

## **O Descumprimento do Estatuto do Torcedor e a Importância do Ouvidor**

### **Gustavo Lopes Pires de Souza**

Mestre em Direito Desportivo pela Universidade de Lérida (Espanha); MBA em Consultoria e Gestão Empresarial; Especialista em gestão em Marketing Digital; Ouvidor certificado pela Escola Nacional da Administração Pública; Autor de livros e artigos publicados no Brasil e no exterior; Professor em instituições de ensino nacionais e internacionais; Palestrante de eventos no Brasil, América Latina e Europa.

**RESUMO:** O presente artigo trata da previsão legal do Ouvidor no Estatuto do Torcedor, de sua aplicação prática e de suas vantagens. O objetivo do estudo é apontar o desrespeito ao que estabelece o Estatuto do Torcedor e evidenciar o quão, independente da previsão legal, é importante para as entidades desportivas possuir uma ouvidoria independente, acessível e atuante.

**Palavras-chave:** Estatuto do Torcedor – Ouvidor – Importância - Tratamento Torcedor - Cumprimento da Lei

**ABSTRACT:** This article deals with the legal provisions of the Ombudsman in the Statute of the Fan, its practical application and its advantages. The objective of the study is to point out the contempt of establishing the Statute of the Fan and show how, regardless of the legal provision, it is important for sports entities have an independent ombudsman, accessible and active.

**Keywords:** Statute of the Fan - Ombudsman - Importance – Fan's Treatment- Law Enforcement

**SUMÁRIO: I. INTRODUÇÃO. II. OUVIDOR E ESTATUTO DO TORCEDOR. III. OUVIDOR E FEDERAÇÕES. IV. CONCLUSÃO. V. BIBLIOGRAFIA**

### **I. INTRODUÇÃO.**

A promulgação do Estatuto do Torcedor alterou o paradigma no que diz respeito ao tratamento aos torcedores que foram alçados à categoria de consumidores.

Dentre os direitos do torcedor/consumidor está a existência de um Ouvidor que sirva de intermediário entre ele e a Entidade Administradora do Desporto a fim de receber sugestões, reclamações e elogios.

O próximo capítulo define “Ouvidor” e indica a previsão do Estatuto Torcedor, bem como a sua importância para o mundo corporativo e para o desenvolvimento das empresas.

No capítulo seguinte, investigou-se o cumprimento do Estatuto do Torcedor na implantação da Ouvidoria, apontando-se as violações legais.

Para tanto, consultou-se os sites da Confederação Brasileira de Futebol, das Federações Estaduais que já tiverem clubes campeões brasileiros (São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Paraná, Bahia e Pernambuco), os sites dos clubes que foram campeões brasileiros (São Paulo, Palmeiras, Corinthians, Santos, Flamengo, Fluminense,

Vasco, Botafogo, Atlético, Cruzeiro, Internacional, Grêmio, Coritiba, Atlético Paranaense, Bahia e Sport Recife), os sites do Minas Tênis Clube, do Esporte Clube Pinheiros (clubes de grande sucesso no desporto especializado) e, finalmente o site da Confederação Brasileira de Voleibol (esporte que mais cresce no Brasil) e de Atletismo (esporte olímpico mais tradicional) em busca do Ouvidor, informações e facilidade de acesso.

Ao final, diante dos resultados apontados, concluiu-se.

## **II. OUVIDOR E ESTATUTO DO TORCEDOR.**

Em 15 de maio de 2003 foi promulgada a Lei 10.671, denominada Estatuto do Torcedor com o objetivo de regulamentar direitos e deveres de um consumidor específico, ou seja, aquele que acompanha eventos esportivos.

O capítulo “Da transparência na organização”, dispõe acerca da publicidade do Regulamento e Agenda da competição (Evento Esportivo), e cria a figura do Ouvidor da Competição (art. 6º), pessoa designada pela Entidade Responsável pela Organização da Competição, cuja função é de servir de contato entre torcedores e a Entidade Organizadora do Evento, anotando sugestões dos torcedores e apresentando-as à entidade organizadora.

Por Entidade Organizadora entende-se aquele responsável pela competição, como por exemplo a CBF pelo Campeonato Brasileiro e a Federação Paulista de Futebol pelo Campeonato Paulista.

Insta destacar que, nos termos do art. 43, do Estatuto do Torcedor, a obrigatoriedade do Ouvidor diz respeito apenas ao desporto profissional.

Assim, todas as competições devem ter, obrigatoriamente, o Ouvidor e as entidades de prática devem promover a comunicação com o seu torcedor e que esta poderá se dar por meio de uma Ouvidoria estável (art. 33, parágrafo único, I, Estatuto do Torcedor)

Considerando o Evento Esportivo como produto direcionado ao Torcedor, ou seja, de maneira difusa a todo cidadão, o Estatuto do Torcedor preza para que se torne público o que é de interesse Público.

Assim, as entidades organizadoras do evento ou as Ligas deverão publicar na Rede Mundial de Computadores (Internet), em sítio exclusivo da competição e afixar em local visível o Regulamento e as Tabelas das competições, o nome e contato do Ouvidor da Competição, os Borderôs das partidas, a Escalação dos árbitros e a Relação dos torcedores impedidos de comparecer aos jogos (conforme determina o Estatuto do Torcedor em seu artigo 39).

A função do Ouvidor é atender ao torcedor recolhendo dúvidas, sugestões, propostas e reclamações, examiná-las e encaminhar à Entidade Organizadora.

Ressalte-se que, segundo determina o Estatuto do Torcedor, constitui direito do torcedor receber respostas de seus anseios.

A Ouvidoria constitui, assim, um canal de comunicação entre a Entidade Organizadora e o Torcedor, como bem acentua Raimundo Benoni Franco:

“A Ouvidoria é uma demonstração pública de compromisso com o cliente, ele reconhece e credita como um canal de comunicação que possui foco educativo transparente e efetivo.”

O Ouvidor das competições atua como um “ombudsman”, palavra de origem sueca que significa “representante do povo”, que atua como um elo imparcial entre a instituição e a comunidade de torcedores.

Em Portugal utiliza-se o termo “Provedor” e na Espanha “Defensor do Povo”.

A importância do Ouvidor suplanta a exigência legal, eis que, considerando a profissionalização do futebol e o novo paradigma do torcedor, visto como consumidor, exigem uma atenção especial aos espectadores que acompanham o evento esportivo, compram “pay per view” e adquirem produtos dos clubes participantes.

Segundo informações da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman (ABO,2005), a Ouvidoria (ombudsman) é um serviço oferecido para o recebimento de críticas ou sugestões, referentes ao desempenho de órgãos públicos ou empresas privadas, atuando no fortalecimento da cidadania. A Ouvidoria recebe e analisa as reclamações e as sugestões dos consumidores, encaminhando aos setores competentes para o atendimento e a providência necessárias, cobrando soluções. Também tem como função manter o cliente informado ao atuar como um canal permanente de comunicação rápida e eficiente.

A fim de atingir este objetivo, é importante que a Ouvidoria esteja bem estruturada para receber as reclamações, críticas ou sugestões, pessoalmente, por telefone, por carta ou por e-mail.

Aliás, o Estatuto do Torcedor determina, em seu art. 5º, §1º, III, que os nomes e forma de contato com o Ouvidor devam ser publicadas na internet.

Assim, ensina Vera Giagrande:

“O empresário que ouvir os seus clientes tem muito mais chance de prosperar e realizar lucro entre àqueles que não os ouve.”

No mundo corporativo, muitas empresas que já estão conscientes da importância da busca pela excelência na comunicação com seus clientes e contratam ombudsman (ouvidor), ou seja, um profissional para ser um canal de comunicação que trabalha como um catalisador de idéias, com a intenção de criar um aumento nos padrões de qualidade, inovações e ações, visando a fidelidade e consequente credibilidade do cliente/consumidor.

No trabalho de ombudsman, segundo Vera Giagrande, há quatro estratégias de comunicação com relação ao atendimento:

- Reativo – Cliente liga, toma-se nota da queixa, analisa-se a verdade dos fatos. Se resolvido o problema, os dados são armazenados no computador, faz-se

relatório e através da análise, baseia-se para pensar em outras ações e diretrizes. Este é o atendimento mais comum nas empresas. Pode-se dizer que seria a lei do mínimo esforço. Porém, a iniciativa é válida pela busca de um contato mais próximo com os consumidores.

- Ativo – A equipe que trabalha com a atividade de ombudsman sai em campo e observa todas os pontos de atendimento criticamente como um cliente exigente. Anota-se tudo, até o aspecto visual. O gerente é comunicado de todos os aspectos negativos levantados. Os dados são armazenados e então é feito um relatório mensal.
- Pró-ativo – O ombudsman se reúne com os clientes para discutir problemas relacionados à ação da empresa.
- O modo interativo – Convite aos clientes da reunião indicada acima para uma reunião no escritório com a intenção de saber o que elas esperam da empresa.

A utilização das estratégias apontadas levou o Pão de Açúcar, por exemplo, a um crescimento vertiginoso de vendas e captação de mercado consumidor, experiência que pode ser levada aos campos e quadras esportivas.

### **III. A REALIDADE DA OUVIDORIA DE COMPETIÇÕES E ENTIDADES DE PRÁTICA ESPORTIVA**

Apesar da exigência legal e de todos os benefícios que a implantação de uma Ouvidoria estável podem trazer, as entidades de administração do desporto e de prática não lhe concede a devida atenção.

Acessando-se o site da CBF não há nenhuma menção destacada em sua tela inicial à figura do Ouvidor.

No final da tela, na lista de conteúdo, dentro da página da arbitragem, há o “link” para “Ouvidoria” que, no entanto remete a uma página sem relação com o que determina o Estatuto do Torcedor.

Para conhecer o Ouvidor e saber as formas de acesso a ele, deve-se entrar na página das competições, escolher uma delas, clicar em informações e, aí sim, haverá uma “aba” Ouvidoria.

Para todas as competições da CBF (Copa Verde, Copa do Nordeste, Copa do Brasil, Séries A, B, C, D masculinas, Copa do Brasil e Campeonato Brasileiro Femininos), o ouvidor é o Dr. Roberto Sardinha, advogado, OAB-RJ nº 3.134, e seu contato é [ouvidoriacompeticoes.sardinha@cbf.com.br](mailto:ouvidoriacompeticoes.sardinha@cbf.com.br).

Interessante observar que, apesar do Ouvidor não ser informado de forma ostensiva, a CBF acerta ao estender sua atuação também às competições “não-profissionais” (Brasileiro sub-20, Copa do Brasil sub-17, Copa do Nordeste sub-20 e Copa de Seleções Estaduais sub-20).

A Federação Paulista de Futebol, no pé de sua página inicial, não identifica abertamente o Ouvidor, mas aponta as formas de contato (11 2189-7000 e [ouvidor@fpf.org.br](mailto:ouvidor@fpf.org.br)). Para ser identificado o Ouvidor, deve-se clicar nas formas de contato. O Ouvidor é o Sr. Domingos Cangiano Filho, conselheiro do Palmeiras.

Interessante observar que a Federação Paulista de Futebol aponta o Ouvidor para as Séries A1, A2, A3 e para a Copa São Paulo Júnior, mas não o faz para as demais competições, como Copa Paulista, Segunda Divisão ou Paulista Feminino, o que viola o Estatuto do Torcedor.

A Federação de Futebol do Estado do Rio de Janeiro, no pé de sua página inicial, traz o link “ouvidoria” e, ao acessá-lo, tem-se um formulário para o torcedor sem, no entanto, que o Ouvidor seja identificado.

A fim de identificar o Ouvidor deve-se recorrer aos regulamentos das competições divulgados no site.

Segundo o art. 28º, do Regulamento das Séries A e C, o art. 31º, do Regulamento da Série B e o art. 27, do Regulamento da Copa Rio, o Ouvidor é o Dr. Sandro Maurício de Abreu Trindade, renomado advogado do direito desportivo, inclusive, com livros e artigos publicados e as formas de contato são e-mail: [ouvidorial@fferj.com.br](mailto:ouvidorial@fferj.com.br) ou carta endereçada à Av. Prof. Manuel de Abreu, 76 – Maracanã – Rio de Janeiro – RJ.

A Federação Mineira de Futebol em sua página inicial não faz qualquer referência à Ouvidoria. Há, no pé da página, email [contato@fmf.com.br](mailto:contato@fmf.com.br) para dúvidas, críticas ou sugestões.

Para se obter informações acerca do Ouvidor, deve ser acessado o Regulamento que, em no art. 46, III, do Módulo I, art. 40, III, do Módulo II. Art. 46, da Segunda Divisão, informa que “as reclamações serão dirigidas ao ouvidor da competição, Sr. Adriano Aro, através do [ouvidoria.estadual@fmf.com.br](mailto:ouvidoria.estadual@fmf.com.br)”. O Sr. Adriano Aro acumula as funções de Ouvidor e de Secretário Geral da entidade.

O Campeonato feminino, as competições amadores e de categorias inferiores não possuem Ouvidoria.

A Federação Gaúcha de Futebol não faz qualquer menção, em sua página inicial, ao Ouvidor e, consultando-se os regulamentos das competições, constata-se a inexistência de Ouvidoria, o que viola o Estatuto do Torcedor.

No “link” contato (canto superior do site) há um formulário em que pode-se direcionar manifestações ao “departamento” denominado “Ouvidoria” sem, no entanto, haver informações acerca do Ouvidor.

A Federação Paranaense de Futebol não traz em sua página inicial menção ao Ouvidor. Entretanto, acessando-se as competições há o “link” Ouvidoria onde se encontra as informações do Ouvidor (Dr. Acef Said) e formulário para contato. O acesso ao Ouvidor está disponível em todas competições organizadas pela Federação, inclusive as amadoras.

Interessante observar que o Ouvidor está no organograma da Diretoria e que não há previsão da ouvidoria no regulamento da competição.

O site da Federação Bahiana de Futebol em sua página inicial não aponta os dados e/ou informações do Ouvidor. Em consulta mais detalhada, existe um “link” fale conosco onde há indicação para o “Baianão 2016” e seu regulamento que não prevê a Ouvidoria.

Encerrando-se o ciclo das Federações que já tiveram clubes campeões brasileiros, a Federação Pernambucana de Futebol no pé de sua página inicial indica o “link” Ouvidor que é o Sr. Rodrigo Calheiros Dória, contato [ouvidoria-a1@fpf-pe.com.br](mailto:ouvidoria-a1@fpf-pe.com.br). O Sr. Rodrigo Calheiros Dória acumula o cargo de Diretor de Projetos Especiais.

A Primeira Liga (Liga Sul-Minas-Rio) em sua página inicial não aponta o Ouvidor da competição, traz “link” para contato.

Localiza-se o Ouvidor no link “Primeira Liga – Regulamentos” que é o Dr. Gabriel Fadel, advogado OAB-DF 7.889.

No que diz respeito às entidades de prática, a desatenção ao Estatuto do Torcedor no que diz respeito à Ouvidoria e/ou Serviço de Atendimento ao Torcedor é ainda maior.

Grandes clubes como Flamengo, São Paulo, Atlético, Santos,

Neste ponto, merece destaque a iniciativa do Sport Club Internacional de Porto Alegre que a iniciativa de criar Ouvidoria com Ouvidores nominalmente conhecidos (Ouvidor Geral: Fernando Baptista Bolzoni, Ouvidor Adjunto: Jasson Ayres Torres) cujo contato se dá pessoalmente na Av. Padre Cacique, entre os portões 5 e 6, ao lado da Central de Atendimento ao Sócio (CAS), de segunda a sexta-feira, das 8h às 18h, por telefone: (51.3230.46.00 opção 5) ou por email [ouvidoria@internacional.com.br](mailto:ouvidoria@internacional.com.br). Nos dias de jogo a Ouvidoria funciona como SAT (Serviço de Atendimento ao Torcedor). São disponibilizados orientadores para ajudar os torcedores com as suas dúvidas, bem como registrar as suas manifestações referentes ao evento. Em dias de jogos, a Ouvidoria / SAT, também disponibiliza o serviço de Guarda Objetos, um local seguro onde os torcedores podem deixar os pertences/objetos que, de acordo com a Brigada Militar, não acessam no Estádio.

Outro excelente exemplo é o Sport Club Corinthians Paulista que possui Ouvidoria e disponibiliza em seu site os contatos: [ouvidoria@sccorinthians.com.br](mailto:ouvidoria@sccorinthians.com.br), endereço: rua São Jorge, 777 - Tatuapé ao lado do Departamento Cultural que funciona de segunda à quinta das 9h às 18h e às sextas-feiras das 8h às 17h e telefone (11) 2095-3044.

Novamente, no Rio Grande do Sul, o Grêmio Foot Ball Porto Alegrense possui Ouvidoria e Ouvidores nominalmente conhecidos (Ouvidor: Cesar Luis de Araújo Faccioli Ouvidor Adjunto: Guilherme Weber Luce, Ouvidor Adjunto: Luiz Felipe Barth) cujos contatos podem se dar pessoalmente no estádio, esplanada oeste, junto a GremioMania Megastore, segunda a sexta-feira, das 9h às 12h e das 13h às 18h, por telefone (51.32182001) ou por email [ouvidoria@gremio.net](mailto:ouvidoria@gremio.net). Além disso, nos dias de jogos há plantão de atendimento.

Merecem menção, ainda, Sport Club do Recife, Clube Atlético Paranaense, Esporte Clube Bahia, a Sociedade Esportiva Palmeiras, e Cruzeiro Esporte Clube que, em seu site,

possuem formulário para que seu torcedor envie mensagens, o Clube de Regatas Vasco da Gama que, mediante cadastro, permite acesso a sua Ouvidoria, o Fluminense Football Club e Clube Atlético Mineiro que possuem acesso à sua Ouvidoria por meio de formulário no site, o Botafogo Futebol e Regatas, que possui contato por email [ouvidoria@botafogo.com.br](mailto:ouvidoria@botafogo.com.br) e o Coritiba Foot Ball Club que também possui contato por email [ouvidoria@coritiba.com.br](mailto:ouvidoria@coritiba.com.br).

As iniciativas extremamente profissionais e de zelo com o torcedor implantadas pelo Sport Clube Internacional de Porto Alegre, Corinthians e pelo Minas Tênis Clube de Belo Horizonte são exemplos de aplicabilidade dos Princípios da Transparência, Publicidade, Segurança e Zelo com o Torcedor, inspiradores da Lei 10.671 de 2003 e deviam ser seguidos pelos demais Clubes de Futebol e de outras modalidades.

Vale ressaltar, ainda, a iniciativa de Clubes que não atuam no futebol, mas possuem imensa participação nos esportes olímpicos como voleibol, natação, basquetebol e até no “não olímpico” futsal, como o Minas Tênis Clube de Belo Horizonte que possui uma Ouvidoria para seus sócios e seus torcedores.

O Minas Tênis possui, por exemplo, tradicional equipe de voleibol, diversas vezes campeã nacional e que atrai milhares de torcedores (não sócios) em jogos decisivos. Possui, ainda, respeitada equipe de natação, além de equipes de futsal, basquete, ginástica, judô, entre outros, sendo que, muitos destes atletas disputaram Jogos Olímpicos e alguns conquistaram medalhas.

Por outro lado, o Sport Clube Pinheiros, de São Paulo, o Clube que mais “forneceu” atletas Olímpicos e que possui arrojado “Projeto Olímpico”, mantém Ouvidoria exclusiva para seus sócios, sem preocupar-se com os “não sócios” que torcem por suas equipes.

Certamente, não é injustificada a conquista dos inúmeros títulos do Internacional e do Corinthians nos últimos anos e nem a grande força do Minas Tênis no esporte Olímpico, sendo capaz, inclusive de unir em uma só torcida torcedores de rivais históricos como Atlético e Cruzeiro.

A Confederação Brasileira de Voleibol, apesar do debate acerca de sua obrigatoriedade em atender ao Estatuto do Torcedor, eis que para muitos suas competições não são profissionais, dá uma verdadeira lição ao trazer em destaque no seu site o “link” para a Ouvidoria. Outrossim, no site não há indicação do Ouvidor. Ainda, assim, a preocupação em possuir amplo acesso à Ouvidoria demonstra o interesse pelo torcedor e justifica a trajetória vitoriosa da modalidade nos últimos anos.

No mesmo sentido, a Confederação Brasileira de Atletismo indicou nominalmente seu Ouvidor (Luiz Roberto Rodrigues) e as formas de contato por email ([ouvidoria@cbat.org.br](mailto:ouvidoria@cbat.org.br)), correspondência (Rua Jorge Chammas, 310 - Vila Mariana - CEP. 04016-070) ou ainda, telefone (11-59087488).

Outras Confederações como de Tênis, Automobilismo e Handebol também possuem Ouvidorias.

#### **IV. CONCLUSÃO**

Diante de todo o exposto, conclui-se que as Entidades de Prática e Administração do Desporto, de um modo geral, não perceberam a importância de se possuir uma ouvidoria forte.

Na maioria dos casos, as entidades preocupam-se em cumprir a formalidade do Estatuto do Torcedor, mas, sem viabilizar incentivo ou acesso ostensivo ao Ouvidor.

Além disso, em alguns casos o Ouvidor é membro da Diretoria, o que lhe retira a autonomia e independência indispensáveis para o exercício da função.

Os clubes e confederações devem ter em mente que os Ouvidores são necessários não porque o Estatuto do Torcedor exige, mas, porque o bom tratamento dos seus torcedores/consumidores oportunizará o aumento da torcida e, conseqüentemente, de arrecadação. Deve-se quebrar o paradigma de que a torcida se origina exclusivamente da paixão. O respeito ao torcedor também gera espectadores.

Embora a figura do Ouvidor ainda não seja reconhecida por todas as entidades e clubes como elemento fundamental na satisfação e fidelização de torcedores, epode-se dizer que a importância dada ao ombudsman vem crescendo no Brasil.

Muitos clubes já reconheceram a sua importância e criaram ouvidorias.

Pode-se dizer que o papel do Ouvidor é representar os Torcedores diante das Confederações, Federações e Clubes, garantindo um canal de comunicação permanente para que as entidades conheçam, entendam e orientem as mudanças necessárias, agindo como um catalisador de soluções e harmonizador de conflitos.

Ademais, o Ouvidor pode (e deve) propor revisões de processos de melhoria da qualidade dos serviços e do atendimento. Poderiam, por exemplo, melhorar a venda de ingressos e/ou o acesso ao estádio.

A instalação da Ouvidoria aponta uma mudança de cultura, que quase sempre gera imenso desconforto aos dirigentes, habituados com velhas práticas burocráticas.

Portanto, o futebol e todo o desporto brasileiros devem, além de cumprir, de fato o Estatuto do Torcedor, criar ouvidorias com Ouvidores engajados, que estejam nas redes sociais atentos aos interesses e comentários dos torcedores.

Tal situação valorizaria as competições e os clubes como produto e levaria ao aumento de público no estádio e de torcedores nos clubes.

Ouvidores desconhecidos, escondidos no site para formalidade ou inexistentes além de corresponder ao cumprimento do Estatuto do Torcedor, retiram das Entidades Desportivas a oportunidade de profissionalizar-se a aumentar seu mercado consumidor.

## **V. BIBLIOGRAFIA**

**ABO.** A realidade de uma ouvidoria. Disponível em: <[www.abonacional.org.br/textohistoria.htm](http://www.abonacional.org.br/textohistoria.htm)>. Acesso em: 20 de maio de 2005.



**ATLÉTICO.** <http://www.atletico.com.br/> Acesso em 02 de fevereiro de 2016.

**ATLÉTICO PARANAENSE.** <http://www.atleticoparanaense.com/inicial> Acesso em 02 de fevereiro de 2016.

**BAHIA.** <http://www.esportclubebahia.com.br/> Acesso em 02 de fevereiro de 2016.

**BOTAFOGO.** <http://www.botafogo.com.br/> Acesso em 02 de fevereiro de 2016.

**CENTURIÃO, A.** Qual a importância da implantação de uma ouvidoria? Disponível em: <<http://portal.ouvidoria.fazenda.gov.br/ouvidoria/ActionServlet?idInstitucional=238&objeto=br.com.tellus.ouvidoria.negocio.Institucional&acao=recover>>. Acesso 25 de novembro de 2005.

**CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE ATLETISMO.** <http://www.cbat.org.br/> Acesso em 02 de fevereiro de 2016.

**CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL.** <http://www.cbf.com.br/> Acesso em 02 de fevereiro de 2016.

**CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE VOLEIBOL.** <http://2016.cbv.com.br/> Acesso em 02 de fevereiro de 2016.

**CORINTHIANS.** <http://www.corinthians.com.br/home/> Acesso em 02 de fevereiro de 2016.

**CORITIBA .** <http://www.coritiba.com.br/Portal> Acesso em 02 de fevereiro de 2016.

**CRUZEIRO.** <http://www.cruzeiro.com.br/index.php?section=home> Acesso em 02 de fevereiro de 2016.

**FEDERAÇÃO BAHIANA DE FUTEBOL.** <http://www.fbf.org.br/> Acesso em 02 de fevereiro de 2016.

**FEDERAÇÃO GAÚCHA DE FUTEBOL.** <http://fgf.com.br/> Acesso em 02 de fevereiro de 2016.

**FEDERAÇÃO MINEIRA DE FUTEBOL.** <http://fmf.com.br/> Acesso em 02 de fevereiro de 2016.

**FEDERAÇÃO DE FUTEBOL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO,** <http://www.fferj.com.br/> Acesso em 02 de fevereiro de 2016.

**FEDERAÇÃO PAULISTA DE FUTEBOL.** <http://www.fpf.org.br/> Acesso em 02 de fevereiro de 2016.

**FEDERAÇÃO PARANAENSE DE FUTEBOL.** <http://www.federacaopr.com.br/> Acesso em 02 de fevereiro de 2016.

**FEDERAÇÃO PERNAMBUCANA DE FUTEBOL.** <http://www.fpf-pe.com.br/pt/home/> Acesso em 02 de fevereiro de 2016.

**FLAMENGO.** <http://www.flamengo.com.br/site/>. Acesso em 02 de fevereiro de 2016.

**FLUMINENSE.** <http://www.fluminense.com.br/site/futebol/> Acesso em 02 de fevereiro de 2016.

**FRANCO, RAIMUNDO BENONI A OUVIDORIA COMO INSTRUMENTO NA RELAÇÃO SOCIEDADE E INSTITUIÇÕES:-** Ouvidoria da Companhia Energética de Minas Gerais -Monografia realizada como, requisito para a conclusão do Curso de especialização em Gestão de Políticas Públicas integrante do (III PROAP) - Programa de Especialização em Administração Pública da Escola de Governo (EG) da Fundação João Pinheiro (FJP), sob a orientação da Professora Maria Amarante Pastor Baracho.

**GIANGRANDE, Vera de Mello.** Em defesa do consumidor. In: Revista de Comunicação, nº 40, p. 20-21. Rio de Janeiro: junho de 1995.

**GIANGRANDE, V; FIGUEIREDO, C.** O Cliente tem mais que razão: a importância do ombudsman para a eficácia empresarial. São Paulo: Gente. 1997.

**GRÊMIO.** <http://www.gremio.net/> Acesso em 02 de fevereiro de 2016.

**MENDES, J. F.** Ombudsman: ouvindo e resolvendo. (2003). Disponível em: <<http://www.ombudsmaneoleitor.jor.br/fabio3.htm>>. Acesso em 20 maio 200

**PALMEIRAS.** <http://www.palmeiras.com.br/>. acesso em 01 de fevereiro de 2016.

**PORTAL RP-BAHIA,** [http://www.rp-bahia.com.br/trabalhos/resenhas/a\\_arte\\_de\\_satisfazer\\_o\\_cliente.pdf](http://www.rp-bahia.com.br/trabalhos/resenhas/a_arte_de_satisfazer_o_cliente.pdf), acesso em 01 de fevereiro de 2016.

**INTERNACIONAL.** <http://www.internacional.com.br/> Acesso em 02 de fevereiro de 2016.

**MINAS TÊNIS.** <http://minastenisclub.com.br/> Acesso em 02 de fevereiro de 2016.

**PINHEIROS.** <http://www.ecp.org.br/> Acesso em 02 de fevereiro de 2016.

**SANTOS.** <http://www.santosfc.com.br/> Acesso em 02 de fevereiro de 2016.

**SÃO PAULO.** <http://www.saopaulofc.net/spfc>. acesso em 01 de fevereiro de 2016.

**SOUZA, Gustavo Lopes Pires de.** Tratamento do torcedor: abismo entre o Brasil e os EUA. Disponível em: <http://www.universidadedofutebol.com.br/Colunas/2012/01/3,11696,TRATAMENTO+DO+TORCEDOR+ABISMO+ENTRE+O+BRASIL+E+OS+EUA.aspx>. Acesso em: 20 fev. 2012.

**SOUZA, Gustavo Lopes Pires de.** Estatuto do torcedor: a evolução dos direitos do consumidor do esporte (Lei 10.671/2003), Alfstudio: Belo Horizonte, 2009.

**SPORT RECIFE.** <http://www.sportrecife.com.br/> acesso em 01 de fevereiro de 2016.

**REIS, Heloísa Helena Baldy dos.** Futebol e violência. Campinas: Armazém do Ipê (Autores Associados), 2006.

**VASCO.** <http://www.vasco.com.br/site/> Acesso em 02 de fevereiro de 2016.

**VISMONA, E.** Ombudsman: ouvindo e resolvendo. (2003) Disponível em: <<http://www.abonacional.org.br>>. Acesso em: 20 de maio de 2005.

**VOLPI, A.** Na trilha da excelência: uma lição de encantamento de clientes e Relações Públicas. São Paulo: Negócio, 2002