela Ouvidoria, foi possível compreender melhor os serviços prestados por esse mecanismo de marketing de relacionamento, bem como entender o que o público espera desse espaço e quais são as suas principais demandas dentro do universo de casos apresentados (denúncias, informações/orientações, solicitações, reclamações, elogios, sugestões e convites).

Utilizando a averiguação das perguntas e sugestões mais frequentes do público, pode-se depreender quais os anseios das cidadãs-usuárias e também o que consideram necessário melhorar na Ouvidoria. Constatou-se, mediante as reclamações e sugestões, que o público pede pelo aumento do quadro de pessoal,

pela agilização da resposta às demandas e pela cobrança com mais afinco de soluções por parte das instâncias competentes. Importante destacar a queda nas reclamações (números apresentados nos Resultados desta pesquisa) como mais um indício da evolução da Ouvidoria, que, no decorrer dos anos, contou com aumento da equipe, diversificação dos meios de contato e também com estabelecimento de maior proximidade com os órgãos de Justiça.

O perfil das mulheres atendidas mostrou que o público é composto majoritariamente por jovens e adultas de 20 a 35 anos, com ensino fundamental, que se declaram pardas ou negras, sendo moradoras das regiões Nordeste e Norte do Brasil. Dessa maneira, é possível visualizar quem é o público da Ouvidoria e onde ele está situado.

Averiguou-se também a forma de encaminhamento das demandas. Constatando-se, dessa maneira, haver um planejamento, uma rotina de trabalho, uma organização para dar andamento aos casos que chegam à Ouvidoria. Ainda é possível destacar o trabalho conjunto da Ouvidoria com outros órgãos do poder para oferecer a melhor solução à demanda.

Foram também destacadas as ações de melhoria empreendidas na Ouvidoria. Como destaques, a implantação do Posto de Apoio à Gestão; o aumento do número de integrantes da equipe de apoio da Ouvidoria; o estabelecimento de uma contagem dos ofícios enviados aos demais órgãos públicos e entidades, com a possibilidade de verificação de se houve ou não resposta à demanda; e a implantação do cálculo da média de tempo entre a entrada e a resposta da demanda pela Ouvidoria.

Justamente nesse quesito de melhorias percebe-se que a Ouvidoria tomou medidas (elencadas acima) para aprimorar os serviços prestados, como é o caso do aumento do número de integrantes da equipe e o cálculo da média do tempo de resposta às demandas. Entretanto, verificou-se também a necessidade da Ouvidoria implementar novas ações de melhorias permitindo serviços frequentemente inovadores e também antecipadores das demandas das cidadãs-usuárias e dos novos espaços e tecnologias de contato com esse público.

Dessa maneira, a partir da pesquisa realizada e de suas constatações, sugeriram-se novas ações a serem pensadas como benéficas à Ouvidoria para fortalecer o relacionamento com as cidadãs-usuárias: investir em banco de dados, colhendo informações daquelas que acessam o site tanto da Ouvidoria quanto o da

Secretaria, permitindo que a organização conheça o público mesmo antes desse entrar em contato; enviar boletins semanais ou mensais para as cidadãs-usuárias, com notícias envolvendo a Secretaria das Mulheres e as cidadãs; desenvolver o marketing one-to-one, construindo relacionamentos personalizados com o público; consultar a satisfação da cidadã ao final de cada atendimento oferecendo à Ouvidoria uma resposta mais rápida e mais abrangente sobre o posicionamento das cidadãs-usuárias quanto à qualidade do serviço de atendimento, permitindo perceber os problemas que devem ser solucionados; criar perfis da Ouvidoria em redes sociais virtuais, como Facebook, Orkut, Twitter, possibilitando um compartilhamento mais rápido de informações da organização e da Ouvidoria e também que o público compartilhe, com a Ouvidoria e entre si, as suas demandas por meio dessas redes sociais; investir em publicidade na TV aberta e nos principais portais da Internet para expandir a visibilidade da Secretaria e da Ouvidoria; continuar com a mensuração do tempo de resposta às demandas, uma vez que situam a Ouvidoria a respeito da sua agilidade; avaliar constantemente a procedência das reclamações, pois muitas vezes essas fazem parecer que a Ouvidoria passa por problemas pelos quais não são reais.

Portanto, apesar das dificuldades apresentadas pela Ouvidoria e das possibilidades de aprimoramento aqui destacadas, com este trabalho constatou-se evolução no relacionamento da Ouvidoria da Secretaria Federal de Políticas para as Mulheres (SPM) com as cidadãs-usuárias. Sendo, dessa forma, uma ferramenta de marketing de relacionamento que tem se aprimorado desde a sua fundação em 2003, atendendo a um público cada vez maior, com mais eficácia, e com possibilidade de atingir um público ainda maior e com um atendimento de maior qualidade se continuar a incrementar seus serviços.

Apesar das importantes informações coletadas nesta pesquisa, é importante destacar as dificuldades encontradas na sua realização. Em primeiro lugar, lembrar a bibliografia escassa sobre ouvidoria e sobre marketing de relacionamento no serviço público. A ouvidoria, talvez por ser ainda um instrumento de relacionamento muito recente no Brasil, é pouco estudada, e os livros sobre marketing de relacionamento publicados no país ainda versam quase que exclusivamente sobre o setor privado. Outro empecilho encontrado na realização desta monografia foi em relação à distância geográfica da Ouvidoria da SPM, que se encontra em Brasília-DF, enquanto resido em Bagé-RS, pois uma visita presencial a esse espaço poderia

contribuir com um outro conhecimento da rotina de trabalho, bem como permitiria um contato mais direto com a ouvidora e a equipe de auxílio. Contudo, essa pode ser uma possibilidade para uma futura pesquisa mais ampla, que também, se possível, contemple entrevistas com um grupo de cidadãs-usuárias atendidas, já que, em função da distância e do sigilo de informações, não foi possível realizar a pesquisa com o público e nem mesmo acompanhar algum atendimento presencial.

Espera-se que este trabalho seja útil à Ouvidoria da SPM não só como uma constatação do seu estado atual, da sua evolução e das suas melhorias ao longo dos anos, mas que também sirva de base para serem pensados aprimoramentos dos seus serviços como forma de fortalecer seu papel de instrumento de marketing de relacionamento com as cidadãs-usuárias.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTO, Francisco; SOUZA, Madia de. **Os 50 Mandamentos do Marketing**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2005.

BONNE, Louis E; KURTZ, David L. **Marketing Contemporâneo**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BRAZ, Adalberto Casseiro Alves. **Corrupção: combate pelo ombudsman parlamentar**. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris, 1992.

COSTA, Caio Túlio. **O Relógio de Pascal**. São Paulo: Siciliano, 1991.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O Melhor de Peter Drucker: obra completa**. São Paulo: Nobel, 2002.

EVANS, J.R.; LASKIN, R.L. The relationship marketing process: a conceptualization and application. **Industrial Marketing Management**. v. 23, p. 439-452, 1994.

FERREIRA, Armando Leite. **Marketing para Pequenas Empresas Inovadoras**. Rio de Janeiro: Expert Books, 1995.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio: o minidicionário da língua portuguesa**. 7 ed. Curitiba: Ed. Positivo, 2008.

FERREIRA, Berta. Análise de conteúdo. **Aletheia**, Canoas, v. 11, p. 13-20, jan-jun. 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GOLDEMBERG, Ricardo; OTUTUMI, Cristiane. Análise de conteúdo segundo Bardin: procedimento metodológico utilizado na pesquisa sobre a situação atual da Percepção Musical nos cursos de graduação em música do Brasil. Anais do **SIMCAM4**, maio de 2008.

KLEIN, Marcus Vinicius. **Identificação do Nível de Relacionamento entre a Claro Digital e seus Clientes Corporativos**. Porto Alegre, UFRGS, 2003. 109 pág. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo: Atlas, 2001.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KOTLER, Philip. **Marketing Essencial**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

_____; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

MADRUGA, Roberto. **Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas, 2004.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1995.

MENDES, Jairo Faria. **O Ombudsman e o Leitor**. Belo Horizonte: O Lutador, 2002.

MILAN, Gabriel Sperandio. **A Prática do Marketing de Relacionamento e a Retenção de Clientes: um estudo aplicado em um ambiente de serviços**. Porto Alegre, UFRGS, 2006. 224 pág. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O Desafio do Conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993.

PINHO, Leda de Oliveira. **Princípio da Igualdade: investigação na perspectiva de gênero**. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris, 2005.

PINTO, Céli Regina Jardim. **Uma História do Feminismo no Brasil**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2003.

ROESCH, Sylvia Maria A. **Projetos de Estágio do Curso de Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

SECRETARIA ESPECIAL DE POLÍTICAS PARA AS MULHERES. **Relatório de Atividades – 2009**. Brasília, 2009. Disponível em: <<http://www.sepm.gov.br/ouvidoria/relatorio-de-atividades/relatorio-anual-ouvidoria-spm-20091.pdf>> Acesso em: 13 de outubro de 2011.

SECRETARIA ESPECIAL DE POLÍTICAS PARA AS MULHERES. **Boletim Bimestral**. Brasília, 2011. Disponível em: <<http://www.sepm.gov.br/ouvidoria/botelim-bimestral>> Acesso em: 20 de outubro de 2011.

SILVA, Fábio Gomes da; AZEVEDO, José Eduardo. **Gestão de Relacionamento com o Cliente**. São Paulo: Thomson Learning Edições, 2006, p. 07-20.

SILVA, Fábio Gomes da; ZAMBON, Marcelo Socorro. **Gestão de Relacionamento com o Cliente**. São Paulo: Thomson Learning Edições, 2006.

SWIFT, Ronald. **CRM**. São Paulo: Campus, 2001.

TELES, Maria Amélia de Almeida. **O que são Direitos Humanos das Mulheres**.

São Paulo: Brasiliense, 2006.

VELARDEZ, Maria Rosa Sequeira de. In: **Gestão de Relacionamento com o Cliente**. São Paulo: Thomson Learning Edições, 2006, p. 119-132.

VELARDEZ, Maria Rosa Sequeira de. In: **Gestão de Relacionamento com o Cliente**. São Paulo: Thomson Learning Edições, 2006, p. 133-149.

VENTURA, Maria Magda. **O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa**. Revista da Sociedade de Pedagogia Médica [online]. Set. 2007 vol. 20, no. 105, Disponível em:
<http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007_05/a2007_v20_n05_art10.pdf>.
Acesso em: 10 de julho de 2011.

VON POSER, Denise. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Manole, 2005.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Há quanto tempo é responsável pela Ouvidoria da SPM?

Que motivos levaram à implementação da Ouvidoria?

Quantas pessoas trabalham na Ouvidoria? Que função ocupam? Você acredita que este número seja suficiente para atender a atual demanda? Justifique.

Qual o perfil das mulheres atendidas pela Ouvidoria? Que tipo de resultados elas esperam do atendimento prestado pela ouvidoria?

O que representa que a Ouvidoria está sendo eficaz na sua função? É utilizada alguma métrica para esta avaliação? Qual? Caso tenha respondido afirmativamente, o que é feito com os resultados identificados através destas métricas?

Qual o número de pessoas atendidas a cada ano desde a fundação da Ouvidoria? A que credita esse aumento, diminuição ou estabilidade nos números de atendimento?

Por que meios o público entra em contato com a Ouvidoria? Qual o mais utilizado?

Quais as principais demandas do público atendido? Que tipo de encaminhamento é dado a cada uma das demandas (sugestões, dúvidas, reclamações, elogios, denúncias, pedidos de informação e ajuda)?

Que tipo de reclamações são feitas por parte do público?

Percebeu mudança no perfil e nas exigências do público? Que tipo?

Quais as perguntas e dúvidas mais frequentes do público atendido?

Quais as principais razões que levam o público a procurar a Ouvidoria?

Quais os pontos fracos e fortes da Ouvidoria?

Que projetos e ações foram feitos para melhorar a Ouvidoria? Há projetos futuros?

O que você acha que poderia ser feito para melhorar o atendimento na Ouvidoria?

Informações adicionais