

Estudo de Caso: A Ouvidoria do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios- TJDFT como modelo de ferramenta estratégica para Pequenas e Micro Empresas.

AUTORA: HEVERLAINE VIEIRA DE DEUS

Graduada em Administração de Empresas pelo Centro Universitário de Brasília – UniCEUB. Atuante como Agente Local de Inovação do Distrito Federal, desde fevereiro de 2019, e-mail: heva.alidf@gmail.com.

ORIENTADOR: CLEIDSON NOGUEIRA DIAS

Doutor em Administração na área de Inovação e Estratégia pela Universidade de Brasília (UnB), analista da Embrapa e docente credenciado na UnB, e-mail: prof.cndias@gmail.com.

RESUMO

O presente artigo é um estudo de caso da Ouvidoria Judiciária do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios e seu referencial teórico trata dos conceitos de Ouvidoria e Formação da Estratégia, bem como gestão da inovação. A partir desse referencial, este artigo teve como objetivo mostrar como a Ouvidoria Pública Judiciária do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios utiliza as informações que recebe de modo estratégico para a organização. Isto posto foi viável fazer melhorias constantes nos serviços de atendimento ao público, bem como nos tramites dos serviços judiciais. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para apresentar os conceitos básicos que compuseram o estudo de caso e também a aplicação de entrevista semi estruturada com os gestores e servidores da ouvidoria. Com o estudo realizado na ouvidoria foi possível concluir que a padronização dos relatórios gerou melhorias no atendimento ao usuário e valorizou a imagem do funcionamento da organização como um todo. Desta forma pôde-se obter uma visão geral positiva da forma de trabalho e dos resultados alcançados ao longo do tempo em prol dos benefícios atingidos pela organização e das pessoas que utilizam e dependem dos serviços prestados pelo tribunal, bem como da ouvidoria. Assim o pequeno e micro empreendedor pode adequar essa ferramenta para seu empreendimento, gerando uma relação mais próxima de seus clientes.

PALAVRAS-CHAVE: ouvidoria, formação da estratégia, inovação e relacionamento.

1. INTRODUÇÃO

Em um ambiente de mercado cada vez mais competitivo e globalizado, definir estratégias de sucesso em organizações vem se tornando algo cada vez mais complexo. Por isso este trabalho aborda alguns temas importantes para a formação da estratégia, em uma tentativa de relacionar os temas de estratégia, inovação e de ouvidoria se fez um estudo de caso na ouvidoria do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios como modelo de ferramenta para micro e pequenas empresas.

Estratégia pode ser brevemente resumida como uma linha de ação de como aplicar os recursos da empresa e explorar as condições de mercado para alcançar

os objetivos de longo prazo de uma empresa. Segundo Mintzberg (1999), trata-se da forma de pensar no futuro, integrada ao processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados.

Dando seguimento ao processo de formação da estratégia, o trabalho de um ouvidor é bem pertinente a esse contexto. Iasbeck (2012) traz como competências para fazer uma ouvidoria funcionar, premissas importantes, como planejar, executar, controlar, avaliar as informações da organização e as que chegam aos ouvidores, bem como a organização delas e a missão de mediar às relações entre o público e a organização.

Nesse contexto e mais precisamente, este trabalho busca relacionar os conceitos de formação da estratégia e de ouvidoria por meio de um estudo de caso que teve como objetivo principal mostrar como uma ouvidoria judiciária de um órgão público do Distrito Federal, sendo a ouvidoria do TJDFT escolhida para esse estudo, utiliza as informações que chegam a ela de forma estratégica para o órgão e exemplo para toda e qualquer empresa que queira inovar e conhecer a demanda do mercado.

Portanto, esse artigo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: como a ouvidoria Judiciária do Tribunal de Justiça do Distrito Federal utiliza as informações recebidas de forma estratégica para a organização?

Para se alcançar o objetivo geral do estudo proposto, esta pesquisa foi subdividida nos seguintes objetivos específicos: (1) apresentar conceitos teóricos sobre ouvidoria; (2) apresentar um referencial teórico sobre a formação da estratégia; (3) analisar a contribuição da ouvidoria na melhoria da gestão estratégica da organização, objeto de estudo e (4) discutir os resultados coletados por meio da realidade apresentada nessa ouvidoria e de acordo com a teoria estudada.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Ombudsman (Ouvidoria)

Em 1809 na Suécia, foi criado o termo Ombudsman, que significa (ombuds= representante; man= homem), ou seja, o homem que representa o povo (AMARAL, 1993). O parlamento elegia uma pessoa para representar o povo, o Ombudsman, e seu papel era de atuar como defensor dos interesses do povo, servindo como uma ponte entre o governo e a população, bem como exercer o controle sobre os juízes e funcionários do reino.

Ao Ombudsman cabe controlar os atos administrativos dos funcionários que, pelas prerrogativas de inamovibilidade e estabilidade, além do regime de instancias em vigor na Suécia, possuem grande autonomia ante ao Parlamento e o poder público constituído. (AMARAL, 1993, p.24).

Ou seja, esse representante tinha toda autonomia ante ao parlamento e ao poder público para representar o povo, controlar os atos administrativos e denunciar funcionários que não atuavam de acordo com suas especificidades.

Entretanto havia um limite para essa autonomia, visto que o ombudsman não poderia controlar os ministros, e foi em uma assembléia nacional constituinte, que veio a se promulgar uma constituição que criou o Justitieombudsman, ou delegado parlamentar, a fim de exercer o controle da administração, ainda na Suécia.

Controlar a observação das leis pelos tribunais e funcionários e processar junto aos tribunais competentes, conforme as leis, aqueles que no exercício de sua função tenham, por parcialidade, favor ou qualquer outro motivo, cometido ilegalidades ou negligenciado o cumprimento adequado de seus deveres de ofício. (AMARAL, 1993, p.22).

O Justitieombudsman (Justiceiro Ouvidor, nomenclatura usada por Amaral, 1993) possui ampla autonomia, podendo agir sob mandato ou por um simples pedido particular, no tocante à averiguação de irregularidades ou abusos praticados pela administração e ou funcionários dela.

Dentro do contexto apresentado, qualquer pessoa tem o direito de se manifestar ao ombudsman, que deverá investigar os fatos, desde que relevantes, pois há alguns casos sem fundamentos, ou situações ilusórias. Para investigação dos fatos, deverá ter livre acesso às informações, dados, documentos e arquivos dos outros setores que compõem a organização, caso haja falha, como fraude de documentos, negligência, ou qualquer ato que prejudique a investigação, haverá punição, dentro de sua competência legal, segundo AMARAL (1993, p. 38):

1. Acusar judicialmente o funcionário investigado;
2. Fazer-lhe recomendação direta;
3. Fazer-lhe recomendações ou sugestões para realização de melhor serviço, sem caráter sancionador;
4. Sugerir mudanças de normas no governo, a fim de adequá-las a eventuais direitos reconhecidos pelo ombudsman.

A fim de desburocratizar e tornar ágil os trâmites administrativos, e assistir melhor o cidadão, principalmente nas vias judiciais, evitando que um problema simples acabe se tornando complexo, notou-se a necessidade de ombudsmans nas organizações. Porém, foi um processo lento, em que somente foram implementadas ouvidorias em empresas públicas e privadas brasileiras em meados da década de oitenta.

Ainda, no que diz respeito ao Brasil, a ouvidoria que virou referência foi a ouvidoria da cidade de Curitiba, no Paraná. Para Amaral (1993), o ouvidor tinha por atividade receber as reclamações da população em relação aos serviços públicos municipais prestados. Para o Autor, o ombudsman estava situado em um terreno espinhoso como instrumento da consolidação do processo democrático.

A ouvidoria recebe as manifestações do público, que podem ser reclamações, elogios, dúvidas e são recebidas pessoalmente, por telefone, fax ou pela internet. Ou seja, a ouvidoria, no Brasil, é intermediadora entre a população e a administração pública, trazendo benefícios para ambos.

Trabalhar em ouvidoria supõe o desenvolvimento da competência de perceber o outro no lugar em que ele ocupa, sem a salvaguarda de falsas utopias de afinidade. Tal atitude requer consciência crítica, vontade e respeito às diferenças, algo que pode ser aprendido na prática, mas não sem a precedência de uma mudança de posição em relação a antigos e questionáveis conceitos de bom relacionamento. (IASBECK, 2012, p. 44).

lasbeck (2012) cita as competências para fazer uma ouvidoria funcionar, em que são premissas importantes planejar, executar, controlar e avaliar as informações da organização, e as que chegam aos ouvidores, bem como organizar essas informações e mediar as relações entre o público e a organização.

Contudo, Baptista (1999) explica que o sistema de ouvidoria é por si só estático, o que difere do dinamismo proposto por lasbeck (2012), então há essa necessidade dos gestores incentivarem a participação dos funcionários, divulgando o sistema, mostrando os benefícios potenciais da participação e constantemente fornecendo o feedback aos envolvidos. Ainda para Baptista (1999), qualquer que seja, reclamação ou sugestão, o feedback é indispensável para a existência saudável de um sistema de ouvidoria interna. Assim a ouvidoria pode ter o papel comunicacional de integração entre a instituição e os usuários. Para tanto, necessita de uma adequada organização das informações coletadas a fim de viabilizar o desenvolvimento de estratégias para continua melhoria. Conceituadas organizações usam as informações decorrentes de reclamações para solucionar os problemas ou melhorar a qualidade dos produtos e serviços.

O valor da informação é crucial para o sucesso desse ciclo desenvolvido pela ouvidoria. Murro (2001) afirma que se não houver a capacidade de obtenção de informações na qual se revele as omissões e ações da outra parte, o processo de ouvidoria será um fracasso.

Assim, a ouvidoria não atua, apenas, como ouvido, mas como um sistema que processa e traduz os sentimentos dos indivíduos externos à organização (lasbeck, 2012). Há seis premissas citadas pelo Autor para o bom funcionamento das ouvidorias:

1. A ouvidoria deve zelar pela participação pública perante a organização: o ouvidor deve entender que seu trabalho é colocado como porta-voz da organização;
2. A ouvidoria deve operar de forma transparente e o mais imparcial possível: garantindo que a escuta do público não seja artificial, mas um dos elementos centrais à construção do processo de comunicação;
3. A ouvidoria deve saber ouvir: o ouvir requer atenção e interesse real naquilo que seu interlocutor expressa, deve-se deixar de lado os pensamentos próprios;
4. Organizar os fluxos das informações recebidas, encaminhando aos setores competentes por solucioná-las: intermediar o diálogo e agir de maneira justa com as partes, providenciando soluções;
5. Atuar de acordo com a lei e os princípios ético-sociais: “deve pautar-se em critérios claros de justiça e numa postura ética (profissional, pessoal e social), de modo a discernir e otimizar formas de condução do processo de troca informacional e
6. Como consequência do ouvir corretamente, a ouvidoria deve estar apta a fornecer, também, respostas adequadas: é o feedback, início da etapa da conversação.

Matos (2006), completa, “o resultado é o circuito completo de comunicação”. A resposta fecha o ciclo do trabalho da ouvidoria e termina por ser sua responsabilidade final.

A ouvidoria se revela como um canal decisivo na comunicação organizacional. A organização pode tirar muito proveito das informações colhidas pela abertura da comunicação aberta ao público, ou seja, não é só o “consumidor”,

nesse caso, o usuário de serviços que se beneficiam com a ação da ouvidoria. (lasbeck, 2012).

A ouvidoria é uma ferramenta de transformação contínua e permanente. É por meio das informações coletadas nela que se é possível projetar o futuro, no sentido de reduzir pontos fracos, consolidar pontos fortes, neutralizar ameaças e vislumbrar oportunidades (lasbeck, 2012). E pelo fato de lhe dar diretamente com o público, a ouvidoria vê o conflito como um processo que contribui para o desenvolvimento organizacional.

Segundo lasbeck (2006, p .87):

É preciso uma reflexão sobre como ir além da sua função do ouvidor, esse com o desafio de funcionar como adequador da organização, a fim de que se edifique um lugar privilegiado de comunicação organizacional, ressignificando as relações públicas no trabalho e viabilizando a dignidade das relações humanas, de modo ampliado, integrando e abrangente.

Ou seja, o ouvidor ou ombudsman é o principal responsável pela comunicação entre público e empresa, nesse aspecto fazendo a mediação entre as informações coletadas, os resultados e a comunicação (feedback) aos clientes ou usuários daquela ouvidoria, além de se posicionar como facilitador do diálogo entre as partes nesse processo (lasbeck, 2012).

Desse modo, é preciso refletir o que as ouvidorias trazem para as organizações e o quanto elas constituem ou reconstituem as organizações ao captarem as manifestações de seus integrantes (lasbeck, 2012).

3.2 Formação da Estratégia

Em vista de um mercado de trabalho altamente competitivo e exigente, onde é possível perceber um cenário de oportunidades escassas, conforme estudo realizado no Centro Universitário Franciscano (UNIFRA, 2010), é de suma importância que as empresas tenham uma estratégia bem definida, de forma que esteja, sempre, em constante melhoria e atualização. Para isso é preciso entender o processo de formação da estratégia.

Porter (1991) afirma que estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades.

Mintzberg (1999) diz que “talvez não haja nenhum outro processo nas empresas que seja mais demandante para a cognição humana do que a formulação de estratégias”.

Mintzberg (2000), por entender que não há um simples conceito sobre estratégia, apresenta cinco visões para esse mesmo conceito, os 5P's da Estratégia. Plano, onde se pretende ir, a visão e a missão de futuro, estratégia pretendida, tem o objetivo de assegurar que essas premissas sejam alcançadas. Padrão, definido como constância de comportamento, o que significa um histórico de atividades que acaba se tornando rotina. Posição, o nome já diz posição, ou espaço que ocupa no mercado, nesta concepção, que se permite o ambiente que a empresa vai investir seus recursos, a fim de sempre melhorar sua posição no mercado. Perspectiva, maneira como a empresa pensa, tem intenção a respeito de algum comportamento, antes que aconteça, ou percebida como padrão a fim de descrever um comportamento já ocorrido. E por fim o Pôquer, truque ou pretexto, são nomes

atribuídos ao que chamamos de aplicação de um blefe, com objetivo de enganar o concorrente, por exemplo, uma empresa decide anunciar que vai expandir a capacidade de produção de seu negócio, quando quer seus concorrentes não abram alguma empresa perto da sua.

Segundo Schwaninger (2000, apud Fleury & Fleury, 2001, p.41): “Desenvolvimento da estratégia é a gestão do processo de aumentar o conhecimento”.

E Bethlem (2004), afirma que na formulação da estratégia os principais conceitos usados para ordenar o planejamento estratégico, são: a missão, os objetivos e metas, bem como as políticas, as diretrizes e normas da empresa, além das estratégias e formas de avaliação que conduzem a elaboração e desenvolvimento do planejamento.

Complementar a Bethlem, Andrews (1971) diz que as estratégias são modelos de decisão que determinam e revelam os objetivos da organização e produzem as políticas e os planos principais para conseguir estes objetivos e para definir o alcance do negócio perseguido pela organização.

O processo de formação da estratégia se inicia por meio dos desejos e aspirações da estrutura do poder, explicitados ou mantidos implícitos na organização (Peter, 2005). Ainda para o Autor, a formação estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente.

Para Certo & Peter (2005), o processo de administração estratégica é contínuo e tem como propósito, assegurar que a empresa, como um todo, se integre apropriadamente ao seu ambiente. Ainda, os mesmos autores, definem estratégia como um curso de ação para garantir que a organização alcance seus objetivos. Formular estratégia é, portanto, planejar e organizar ações que levem à realização dos objetivos organizacionais.

O processo de formação da estratégia é caracterizado por seis competências individuais, (Fleury & Fleury, 2001, p. 43):

1. Saber agir: é saber tratar a complexidade e a diversidade, bem como se prospectar a fim de antecipar-se e agir em tempo certo com uma visão sistêmica mediante a uma situação;
2. Saber mobilizar: é entender e saber utilizar as fontes de recursos e informações disponíveis, além de saber buscar parcerias e integrá-las ao negócio;
3. Saber comunicar: é conhecer as linguagens dos negócios e dos mercados, assim como saber ouvir e comunicar-se eficientemente com os stakeholders;
4. Saber aprender: é criar a cultura organizacional, os sistemas e os mecanismos requeridos para a aprendizagem;
5. Saber assumir responsabilidades: é saber avaliar as conseqüências das decisões, tanto no plano interno da empresa quanto no nível externo da sociedade;
6. Ter visão estratégica: é conhecer e entender profundamente o negócio da organização e seu ambiente, identificando vantagens competitivas e oportunidades.

Lembrando que uma vantagem competitiva é criada ao se identificarem oportunidades únicas em termos de produtos-mercados (FLEURY; FLEURY, 2001).

Certo e Peter (2005) propuseram que os administradores se dediquem a uma série de etapas, são elas: análise do ambiente, estabelecimento das diretrizes da organização, formulação e implementação da estratégia organizacional e exercício do controle estratégico.

Na formulação estratégica de Certo & Peter (2005), para implementar com sucesso a estratégia organizacional, os administradores devem ter uma ideia clara de tópicos distintos, a exemplo:

1. Mudanças necessárias dentro de uma organização quando se implementa uma nova estratégia;
2. A melhor forma de lidar com a “cultura” da organização para garantir que a estratégia seja tranquilamente implementada;
3. Como a implementação da estratégia e suas formas estruturais organizacionais estão relacionadas;
4. Diferentes abordagens de implementação que um administrador pode seguir;
5. Os conhecimentos que devem ter administradores que esperam ser bem-sucedidos na implementação da estratégia organizacional.

Cada definição de estratégia apresentada pode facilitar a compreensão desse estudo, já que falar de formação da estratégia é um termo muito amplo na administração. Como pode ser observado ao longo dos conceitos descritos, não existe uma fórmula para se elaborar a melhor estratégia para uma empresa, mas sim fundamentos importantes.

Então, verificou-se que a formulação de estratégia é um processo visto por enfoques diferenciados. Esse processo hoje se apresenta como importante instrumento de adequação empresarial a um mercado competitivo, preparando a organização para enfrentá-lo e utilizando-se, para isso, de suas competências, qualificações e recursos internos, de maneira sistematizada e objetiva.

2.3 Gestão da Inovação

3. METODOLOGIA

Nesta fase são apresentados os procedimentos metodológicos de pesquisa utilizados para alcançar os objetivos. Conforme a classificação de Gil (1999), as pesquisas, com base em seus objetivos, pode ser subdividida em: Pesquisa Exploratória, Pesquisa Descritiva e Pesquisa Explicativa.

Para discorrer estrategicamente sobre ouvidoria optou-se por uma pesquisa de caráter exploratório. Segundo Meirelles e Gonçalves (2004), nesse tipo de pesquisa adota-se um elenco de ferramentas de apoio ao processo diagnóstico. Esse tipo de pesquisa é adotado quando a finalidade é proporcionar uma visão geral de um determinado fato e promover maior entendimento sobre os assuntos

desenvolvidos. Seus objetivos se concentram em conhecer melhor o objeto estudado, (Gil, 1999). Nesse sentido, o objetivo maior desta pesquisa foi conhecer melhor a forma como a ouvidoria faz uso das informações recebidas de modo estratégico para a organização.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa, onde os dados, segundo Meirelles e Gonçalves (2004), são de natureza interpretativa e semântica, ou seja, é o mais indicado quando se deseja investigar valores, atitudes, percepções e motivações do público pesquisado, pois descreve o contexto do problema, explorando significados e processos subjetivos de construção de sentido.

A pesquisa qualitativa é adequada para este caso, porque averigua “uma metodologia predominantemente descritiva, deixando em segundo plano os modelos matemáticos e estatísticos”, ou seja, não é prioridade a quantificação dos objetos estudados (CASARIN & CASARIN, 2011).

A estratégia específica utilizada foi o estudo de caso, o qual, segundo Yin (2003) contribui para a compreensão que temos de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Em suma, este estudo permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real.

A utilização do estudo de caso como estratégia de pesquisa tem se mostrado como um dos métodos mais poderosos para pesquisas em gestão de operações e administração, tanto para pesquisas exploratórias quanto desenvolvimento de novas teorias (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002; CAMPOMAR, 1991).

Sobre os métodos de coleta de dados, Yin (2003), afirma que existem vários meios para recolher dados por meio de estudos de caso como, por exemplo, documentos e publicações, entrevistas, estatísticas em arquivo, observação direta, observação participativa e objetos/artefatos. Este artigo se concentrou em uma pesquisa bibliográfica e na aplicação de entrevistas, que é um procedimento utilizado na investigação social, para coletas de dados ou para ajudar em um diagnóstico. Neste trabalho foi utilizada uma entrevista semiestruturada, na qual, segundo Lakatos e Marconi (2003), o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação, colhendo as informações, verbalmente, essa é uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão.

Como cita Gaskell e Bauer (2002), “o objetivo amplo da análise é procurar sentidos e compreensão”. É fundamental que seja conservada as finalidades e objetivos da pesquisa. Nesse sentido, buscou-se a decodificação da mensagem para análise do conteúdo (AC), em que envolve um complexo de instrumentos metodológicos, com o objetivo de desvelar mensagens ocultas no texto, conforme Bardin (1977).

A aplicação dessa técnica pode ser realizada pela análise linha a linha, frase a frase, parágrafo a parágrafo ou de documentos inteiros, dependendo da questão e intenção da pesquisa, do estágio da pesquisa ou estilo do pesquisador (Yin, 2003). Nessa pesquisa, a unidade de análise foram trechos das entrevistas realizadas com as gestoras de cada unidade da ouvidoria. O produto dessa fase é uma lista de relatos categóricos utilizados para análise do estudo de caso.

4. ANÁLISE DE DADOS

4.1 A Ouvidoria do TJDF

A Ouvidoria-Geral do TJDF funciona desde março de 2000. Ela surgiu em 1997 como uma atividade a ser desenvolvida pela Assessoria de Comunicação Social. Em outubro de 1998 ela foi implantada apenas com os canais Alô-Justiça (serviço de telefonia, pelo 0800) e Ouvidor Virtual (espaço no site, destinado à ouvidoria). Já em julho de 1999 foi criado o Selo-Justiça (carta enviada de outras circunscrições ou recolhida pelo responsável da ouvidoria), momento em que houve crescimento de demanda e de importância. Por um lado, o usuário reconheceu a oportunidade de obter informações e, por outro lado, as unidades administrativas do Tribunal passaram a reconhecer a legitimidade das reclamações e sugestões dos usuários.

A Ouvidoria-Geral é uma unidade administrativa do TJDF que atua como canal de intercomunicação com o usuário da Justiça. Nela o cidadão pode esclarecer suas dúvidas sobre o funcionamento do Tribunal, e do Poder Judiciário, enviar reclamações, sugestões, denúncias ou elogios relativos aos serviços prestados pela Instituição e pelos servidores.

O trabalho da Ouvidoria não se confunde com o dos advogados, promotores e juízes. Não é, portanto, um canal em que seja possível fazer consultoria jurídica ou interferir em andamento processual.

Em maio de 2011, o TJDF recebeu certificado de Conformidade ISO 9001:2008 para o escopo da Ouvidoria que atesta a qualidade do processo de acolhimento, sistematização e tratamento das percepções dos usuários sobre os serviços prestados pelo TJDF. Dentre outros objetivos, busca assegurar a satisfação do cidadão quanto ao atendimento, garantir a celeridade e a eficácia dos serviços prestados e promover a qualificação dos servidores.

A missão da ouvidoria é tornar a Justiça mais próxima ao cidadão, ouvindo sua opinião acerca dos serviços prestados pelo TJDF e, com base nela, colaborar para elevar o nível de excelência das atividades necessárias à prestação jurisdicional, sugerindo medidas de aprimoramento e buscando soluções para os problemas apontados. E o seu compromisso é de atender a todos os usuários que procuram a ouvidoria do TJDF, fazendo contato em um prazo máximo de cinco (5) dias úteis para oferecer o posicionamento acerca de suas manifestações, preservando.

4.2 Variáveis codificadas

A análise foi feita, com a coordenadora substituta da ouvidoria, e com um servidor representante de cada setor responsável pelas demandas solicitadas à ouvidoria Serviço Geral de Informação - SERGIN, Serviço Central de Ouvidoria - SERCOU e Serviço de Teleatendimento ao cidadão - SERTIC. As categorias encontradas no processo de codificação das entrevistas são apresentadas a seguir:

4.2.1 Atuação da Ouvidoria

A Ouvidoria- Geral é dividida em três setores: o primeiro é o SERTIC (Serviço de Teleatendimento ao Cidadão), responsável pelo acolhimento de todas as

manifestações recebidas por telefone, serviço de (0800), além de darem informações sobre procedimentos, horário de atendimento, dentre outras.

Acolhidas as manifestações são encaminhadas ao SERCOU (Serviço Central de Ouvidoria). Este é o setor onde os servidores são responsáveis pelo atendimento pessoal ao público, bem como pelo tratamento das manifestações que chegam à unidade ou pelo serviço de (0800), ou pessoalmente, ou por meio dos selos de justiça das outras unidades administrativas, ou por e-mails. Após identificação do assunto de cada demanda, a manifestação é encaminhada aos setores endereçados e, conduzidas aos responsáveis pela demanda gerada, a fim de investigar o motivo e procurar a melhor solução para as partes.

Posteriormente ao tratamento, o usuário é respondido, gerando um status para essa manifestação tratada, que é encaminhada ao SERGIN (Serviço Geral de Informação), responsável pelas informações internas e divulgação no site. A partir deste relatório estatístico mensal de cada setor e o anual, pode-se ver as melhorias baseando-se em dados reais ou identificar gargalos nos processos de tratamento das manifestações e informações. A equipe da Ouvidoria trabalha das 8h às 20h, realizando atendimento pessoal de 12h às 19h.

Ela atua diretamente com o público, que são chamados de usuário de segundo nível, porque em primeiro nível ele já foi atendido por uma unidade. Então o usuário procura a Ouvidoria por ter saído insatisfeito com o atendimento, pela demora em resposta ao processo, ou demora no atendimento, por querer fazer uma denúncia, por ter tido uma resposta satisfatória ou por outro motivo, às vezes aciona a ouvidoria só para pedir uma informação ou para tirar uma dúvida.

Para prosseguir com o tratamento do novo processo que foi aberto, é feito o cadastramento da manifestação em um sistema informatizado e assim é gerado um número de ocorrência. O usuário recebe este número de registro para o devido acompanhamento, online, por telefone ou presencial, o que ele preferir. Em seguida, o servidor vai analisar a manifestação, caso não seja possível responder na hora, uma simples informação ou dúvida em procedimentos, esse usuário vai para casa para que o responsável pelo atendimento na ouvidoria possa entrar em contato com a unidade demandada e investigar o que aconteceu, e posteriormente poder retornar com a resposta a esse usuário.

O trabalho da Ouvidoria-Geral do TJDF não tem caráter punitivo. As reclamações são recepcionadas como oportunidades de aprimoramento e não como ameaças. Entretanto, se houver notícia substancial de irregularidades, seguramente a Ouvidoria irá acionar o órgão competente para apurar os fatos e aplicar, quando cabível, as sanções disciplinares.

4.2.2 Competências desta ouvidoria:

A Ouvidoria tem por competência receber e tratar reclamações, sugestões e elogios quanto a atendimento, serviços prestados e/ou instalações físicas de unidades administrativas, judicantes e extrajudiciais vinculadas ao TJDF, responder pedidos de informações institucionais de interesse público, investigar denúncias contra abusos e irregularidades cometidas por seus membros e servidores, bem como tirar dúvidas acerca da organização, do funcionamento, da estrutura e ações ligadas à atuação dos órgãos que compõem a Justiça Comum do DF, incluindo os procedimentos básicos para que o cidadão possa propor ação judicial nos Juizados

Especiais e/ou como e onde procurar por assistência jurídica no DF e manter sigilo quanto à identidade quando solicitado.

Importante ressaltar também o que não é da competência da ouvidoria, por exemplo: interferir diretamente na tramitação de processos judiciais. Cabe à unidade onde tramita o processo, após receber comunicação por parte da ouvidoria, posicionar-se sobre reclamação relacionada a prazo judicial, é demandado a esta tratar de questões jurídicas, que dizem respeito ao mérito dos processos ou ao exercício do direito do cidadão. A ouvidoria não tem poder punitivo, apenas, investigativo.

Também não compete à ouvidoria receber manifestações referentes à Defensoria Pública do DF ou ao Ministério Público do DF, uma vez que se trata de instituições que não compõem a estrutura organizacional do TJDFT e que possuem ouvidoria própria. O trabalho de informação é bem representado pelos servidores que estão à frente para deixar bem claro aos usuários, sem restar dúvidas à quem eles devem recorrer, dependendo do caso.

4.2.3 Contribuição da Ouvidoria para o TJDFT

A Ouvidoria contribui de forma positiva e efetiva quanto à missão do Tribunal, que é “Proporcionar à sociedade do Distrito Federal e dos Territórios o acesso à Justiça e a resolução dos conflitos por meio de um atendimento de qualidade, promovendo a paz social”, fazendo a mediação e resolução de problemas entre as unidades demandadas e os usuários, minimizando assim, possíveis insatisfações e conflitos entre as partes.

Desempenhando esse papel de contato direto com o usuário e de intermediário entre as partes, o usuário se sente valorizado, então o que no primeiro momento gerou um estresse entre as partes, acaba gerando confiabilidade e uma imagem positiva do usuário quanto ao Órgão. E no segundo momento usando as informações que o usuário passa, ele é chamado de consultor informal, porque é esse usuário que procura o serviço, que aponta situações, problemas ou soluções que ou leva diretamente para o gestor direto da área que tomará as decisões cabíveis de melhoria, ou por uma comparação por dados estatísticos de uma determinada unidade que tem mais reclamações, isso gera insumos para identificar os gargalos e possibilitar uma estratégia para fomentar a melhoria.

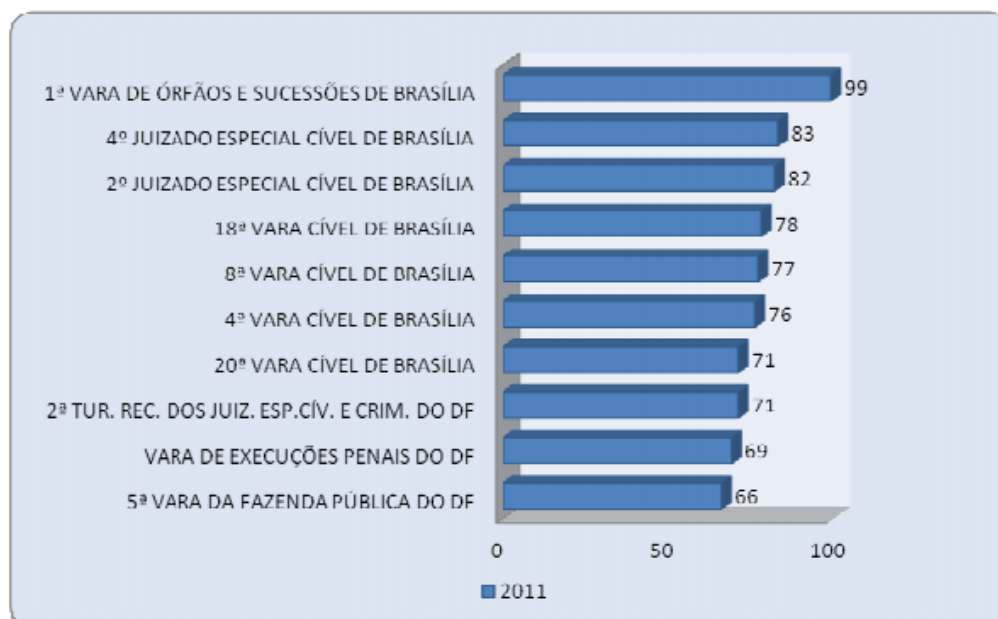


Gráfico 1 – Quantidade de reclamações por unidade, 2011. Fonte: Relatório Mensal da Ouvidoria, site do TJDF.

Pode-se observar a unidade mais reclamada é a 1ª Vara de Órfãos e Sucessões, logo abaixo o comparativo de reclamações feitas à ouvidoria em unidades administrativas determinadas em 2011 e 2012, houve melhoria, e da primeira posição, ela caiu para quarta posição.

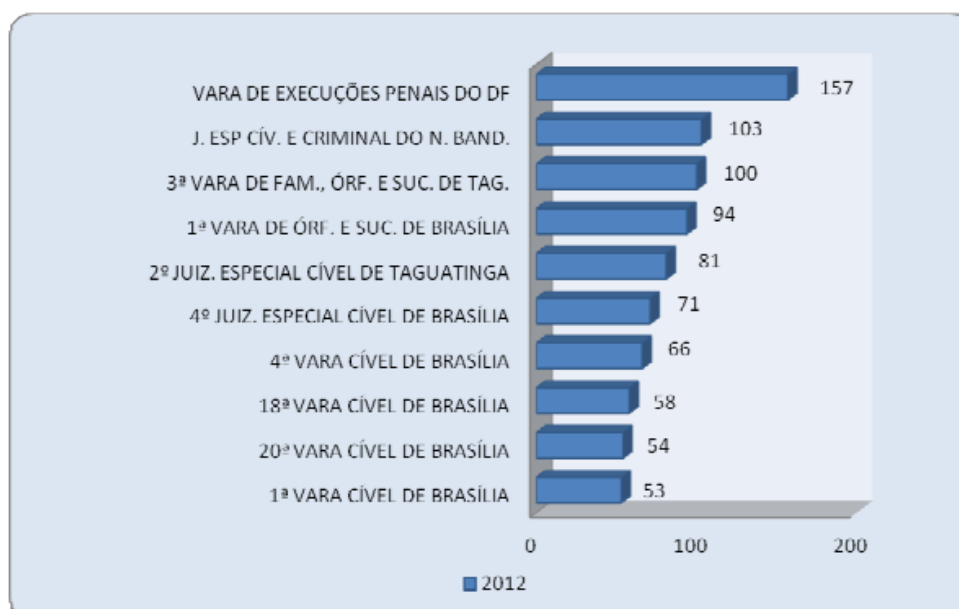


Gráfico 2 – Quantidade de reclamações por unidade, 2012. Fonte: Relatório Mensal da Ouvidoria, site do TJDF.

Observa-se que algumas unidades são mais reclamadas e aparecem nos dois anos, essa recorrência só enfatiza a visão dos usuários, de que, de fato são unidades que tem baixo desempenho e que precisam de uma assistência mais categórica e objetiva.

E para um melhor atendimento como compromisso a Ouvidoria atende a todos os usuários que a procuram, fazendo contato em um prazo máximo de cinco (5) dias úteis para oferecer o posicionamento Institucional acerca de suas manifestações, preservando, quando solicitado, o sigilo de seus dados pessoais.

4.2.4 Estratégia da Ouvidoria

A estratégia da Ouvidoria está diretamente atrelada à própria missão, de tornar a Justiça mais próxima do cidadão, ouvindo sua opinião acerca dos serviços prestados pelo TJDF e, com base nela, colaborar para elevar o nível de excelência das atividades necessárias à prestação jurisdicional, sugerindo medidas de aprimoramento e buscando soluções para os problemas apontados. Site do TJDF (2010).

O processo de formação da estratégia da Ouvidoria é cercado por três situações: a primeira é dada pelo contato direto com o usuário, que é chamado de consultor informativo, ele traz a “informação”, que é a percepção externa do usuário, diretamente aos servidores ao ser atendido.

A segunda se dá por meio dos relatórios mensais e anuais que computam a quantidade de reclamações, elogios, denúncias e sugestões recebidas por unidade administrativa. Ela é separada por prazo de resposta ao usuário, por atendimento, por percentual de reclamação, dúvidas, denúncias, por categorias, por unidades, conforme exemplificação acima e mês a mês é feito um comparativo. Além das manifestações serem tratadas diretamente com os gestores de cada área, são publicadas no site do Tribunal para que todos tenham acesso e acompanhem a evolução da organização e as melhorias que são feitas continuamente.

E a terceira situação é dada pela pesquisa de satisfação, onde se faz análise das respostas obtidas e o encaminhamento do relatório para as unidades mais reclamadas.

Essas três situações geram insumos para melhoria dos processos das unidades administrativas. Porque, a partir do momento que é identificado, pode-se formular uma estratégia para melhorar ou solucionar o problema, seja ele qual for. Além disso, há cursos e palestras sobre a ouvidoria, como ela funciona, no que ela pode ajudar, o papel que desempenha e para facilitar há uma política de gestão da qualidade que atesta sua excelência na execução dos procedimentos, bem como resultados.

4.2.5 Impactos que a Ouvidoria causa sobre o TJDF

A Ouvidoria exerce um impacto positivo dentro do Tribunal que pode ser comprovado por meio dos seus relatórios, que são usados no processo de correições das unidades administrativas do Tribunal. Esse relatório é gerado mensalmente pelo sistema de informação da Ouvidoria do TJDF, o SISOUV, que após o registro, cada manifestação é categorizada quanto ao tipo, área, unidade e ao final é gerado o relatório de cada unidade e se solicitado encaminhado às unidades. Oferecendo insumos, para avaliação das unidades, usando os dados da Ouvidoria para se orientarem e fazerem as melhorias cabíveis à unidade.

O trabalho desenvolvido por eles, de intermediar, representar o usuário, quanto a uma reclamação, sugestão, facilita o processo de comunicação, bem como a celeridade dos processos, dependendo da urgência. Após contato com a unidade,

responderá ao usuário, que por sua vez se sente respeitado, valorizado, logo passa a ter a sensação de que “as coisas funcionam”.

4.2.6 Meios de coleta das informações ou Canais de Acesso

A Ouvidoria do TJDFT está cada vez mais acessível aos seus usuários, atualmente possui como meios de comunicação:

- Formulário da Web (disponível na página do Tribunal);
- [Consulta andamento de manifestação](#);
- **Alô TJ**: 0800 (2ª a 6ª feira, das 8h às 20h);
- **E-mail**: ouvidoria@tjdft.jus.br;
- **Selo Justiça**: formulário selado disponível nos Fóruns. Para enviar, deposite nas caixas de correios ou nas urnas instaladas nos saguões dos Fóruns;
- **Fax**: (61) 3103-0814;
- **Carta**: TJDFT - Ouvidoria-Geral - Praça Municipal, lote 1, Bloco A, 5º andar, ala C, sala 521 - Brasília/DF – CEP 70094-900;
- **Pessoalmente**: TJDFT, Praça Municipal, lote 1, Bloco A, 5º andar, ala C, sala 521 - Brasília/DF (2ª a 6ª feira, das 12h às 19h);

4.2.7 Transformação das informações em dados e meio de divulgação

Após o recebimento da manifestação pelos canais de acesso e cadastramento da manifestação, categorizando-a no Sistema de Ouvidoria- SISOUV será investigada a consistência da mensagem, assim o servidor entrará em contato com a unidade em questão para dar seguimento ao tratamento, e posteriormente a unidade poderá responder à Ouvidoria e que por fim poderá fazer o contato com o usuário final respondendo sua manifestação. Alguns casos não são solucionados, mas são respondidos, no caso de reclamações por demora de sentença do processo, porque há vários na fila, ou por falta de servidor, ou por vários outros fatores acabam perdendo os prazos, não há como solucionar, o processo do reclamante não poderá passar na frente de todos os outros da fila, mas ele terá uma resposta.

Depois de respondida a manifestação por telefone ou e-mail ao usuário, coloca-se no sistema a resposta e finaliza a manifestação. Ao fechamento de cada mês o sistema gera a quantidade de manifestações total e os tipos, categorias, então automaticamente gera-se um relatório e no mês seguinte esse relatório é publicado no site do TJDFT disponível a todos, esse é o meio de divulgação direto, o mais confiável e o meio principal de divulgação. Hoje o relatório realmente tem uma utilidade efetiva, em treze anos, há poucos que ele vem sendo usado realmente por todos. As áreas estão buscando melhoria contínua, aderindo a missão do Tribunal.

4.2.8 Colaboradores- Funcionários e usuários

Antes das muitas palestras e cursos sobre a importância da ouvidoria, sendo falado constantemente o papel relevante que desempenha na Instituição como mediadora e solucionadora de conflitos, e não como um órgão punitivo (anteriormente percebido pelas unidades de forma negativa, cultura ainda não abandonada totalmente), gerando aceitação por parte dos gestores, que passaram a ver tais demandas como alicerce para aperfeiçoamento do setor como um todo.

Hoje o responsável de cada setor vê a Ouvidoria como uma ferramenta que traz insumos para solucionar e propor melhorias. Uma unidade que recebe inúmeras reclamações, ao invés de ficar insatisfeito com a atuação da Ouvidoria em levar uma reclamação, ele acata todas as objeções que foram geradas no relatório, e faz uma justificativa. Como exemplo, em determinada situação, não havia servidores suficientes, fora os equipamentos obsoletos e estragados no setor, esses dois problemas ocasionaram o atraso nas publicações e no atendimento, logo o gestor usou todas as considerações como um insumo para solicitar novos equipamentos e servidores, acarretando em soluções e melhorias da unidade.

5. DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do trabalho foi alcançado, mostrando como a Ouvidoria Judiciária do TJDFT utiliza as informações (manifestações) recebidas de forma estratégica para o Tribunal, recebendo e tratando e no final respondendo ao usuário, gerando uma valorização e imagem positiva. O problema respondido de como a Ouvidoria usa as informações recebidas de forma estratégica para o Tribunal foi respondido por meio das variáveis codificadas.

Segundo Mintzberg (2000), por entender que não há um simples conceito sobre estratégia, apresenta cinco visões para esse mesmo conceito, como a Ouvidoria se encaixa: Plano, a missão da Ouvidoria é:

Tornar a Justiça mais próxima do cidadão, ouvindo sua opinião acerca dos serviços prestados pelo TJDFT e, com base nela, colaborar para elevar o nível de excelência das atividades necessárias à prestação jurisdicional, sugerindo medidas de aprimoramento e buscando soluções para os problemas apontados.

Padrão, o histórico de atividades da Ouvidoria é padronizado por meio de relatórios mensais e anuais que são publicados no site do TJDFT, levando às correções necessárias e gerando melhorias. Posição, a posição que a Ouvidoria ocupa é de uma ferramenta estratégica para o Tribunal, por meio dos processos de melhoria contínua e divulgação dos meios. Perspectiva, por meio das três situações que a ouvidoria tem de contribuir, que são as pesquisas de satisfação, os relatórios e os atendimentos direto aos usuários, são insumos para prever possíveis gargalos.

Conclui-se então que, sob a percepção da coordenadora substituta e dos representantes de cada setor da Ouvidoria do TJDFT sobre o uso da dela como uma ferramenta estratégica que facilita o processo entre usuários e as unidades administrativas, melhora a comunicação entre as partes e diminui a visão negativa que os usuários tem quanto à resolução da justiça, gerando impactos positivos quanto à diminuição do retrabalho, e melhora o envolvimento dos servidores com a organização, além da melhoria dos seus processos, bem como da comunicação entre os departamentos.

Mesmo havendo alguns gestores com a visão de que a Ouvidoria é só mais um problema na vida dele, acaba mudando esta cultura e percebendo que ela contribui para a melhoria e isso não é um fator que gera um impacto negativo diretamente, pelo contrário proporciona outras visões.

Por fim, a Ouvidoria do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios-TJDFT vem desempenhando um trabalho brilhante de comunicação e ajudando as

unidades administrativas a resolverem os problemas internos e externos, melhorando a comunicação e a prestação de serviço, além de dar solução às suas demandas. O que demonstra que a estratégia adotada pela Ouvidoria do TJDFT resultou em benefício tanto para o órgão quanto para os usuários.

Isso demonstra que a perspectiva de lasbeck (2012) em montar uma estrutura com planejamento, onde a execução, o controle, a avaliação e o feedback, resultaram em um estratégia de sucesso para a Ouvidoria do TJDFT, na verdade esta Ouvidoria é um modelo a ser seguida em competência, resolução de problemas e qualidade em atendimento e prestação de serviço, em que deveria ser aplicada as demais organizações privadas brasileiras.

As limitações encontradas ao longo do processo de construção do artigo foram além do curto tempo para explorar um tema pouco trabalhado, dificuldade de agendar as entrevistas, houve afastamento por indicação médica e perda de versões atualizadas.

Como agenda futura fica a sugestão de um estudo nas ouvidorias privadas, mostrando a importância de se ter uma ouvidoria como estratégia de marketing, ou ouvidoria como melhoria contínua, mostrando o processo de formação da estratégia em ouvidorias privadas, bem como fazer uma comparação entre as estratégias de ouvidorias públicas e privadas, esse é um tema pouco explorado e tem um campo vasto de possibilidades interessantes.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Marcos J. T. do, **O Ombudsman e o Controle da Administração**, São Paulo, Ed. Cone, 1993.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BETHLEM, A. de S. **Estratégica empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 5ª ed. – São Paulo: Atlas, p.20-116, 2004.

CAMPOMAR, M. C. **Do uso do “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração**. Revista de Administração. v. 26, (3), p. 95-97. São Paulo, 1991.

CASARIN, H. C. S.; CASARIN, S.J. **Pesquisa científica: da teoria à prática**. P. 29, Curitiba: Ibepec, 2011.

CERTO E PETER, Samuel C. e J. Paul, **Administração Estratégica: planejamento e implementação da estratégia**, São Paulo, Makron Books do Brasil editora Ltda. 1993.

FLEURY & FLEURY, Afonso e Maria Tereza Leme: **Estratégias Empresariais e Formação de Competência: um quebra- cabeça caleidoscópico da Indústria Brasileira**, 2ª edição, São Paulo, Ed. Atlas S.A. 2001;

GASKELL, George; BAUER, MARTIN W. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Rio de Janeiro: Editora vozes, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELLES, Anthero de Moraes. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

IASBECK, Luiz Carlos Assis, **Ouvidoria Mídia Organizacional**, Porto Alegre, Ed. Sulina, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, H. et al. **Safári de estratégia**. 1, Ed. Porto Alegre, Brookman, 2000.

<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29758/000778841.pdf?sequence=1>, acesso em 25 de março de 2013, às 15:23.

MURRO, Carlos F., **Negociem: ferramentas eficazes para soluções reais**, Aparecida/São Paulo, Ed. Ideias e Letras, 2001.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise das indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

SEGeT. Curso de Administração x Preparação para mercado de trabalho: a visão dos acadêmicos da UNIFRA. Rio Grande do Sul, 2010. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos05/268_artigo%20SEGeT%20Unifra.pdf> Acessado em: 03/03/2014.

Strauss, A. **Análise qualitativa da pesquisa científica**. Cambridge, UK: Cambridge University Press. 1987

Strauss, A., & Corbin, J. **Fundamentos da pesquisa qualitativa: Procedimentos teóricos de base técnica** Newbury Park, CA: Sage. 1990.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. **Case research in operations and management. International Journal of Operations & Production Management**. v. 22, (2), p. 195-219, 2002.

YIN, R. K. (2003). **Estudo de Caso: pesquisa e métodos**. 3ª ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

GRÁFICOS

Gráfico 1 – Quantidade de reclamações por unidade, 2011. Fonte: Relatório Mensal da Ouvidoria, site do TJDFR.

Gráfico 2 – Quantidade de reclamações por unidade, 2012. Fonte: Relatório Mensal da Ouvidoria, site do TJDFR.

APENDICE I

Roteiro de Entrevista

1. Nome, cargo e função?
2. De uma maneira geral, como a ouvidoria atua?
3. De que forma a ouvidoria contribui para a Organização? Poderia me dar exemplos?
4. Em resumo, qual é a estratégia da ouvidoria?
5. Por outro lado, como a ouvidoria impacta na estratégia do TJDFR?
6. Como vocês coletam as informações, quais os meios?
7. De que forma as informações são transformadas em dados?
8. Como os outros setores colaboram no processo de obtenção de informação?
9. Como é o processo de solução de problemas identificados na ouvidoria? Como os outros setores colaboram no processo de solução?
10. Qual ou quais são os meios de divulgação dessas informações coletadas?