

# Os Funcionários Públicos no Sistema Neozelandês do Ombudsman

KENT M. WEEKS

Do College of Wooster

Tradução de MARIA DOLORES SERPA COELHO

Fonte: Public Administration Review, Nov./Dez. 1969

Foi realizado um levantamento dos efeitos do Escritório do **Ombudsman**, na Nova Zelândia, sobre os chefes de departamento e funcionários públicos em geral, recorrendo-se a entrevistas, um questionário pelo correio e uma inspeção dos arquivos de reclamações do **Ombudsman**. Constatou-se que as apreensões manifestadas pelos funcionários públicos quando da primeira proposta, em 1961, da criação do **Ombudsman**, não se concretizaram. Ocorreu uma mudança na atitude dos próprios funcionários públicos, que reconhecem que o **Ombudsman** não prejudicou a eficiência ou a objetividade do pessoal. O apoio manifestado pelos funcionários públicos à instituição é devido à imparcialidade do próprio **Ombudsman**, à pequena proporção das reclamações investigadas pelo **Ombudsman** julgadas válidas, ao fato de que suas investigações não prejudicaram a eficiência, e ao fato de que os próprios funcionários públicos estão usando o Escritório do **Ombudsman** para dirigir suas queixas em questões de pessoal.

A preocupação com a influência crescente do governo sobre a vida do cidadão levou à procura de mecanismos de proteção que garantam que este receberá um tratamento justo por parte das autoridades administrativas. A instituição escandinava do **Ombudsman**, adotada pela Nova Zelândia em 1962, prendeu a imaginação de administradores, legisladores, cientistas, políticos e advogados.<sup>1</sup> O **Ombudsman** é um funcionário imparcial do governo que examina reclamações de cidadãos contra decisões administrativas. Com acesso aos arquivos das repartições públicas, ele tem o poder

de dirigir-lhes críticas e recomendações, porém não tem qualquer poder coercitivo. Os proponentes do sistema vêem o **Ombudsman** como um canal apolítico e de fácil acesso, para ser usado pelos cidadãos para por em questão a justiça — não apenas a legalidade — de uma decisão administrativa.

<sup>1</sup> Para exame da bibliografia sobre o **OMBUDSMAN**, vide **Public Administration Review**, Vol. XXVII, junho de 1967, artigo de Charles S. Archer. Outros trabalhos divulgados são: **Ombudsman for American Government?** de Stanley W. Anderson (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, Inc., 1968) e **The Ombudsman or Citizen's Defender: A Modern Institution** (The Annals of the American Academy of Political and Social Science, Maio de 1968).

O funcionamento do Escritório do **Ombudsman** na Nova Zelândia oferece alguns dados interessantes com relação a duas áreas de indagação. Primeiro, se as investigações e a apuração do **Ombudsman** prejudicaram a eficiência do serviço público. E segundo, como os próprios funcionários públicos vêem o sistema do **Ombudsman**.

Nos Estados Unidos as reações às propostas de um **Ombudsman** têm sido geladas.<sup>2</sup> Parece que alguns legisladores e funcionários públicos aprovam o que vêem na superfície, mas, tal como no caso do "iceberg", têm medo do que se esconde por baixo. Os legisladores receiam que o **Ombudsman** esvazie sua própria função casuística que lhes proporciona elos vitais com seus eleitorados. Os funcionários públicos consideram o **Ombudsman** prejudicial à eficiência do pessoal e como sendo uma repartição antiburocrática minando sua autoridade. E há um receio generalizado quanto ao acréscimo de mais um escalão burocrático a governos já sobrecarregados pelo que alguns críticos consideram seja uma burocracia excessiva.

Contudo, nenhum desses receios é confirmado pela experiência neozelandesa.<sup>3</sup> Um questionário, destinado a extrair opinião sobre aspectos estruturais e funcionais do sistema do **Ombudsman**, foi remetido aos 42 chefes de departamentos sob a jurisdição do Escritório do **Ombudsman** e a um grupo-amostragem de 45 funcionários desses departamentos. Trinta e três dos chefes de departamento (79%) e vinte e nove dos funcionários escolhidos ao acaso (64%) restituíram os questionários respondidos na íntegra. Certos chefes de departamentos e fun-

cionários, alguns tendo respondido o questionário e outros não, foram entrevistados na Nova Zelândia.

Houve uma mudança notável de atitude entre os funcionários públicos na Nova Zelândia. Sua oposição inicial à proposta de criação do **Ombudsman** foi suplantada por apoio à instituição por quase todos os funcionários públicos por diversas razões: a hábil redação da legislação, na qual determinados funcionários desempenharam um papel importante; a imparcialidade do próprio **Ombudsman**; a pequena proporção das reclamações investigadas pelo **Ombudsman** que foram julgadas válidas;<sup>4</sup> o fato de que suas investigações não prejudicaram a eficiência; e o fato de que os próprios funcionários públicos estão recorrendo ao Escritório do **Ombudsman** para apresentar suas queixas relacionadas com questões de pessoal.

2 Conforme Walter Gellhorn, nos últimos cinco anos, vários projetos sobre o **Ombudsman** foram apresentados ao Legislativo. Vide *The Ombudsman's Relevance to American Municipal Affairs* (American Bar Association Journal, Vol. 54, fevereiro de 1968, pág. 134). Somente em um Estado, o Hawaí, foi aprovado um projeto, mas o cargo lá criado não obteve dotação e não foi ocupado por mais de um ano. Há, no Congresso, pendente desde 1965, projetos de leis sobre **Ombudsman**.

3 Membros do Parlamento de Nova Zelândia, respondendo a uma enquete, revelaram que não diminuiu a carga de problemas desde o advento do **Ombudsman** no país e que vivem, tanto quanto antes, a ouvir queixas.

4 De 1.º de outubro de 1962 a 31 de março de 1967, 18% das queixas apresentadas e investigadas foram consideradas justas. Entretanto, 54% dos apresentados não foram investigados por falta de autoridade do órgão ou por muitos outros motivos. Por isso, do total das reclamações feitas ao **Ombudsman**, somente 8% foram catalogados como procedentes. Em outros países, cerca de 10 a 20% das reclamações investigadas foram consideradas válidas. Vide, para efeito de comprovação, *A Comparative Analysis of the Civil Ombudsman Office in Denmark, Finland, New Zealand, Norway and Sweden*, de Kent M. Weeks (Berkeley, California; Institute of Governmental Studies, University of California, janeiro de 1967).

## EFEITOS DO "OMBUDSMAN" SOBRE A ADMINISTRAÇÃO

Os efeitos do sistema do **Ombudsman** sobre a eficiência da administração, sobre o relacionamento entre os departamentos e seus superiores no nível ministerial e sobre a imagem pública da administração têm sido objeto de algumas discussões. Na Nova Zelândia, onde o governo é o maior empregador individual,<sup>5</sup> o chefe de departamento exerce um poder considerável. O chefe permanente assegura a continuidade quando muda o governo e, como assessor de seu mentor político, o ministro encarregado da pasta respectiva, ele auxilia na preparação de regulamentação de leis, na apresentação de novos projetos de lei e na redação de discursos. Ele precisa não só ser um administrador competente como também ser capaz de chamar a atenção para as implicações políticas de suas recomendações. Há um interesse compartilhado. O ministro e o chefe de departamento estão engajados na produção e na imagem do departamento. Embora as decisões ministeriais não estejam sujeitas a exame pelo **Ombudsman**, este pode examinar as recomendações feitas ao ministro por um departamento.<sup>6</sup>

Ao examinar uma reclamação, o **Ombudsman**<sup>7</sup> trata diretamente com o chefe de departamento, que encaminha a reclamação a um funcionário de alto nível. A reclamação é então expedida a um funcionário no escalão operacional, que redige um resumo dos fatos e sua análise do caso. Este relatório, e em alguns casos o processo original, é então examinado pelo funcionário designado para o caso, que por sua vez reescreve a res-

posta entregue ao **Ombudsman**. O **Ombudsman** funciona como mediador entre o queixoso e o chefe de departamento. Se o **Ombudsman** constatar que a reclamação é procedente, ele entra em negociação com o chefe de departamento numa tentativa de encontrar uma solução aceitável para ambos, chefe de departamento e queixoso. Três quartos das reclamações procedentes são satisfeitas dessa maneira antes que o **Ombudsman** expeça uma recomendação formal.

Há provas de que a própria existência do **Ombudsman** tem sido um efeito indireto sobre o exame de reclamações dentro dos departamentos. O próprio **Ombudsman** certa vez declarou: "As decisões do Escritório do **Ombudsman** estimularam os funcionários dos departamentos a atuar com muito cuidado no exercício de poderes discricionários, que eram finais e não podiam ser contestados antes da criação do Escritório".<sup>8</sup> Setenta e três por cento dos chefes permanentes e

5 A **State Services Commission**, antigamente denominada **Public Service Commission**, empregara 68.842 pessoas em 1967, ou seja, cerca de 2,5% da população total, comparada com cerca de 1,5% empregada pelo Governo Federal dos Estados Unidos. Há, ainda, outros funcionários que não estão sob a jurisdição da **State Services Commission**.

6 Esse acordo foi conseguido tendo em vista não violar, com a interferência do **Ombudsman**, o princípio da responsabilidade dos ministros perante o Parlamento.

7 Sir Guy Fowler, **Ombudsman** da Nova Zelândia, é um Advogado (muito embora a lei não exija que o cargo seja exercido por um bacharel em Direito) que tem experiência militar e de administração civil como Alto Comissário para a Samoa Oriental e Índia. Seu pessoal é composto de um Assistente Administrativo, um consultor jurídico, um investigador e dois datilógrafos.

8 **The Citizen's Rights Against the Modern State and His Responsibilities to Him**, de G. Powles (International and Comparative Law Quarterly, Vol. 13, pág. 785, 1964).

79% dos funcionários endossaram essa observação.<sup>9</sup> Um chefe de departamento comentou que o **Ombudsman** "é uma influência sobre as decisões — sua existência torna os funcionários mais cautelosos ao tomarem decisões que podem ter efeitos graves sobre os direitos e liberdades dos indivíduos". Um parlamentar trabalhista observou que a mera existência do Escritório "é uma indicação aos funcionários públicos de que eles precisam ser bem mais cautelosos no exercício de sua discricção do que seriam se não soubessem que há alguém que pode contestar o exercício de sua discricção."<sup>10</sup> Realmente a questão do exercício da discricção é crucial. Confrontados com seis alternativas, chefes de departamento, funcionários públicos e congressistas relacionaram falta de flexibilidade na aplicação das leis e regulamentos a casos específicos, fundamentação inadequada de decisões tomadas, demora em se chegar a uma decisão, e injustiça como as quatro causas mais importantes de reclamações contra decisões administrativas. Nenhum deles relacionou corrupção como fonte de reclamações. Esses dados sugerem que a maioria das reclamações surge não porque o cidadão julgue que o funcionário transgrediu a lei, mas porque a lei foi aplicada errônea ou injustamente a uma situação específica.

Determinados departamentos talvez despendam atualmente mais tempo na manutenção de arquivos na previsão de exame pelo **Ombudsman**. Nos Estados Unidos arquivos mantidos na previsão de um exame são conhecidos como "Arquivos de Pearl Harbour". Um chefe de departamento

observou que seus funcionários de escala operacional estão dedicando mais tempo aos casos porque estão tentando manter um registro completo, inclusive anotações de conversas telefônicas. Um outro chefe de departamento sugere que o sistema do **Ombudsman** não é barato, pois um de seus assistentes passa uma grande parte de seu tempo acompanhando cada reclamação apresentada a seu departamento. Mas a opinião geral dos chefes de departamentos e dos funcionários públicos é a de que o sistema do **Ombudsman** não resultou em um aumento de trabalho de arquivo para eles. Apenas quatro departamentos estão despendendo mais tempo com arquivos e todos, com exceção de três desses últimos, consideram que o trabalho adicional de arquivo é um emprego útil do tempo. Embora os servidores não tenham ficado assoberbados com tarefas adicionais de arquivamento, funcionários lotados nos níveis superiores dos departamentos provavelmente estão dedicando mais tempo ao exame de reclamações do que fariam se o próprio cidadão interessado tivesse apresentado sua queixa diretamente ao departamento. São desprezíveis os efeitos do **Ombudsman** sobre o volume de trabalho de exame de reclamações que incumbe aos departamentos. O número de reclamações apresentadas diretamente aos funcionários não diminuiu desde o advento do **Ombudsman**. Segundo eles próprios declaram, muito poucos chefes de departamento ou

<sup>9</sup> Quando são citados dados do questionário, o termo "servidor público" é empregado com referência ao grupo de funcionários escolhidos ao acaso.

<sup>10</sup> *New Zealand Parliament*, de Finlay (Hansard's Parliamentary Debates, 18 de maio de 1967, pág. 648).

funcionários chegaram a sugerir a um queixoso que se dirigisse ao **Ombudsman**.<sup>11</sup> Além disso, nenhum chefe de departamento ou funcionário escolheu como razão para se ter um Escritório do **Ombudsman** "livrar os membros do serviço público do processamento das reclamações de algum cidadão". Entretanto, um chefe de departamento comentou que o **Ombudsman** poderia ter desencorajado certos queixosos crônicos: "Alguns dos velhos criadores de caso desistiram".

Foi aventada a hipótese de que o acesso do **Ombudsman** a todos os arquivos dos departamentos, inclusive comentários internos, poderia prejudicar a eficiência do pessoal e a objetividade dos funcionários. Alguns documentos poderiam ter de passar por uma limpeza antes de serem arquivados e os funcionários poderiam sentir-se inibidos em expressar-se com franqueza preocupados com que algum dia o **Ombudsman** pudesse examinar o arquivo. Essa idéia, porém, é rejeitada pelos chefes de departamento e pelos funcionários.

Parece que os próprios chefes e funcionários não julgam que o **Ombudsman** tenha afetado a eficiência. Quando indagados a respeito do efeito que havia tido o **Ombudsman** sobre a eficiência, nenhum dos que responderam ao questionário indicou que o serviço público se tivesse tornado menos eficiente. Quando perguntados sobre sua atitude em relação ao Escritório do **Ombudsman**, colocaram a frase "interfere com a eficiência do serviço público" em sexto lugar dentre sete alternativas. A acusação, veiculada durante os debates da Iêi, de que o **Ombudsman** é antiadminis-

tração, só encontra apoio em dois chefes de departamento e nenhum funcionário. O **Ombudsman** explicou sua própria finalidade: "O **Ombudsman** não se preocupa em encontrar falhas se não as há, e verificou-se necessário advertir alguns poucos queixosos, em termos bastante duros, que deveriam parar seus ataques sem fundamentos contra departamentos ou funcionários".<sup>12</sup>

A experiência neozelandesa indica que um **Ombudsman** não prejudicará necessariamente a eficiência e que pode elevar a imagem do serviço público. Suas investigações revelam que apenas uma pequena percentagem das reclamações tem procedência. O **Ombudsman** já elogiou ostensivamente o serviço público e inocentou determinados funcionários que haviam sido alvo de acusações sem fundamento por alguns cidadãos. O **Ombudsman** aventa a idéia de que como "a investigação completa e independente estabelece que certas alegações são improcedentes, o Escritório atua como um escudo valioso da administração..."<sup>13</sup>

A criação do Escritório do **Ombudsman** pode ter contribuído para uma melhor imagem do serviço público.<sup>14</sup> Pode haver outras explicações, mas em 1965 a "State Services Commission" (Comissão Estatal de Serviços) \*

11 Num período de dois anos que se findou a 30 de junho de 1967, somente seis dirigentes efetivos e nove servidores se lembraram de terem encaminhado queixas ao **Ombudsman**. Fizeram o encaminhamento umas 35 vezes.

12 Report of the Ombudsman for the Year Ended March 31, 1964.

13 Ibid.

14 Em qualquer caso, 45% dos dirigentes efetivos e 50% dos funcionários revelaram que desde a criação do **Ombudsman**, a atitude do público para com a administração tornou-se mais favorável.

\* Equivale ao DASP no Brasil.

reconheceu que os "relatórios do **Ombudsman** também mostraram que há dentre os funcionários públicos um sentido de responsabilidade e de equanimidade, e muito fizeram para disso convencer o público em geral".<sup>15</sup> o **Ombudsman** sueco comentou que, pelo menos, a insatisfação de um cidadão contrafeito é transferida do departamento para o **Ombudsman**.<sup>16</sup>

A Associação do Serviço Público, que antes se opunha firmemente ao Escritório, não deixou de utilizar em seus esforços de relações públicas os resultados do trabalho do **Ombudsman**. A Associação aponta com orgulho para a pequena proporção de reclamações julgadas procedentes e para o fato de que **nenhuma** reclamação em que se fazia acusações pessoais a um servidor público foi endossada pelo **Ombudsman**. A discussão a seguir trata diretamente da notável mudança de atitude dos funcionários públicos em relação ao sistema do **Ombudsman**.

#### A ATITUDE DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS EM RELAÇÃO AO SISTEMA DO OMBUDSMAN

A Associação do Serviço Público, grupo de pressão dos 46.000 membros permanentes do serviço público, deu o tom para o debate sobre a lei de criação do **Ombudsman** no editorial do seu "Public Service Journal" em agosto de 1961:

"O projeto de lei que cria o Comissário Parlamentar para Investigações (**Ombudsman**), é pura tapeação. Está feito pela metade. Ele favorece o preconceito setorial — o que se dirige contra o funcionalismo. Se chegar a funcionar causará confusão e dissa-

bor... É uma instituição encaucada, introduzida na Suécia primitiva há um século e meio atrás." <sup>17</sup>

A Associação levantou diversas objeções quando a lei foi inicialmente aprovada e renovou-as em depoimentos perante a comissão parlamentar que reviu a legislação em agosto de 1962. A Associação se opôs à exclusão das decisões ministeriais de exame pelo **Ombudsman**, pois temia que um departamento "poderia ver-se na posição embaraçosa de ter de defender uma decisão que não era sua, ficando, aparentemente, ao mesmo tempo impedido de revelar todos os fatos sem o consentimento de seu Ministro". <sup>18</sup> Foi argumentado que a lei parecia dirigida a atos individuais dos servidores, que deveriam mais adequadamente ser tratados dentro dos departamentos respectivos. A Associação se preocupava com a limitada proteção atribuída aos funcionários públicos que fossem envolvidos nas investigações do **Ombudsman**. Um servidor só tinha direito a ser ouvido pelo **Ombudsman** se ele fosse criticado; entretanto, argumentava-se que "poderiam surgir circunstâncias em que a reputação de um funcionário poderia ser afetada pelos relatórios do Comissário quer ele tivesse ou não sido neles mencionado". <sup>19</sup> Finalmente, a Associação argumentou que a lei devia ser estendida para cobrir

<sup>15</sup> Report of the State Services Commission for the Year Ended March, 31, 1965.

<sup>16</sup> Vide notas de Alfred Bexelius em U.S. Congress, Senate Committee on the Judiciary.

<sup>17</sup> **Ombudsman**'Bill Shreer Humbug (Public Service Journal, vol. 48, pág. 2, agosto de 1961).

<sup>18</sup> New Zealand Public Service Association. Projeto apresentado à Comissão de Revisão do Estatuto da Câmara, 8 de agosto de 1962.

<sup>19</sup> *Ibid.*

as decisões dos órgãos de governos locais que eram financiados pelo governo nacional e nos quais a necessidade de exame era maior.<sup>20</sup>

Porém o tom mudou. A Associação do Serviço Público já em 1965 reconheceu: "Está se tornando cada vez mais claro que o escritório do **Ombudsman** não é necessariamente a armadilha para funcionários públicos que muitos de nós temíamos quando ele foi criado pela primeira vez".<sup>21</sup> A mudança de opinião acerca do **Ombudsman** é mais notável entre os chefes de departamento. Se fossem convidados, em 1962, a votar a legislação sobre o **Ombudsman**, dez chefes titulares e cinco funcionários declaram que teriam votado contra o projeto. Entretanto, em 1967, apenas dois chefes de departamento e quatro funcionários revelaram que se oporiam à proposta de um **Ombudsman**. Todos os membros desses dois grupos mostram estar satisfeitos com a maneira pela qual tem atuado o Escritório do **Ombudsman**, com exceção de um chefe titular que tem permanentemente manifestado seu descontentamento para com o mesmo.

Há uma certa divisão de opiniões sobre a necessidade de existir o Escritório. Tem sido argumentado que os processos de revisão doméstica já em aplicação em muitos departamentos proporciona canais adequados para o exame de reclamações. Todavia, o

**Ombudsman** e muitos congressistas observam que, uma vez que se haja tomado certas decisões, dificilmente se conseguirá uma revisão imparcial nos escalões superiores do próprio departamento.<sup>22</sup> Além disso, quando um funcionário administrativo recebe poderes discricionários para tomar decisões com relação a interpretação ou apreciação da lei torna-se extremamente difícil a supervisão pelo ministro respectivo. Trinta e nove por cento dos chefes de departamento e 24% dos servidores indicam que um apelo a um funcionário administrativo é o método mais eficaz para influenciar uma decisão administrativa, enquanto que 39% dos chefes de departamento e 48% dos servidores consideram que um recurso ao **Ombudsman** é o mais eficaz. Em qualquer hipótese, parece que o exame imparcial pelo **Ombudsman** de fato facilita uma solução final das reclamações. Raramente os queixosos cujas reclamações foram julga-

20 A lei exclui o pessoal militar da competência do **Ombudsman**, bem como isenta da interferência dessa autoridade as decisões judiciárias e de certos departamentos. 80% dos dirigentes e 93% dos funcionários opinaram que a jurisdição do **Ombudsman** deve estender-se aos órgãos dos governos locais que recebem auxílio do Governo Federal. Em dezembro de 1968 foi aprovada uma emenda à lei que instituiu o **Ombudsman**, dando ao cargo jurisdição limitada sobre os conselhos de educação e hospitalares.

21 *Public Service Journal*, Vol. 52, julho de 1965, pág. 1.

22 Das 56 queixas consideradas justas pelo **Ombudsman** no período de 12 meses que terminou a 31 de março de 1967, 12 dos queixosos entraram em contato com um diretor do departamento, e não conseguiram obter solução para seus casos antes de procurarem o referido **Ombudsman**.

das improcedentes pelo **Ombudsman** recorreram a outros canais. Apenas um funcionário revela que um queixoso, ante o julgamento contrário de **Ombudsman**, recorreu a ele para obter o atendimento de sua reclamação. Não obstante, 39% dos chefes e 17% dos funcionários consideram irrelevante a continuação do órgão; 9% dos chefes e 33% dos funcionários declaram que o mesmo devia ser extinto.

Entre os chefes de departamento, as atitudes em relação ao Escritório do **Ombudsman** se situam em uma de três categorias. A maioria deles, que considera que as investigações do **Ombudsman** "possibilitam uma melhor compreensão dos atos oficiais", apoia o órgão. Na verdade os objetivos do departamento e do **Ombudsman**, isto é, uma administração sadia, são congruentes. A expressão "válvula de segurança" é mencionada com frequência; o **Ombudsman** constitui uma saída alternativa para "a pessoa atingida que não consegue ver que a decisão do departamento é justa e conforme com a lei". Há alguns poucos chefes que dão um apoio moderado ao **Ombudsman** devido ao que ele não conseguiu apurar. De uma forma geral, ele afastou idéias de corrupção e peculato no serviço público e "provou na prática não ser aliado dos franco-atiradores". Há ainda uns poucos chefes que não apóiam o Escritório do **Ombudsman**, que apenas o toleram (descrevendo-o,

por exemplo, como "uma experiência de ciência política progressista") e que tentam manter-se tão longe dele quanto possível.

Um último ponto merece atenção. A mudança da atitude dos funcionários em relação ao **Ombudsman** é em parte devida ao fato de que eles próprios estão usando o sistema do **Ombudsman** para dirigir queixas contra condições de trabalho, promoções e transferências. Na verdade, os funcionários públicos constituem o segundo maior grupo de queixosos. E a percentagem de suas reclamações consideradas procedentes é um tanto maior do que a percentagem global.<sup>23</sup> A Associação do Serviço Público endossou repetidas vezes o exame pelo **Ombudsman** de reclamações de funcionários sobre questões de pessoal e seu secretário-geral distribuiu anualmente a seus órgãos regionais um memorando recapitulando casos em que o **Ombudsman** estabeleceu diretrizes para o tratamento de problemas de pessoal dos servidores públicos. Embora a **State Services Commission** (Comissão Estatal de Serviços)\* se oponha ao exame pelo **Ombudsman** de reclamações dos funcionários públicos — baseando-se em que ele existe para permitir aos cidadãos reclamar de decisões administrativas e não para servir como um fo-

23 Das 77 queixas contra a **State Services Commission**, de 1.º de outubro de 1962 a 31 de março de 1967, 22 ou 29% foram consideradas justas.

\* Equivale ao DASP no Brasil.

ro adicional de apelação entre os servidores e seus empregados governamentais — os chefes de departamento e os funcionários se opõem a que suas reclamações sejam excluídas da revisão pelo **Ombudsman**.

Na Nova Zelândia os funcionários públicos se beneficiaram com o sistema do **Ombudsman**. Muito embora o maior valor da instituição resida no serviço que presta ao cidadão queixoso, sua atuação está longe de produzir efeitos nocivos para os servidores. As conclusões do **Ombudsman** melhoraram a imagem do serviço público. Mesmo que se suprimisse, nas

propostas neste país [Estados Unidos], o aspecto do sistema que permite o exame de reclamações feitas por funcionários públicos, ainda assim seria do interesse destes últimos apoiar a adoção do sistema. A introdução de um sistema de **Ombudsman** para facilitar uma maior receptividade dos administradores às necessidades dos cidadãos não diminuiria necessariamente a eficiência. Para o cidadão e para o funcionário público, o **Ombudsman** pode revelar-se uma significativa inovação institucional por permitir tanto receptividade política como eficiência administrativa.

