

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO – PUC/SP  
COORDENADORIA GERAL DE ESPECIALIZAÇÃO,  
APERFEIÇOAMENTO E EXTENSÃO – COGEAE  
MBA MARKETING

Monografia para Conclusão de Curso

OUVIDORIA EXTERNA COMO UM CANAL DE RELACIONAMENTO  
COM O CLIENTE: ESTUDO DE CASO NO SEGMENTO FINANCEIRO

RODRIGO CRISTIANO MACHADO

SÃO PAULO – SP  
Janeiro/2010

**RODRIGO CRISTIANO MACHADO**

**OUVIDORIA EXTERNA COMO UM CANAL DE RELACIONAMENTO  
COM O CLIENTE: ESTUDO DE CASO NO SEGMENTO FINANCEIRO**

Monografia apresentada à Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão - COGEAE, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP, como pré-requisito para obtenção de título de MBA Marketing, orientado pelo Professor Luiz Cláudio Zenone.

SÃO PAULO – SP  
Janeiro/2010

**AVALIAÇÃO:** .....

**ASSINATURA DO ORIENTADOR:** .....

## SUMÁRIO

RESUMO .....	5
1. INTRODUÇÃO .....	6
1.1 OBJETIVOS (PRINCIPAL E SECUNDÁRIO) .....	9
1.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	10
1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	10
1.4 METODOLOGIA .....	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	12
2.1 CANAIS DE RELACIONAMENTO.....	12
2.2 HISTÓRICO DAS OUVIDORIAS .....	18
2.2.1 ORIGEM HISTÓRICA DAS OUVIDORIAS .....	18
2.2.2 OUVIDORIA INTERNA .....	24
2.2.3 OUVIDORIA EXTERNA.....	25
2.2.4 OUVIDORIA PÚBLICA .....	26
2.2.5 OUVIDORIA PRIVADA .....	29
2.2.6 DESAFIOS DAS OUVIDORIAS .....	30
2.2.7 LEGISLAÇÕES SOBRE OUVIDORIA .....	36
2.2.8 OUVIDORIA X SAC .....	39
2.3 OUVIDORIAS NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS: OBRIGAÇÃO LEGAL OU OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS? .....	44
2.3.1 LEGISLAÇÕES CORRELACIONADAS A OUVIDORIA .....	44
2.3.1 OPORTUNIDADE DE NEGÓCIOS .....	52
3. ESTUDOS DE CASOS.....	57
3.1 CASE BANCO NOSSA CAIXA.....	57
3.2 CASE BANCO REAL.....	64
3.3 COMPARATIVO ENTRE OS DOIS CASES: BANCO NOSSA CAIXA E BANCO REAL.....	70
3.4 MODELO IDEAL DE OUVIDORIA BASEADA NO REFERENCIAL TEÓRICO E NOS CASES.....	74
4. CONCLUSÃO .....	80
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83

## **RESUMO**

Com o acirramento da concorrência entre as empresas de diversos setores, especialmente no mercado de varejo e maior conscientização dos clientes e consumidores de seus direitos para com as empresas, e cada vez a legislação e órgãos reguladores legislando e regulando a favor dos consumidores, as empresas, para manter a sua sustentabilidade no mercado, mais do que nunca, tem que estar voltadas aos seus clientes, principalmente no que tange ao grau de satisfação com os produtos e serviços prestados. Assim, a ouvidoria passa a ser um canal fundamental para melhoria da relação entre empresa e cliente e a forma pela qual isso deve ocorrer no mercado financeiro, mais especificamente no segmento bancário, levando-se em consideração também os aspectos legais e regulamentares e os benefícios para a empresa, é tratado nesse trabalho, através da apresentação do histórico da ouvidoria, dos tipos de ouvidoria, dos canais de relacionamento existentes entre cliente e empresa, da legislação sobre o assunto, bem como da apresentação de dois modelos de ouvidoria implementados em duas instituições bancárias, culminando na apresentação de um modelo ideal de ouvidoria.

Palavras-chave: Ouvidoria, Canal de Relacionamento, Segmento Financeiro.

## 1. INTRODUÇÃO

Durante quase todo século XX, as empresas estavam mais preocupadas com produto em si, do que com a satisfação dos clientes, já que não existia uma grande quantidade e variedade de produtos, sendo que, a falta de concorrência, o nível de exigência dos consumidores, a ausência de legislação, também são fatores a ser considerados. A empresa pioneira no lançamento do produto ganharia vantagem competitiva em relação ao mercado. O consumidor era obrigado a aceitar o produto da forma como era oferecido, muitas vezes não gostando de alguma especificidade ou detalhe, mas não tinha a opção de escolha, pois não tinha outro semelhante para o consumo. Posteriormente o preço do seu produto passou a ser o fator de competitividade, pois as empresas concorrentes começaram a desenvolver produtos similares e a diferenciação pelo preço passou a ser a grande competição entre as empresas. As empresas ditavam as regras e estabeleciam o que deveria ou não ser consumido. Após vários anos e com muitos produtos das várias empresas sendo muito semelhantes, as empresas descobriram que não adiantava ter apenas o produto ou o preço atraente, pois isso todas as suas concorrentes também tinham, e então, era preciso ter um diferencial.

Em busca desse diferencial, as empresas começaram a se preocupar não só com a venda, mas da mesma forma com o pós venda. Assim o atendimento passou a ser a cada dia uma vantagem competitiva para muitas empresas, tanto no momento anterior à venda como no posterior. Assim, começaram a ouvir os seus consumidores e procurar desenvolver produtos de acordo com o gosto e preferência de cada tipo de consumidor.

Na década de 1990 com o surgimento do Código de Defesa do Consumidor - CDC, os consumidores começam a ter uma maior consciência dos seus direitos e assim, as empresas começam a se preocupar mais com suas obrigações e além, é claro, de temerem por sanções e danos à sua imagem.

Até então, as empresas encaravam os clientes como inimigos, criando barreiras e dificultando o acesso dos mesmos. A forma de abordagem das empresas era inconveniente, agressiva e chata, os profissionais ao telefone eram despreparados e não tinham a menor capacidade de

atenderem ou realizarem serviços de telemarketing. Tudo isso foi gerando uma forte resistência do consumidor em relação aos serviços.

Entramos então na era do Foco no Cliente, ou seja, o consumidor está acima de tudo e o sucesso ou fracasso de uma empresa passou a depender também do nível de satisfação dos seus consumidores. E que para que isso ocorresse, as empresas deveriam realinhar suas estruturas internas e o funcionário tem que clareza sobre a importância do consumidor para o futuro do seu próprio emprego e conseqüentemente da continuidade da empresa.

Os canais de relacionamento ganharam nos últimos anos um papel fundamental nas decisões dentro das grandes empresas, pois uma notícia sobre a empresa nas redes virais pode impactar todo o trabalho e a estratégia a ser utilizada pela empresa.

Atualmente estamos vivendo a era 2.0, ou seja, os cidadãos consumidores estão muito mais informados e conectados às redes virais de relacionamento. O contato pessoal deixou de ser o único ponto de relacionamento entre clientes e empresa, sendo o telefone, o e-mail, a mídia em geral e agora os chats, sms via celular, twitter, comunidades, facebook e youtube são os grandes responsáveis pelo sucesso de uma empresa, pois uma notícia vinculada sobre a empresa, em poucos minutos é recebida e comentada por uma grande quantidade de pessoas conectadas às redes.

Com as redes virais, as empresas estão aproveitando muito os comentários feitos pelos consumidores em geral, tanto de clientes como clientes de outras empresas, com o objetivo de aperfeiçoar a sua linha de produtos, serviços e principalmente o atendimento ao cliente.

Quando o consumidor tem uma insatisfação e procura a empresa, o pensamento deve ser sempre de uma oportunidade de melhora e preservação do cliente, pois caso ele não procure mais nenhuma instância dentro da empresa, certamente ele não será mais seu cliente e buscará a concorrência.

Dessa forma a ouvidoria, última instância dentro da empresa, deve atuar como um canal de mediação de conflitos, visando defender perante a organização, os legítimos interesses do seu

consumidor, fazendo com que ele continue a ter credibilidade na organização e facilitando o diálogo para uma maior satisfação e fidelização.

Todo contato feito pelos consumidores seja através do SAC ou principalmente através da ouvidoria, deve ser repassado para dentro da organização, pois isso demonstra uma insatisfação do consumidor com o produto ou serviço vendido pela empresa e a preocupação que a mesma deve ter para solucionar o problema e melhorar o processo falho, ou seja, é uma oportunidade de conscientização que a empresa tem para não perder aquele cliente e outros na mesma situação de descontentamento.

As empresas devem demonstrar constantemente para o seu corpo funcional que o mais importante e o que mantém a empresa em atividade e visando a prosperidade são os seus clientes, ou seja, os consumidores dos produtos e serviços oferecidos pela empresa.

Com base no volume de reclamações recebidas, a empresa deve desenvolver campanhas dentro da organização voltadas para todos os funcionários, para mostrar os pontos falhos e as correções a serem realizadas para a melhor satisfação dos consumidores. Através dessas campanhas, os próprios funcionários poderão opinar de acordo com o envolvimento direto que eles têm com as questões reclamadas, assim as próprias melhorias poderão ser apresentadas por eles.

A ferramenta de *Customer Relationship Management* - CRM é muito importante para que a empresa possa ter um ganho no mercado competitivo que vivemos. O CRM pode auxiliar as vendas na medida em que o funcionário tem todas as informações do consumidor, desde o seu histórico, suas propensões de compra até a sua insatisfação com produtos e serviços da empresa. Assim no momento que o funcionário aborda o consumidor ele tem maiores condições de saber qual argumento a ser utilizado para conquistar o cliente a adquirir um determinado produto ou serviço.

Um CRM integrado com a ouvidoria e SAC faz com que não seja oferecido um produto ou serviço que o cliente já teve problemas no passado e por esse motivo cancelou o seu uso, ou

então que seja oferecido um produto ou serviço cuja criação ou melhora teve origem em uma sugestão ou reclamação feita pelo próprio consumidor.

Com isso, o CRM é uma excelente ferramenta para propiciar um relacionamento bom e duradouro entre a empresa e o seu público consumidor, inclusive com diversos tipos de campanhas para agregar ainda mais o cliente dentro dos produtos e serviços oferecidos pela empresa, fazendo com que a empresa entre em contato com os seus clientes para proporcionar uma comodidade e não para causar-lhe um descontentamento.

As empresas devem ter uma área de qualidade com dimensionamento adequado, verificando se os seus produtos e serviços estão alinhados às suas expectativas e as dos seus clientes. A verificação constante desses pontos e o aperfeiçoamento buscando atender as necessidades dos seus clientes é outro fator de sucesso. Outro ponto importante para mensurar o grau de envolvimento entre o cliente e a empresa é através de pesquisas de satisfação e indicadores de desempenho e qualidade.

O desempenho deve ser satisfatório, sendo que o atendimento deve ser sempre solícito, rápido, eficiente, eficaz e buscando sempre fazer a conciliação entre o problema apresentado pelo consumidor e as áreas envolvidas dentro da organização.

### **1.1 Objetivos (Principal e Secundário)**

Objetivo Principal:

Mostrar a importância das ouvidorias no papel do relacionamento com clientes, no que tange à compreensão das suas atribuições para melhoria no relacionamento com os clientes e à análise da importância das ouvidorias para a solução das demandas.

Objetivos Secundários:

Como um bom atendimento pode reverter uma insatisfação e proporcionar oportunidade de novos negócios. Entender como as ouvidorias podem auxiliar as empresas do segmento financeiro a satisfazer e fidelizar os seus clientes.

## **1.2 Delimitação do Estudo**

Este trabalho visa demonstrar alguns canais de relacionamento com os clientes, principalmente a ouvidoria que é a última instância dentro da Instituição. Além disso, reclamações devem ser vistas como uma oportunidade de melhoria dos processos internos dentro das empresas, bem como a oportunidade que as empresas têm de procurar satisfazer e fidelizar os seus clientes. Por outro lado, este trabalho não visa demonstrar como fidelizar toda a base de clientes da empresa, pois o objetivo é a fidelização e satisfação do cliente que procurou a ouvidoria para fazer uma reclamação, ou seja, o cliente que se encontra insatisfeito.

## **1.3 Relevância do Estudo**

Este estudo mostra a importância das ouvidorias para a vida moderna, pois em um ambiente totalmente competitivo, com muita semelhança entre os produtos e serviços ofertados pelas empresas e com o mesmo padrão de qualidade, o diferencial entre as empresas está no relacionamento e no atendimento prestado ao cliente, sendo em muitas vezes o atendimento prestado no momento de insatisfação o responsável por melhorar o relacionamento e fidelizar o cliente à empresa.

## **1.4 Metodologia**

O estudo do tema justifica-se em razão do crescente número de Ouvidorias no setor público e privado, cuja preocupação principal é criar um canal de relacionamento com seus clientes tornando-se empresas competitivas, através dessa fidelização e enquadrando-se em uma imagem social e politicamente correta, inclusive, construída na maioria das vezes com a ajuda do profissional de Marketing.

Entretanto a busca pelos procedimentos corretos de implantação e implementação das áreas de Ouvidorias valorizando os princípios éticos e seu maior “bem”, ou seja, “o cliente” esbarra em uma legislação a ser aprimorada e com pontos polêmicos, além de uma mudança cultural, comportamental e por vezes estratégica visando o que poderíamos denominar de modelo ideal.

Assim, para que esse trabalho não se transforme em uma leitura exaustiva e ineficaz está delimitado apenas a análise no segmento bancário. Aliás, já o primeiro grande desafio a ser desenvolvido nessas breves linhas, pois não suficiente devido às peculiaridades das instituições financeiras pesa sobre o mesmo uma vasta pesquisa bibliográfica (livros, revistas, sites, órgãos governamentais e descentralizados, informativos de órgãos diversos, palestras, congressos, seminários), leitura de legislação regulamentadora de bancos e Ouvidorias, bem como, o estudo empírico de casos.

Um dos objetivos aqui é trazer àquele que jamais leu algo sobre Ouvidorias, o mínimo necessário, para se interessar sobre o tema, seja através da rápida passagem histórica ou leitura dos casos, ou ainda, alcançar aquele que conhece e se interessa aprofundando-se nas discussões polêmicas, regulamentações e procedimentos de implantação e implementação dessa área tão inovadora nas instituições financeiras.

Finalmente, o desafio proposto aqui, é demonstrar o que há de mais próximo daquele modelo que chamamos de “ideal”, pois assim as empresas de um modo geral ou mesmo as instituições financeiras, objeto da nossa pesquisa e discussão, ganham ampla divulgação construindo uma imagem positiva, através do imediato atendimento aos seus clientes por conta desse diferenciado canal de relacionamento.

Tal canal de relacionamento associado a um plano de marketing robusto e um trabalho social ou ambiental reconhecidos pela sociedade, a exemplo, do atendimento diferenciado aos portadores de deficiência física e/ou auditiva, ou simplesmente, à prática de reciclagem, elevam a posição dessas companhias ou bancos no mercado com significativos resultados financeiros, o que ficará comprovado ao final desse estudo.

Quanto aos fins, esta pesquisa será exploratória já que visa o aprimoramento de idéias envolvendo um levantamento bibliográfico. Já quanto aos meios, esta pesquisa será bibliográfica, pois o estudo foi sistematizado com base em livros, palestras e seminários abordando os pontos relativos à ética, mediação de conflitos, direitos do consumidor e solução de demandas. (GIL, 2002)

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CANAIS DE RELACIONAMENTO**

Para a existência e sucesso de uma empresa, o ponto principal e a razão de toda a sua produção são os seus clientes e consumidores. O cliente bem atendido e satisfeito continuará consumindo produtos e serviços da empresa e fará com que ela continue a produzir, buscando sempre um aperfeiçoamento para continuar a vender e gerar lucros.

Nos dias de hoje, todas as empresas devem fazer referência à importância do cliente na sua missão, visão, valores ou princípios, deixando cada vez mais evidente o foco no cliente. Assim a empresa está mencionando o cliente em todo tipo de comunicação, seja ela de natureza institucional, comercial, de marketing ou de publicidade e propaganda.

No início da década de 90, de acordo com Cobra (1992, p.374):

Essa nova situação no mercado fez as empresas buscarem, cada vez mais, novos mecanismos de aproximação, relacionamento e controle dos clientes. Por meios de diversos serviços de atendimento ao consumidor, aliado aos avanços tecnológicos e à aplicação de ferramentas como os call centers e, mais recentemente, os denominados contact centers, as empresas começaram a buscar todos os meios possíveis para dar satisfação ao cliente por algo que ele adquiriu.

Em sua edição de número 142, publicada no mês de novembro de 2009, a Revista Consumidor Moderno aborda na sua matéria de capa a importância do foco no cliente e as novas mídias ligadas ao relacionamento entre as empresas e os clientes.

Com as constantes criações de novas mídias de relacionamento vamos ter ampliadas as vias de comunicações entre as empresas e os clientes e a partir desse ponto as centrais de relacionamento assumirão papéis estratégicos dentro das organizações.

Um grande problema apresentado na visão do foco no cliente é que a direção geral das grandes organizações desconhece a realidade dos seus consumidores. Isso fica mais evidente conforme

o tamanho da organização. Na linha de frente temos pessoas com baixa qualificação e salários e muitas vezes não preparadas para retransmitir para dentro das empresas o real sentido apresentado pelo consumidor. Além disso, temos pessoas sem poder de decisão, ou seja, mesmo em momentos que são detectadas falhas da empresa, seus funcionários não têm autonomia para tentar resolver os problemas de imediato e amenizar a relação com os clientes, fazendo com que o distanciamento fique mais evidente ainda.

Dessa forma, como que as grandes organizações poderão atuar em prol de seus negócios e também de seus clientes, desenvolvendo estratégias competitivas sendo que os principais sintomas da sua relação com seus clientes não são resolvidos de imediato e muitas vezes não chegam à direção geral. Cabe mencionar que muitas vezes o grande responsável por esse distanciamento são os próprios dirigentes máximos da organização, pois os mesmos não se preocupam em ouvir de perto os seus clientes.

As novas mídias são pontos de contato e um canal de aproximação entre a diretoria e os consumidores. Para Denise von Poser, consultora e professora da ESPM, apud Consumidor Moderno (2009, p.52):

A era da comunicação 2.0 abre um leque de interação para as empresas, mas elas ainda não visualizaram todas as possibilidades. As organizações não entenderam a gravidade e a oportunidade do momento. O SAC pode ser inserido nesse contexto, desde que essa visão venha de cima para baixo, porque nos dias de hoje qual é o poder de decisão da central? O pensamento é o seguinte: abro um departamento, coloco alguém para tomar conta desta criança nervosa, coloco dinheiro nisso, desde que não me aborreça. Se o pai e a mãe não prestam atenção no filho, só pagam escola, esporte, psicólogo, na verdade pagam para que o filho se ocupe e para que eles não se preocupem. Eu tenho ouvido isso em todos os lugares por onde passo nesses anos todos. Tenho ouvido de gerentes, supervisores e coordenadores: a direção não me escuta!

Para a consultora Denise, desde a instauração do Código de Defesa do Consumidor, a central de relacionamento ainda é vista como uma área de custos, ou seja, um mal necessário dentro das organizações. Ela reforça que a empresa tem a vantagem competitiva de compreender o mercado antes da concorrência, e que a central de relacionamento com o cliente deveria, mas

não consegue incentivar o diálogo entre a empresa e o consumidor, pois ela não é vista como área estratégica e também não tem poder de decisão. Além disso, faz alguns questionamentos, apud Consumidor Moderno (2009, p.52, 54):

Mas o próprio board não consome diretamente, alguém vai ao ponto de venda por ele. Então, ele também não vive a experiência do consumo. Ele vai ao supermercado ou abastece o carro? Não. Ele passa por todos os pontos de contato da própria empresa para saber como trabalham? Sabe como funciona a cadeia de logística de consumo? Conversa com o stakeholder ou vai ao chão de fábrica e pergunta para a embaladora de batom se a cadeira em que está sentada está confortável? Se não faz nada disso, como pode conhecer ou entender o consumidor? Se a própria gerência diz que não consegue ser ouvida pelo board, como o atendente de linha de frente vai pensar?

No mesmo sentido e com o advento do decreto 6523/08 (Lei do SAC) a consultora não acredita que ocorreram grandes mudanças no relacionamento com os clientes no ano de 2009. Para ela, o Brasil é referência internacional com relação a atendimento e experiências com os clientes, mas não por ocasião das empresas e sim pelas próprias conquistas dos consumidores, sendo que o SAC e as novas mídias serão mais um canal para o contato dos clientes, apud Consumidor Moderno (2009, p. 54):

Ainda estamos trabalhando de forma embrionária. O empresariado precisa acordar. A velocidade da mudança é muito grande. É a velocidade da luz. Se não acordarem vão perder oportunidade e dinheiro. O brasileiro é mais emocional do que outros povos. E nós, clientes, como estamos muito mimados, porque a oferta é maior que a demanda, migramos de produtos, marcas e serviços, mas antes esperneamos e mostramos que estamos desgostosos. As empresas estão, digamos, bem no mercado, mas por uma exigência do consumidor e não por uma consciência delas.

As centrais de relacionamento serão importantes para que as empresas pensem de maneira estratégica e abrangente, pois quem não agir dessa forma perderá a possibilidade de encantar e fidelizar o cliente.

Se por um período a tecnologia da vez nas centrais foi o *Customer Relationship Management* (CRM ou gestão do relacionamento com o cliente), com as redes sociais surge um novo termo:

o *Online Reputation Management* (ORM). Ambas as soluções estão relacionadas, mas a segunda diz respeito a gestão da reputação da empresa no universo on-line. Mesmo assim, não adianta a empresa se preocupar em adquirir uma ferramenta de última geração e não saber utilizá-la ou então utilizá-la de forma inadequada. O importante é ter uma ferramenta adequada para a utilização da empresa e focar nos sinais dados pelos clientes. Para Denise, apesar da criação de blogs e da participação das empresas em redes sociais, tais como Orkut, facebook e twitter, tudo isso é muito superficial, pois na prática não existe diálogo entre as empresas e os clientes. (Consumidor Moderno 142, 2009)

A mídia social tende a ser mais um canal de comunicação entre os clientes e as empresas, devendo as mesmas se atentar a esse ponto, pois enquanto um simples contato na central de atendimento seja ele por telefone, e-mail ou Chat significa uma relação um para um, ou seja, o cliente pode fazer um comentário ou uma reclamação e a resposta será automaticamente somente para ele, nas mídias sociais o cliente não está preocupado em abrir uma reclamação e receber uma resposta da empresa, ele quer expor o seu problema para o mercado, ou seja, para todos os usuários de determinada empresa e seus amigos, trocando informações sobre a situação apresentada. Assim se a empresa for responder ao cliente, ela poderá optar em responder dentro do próprio local recebido, ampliando a repercussão da sua resposta e inclusive aumentando os riscos envolvidos. (Consumidor Moderno 142, 2009)

A relação entre empresas e clientes que sempre foram baseadas num monólogo, ou seja, toda a comunicação sempre baseada nos desejos e interesses das empresas passa agora a ser um diálogo, ou um caminho de mão dupla. Com essa interação dos clientes com as empresas, essas últimas deverão ser mais pró ativas com as informações recebidas dos clientes e agir em forma rápida e eficiente, pois em pouco tempo uma notícia negativa contra a empresa pode tomar proporções significativas via internet e se espalhar internacionalmente.

Dave Rich da Accenture fala sobre os meios de comunicação social e o chamado CRM social, apud Consumidor Moderno (2009, p. 58):

A importância das trocas on-line com o uso crescente dos meios de comunicação social e outras ferramentas da web 2.0."O conselho, a compra e as informações sobre produtos e assistência técnica são cada vez mais

disseminados de consumidores para os outros consumidores, em alguns casos, sem a participação da empresa”, afirma.

Para tirar o máximo partido destes novos canais de comunicação, Rich aconselha as companhias a adotarem uma estratégia de “CRM social”. “Essa estratégia permitirá às empresas atingir os clientes em muitos pontos a mais e muito mais cedo no processo de compra, muitas vezes a um custo menor do que a dos custos tradicionais de marketing, vendas e canais de atendimento ao cliente”, assegura.

O executivo explica que para fazer isso as empresas devem abraçar os canais de mídia social e serem utilizados por seus clientes, identificar e se envolver com os “superusuários”, que fornecem conhecimento sobre os produtos a outros clientes, e aproveitar o poder de análises avançadas para obter insights profundos e abrangentes sobre consumidores necessidades, desejos e comportamentos.

O mais importante, lembra Rich, é que as empresas devem atender para o fato de que a mídia social e a web 2.0 não vão funcionar para todas as necessidades dos clientes e segmentos, mas mesmo assim irão alterar significativamente o papel desempenhado pelos canais de contato tradicionais.

Segundo Rich, o “CRM social” dá as empresas a oportunidade de redefinir os papéis exercidos pelos centros de contato tradicionais e dos agentes que neles trabalham. “A habilidade da maioria dos atendentes terá de mudar para acomodar tarefas mais complexas. Planos de tratamentos segmentados que considerem o valor e o comportamento do cliente terão de ser implementados e os agentes devem ser treinados para educar os clientes e ajudá-los a aproveitar melhor os recursos on-line. Além disso, cada interação independentemente do canal que ocorra, deverá incluir um registro completo do consumidor que assegure o serviço. Em suma, uma estratégia de CRM social deve garantir que as interações com Call Center torna-se mais focado no cliente para agregar valor”, completa.

Outra forma de adicionar valor é criar portais de serviços ao cliente que permitam que os mais conhecedores e entusiastas possam dar pareceres aconselhamento e apoio. “Várias empresas já estão fazendo isso, aproveitando-se da tecnologia da web 2.0 para fazer seu próprio serviço e local de apoio mais eficaz e útil aos usuários. Essas companhias reconhecem que a prestação de serviços dos seus clientes com uma experiência positiva do usuário, no ambiente interativo de apoio, pode construir e fortalecer a felicidade à marca no pós-venda”, conta.

A web 2.0 também pode ser usada para envolver os colaboradores no processo de desenvolvimento de produtos, em que podem servir como uma fonte poderosa da “voz do cliente”, segundo Rich. “A empresa pode utilizar grupos de discussão para que os usuários se comuniquem sobre o produto com engenheiros e outros usuários a respeito de problemas de específicos, criando assim fórum para que os clientes procurem e obtenham suporte técnico. O cliente recebe várias respostas à sua pergunta de uma variedade de fontes, incluindo os superusuários e os colaboradores. Além disso, cada comunidade e fórum são categorizados por produtos, simplificando a pesquisa do cliente para obter informações”, conclui.

## 2.2 HISTÓRICO DAS OUVIDORIAS

### 2.2.1 Origem Histórica das Ouvidorias

A figura do Ouvidor já existiu ao longo da história com nomes e tipos de funções diferentes do existente hoje. Desde o Egito Antigo, passando pelo Império Persa, a Grécia Antiga, a Antiga Roma, a Velha China, o Período Medieval e também no Brasil Colônia sempre existiu a figura do Ouvidor, sendo utilizados diversos nomes para tanto, mas em todos os casos o papel desempenhado era o de fiscalizador da administração, estando sempre do lado do governante ou do Rei. (PINTO, 1998)

A palavra *Ombudsman* é de origem nórdica que deriva de *ombud*, de significado procurador ou representante e *man*, de cidadão, podendo ser considerado, portanto, como o procurador do cidadão ou o seu representante perante a administração pública.

Segundo o dicionário Aurélio *ombudsman* significa: (Do sueco *ombud*, "representante", deputado, + ingl. *man*, homem). 1. Nos países de democracia avançada, como por exemplo, a Suécia, trata-se do funcionário do governo que investiga as queixas dos cidadãos contra os órgãos da administração pública. 2 Por extenso: Pessoa encarregada de observar e criticar as lacunas de uma empresa, colocando-se no ponto de vista do público. (HOLANDA, 2000)

Bassuma, (2007, p.9):

Vale salientar que a tradução do termo *ombudsman* para o português não é literal. O nome ouvidor representa uma das principais características da função a ser percebida pelos usuários: o saber ouvir. A utilização desse termo facilita a identificação dos tipos de serviços prestados, bem como caracteriza de forma clara o seu papel, possibilitando relacionar o termo aos conceitos de credibilidade, transparência, interesse e imparcialidade no relacionamento e na atuação do setor com a sociedade. Não se pode deixar de comentar que se trata de uma perfeita estratégia de posicionamento de marca.

Amaral Filho, (1996, p.21):

Foi na Suécia, em 1809, que se instituiu o ouvidor como hoje é conhecido. A ele designou-se o nome ombudsman - pessoa que administra de fora para dentro. A descrição conceitual do termo, em diversas línguas, remete ao seu conceito central de defensor público dos direitos do cidadão, representante do povo e responsável nas empresas por a observar e criticar.

O *Ombudsman* atual ou clássico teve origem na Suécia em 1809 após a promulgação da nova Constituição sueca no mesmo ano, sendo que após a instituição na Suécia outros países seguiram a mesma linha com as suas novas Constituições ampliando pelo mundo o instituto das Ouvidorias, sendo que em cada país utilizou um nome diferente, mas manteve muito próximo o mesmo conceito aplicado no *Ombudsman* sueco.

Motta, (1974, p 71):

Inicialmente os suecos concebiam o ombudsman como uma figura única e de competência global, ou seja, o mesmo homem que trataria da proteção dos consumidores através de vários instrumentos inclusive do controle da propaganda nociva, desonesta ou criadora de necessidades supérfluas, seria também responsável pela ação de controle fiscal, militar e policial. De acordo com tal concepção, o ombudsman deveria ser um defensor do povo em todos os sentidos.

O ombudsman surgiu na tentativa de mudança dos governos autoritários e transformação do país em Estado de direito, com mais democracia e governança. Expressão de um ideal democrático. O Parlamento elegeu o Ombudsman para fiscalizar os juízes e as pessoas ligadas ao Rei. Era uma forma de verificar se o dinheiro pago pelos contribuintes estava sendo utilizado de forma correta. As leis seriam promulgadas pelo parlamento e o Ombudsman contribuiria para o ideal democrático. Tinham como objetivo lutar pelas normas legais e fazer cumpri-las, não sendo necessário serem juristas e sim pessoas de bom juízo e sem ligações políticas.

Leite, (1975, p.36):

No âmbito da história, podemos afirmar que existiram diversas formas de ouvidores. Reis, imperadores e nobres enviavam seus agentes, como se

fossem seus próprios olhos e ouvidos, para descobrir como andavam se comportando as autoridades públicas nos vilarejos e nas cidades.

Ao analisar algumas dessas instituições antigas que apresentavam uma certa analogia ou que, de certo modo, poderiam servir como referências para o surgimento do ombudsman moderno, cumpre destacar a figura do denominado “O Olho do Rei” do império Persa, um auxiliar direto do imperador Ciro, a quem cabia o virtual controle do império e a supervisão dos funcionários, inclusive do alto escalão e, principalmente, o *Tribunus Plebis* da antiga Roma, que era encarregado de garantir proteção à plebe contra o poder dos patrícios e os abusos do poder.

Podemos mencionar os países nórdicos, como a Finlândia, Noruega e Dinamarca seguidos pela Nova Zelândia, Inglaterra e Alemanha (Comissário Parlamentar), Israel (Comissário para Queixas Públicas), França (*Médiateur*), Portugal (Provedor de Justiça), Espanha (*Defensor del Pueblo*) e Canadá (Ombudsman). (PINTO, 1998)

Amaral Filho, (1996, p 43):

O ofício do ombudsman finlandês (*oikeusasiamies*, literalmente “agente da lei”) foi instituído quase que casualmente na primeira constituição, promulgada em 17 de julho de 1919. No dia 6 de dezembro de 1917, a Finlândia se torna independente. Necessitando elaborar uma constituição e devido à proximidade histórica com a Suécia, acabou copiando alguns dispositivos constitucionais suecos, entre eles o que incluía a provisão do ombudsman.

Adotando um sistema parlamentarista, o ombudsman finlandês é eleito pela maioria dos parlamentares e os seus serviços cessam por morte, demissão ou pela não reeleição ao final do mandato.

Ainda em Amaral Filho, (1996, p 61):

A Noruega - tendo o seu primeiro ombudsman sido um militar (1952), com a função primordial de contribuir para salvaguardar os direitos civis dos militares - somente em 1962 estabeleceu a criação e as competências para o ombudsman civil. O ombudsman norueguês possui características próprias. Ele não se limita a atividades administrativas relativas aos particulares, mas se aplica também à administração interna do pessoal. Assim o empregado público passou a ter direito de reclamar seus direitos.

Amaral Filho, (1996, p. 87):

Na Inglaterra, o ombudsman é nomeado em caráter vitalício. Ao completar 65 anos de idade, com uma aposentadoria compulsória, ele cessa suas atividades. Sua atuação é limitada, porque não pode atuar por iniciativa própria nem direta de seus cidadãos. Há a necessidade da interferência de um terceiro elemento: o deputado.

Já para Pinto, (1998, p.19):

Além disso, o ombudsman inglês não pode realizar inspeções nos departamentos administrativos. Só pode agir se não houver possibilidade de interpor recursos à autoridade. Há ainda a observância do prazo de prescrição das queixas. Na norma britânica, a pessoa interessada em acionar o ombudsman tem que ser de nacionalidade inglesa ou residente na Inglaterra.

Concluindo com Amaral Filho, (1996, p 105):

Inspirando-se no ombudsman, em 1976 a constituição portuguesa constituiu o Provedor de Justiça. Seu artigo 24 institui: “Os cidadãos podem apresentar queixas por ações ou omissões dos poderes públicos ao Provedor da Justiça, que os apreciará sem poder decisório, dirigindo aos órgãos competentes as recomendações necessárias para prevenir e reprimir as injustiças”.

Pinto, (1998, p.20):

O Provedor da Justiça é nomeado pelo Presidente da República que escolhe entre três nomes indicados pelo Primeiro Ministro e pelo Ministro da Justiça. O seu campo de atuação é extenso, cobrindo todos os setores administrativos, todos os funcionários públicos, serviços e empresas públicas, entidades locais e demais pessoas de direito. Seu acesso é direto. Ele possui poderes de questionar funcionários, de conhecer expedientes, de propor, indiretamente, sanções. Entretanto seu poder é somente de recomendação, para qualquer modificação ou anulação das decisões das autoridades administrativas competentes.

Lyra, (2000, p.57):

Uma característica interessante no ombudsman português é que, além das suas atribuições típicas, ele passa a desempenhar uma atribuição pedagógica,

ao divulgar aos cidadãos, de forma clara e metodológica, o sentido e o alcance dos direitos e liberdades fundamentais.

Amaral Filho, (1996, p 95):

Nos Estados Unidos o ombudsman foi adaptado às características legislativas e judiciais peculiares de cada estado: Nebraska e Nova Jérsei possuem os ombudsman indicados pelo legislativo e não diferem do modelo clássico sueco. São designados por um período de 4 a 6 anos, com poderes de denúncia, de conduzir investigações e com autoridade de manifestar-se a respeito de autoridades administrativas estaduais e locais. O acesso a ele é dado a todo e qualquer cidadão que se sentir lesado.

Pinto, (1998, p.21):

Em outros estados em que o ombudsman é nomeado pelo governador, seus poderes investigatórios estão comprometidos, bem como a sua imparcialidade e independência. São os pseudo-ombudsman, que mais se assemelham a agentes negociadores em seu papel de relações públicas do governo. Entretanto, no setor privado, as organizações americanas a cada dia implantam em sua estrutura organizacional a figura do ombudsman, como uma verdadeira fonte de informações e de fiscalizador da qualidade, graças a seu trabalho direto com o consumidor.

Com relação aos aspectos históricos no Brasil, na época da Colônia, a figura do ouvidor tinha a função de aplicar a lei da Metrópole, ou seja, era totalmente diferente do modelo clássico de ouvidoria, pois o ouvidor não representava o cidadão e sim atendia e se reportava ao rei de Portugal. Em 1538 foi nomeado o primeiro ouvidor, Antônio de Oliveira, acumulando o cargo de capitão-mor da capitania de São Vicente. Em 1548, com a criação do Governo Geral do Brasil, surge a figura do ouvidor geral, com as funções de corregedor geral da justiça em todo o território nacional. No Império, em 1823 temos uma mudança no modelo, sendo o ouvidor um juiz do povo, encaminhando as queixas à Corte ex-officio. (CGU, 2009)

Já no Brasil República, com a ditadura militar em 1964, todas as instituições democráticas foram relegadas ao silêncio até 1983 quando surgiram os primeiros sinais de abertura democrática.

Lyra, (2000, p 67):

Apesar de sucessivos estudos para a implantação do instituto sueco no Brasil e de o anteprojeto da Comissão de Notáveis - designada pelo presidente José Sarney para subsidiar os trabalhos da Constituinte – ter previsto a figura do “Defensor do Povo”, a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 não instituiu um ombudsman para controle da administração federal. Essas funções ficaram divididas entre o Tribunal de Contas da União (TCU), o Ministério Público e o Congresso Nacional. As constituintes estaduais previram os Tribunais de Contas, Ministérios Públicos Estaduais e as Assembléias Legislativas.

Preliminarmente à promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil em 1988, a empresa multinacional Rhodia foi a primeira empresa privada a instalar uma Ouvidoria no Brasil em 1985, seguida pela primeira Ouvidoria Pública, a Prefeitura do Município de Curitiba em 1986. No mesmo ano, o Decreto 93714/86 cria a Comissão de Defesa dos Direitos do Cidadão, vinculado à Presidência da República. Em 1989 surge o primeiro ombudsman da imprensa brasileira na Folha de São Paulo.

Na década de 90 temos a criação de diversas legislações sobre a matéria. Em 1992 a Lei 8490/92 cria a ouvidoria geral da república ligada ao Ministério da Justiça.

Em 1995 foi criada a Associação Brasileira dos Ouvidores – ABO, englobando tanto as Ouvidorias públicas como as privadas.

Em 1996 e 1998 os Decretos 1796/96 e 2802/98 delegam ao Gabinete do Ministro da Justiça as competências para desenvolver as atividades de ouvidoria geral da república. Em 1999 o Estado de São Paulo promulga a Lei 10294/99 de proteção ao usuário do serviço público. Em 2000 o Decreto 3382/00 delega ao Secretário Nacional de Direitos Humanos do Ministério da Justiça as funções de ouvidor geral da república. A Medida Provisória 2216/01 criou em 2001 a Corregedoria Geral da União, integrando a Presidência da República. Já em 2002 os Decretos 4177/02 e 4490/02 transferem as competências de ouvidoria geral do Ministério da Justiça para a Corregedoria Geral da União. A Lei 10683/03 transformou a Corregedoria Geral da União em Controladoria Geral da União e em 2004, a Lei 10689/04 ajusta a denominação

para ouvidoria geral da união, nome esse usado até hoje e responsável por coordenar tecnicamente o segmento de ouvidorias do Poder Executivo Federal. (CGU, 2009)

Segundo comentário de Oliveira apud Vismona (2005, p. 47):

Não me intimido em afirmar que o instituto da ouvidoria brasileira, mesmo inspirado no perfil do ombudsman clássico e implementado na nostalgia de nossa antiga tradição colonial, em seus poucos anos de existência no Brasil, adquiriu personalidade própria, evoluindo de acordo com a diversidade de nossas condições culturais e regionais, e apresentando-se como um modelo de recepção ao cidadão comum, simples, original, ágil, não burocrático e de fácil acessibilidade.

O ouvidor deve exercer um ofício cada vez mais presente nas instituições públicas e privadas, atuando como legítimo representante dos interesses do cidadão e/ou cliente junto às instituições. Sua verdadeira função é defender os interesses do cidadão e/ou cliente que tiveram seus direitos ameaçados ou prejudicados, ou seja, é o protetor do cidadão agindo a favor do mesmo tornando as instituições mais eficientes e transparentes, e seus agentes mais responsáveis em suas decisões. (CGU, 2009)

### **2.2.2 Ouvidoria Interna**

Dentre os tipos de ouvidorias existentes, temos a ouvidoria interna e a externa, sendo que apesar do nome ouvidoria, a atuação de cada uma é diferente dentro dos seus conceitos.

A ouvidoria interna é aquela onde o ouvidor ouve e representa os seus semelhantes, ou seja, os funcionários assim como ele, perante a administração, seja ela pública ou privada. A ouvidoria interna é considerada um canal de denúncias dentro da organização. Em muitos casos, a ouvidoria interna é substituída pelas áreas de gestão de pessoas ou recursos humanos, ou até mesmo pelas áreas de controles internos e compliance e auditoria. Em muitas empresas temos as atividades da ouvidoria interna segregada dentro da organização, sendo que assuntos relacionados às práticas internas contra os funcionários dentro da empresa tais como, assédio moral e sexual, são direcionados às áreas de gestão de pessoas e assuntos relacionados a

propostas de melhorias em processos dentro da instituição e outros tipos de sugestões são apresentadas para as áreas ligadas a controles internos. Já os casos que envolvam fraudes ou envolvimento de funcionários em práticas ilícitas dentro da organização, podendo gerar inclusive um risco de imagem para a mesma, são tratados pela auditoria interna que também avaliará o problema apresentado levando ao conhecimento da área de gestão de pessoas para início de um processo administrativo contra os envolvidos e possível desligamento dos envolvidos. Em muitos casos, as ouvidorias internas aceitam as denúncias anônimas, pois é a única forma dos funcionários denunciarem alguma prática ilícita dentro da organização, praticada principalmente por chefias, sem medo de uma represália por parte dos denunciados.

Portanto, mesmo no caso da organização ter uma ouvidoria interna, ela trabalha principalmente como a centralizadora dos assuntos envolvendo os funcionários da organização, sendo que para cada caso apresentado, a ouvidoria interna encaminha à área responsável a solução do problema e acompanha de perto até a conclusão final.

### **2.2.3 Ouvidoria Externa**

Por ouvidoria externa, entendemos ser aquela que representa melhor o acesso do público externo à organização, seja ela pública ou privada. Dessa forma na maior parte dos casos exemplificados sobre ouvidorias, o relato é de ouvidoria externa, onde o ouvidor apesar de ser um representante da empresa ou administração pública, zela pelos direitos do cidadão/consumidor (terceiro), agindo a favor da legitimidade da causa.

O ouvidor externo recebe todos os tipos de denúncias e reclamações do público externo em geral, desde reclamações envolvendo um produto e/ou serviço ou sobre o atendimento prestado por um funcionário da organização, denúncias sobre práticas ilícitas dentro da organização, problemas com relação a produtos e sugestões dos consumidores para melhoria dos mesmos. Normalmente os casos recebidos pela ouvidoria externa não são anônimos, pois inclusive cabe ao ouvidor retornar ao demandante uma resposta com a solução apresentada.

A ouvidoria externa representa muito bem a ouvidoria clássica praticada na administração pública da Suécia em 1809, ou seja, a preocupação de uma pessoa em atender os legítimos interesses do cidadão ou seu consumidor.

Para Viana Junior (2007, p.191):

A ouvidoria, independente da sua área de atuação, tem como um dos seus principais fundamentos servir como um meio de ligação entre os diversos públicos e a alta gestão das organizações.

Mesmo se tratando de um órgão de defesa dos direitos dos cidadãos e do controle de qualidade dos serviços prestados, seja de órgãos públicos ou privados, servindo ainda como um verdadeiro indutor de mudanças, sejam elas estruturais, normativas ou estratégicas, ou como gerenciador de conflitos, há uma grande importância na atuação da ouvidoria quanto a aproximação dos manifestantes com as entidades as quais representam. Tal aproximação possibilita o mapeamento das insatisfações e erros estruturais por parte das organizações, bem como a intermediação da solução dos problemas apresentados, resultando, assim no estreitamento do contato da sociedade com a alta gestão dessas organizações.

Bassuma, (2007, p.11):

O fundamental na conceituação da figura do ombudsman, sob os olhos das instâncias públicas, está na sua forte relação com a defesa dos direitos do cidadão e, no ponto de vista das organizações privadas, nos do consumidor. O que fica comprovado é a necessidade de sua adaptação e dos ajustes necessários de suas funções e suas estruturas física e de pessoal, às características e recursos do órgão ou organização que venham a aplicá-lo. Sem, entretanto, desviar ou distorcer a sua essência, na conjuntura das ações, para preservação dos direitos do usuário, bem como, da sua postura voltada à ética, atuando de forma imparcial, transparente, autônoma e personalizada.

#### **2.2.4 Ouvidoria Pública**

O instituto do Ombudsman sueco de 1809 ou a Ouvidoria pública denominada no Brasil República, funciona como um canal de comunicação direto entre o cidadão e o Estado. Tem

como finalidade estreitar a relação entre a sociedade e o governo, permitindo que o cidadão com suas críticas e sugestões colabore de forma substancial para a melhoria do serviço prestado pelo governo de qualquer esfera e de qualquer poder.

CGU (2009, p. 04), define que:

Ouvidoria pública deve ser compreendida como uma instituição que auxilia o cidadão em suas relações com o Estado. Funciona como um canal de comunicação direto entre o cidadão e o Estado, permitindo que o cidadão, com suas críticas e sugestões, colabore para a melhoria do serviço prestado pelo governo de qualquer esfera.

A existência de uma unidade de ouvidoria na estrutura de uma entidade estreita a relação entre a sociedade e o governo, permitindo, de forma substancial, que o cidadão participe do controle de qualidade dos serviços prestados pela entidade.

A ouvidoria deverá funcionar como um agente promotor de mudanças, favorecendo uma gestão flexível e voltada para a satisfação das necessidades do cidadão, garantindo uma prestação de serviços públicos de qualidade, de forma a garantir a promoção da cidadania. Em resumo, é um instrumento a serviço da democracia, pois só nos países democráticos é que o cidadão pode se manifestar das mais variadas formas, seja elogiando, criticando ou sugerindo medidas que venham ao encontro dos interesses coletivos.

Oliveira apud Vismona (2005, p. 48,49), destaca que:

Ao contrário do ombudsman, a quase totalidade das ouvidorias públicas brasileiras tem como característica principal o fato de serem órgãos integrantes da Administração, sejam elas do Executivo, Legislativo ou do Judiciário, exercendo as suas ações de modo individual como um Ouvidor ou então como um sistema ou rede, usando a reclamação como garantia do controle interno das instituições. Em seu agir, assume a representação do cidadão na sua qualidade de usuário e destinatário do serviço público.

Porém, as diferenças relatadas não impedem que as ouvidorias cumpram e atinjam os objetivos básicos de suas missões, devendo se aproximar cada vez mais do perfil do ombudsman clássico, incorporando a sua filosofia e pugnando sempre por mais autonomia e independência.

CGU (2009, p. 09), define sobre o papel da ouvidoria que:

O papel da ouvidoria pública não é o de procurar e apontar defeito na ação da instituição, mas funcionar como uma espécie de controle de qualidade do serviço público, auxiliando na busca de solução para os problemas existentes na instituição. No Brasil, onde a burocrática é complexa, a ouvidoria pública exerce cada vez mais um papel de fundamental importância na defesa dos direitos do cidadão.

Bassuma (2007, p.13, 14):

(...) no Brasil, a atividade foi constitucionalmente descentralizada. Tanto o Ministério Público quanto a Defensoria Pública poderão atuar em juízo como ombudsman na defesa do cidadão contra as violações de direitos humanos. Além disso, organismos não-governamentais e Comissões Parlamentares têm se revestido da mesma missão.

O Professor Jayme Córdoba Triviño faz uma análise precisa sobre a figura do ombudsman, identificando sua criação num Estado como um mecanismo extrajudicial de garantia de direitos humanos. Assinala que o Defensor do Povo é o “servidor público chamado a exercer, sobre os atos das autoridades, um controle de tipo moral, fundado no poder de crítica e no poder da mediação e desenvolvido através de mecanismos caracterizados por seus traços de agilidade, imediatividade e informalidade. Este controle defensorial se distingue claramente do exercício pela magistratura e pelos órgãos de controle disciplinar, pois abarca um âmbito mais amplo, pode trabalhar de modo preventivo, concomitante ou posterior, tem uma orientação ético-pedagógica e vem não para substituir, mas sim complementar os demais controles previstos constitucionalmente”.

Santos Junior apud Bassuma (2007, p.14):

Com essas características, a instituição no Brasil estaria mais voltada à salvaguarda dos direitos humanos, à proteção do cidadão e menos dedicada ao mero controle da Administração Pública, como é a prática em tantos outros países.

Dessa forma a Ouvidoria pública está presente em diversos órgãos da administração pública, sendo vinculadas às secretarias, ministérios, órgãos reguladores entre outros entes da administração pública.

No Brasil, o ouvidor público não tem poder de decisão, sendo que, quando um direito do cidadão for violado, apenas atua no sentido de reformular as decisões, com base no seu poder de persuasão. A sua função é baseada nos princípios constitucionais do artigo 37, que são a legalidade, legitimidade, imparcialidade, moralidade, publicidade e eficiência. (CGU, 2009)

### **2.2.5 Ouvidoria Privada**

A ouvidoria privada tem o mesmo papel da ouvidoria pública, ou seja, defender o consumidor perante os abusos praticados pelas empresas, sendo que a grande diferença entre ambas, via de regra, é que a ouvidoria privada é um canal de segunda instância, ou seja, existe um canal de primeira instância nos entes privados, o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC).

Por esse motivo, a ouvidoria dentro das organizações privadas é conhecida também como um canal de segunda instância ou última instância, pois a reclamação deve ter transitado impreterivelmente pelo SAC e o consumidor não ficou satisfeito com a solução apresentada.

O ouvidor em empresas privadas deve ter as mesmas funções dos ouvidores públicos, seguindo os princípios da imparcialidade, moralidade, legitimidade, legalidade, publicidade e eficiência. Em muitas organizações, o ouvidor não é um funcionário da empresa, isso se justifica pelo poder que é atribuído ao mesmo devendo agir com total imparcialidade para os casos apresentados, ou seja, uma pessoa fora da organização que inclusive não precisa compactuar com o pensamento dos demais dirigentes da organização.

Inicialmente, o *ombudsman* aparece com um ouvidor-geral, recebendo queixas dos cidadãos. Posteriormente, ele seria estendido para entidades privadas, como jornais e empresas de todos os tipos. A sua função é ouvir o público e atuar como uma espécie de advogado. Na imprensa,

além da função de ouvidor, o *ombudsman* também é um crítico, contando com uma coluna no jornal. (LYRA, 2000).

Mesmo assim, na grande maioria das empresas privadas o ouvidor é um funcionário da organização e ele é escolhido pelo fato de ser totalmente comprometido com a organização, mas sempre respeitando a idéia de ser o defensor dos legítimos interesses do cliente dentro da empresa. Dessa forma, mesmo agindo a favor dos clientes, ele tem o respeito dos demais dirigentes da organização, pois ele não está contra os procedimentos adotados pela empresa e sim está desempenhando uma função com ética, imparcialidade e transparência.

É muito importante que o ouvidor esteja ligado diretamente a instância máxima de decisão dentro das empresas, ou seja, que ele seja subordinado à Presidência, ao Conselho de Administração ou no mínimo a uma diretoria que não esteja relacionada às principais causas de reclamações dentro da organização, pois caso isso ocorra, poderia ter um choque de interesses e o ouvidor poderia não ir contra a sua chefia.

### **2.2.6 Desafios das Ouvidorias**

Podemos conceituar a ouvidoria como uma estrutura de relacionamento e gerenciamento de conflitos, cujo serviço oferecido à população tem como objetivo receber críticas, denúncias, sugestões e elogios referentes a órgãos públicos ou empresas privadas. A ouvidoria além de receber, deve analisar, encaminhar, acompanhar, cobrar e responder ao cliente.

Dentre os modelos apresentados para as ouvidorias temos os quatro modelos a seguir, extraído de apresentação feita por Viana Junior:

- Ombudsman governamental: aquele de origem semelhante ao modelo sueco de 1809 e que são as ouvidorias públicas, onde se busca a jurisdição em relação à conduta administrativa e qualidade dos serviços nos órgãos públicos;
- Ombudsman internacional e supranacional: aquele utilizado em entidades como as Nações Unidas, o Banco Mundial e a União Européia;

- Ombudsman dos Direitos Humanos: totalmente focado nas atribuições dos direitos humanos;
- Ombudsman da iniciativa privada: é aquele voltado para as empresas privadas, ou seja, deve ter suas particularidades diferenciando do modelo clássico do setor público, além disso, contribuiu para a criação das ouvidorias internas dentro das organizações.

Independente do modelo de ouvidoria, é importante que ela siga alguns princípios fundamentais, entre eles, destacamos o fato da ouvidoria atender auxiliando na análise e solução de possíveis litígios e garantindo sempre um retorno ao demandante da manifestação apresentada, bem como, viabilizar o encaminhamento das demandas sensibilizando os gestores quanto à importância da ouvidoria. É de suma importância sensibilizar todas as áreas da organização para que a demanda apresentada seja respondida com prioridade.

A ouvidoria deve ainda oferecer um meio institucional, humanizado, diferenciado e personalizado, de proteção aos legítimos direitos e interesses do cidadão. Deve atuar ainda de forma autônoma, imparcial, personalizada, transparente no auxílio e controle de qualidade e exercício pleno da cidadania.

Outro fator importante é que a ouvidoria é uma estrutura diferente do atendimento convencional de uma Central de Atendimento, SAC, área de Controladoria ou Auditoria. A Ouvidoria, frise-se, é uma estrutura de relacionamento e gerenciamento de conflitos e auxilia no controle de qualidade dos serviços, ou seja, está muito além dos serviços à disposição dos cidadãos, pois o consumidor que procura a ouvidoria já está num elevado grau de insatisfação, além de possuir um perfil diferenciado.

Outro ponto de diferenciação entre o atendimento da ouvidoria e SAC, é o fator do tempo médio de atendimento pelo telefone, indicador de extrema relevância para o SAC, no qual, por uma questão provavelmente de custos, o atendente deve atender o cliente no menor tempo possível. Tal prática é repudiada na ouvidoria, pois o ouvidor precisa deixar o cidadão falar, e, sobretudo, saber ouvi-lo para compreender a situação e o pedido formulado.

Igual exigência se estende a equipe de apoio do ouvidor que assim como ele precisa saber ouvir e filtrar as reclamações. Entretanto, deve possuir interesse no cidadão / cliente e não buscar induzi-lo a mudar de opinião.

Os profissionais de ouvidoria devem fazer o seguinte questionamento ao cidadão/cliente em atendimento: “como o senhor poderia fazer para solucionar a questão? Qual a sua sugestão para remediar o problema?”. A idéia é transformar a reclamação sempre em sugestão do consumidor para solucioná-la.

Através desse recurso, e com pessoas qualificadas e bem treinadas é que a qualidade da ouvidoria poderá ser percebida pelo cidadão/cliente. Esse diferencial está muitas vezes na forma de se receber e no próprio atendimento de forma acolhedora do ouvidor. Muitos consumidores procuram a ouvidoria somente para desabafar e contar algo que não estão de acordo.

O ouvidor precisa assumir a responsabilidade que o órgão/empresa venha a cometer. Atuar com imparcialidade e se colocar no lugar do cidadão. Nunca deve prometer o que não deve ser resolvido, pois reafirmar um não também é solucionar ou responder uma questão.

Entre os cuidados que um ouvidor deve ter é não ser caracterizado como um “ouvidor resolvedor”, procurado para resolver qualquer tipo de situação. Muito menos um “ouvidor falador” que muito fala e pouco faz, ou o “ouvidor promotor” que persegue as pessoas. Dessa forma o ouvidor precisa saber ouvir e compreender dentro da perspectiva do consumidor e observando sempre o cumprimento da imparcialidade de suas ações.

O processo de definição do modelo de ouvidoria e sua implantação têm como parte final a aplicação de ações que visam combater as distorções conceituais, os pré-conceitos e resistências que são criadas a uma nova filosofia.

Uma das vantagens das ouvidorias é ter uma visão crítica, transparente e integrada, ou seja, observando o todo e não somente um segmento. É capaz de ajudar na imagem institucional

porque ouve de forma diferenciada e completa, possibilitando melhorar ou inovar em produtos/serviços de acordo com as necessidades e expectativas de seus clientes.

A ouvidoria cria, mantém ou ajusta um relacionamento com o cidadão/cliente e com esse relacionamento a empresa consegue auferir não só a satisfação dos clientes, mas também a qualidade dos seus serviços. Através das reclamações recebidas, é possível mapear insatisfações, falhas na prestação de serviços e desvios de conduta principalmente no setor público. Com isso e por consequência disso é capaz de se transformar em um mecanismo satisfatório, mais humano e personalizado.

Para definir, implantar e consolidar uma área de ouvidoria é necessário o apoio incondicional do gestor máximo da empresa, tornando-se, possível contemplar todas as etapas citadas de maneira efetiva. É necessário combater as distorções conceituais e as barreiras impostas. O ouvidor não pode ser considerado um profissional da mesma empresa que atua focado em descobrir erros dos demais gestores. A ouvidoria deve ser vista como parceira. Isso precisa ser trabalhado de forma persuasiva para compreender o seu verdadeiro papel dentro de um órgão público ou privado.

A ouvidoria deve criar ações de comunicação com vários tipos de contato e ampla divulgação para o público interno e externo. Assim a ouvidoria estará capacitada, consolidada e cumprindo o seu papel de posicionar o cidadão/consumidor quanto à reclamação. Deve haver um reforço da cultura de segunda instância, ou seja, a segunda instância só entra em ação quando não satisfeito o consumidor em primeira instância. Entendem-se como primeira instância, todos os serviços de atendimentos convencionais (presencial, SAC, Call Center, e outros).

É preciso uma rede articulada de relacionamento com a mídia, principalmente, na área pública. Nesses casos, muitas vezes, para pressionar a uma solução a notícia é veiculada na imprensa e com essa aproximação da ouvidoria a notícia poderá ser publicada já com um posicionamento do órgão. Quanto à área privada o ideal é um bom relacionamento além da mídia e os seus veículos de comunicação, mas também com os órgãos de proteção e defesa do consumidor,

pois esse trabalho de relacionamento possibilita muitas vezes uma solução amigável ou orientação imediata quanto à reclamação e não exposição negativa da imagem da empresa.

Para uma ouvidoria mostrar o seu valor e continuar com credibilidade dentro e fora da organização, é necessário gerar resultados. Isso pode acontecer através de alguns pontos importantes, entre eles, citamos uma boa estratégia de comunicação, fornecimento dos mais diversos meios de acesso ao usuário, qualidade no atendimento e desenvolvimento de projetos e apresentação de relatórios.

Através da área de desenvolvimento de projetos, é possível “olhar o problema pela visão dos outros” e assim criar projetos que venham suprir a necessidade do consumidor. Assim é possível que a ouvidoria obtenha resultados favoráveis.

Os relatórios gerenciais disponibilizados pela ouvidoria são de suma importância, pois como a maioria das ouvidorias é informatizada, possui esse recurso e através dele surge uma nova perspectiva de visão e atuação das ouvidorias. Essa ação diferenciada possibilita a atuação em ambos os lados, pois ouve o cidadão/consumidor e o atende de forma satisfatória; e, ainda, presta contas ao órgão/empresa que ela faz parte.

Nos casos de ouvidorias públicas temos a ouvidoria itinerante, que vai até determinadas localidades com o objetivo de colher as informações, sejam elas, reclamações, denúncias ou até mesmo sugestões da população, fornecendo assim subsídios para que a ouvidoria possa propor uma melhoria dentro do órgão, ou seja, uma gestão interna.

A ouvidoria pode se transformar em algo único e diferenciado. Para isso é preciso ter uma capacidade de atuação no âmbito social, estratégico e mercadológico. Essas três visões precisam se complementar para ter um resultado satisfatório.

A visão social tem origem com a própria ouvidoria, o exercício pleno da cidadania e principalmente a correção das distorções do Estado, no caso das ouvidorias públicas. Para as ouvidorias privadas, o guardião dos legítimos interesses do consumidor.

Com relação à visão estratégica, é a busca de informações na tomada de decisões, ajustes e planejamentos. Diferencial na capacidade que a ouvidoria passa a ter na integração com outros órgãos, através de um sistema informatizado de gestão. Visão global, atuando no planejamento estratégico de gestão e utilizado pelo gestor máximo.

Já a visão mercadológica pode gerar uma visão negativa, principalmente no setor privado. É como se a implantação de uma área de ouvidoria fosse uma estratégia de marketing para dizer ao seu consumidor que ela está presente para receber as suas reclamações e dar uma resposta qualquer. Essa visão é equivocada, pois o ouvidor, o consumidor, o órgão e o serviço devem se relacionar. Está também focada na criação de mecanismos diferenciados muitas vezes de criação, gestão e correção da imagem institucional. O aspecto fundamental é a fiscalização e o controle dos serviços no nível de qualidade satisfatória.

Em que pese a relevância de todos os pontos aqui mencionados, o grande diferencial de uma ouvidoria, é sem dúvida, as pessoas que nela atuam. Esses profissionais precisam ser capacitados, conscientes e motivados, ou seja, precisam ser constantemente treinados, sabedores da sua função dentro da ouvidoria em prol da empresa e da sociedade. Devem estar principalmente, motivadas para fazer com que a ouvidoria atinja um fantástico atendimento.

É necessário preocupar-se em ter uma equipe e não um grupo e que seja plantada em cada um a responsabilidade e o estímulo, de fazerem a ouvidoria.

Precisam também receber as ferramentas necessárias, capacitação, recursos materiais, financeiros (para viabilizar projetos), treinamento e supervisão constantes, e possuírem um ambiente diferenciado no seu dia a dia e no seu trabalho. Esses estímulos propiciam às pessoas uma liberdade de escolha que envolvido com outros fatores pessoais, de comportamento e personalidade venham a dar um resultado satisfatório.

Para que venham possuir habilidade é necessário além do treinamento, uma forma de transformar o seu dia a dia no trabalho em um desejo de fazer da ouvidoria uma forma de crescimento pessoal e profissional. É preciso aprender a lidar com as pessoas e liderar essas pessoas. Saber cuidar bem dos clientes externos e internos. A figura do ouvidor e sua equipe

estão ligadas à capacidade de automotivação, devendo aprender a lidar com os desgastes do dia a dia.

Isso tudo é fundamental para o sucesso de uma ouvidoria, onde há o poder de mudança e a capacidade de oferecer novos conceitos e novos desafios.

### **2.2.7 Legislações sobre Ouvidoria**

Durante o período da constituinte que antecedeu a promulgação da Constituição Federal de 1988, foi debatida a questão de se incluir a instituição do ombudsman na Constituição Brasileira, mas por desconhecimento do alcance das suas atribuições e possível choque com algumas atribuições do Ministério Público, foi vetada a sua inclusão. (VISMONA, 2005)

Posteriormente com a promulgação da Lei 8078/90, o Código de Defesa do Consumidor, algumas empresas privadas identificaram a possibilidade de prevenir conflitos com a instalação de ouvidorias.

Nesse mesmo sentido e sabedor que o consumidor/cidadão passa a ter uma posição de destaque, alguns órgãos públicos instituíram as ouvidorias como obrigatoriedade, entre elas o Governo do Paraná com a criação da Ouvidoria Geral do Estado em 1991, pelo governador Jayme Lerner, e em 1999 o Governo de São Paulo com o então governador Mário Covas que sancionou a Lei 10.294, ou seja, a Lei de Defesa do Usuário do Serviço Público do Estado de São Paulo, sendo a primeira a determinar a implantação de um sistema de ouvidorias em todos os órgãos da administração pública estadual, seja direta, indireta e nas concessionárias de serviços públicos. (VISMONA, 2005)

Com relação às instituições financeiras, o Banco Central do Brasil colocou em audiência pública no início de 2007 uma minuta de Resolução sobre obrigatoriedade de ouvidorias nas instituições financeiras, sendo que após a participação de órgãos de classes e da própria população, o Conselho Monetário Nacional promulgou em julho de 2007 a Resolução 3477/07 e tornou obrigatório a partir de 01/10/2007 a instituição de componente organizacional de

ouvidoria pelas instituições financeiras autorizadas a funcionar pelo Bacen. Veremos mais aprofundada as questões relacionadas à Resolução 3477/07 na seqüência do nosso trabalho.

Atualmente está tramitando pela Câmara dos Deputados em Brasília, um Projeto de Lei Federal de autoria do Deputado Sérgio Barradas Carneiro que dispõe sobre a atividade de ouvidoria nos entes públicos e privados. Esse projeto teve início em março de 2007 sob número 342/07 sendo que o mesmo já foi objeto de análise pela Mesa Diretora da Câmara dos Deputados, Comissão de Defesa do Consumidor, Comissões Permanentes, Comissão de Trabalho, de Administração e Serviço Público, sendo apresentado até o mês de setembro de 2009, dois requerimentos, duas emendas, e um substitutivo, além do projeto já ter sido objeto de audiência pública para discussão dos seus pontos.

O referido projeto de lei original já foi alterado com o substitutivo e incluído uma série de novos artigos, ampliando o mesmo.

A proposição sob análise visa a instituir normas regulamentadoras da atividade de Ouvidor, cuja competência é criar um canal de comunicação com os clientes da empresa, para receber reivindicações, reclamações e sugestões, bem como, a partir daí, recomendar medidas para implementação de melhorias em seus procedimentos e na qualidade dos produtos ou serviços que ofereça.

O projeto de lei objeto deste parecer assume um papel de relevo na atual conjuntura brasileira, quando a sociedade reivindica espaços de participação e reclama por formas democráticas e eficazes de realização democrática.

Entende-se como ouvidor, o agente responsável pela coordenação e operação da atividade de ouvidoria, estruturada ou não em unidade administrativa própria, seja servidor público, diretor, membro ou empregado de entidade privada, inclusive da administração indireta.

A atividade de ouvidoria deve priorizar a defesa da cidadania e da legalidade, especialmente nas relações de consumo de serviços públicos ou privados e a prevenção e a solução de

conflitos internos e da organização ou de seus dirigentes, servidores, empregados ou agentes, em relação ao público externo, em relação ao objeto da sua atividade social ou econômica.

Com relação à educação e orientação, deve promover a divulgação de informações completas sobre suas finalidades, possibilidades e limites de atuação, os canais e formas de comunicação e acompanhamento de ocorrências sob sua competência, bem como relatórios de comunicações e resultados.

Deve ainda receber reivindicações, reclamações e sugestões, dando-lhes o adequado tratamento ou encaminhando às instâncias próprias, informando ao comunicante os procedimentos a serem observados em relação à comunicação apresentada. Deve também recomendar, às unidades administrativas competentes, medidas para implementar melhorias nos produtos, serviços, processos, procedimentos e estruturas organizacionais, com especial atenção aos níveis de qualidade, eficácia e eficiência.

A atividade de ouvidoria deve ser obrigatória para os órgãos e entidades de toda administração pública direta e indireta, as concessionárias ou permissionárias de serviços públicos, as entidades paraestatais, para as fundações privadas, organizações sociais de interesse público e demais entidades privadas, quando subvencionadas por recursos públicos.

Já com relação às empresas privadas temos o grande ponto controverso de discussão entre o projeto original, as emendas e o substitutivo. No projeto original a definição de obrigatoriedade era o número de funcionários, tendo a empresa privada com mais de trezentos funcionários obrigada a ter uma ouvidoria. No substitutivo a proposta foi alterada de acordo com o porte da empresa, devendo ser de médio ou grande porte conforme classificação por receita bruta anual. Já com as emendas, existe a possibilidade de ser excluída a obrigatoriedade da existência de ouvidorias nas empresas privadas, ficando a critério das empresas a sua adoção. Os pontos levantados pela emenda para a não obrigatoriedade das ouvidorias nas empresas privadas, é o fato de cercear a liberdade de iniciativa, a livre concorrência e custos muitas vezes desnecessários.

O ouvidor tem como atribuições, atender com isonomia todo aquele que buscar a ouvidoria, garantindo o sigilo de identidade, prestar os esclarecimentos necessários quanto aos atos e normas da organização e da ouvidoria, bem como quanto aos direitos e deveres do cidadão, receber, analisar, instruir e dar o tratamento formal e adequado à reclamação, encaminhando-a ou respondendo-a com clareza e objetividade, informar ao comunicante o prazo previsto para resposta, informar quanto ao andamento da análise da demanda e as providências adotadas, resolver as pendências que não forem solucionadas pelo atendimento convencional, agir preventivamente, identificando eventuais pontos de conflitos, propor soluções e introduzir modificações nos procedimentos internos, organizar e manter atualizado arquivo de documentação relativa às demandas recebidas, resguardando o sigilo das informações de natureza reservada.

A atuação do ouvidor deve ser pautada pela ética, comprometimento com os objetivos da ouvidoria, imparcialidade, responsabilidade, integridade, respeito, cortesia e eficácia. O ouvidor e sua equipe devem ser certificados para a atuação na função.

O ouvidor poderá ser eleito ou nomeado, com prazo de mandato não inferior a dois anos nem superior a quatro anos, permitida uma recondução. O exercício da função é permitido a qualquer servidor, empregado ou dirigente da organização. Deverá ser personalizada, autônoma e independente, assegurando o livre trânsito pelos diversos setores da organização, sempre que na busca pela solução de problemas ou conflitos sob competência da ouvidoria, subordinado apenas à autoridade máxima executiva da organização ou do órgão a que se vincula a unidade central do sistema.

### **2.2.8 Ouvidoria X SAC**

O Código de Defesa do Consumidor e posteriormente o Decreto 6523/08 passaram a ter um papel fundamental para a conscientização da sociedade quanto aos seus direitos e deveres, particularmente nas instituições privadas, servindo como uma importante ferramenta para o desenvolvimento das ouvidorias no Brasil.

Com o surgimento das primeiras ouvidorias na área privada um dos fatores que mais houve questionamento foi com relação à semelhança e à possibilidade de sobreposição entre a ouvidoria e os já existentes serviços de atendimento ao consumidor, mas com o tempo todos perceberam que apesar de complementares, suas atividades são distintas.

Conforme Kunsch (1997, p.191, 192):

O surgimento das centrais de atendimento está relacionado à necessidade que grandes empresas produtoras de bens de serviço, ainda na década de 20, passaram a ter para orientar os clientes a melhor usufruir os seus produtos. Essa necessidade criou maior dimensão ao longo dos tempos por conta das mudanças decorrentes do desenvolvimento e da evolução do comércio.

As centrais de atendimento surgiram como um novo canal de comunicação, gerando uma interação com o público, buscando medir o entendimento e solucionar, as dúvidas e os problemas existentes quanto ao bem ou serviço adquirido. Essas centrais podem atuar de três formas: a defensiva cujo o objetivo é verificar as reclamações atendendo, acatando e solucionando o problema; a ativa, que tem objetivo do controle da qualidade, se diferencia por transmitir as informações gerenciais por meio de programas como o database marketing; e a interativa, objetivando a fidelização do consumidor através do desenvolvimento de uma relação mais próxima e pró ativa ao cliente.

Quando mencionamos as principais diferenças entre as ouvidorias públicas e privadas, o primeiro ponto a ser observado é o fato essencial de uma ser ligada a administração pública, e conseqüentemente ter como uma das partes o governo, e a outra parte envolvida ser o cidadão. Nas ouvidorias privadas temos uma empresa privada, que visa lucro, como parte e o consumidor envolvido como a outra parte na demanda. Além desse ponto, outro fator é fundamental nessa diferença, ou seja, a existência do SAC, via de regra, somente nas instituições privadas.

O cidadão que deseja fazer uma reclamação contra algum ente da administração pública, deve procurar diretamente a ouvidoria do órgão público, pois não existe um outro canal para recebimento.

O Serviço de Atendimento ao Consumidor ou em algumas empresas também chamado de Serviço de Apoio ao Cliente, é o conhecido SAC que atua como o canal de primeira instância dentro das organizações, ou seja, é o canal de atendimento a todas as dúvidas, críticas, reclamações, sugestões e elogios feitos pelos consumidores diretamente à empresa.

Dessa forma, nas empresas privadas o primeiro canal a ser procurado pelo consumidor é a Central de Atendimento onde encontramos o SAC. Esse canal é apropriado para resolver os problemas encontrados nas relações de consumo envolvendo a empresa e o consumidor. Ele também atende as dúvidas e sugestões dos consumidores e deve obedecer a prazos estabelecidos por lei para retorno ao cliente. O atendimento do SAC pode ser realizado através de um telefone, pela internet ou e-mail, por carta ou fax.

As ouvidorias privadas obedecem à regra de ser um canal de segunda instância, ou seja, deve haver um acesso anterior ao SAC e o consumidor deve continuar insatisfeito com a solução apresentada para a sua reclamação. Dessa forma temos dois canais dentro da organização para resolução dos problemas apresentados sendo que caso o consumidor entenda ter direito e não ter sido atendido, ele pode procurar ajuda no judiciário para resolução da sua demanda.

Independente do contato do cliente ser pelo SAC ou pela ouvidoria, toda a empresa deve buscar satisfazer o seu cliente. Para Kotler (2006, p. 154), como lidar com reclamações:

Não importa com que perfeição um programa de marketing tenha sido projetado e implementado: sempre haverá erros. Dada a potencial existência de clientes insatisfeitos, é essencial que a experiência negativa seja gerenciada de forma apropriada. Assim como em qualquer crise de marketing grande ou pequena, rapidez e sinceridade deve ser o lema. Os clientes devem ter a sensação imediata de que a empresa de fato se preocupa com eles. Adicionalmente, os seguintes procedimentos podem ajudar a recuperar a boa vontade do cliente:

1. Implementar uma linha direta gratuita 24 horas (por telefone, fax ou e-mail) para receber e resolver reclamações.
2. Contatar o cliente insatisfeito o mais rápido possível. Quanto mais a empresa demora para responder, maior se torna a insatisfação do cliente, o que pode resultar em programa boca-a-boca negativa.
3. Assumir a responsabilidade pela insatisfação do cliente; não culpá-lo.
4. Escolher pessoas sociáveis para o atendimento.
5. Proporcionar uma solução rápida e satisfatória para a reclamação. Alguns dos clientes que reclamam estão mais em busca de um sinal do interesse da empresa do que de uma compensação em si.

Para Viana Junior (2007, p.29):

Em geral, os serviços de atendimento ao consumidor possuem procedimentos definidos para atender as demandas necessárias dos clientes, enquanto que a ouvidoria tem função mais ampla e atuação mais de forma personalizada e humanizada. Ela é o último recurso do consumidor junto à empresa quando determinada questão foge às atribuições dos serviços de atendimento. Ela deve atuar sempre como uma segunda instância e como defensora dos direitos do consumidor e fiscalizadora da qualidade da prestação dos serviços e dos produtos.

De acordo com Vera Giangrande apud Kunsch (1997, p.193):

A empresa ou entidade opta pela instituição do ombudsman, em complementação ou lugar dos serviços de atendimento, quando deseja não apenas o canal de comunicação, mas conferir personalidade e dar autoridade a este canal [...] para desempenhar este papel, é conferida ao ombudsman grande independência, autoridade para acionar os mecanismos necessários e liberdade para atuar como crítico interna da organização. E se coloca à disposição dele a estrutura necessária para execução de suas tarefas.

Portanto, enquanto o SAC atende ou não a uma solicitação, trabalha com um processo pré-estabelecido (*scripts*), presta o serviço de atendimento no pré e pós venda e tem uma

identidade funcional, a ouvidoria interpreta a manifestação do consumidor sempre buscando a resolução do problema, trabalha com um processo flexível, atende a base de clientes participativos, tem uma identidade funcional e social, atua na mediação de conflitos e tem a atribuição de demonstrar ao gestor as falhas encontradas gerando mudanças nos processos dentro da organização. (INSTRUTORES ABO, 2008)

## **2.3 OUVIDORIAS NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS: OBRIGAÇÃO LEGAL OU OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS?**

### **2.3.1 Legislações Correlacionadas a Ouvidoria**

Após a Constituição Federal de 1988 e a Lei 8078/90 – Código de Defesa do Consumidor, muitas empresas começaram a se adequar à determinação legal, sendo que somente os Bancos impetraram uma Ação Direta de Inconstitucionalidade, a Adin 2591 alegando que não pertenciam ao ramo de prestadores de serviços e que deveriam seguir apenas as normas elaboradas pelo seu órgão regulador, ou seja, o Banco Central do Brasil e o Conselho Monetário Nacional. Após mais de uma década de briga judicial, em 2006 a Adin foi julgada improcedente para os Bancos que passaram a seguir além das normas estabelecidas pelo seu órgão regulador, Banco Central do Brasil e Conselho Monetário Nacional, mas também ao Código de Defesa do Consumidor.

Visando melhorar o relacionamento entre os consumidores e as instituições financeiras e também diminuir a quantidade de consumidores que procuram a sua Central de Atendimento para efetuar reclamações contra os bancos, o Banco Central através do Conselho Monetário Nacional promulgou em julho de 2007 a Resolução 3477/07 tornando obrigatório a partir de 01 de outubro de 2007 a instituição de componente organizacional de ouvidoria pelas instituições financeiras autorizadas a funcionar pelo Bacen.

Antes de falarmos sobre ouvidoria nas instituições financeiras, importante mencionarmos as diversas legislações que de alguma forma são relacionadas à Resolução do Conselho Monetário Nacional 3477/07 que instituiu a obrigatoriedade do componente de ouvidoria nas instituições financeiras. Temos o Decreto 6523/08 que fixa normas para o Serviço de Atendimento ao Consumidor e a Circular Bacen 3289/05 que dispõe sobre o sistema de registro de denúncias, reclamações e pedidos de informações do Banco Central.

Antes mesmo de falarmos sobre ouvidoria nas instituições financeiras, é muito importante falarmos sobre o responsável em anteceder as reclamações recebidas na ouvidoria, ou seja, o Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC.

O Decreto 6523/08 que regulamenta a Lei no 8.078/90, o Código de Defesa do Consumidor, entrou em vigor no dia 01 de dezembro de 2008, para fixar normas gerais sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor - SAC por telefone. Além de fortalecer as ouvidorias, fortalece principalmente os SAC's dentro das instituições. O Decreto não regulamenta somente as instituições financeiras, mas também no âmbito dos fornecedores de serviços regulados pelo Poder Público federal, entre eles, todas as empresas ou órgãos ligados aos segmentos de cartão de crédito, telefonia fixa e móvel, canais de televisão por assinatura, planos de saúde, seguradoras, transportes aéreos e rodoviários, com vistas à observância dos direitos básicos do consumidor de obter informação adequada e clara sobre os serviços que contratar e de manter-se protegido contra práticas abusivas ou ilegais impostas no fornecimento desses serviços.

Conforme mencionado no artigo segundo do referido Decreto, compreende-se por SAC o serviço de atendimento telefônico das prestadoras de serviços regulados que tenha como finalidade resolver as demandas dos consumidores sobre informação, dúvida, reclamação, suspensão ou cancelamento de contratos e de serviços.

O SAC deverá obedecer aos princípios da dignidade, boa-fé, transparência, eficiência, eficácia, celeridade e cordialidade. O atendente deve ser capacitado com as habilidades técnicas e procedimentais necessárias para realizar o adequado atendimento ao consumidor, em linguagem clara.

Dentre os pontos abordados no Decreto, as ligações para o SAC serão gratuitas e o atendimento das solicitações e demandas não deverá resultar em qualquer ônus para o consumidor. O SAC garantirá ao consumidor, no primeiro menu eletrônico, as opções de contato com o atendente, de reclamação e de cancelamento de contratos e serviços. No caso das instituições financeiras, o tempo máximo de espera para o atendimento não deve ultrapassar a quarenta e cinco segundos nos dias normais e noventa segundos nos considerados dias de pico, ou seja, os cinco primeiros dias de cada mês, o dia 10 e os dias anteriores e posteriores aos feriados prolongados. O SAC deverá estar disponível, ininterruptamente, durante vinte e quatro horas por dia e sete dias por semana.

É garantida a acessibilidade para pessoas com deficiência auditiva ou de fala, com um telefone em caráter preferencial, facultado à empresa atribuir número telefônico específico para este fim.

A ampla divulgação do telefone do SAC deverá constar de forma clara e objetiva em todos os documentos e materiais impressos entregues ao consumidor no momento da contratação do serviço e durante o seu fornecimento, bem como na página eletrônica da empresa na internet.

Nos casos de reclamação e de cancelamento de serviços, o SAC deverá transferir imediatamente ao setor competente para atendimento definitivo da demanda, caso o primeiro atendente não tenha essa atribuição, a transferência dessa ligação será efetivada em até sessenta segundos. O atendente não poderá solicitar que o consumidor repita a sua queixa após seu registro pelo primeiro atendente, pois o sistema deverá ser informatizado garantindo ao atendente o acesso ao histórico de demandas do consumidor. No momento do registro deverá ser informado ao consumidor o número do protocolo da demanda, sendo permitido o acompanhamento pelo consumidor do andamento da mesma.

O registro eletrônico do atendimento será mantido à disposição do consumidor e do órgão ou entidade fiscalizadora por um período mínimo de dois anos após a solução da demanda, sendo que é obrigatória a manutenção da gravação das chamadas efetuadas para o SAC, pelo prazo mínimo de noventa dias, durante o qual o consumidor poderá requerer acesso ao seu conteúdo. Esse acesso deverá ser enviado, quando solicitado, no prazo máximo de setenta e duas horas, por correspondência ou por meio eletrônico, a sua escolha.

O SAC deverá responder às reclamações registradas de forma clara e objetiva e deverá abordar todos os pontos da demanda do consumidor no prazo máximo de cinco dias úteis a contar da data do registro.

Com relação ao cancelamento de um produto ou serviço, o SAC receberá e processará imediatamente o pedido. O pedido de cancelamento será permitido e assegurado ao consumidor por todos os meios disponíveis para a contratação do serviço, sendo os efeitos do cancelamento imediatos à sua solicitação.

A inobservância das condutas descritas no referido Decreto ocasionará aplicação das sanções pertinentes sem prejuízo das constantes dos regulamentos específicos dos órgãos e entidades reguladoras.

O Banco Central do Brasil através de um processo de supervisão busca assegurar a solidez e a eficiência do Sistema Financeiro Nacional - SFN e o funcionamento regular das instituições financeiras. Dessa forma, clientes e usuários do SFN podem apresentar ao Banco Central reclamações ou denúncias contra instituições financeiras. A atuação do Banco Central com relação às reclamações e denúncias tem por foco verificar o cumprimento das normas específicas de sua competência, para que as instituições supervisionadas atuem em conformidade às leis e à regulamentação, não tendo por objetivo principal a solução do problema individual apresentado.

Para a solução de casos individuais, o cidadão deve procurar a própria instituição financeira. Se as tentativas de solução por meio das agências ou ainda dos serviços telefônicos ou eletrônicos de atendimento ao consumidor não apresentarem resultado, o cidadão deve procurar a ouvidoria da instituição. As ouvidorias são componentes concebidos para atuar como canal de comunicação entre as instituições e os seus clientes e usuários, inclusive na mediação de conflitos. Em caso de insucesso, o cidadão poderá encaminhar sua demanda para os órgãos de defesa do consumidor competentes.

Dessa forma, após o cidadão registrar uma reclamação contra uma instituição financeira no Banco Central, a mesma será registrada no sistema de registro de denúncias, reclamações e pedidos de informações – RDR do Bacen e seguirá os procedimentos conforme a Circular 3289/2005.

O Banco Central do Brasil, órgão regulador das Instituições Financeiras que atuam em todo o território nacional, publicou no dia 31 de agosto de 2005 com efeitos para o dia 19 de setembro de 2005 a Circular 3289/05 que dispõe sobre a constituição e implementação do sistema de registro de denúncias, reclamações e pedidos de informações – RDR do Bacen.

O Sistema RDR do Bacen é destinado ao registro e ao tratamento de denúncias, reclamações e pedidos de informações a ele apresentados por usuários de produtos e serviços das instituições financeiras, sendo que é considerada denúncia, os fatos que caracterizem indícios de descumprimento de dispositivos legais e regulamentares cuja fiscalização esteja afeta ao Banco Central do Brasil.

As denúncias e as reclamações registradas no sistema RDR serão disponibilizadas às instituições através do sítio eletrônico do Banco Central, sendo que as instituições deverão responder ao demandante e ao Bacen em até dez dias úteis da data da disponibilização da demanda.

A inobservância dos prazos e das condições estabelecidas sujeita a entidade infratora às penalidades administrativas e ou pecuniárias.

Dessa forma, o Banco Central orienta os cidadãos que desejarem realizar uma reclamação contra uma instituição financeira a procurar a própria instituição financeira, em todos os seus níveis de atendimento, ou seja, as agências, o SAC e posteriormente as ouvidorias, mas se o cidadão procurar o Bacen para registro de uma reclamação, o Bacen não se nega a receber e dar o tratamento do caso em questão, sendo que para o Bacen será apenas observado se houve descumprimento de norma pela instituição, não tendo poder para mandar a instituição resolver o problema em questão.

A legislação que especificamente regulamenta e torna obrigatório o componente de ouvidoria nas instituições financeiras é a Resolução do Conselho Monetário Nacional 3477/2007, que foi publicada no mês de julho com validade a partir do dia 01 de outubro de 2007.

As instituições financeiras autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil devem instituir componente organizacional de ouvidoria, com a atribuição de assegurar a estrita observância das normas legais e regulamentares relativas aos direitos do consumidor e de atuar como canal de comunicação entre essas instituições e os clientes e usuários de seus produtos e serviços, inclusive na mediação de conflitos.

As ouvidorias devem ter uma estrutura compatível com a natureza e a complexidade dos produtos, serviços, atividades, processos e sistemas da sua instituição, sendo totalmente segregado da unidade executora da atividade de auditoria interna.

Para integrar uma ouvidoria de instituição financeira, os funcionários devem passar por um treinamento e ser considerados aptos em exame de certificação organizado por entidade de reconhecida capacidade técnica. O exame de certificação deve abranger, no mínimo, temas relacionados à ética, aos direitos e defesa do consumidor e à mediação de conflitos, devendo as instituições, promoverem a atualização periódica dos conhecimentos dos integrantes da ouvidoria.

Cabe às instituições disponibilizar serviço de discagem direta gratuita 0800 e garantir o acesso dos clientes e usuários de produtos e serviços ao atendimento da ouvidoria, por meio de canais ágeis e eficazes, respeitados os requisitos de acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, na forma da legislação vigente. O serviço prestado deve ser gratuito e identificado por meio de número de protocolo de atendimento. Dar ampla divulgação sobre a existência da ouvidoria, bem como de informações completas acerca da sua finalidade e forma de utilização, inclusive por meio dos canais de comunicação utilizados para difundir os produtos e serviços da instituição.

As ouvidorias nas instituições financeiras têm como atribuição, receber, registrar, instruir, analisar e dar tratamento formal e adequado às reclamações dos clientes e usuários de produtos e serviços da instituição, que não forem solucionadas pelo atendimento habitual realizado por suas agências e quaisquer outros pontos de atendimento, sendo o principal o SAC. Elas devem prestar os esclarecimentos necessários e dar ciência aos reclamantes acerca do andamento de suas demandas e das providências adotadas, sendo que o prazo para resposta conclusiva não pode ultrapassar trinta dias.

Com relação aos procedimentos internos, o ouvidor deve propor ao conselho de administração ou, na sua ausência, à diretoria da instituição medidas corretivas ou de aprimoramento de procedimentos e rotinas, em decorrência da análise das reclamações recebidas e elaborar e encaminhar à auditoria interna, ao comitê de auditoria, quando existente, e ao conselho de

administração ou, na sua ausência, à diretoria da instituição, ao final de cada semestre, relatório quantitativo e qualitativo acerca da atuação da ouvidoria, contendo inclusive as referidas proposições.

O estatuto ou o contrato social das instituições deve conter expressamente, as atribuições da ouvidoria, os critérios de designação e de destituição do ouvidor e o tempo de duração de seu mandato, o compromisso da instituição no sentido de criar condições adequadas para o funcionamento da ouvidoria, bem como para que sua atuação seja pautada pela transparência, independência, imparcialidade e isenção. Deve ainda assegurar o acesso da ouvidoria às informações necessárias dentro da instituição para a elaboração de resposta adequada às reclamações recebidas.

As instituições devem designar perante o Banco Central os nomes do ouvidor e diretor responsável pela ouvidoria, sendo que o diretor responsável pela ouvidoria pode desempenhar outras funções na instituição, exceto a de diretor de administração de recursos de terceiros e caso o diretor responsável pela ouvidoria for o ouvidor, este não poderá desempenhar outra atividade na instituição.

A ouvidoria deve manter sistema de controle atualizado das reclamações recebidas, de forma que possam ser evidenciados o histórico de atendimentos e os dados de identificação dos clientes e usuários de produtos e serviços, com toda a documentação e as providências adotadas, permanecendo à disposição do Banco Central pelo prazo mínimo de cinco anos.

O diretor da ouvidoria é também responsável pela observância das normas legais e regulamentares relativas aos direitos do consumidor, devendo estar ciente de suas obrigações para com os clientes e usuários dos produtos e serviços da instituição. Além disso, deve elaborar relatório semestral, na forma definida pelo Banco Central, relativo às atividades da ouvidoria nas datas-bases de 30 de junho e 31 de dezembro e sempre que identificada ocorrência relevante. O referido relatório deve ser revisado pela auditoria externa, a qual deve manifestar-se acerca da qualidade e adequação da estrutura, dos sistemas e dos procedimentos da ouvidoria, bem como sobre o cumprimento dos demais requisitos estabelecidos na resolução. Após elaboração do referido relatório semestral, o mesmo deve ser encaminhado ao

Banco Central, devidamente acompanhado da manifestação da auditoria externa, de parecer da auditoria interna e referendada pelo comitê de auditoria, quando existente, até sessenta dias da data-base.

Com relação ao referido relatório semestral do diretor da ouvidoria, a preocupação do Banco Central para que o trabalho da ouvidoria tenha sucesso dentro da instituição e respeite o consumidor, se mostra na complementação da resolução 3477/07 com a circular Bacen 3370/07 e a carta circular 3298/08, determinando todos os pontos que deverão constar no referido relatório.

De acordo com a circular 3370/07 o relatório semestral do diretor da ouvidoria deve conter duas partes, sendo separado em seção descritiva e estatística.

Na seção descritiva deve ser abordada a avaliação quanto à eficácia dos trabalhos da ouvidoria, inclusive quanto ao comprometimento da instituição com o desenvolvimento satisfatório da missão da ouvidoria, à obrigatoriedade de submissão dos integrantes da ouvidoria a exame de certificação a adequação da estrutura da ouvidoria para o atendimento das exigências legais e regulamentares, com evidenciação das deficiências detectadas para o desenvolvimento das suas atividades, inclusive quanto ao quantitativo de funcionários e de atendentes, à logística implantada, aos equipamentos, às instalações e rotinas utilizadas, levando-se em consideração a natureza dos serviços e dos clientes da instituição.

Ainda na seção descritiva, deve conter o detalhamento das proposições de melhorias encaminhadas pela ouvidoria ao conselho de administração ou à diretoria, mencionando a periodicidade e a forma de seu encaminhamento, discriminando as propostas não acatadas e respectivas justificativas, as acatadas e ainda não implementadas e respectivos prazos para implementação e as já implementadas. Dessa forma mostra a preocupação do Banco Central em saber se a ouvidoria está desempenhando a atribuição de propor medidas corretivas ou de aprimoramento de procedimentos e rotinas.

Já na seção estatística deve conter as informações consolidadas das reclamações registradas na ouvidoria no período, sendo elas segmentadas por pessoa física e jurídica, por estado ao qual

se vincula a agência ou dependência envolvida na reclamação, e segregada por temas, bem como qualificada como improcedente, procedente solucionada e procedente não solucionada, informando-se os critérios utilizados para essa classificação. Deve ainda ser segregadas por mês e totalizadas compreendendo o período dos doze meses anteriores, comparadas com mesmo período do ano anterior, com apresentação da respectiva evolução percentual.

Os treze temas disponibilizados pelo Banco Central são: atendimento, cheques, conta corrente, operações de crédito, cartão de crédito, aplicações, investimentos e custódia de valores, tarifas e assemelhados, publicidade enganosa ou abusiva, relação contratual, contemplação e encerramento de grupos em consórcios, distribuição de sobras e rateio de perdas e quota parte em cooperativas e outros temas.

### **2.3.1 Oportunidade de Negócios**

Uma das atribuições das ouvidorias nas instituições financeiras é a solução das demandas apresentadas que não foram solucionadas no atendimento habitual, entenda-se junto às agências e posteriormente ao SAC.

Partirmos sempre do ponto que as reclamações recebidas são procedentes, ou seja, o consumidor teve um direito lesado e por conseqüência a empresa se beneficiou a favor do prejuízo do cliente. Para as reclamações improcedentes, ou seja, aquelas que o consumidor não tem razão no seu pedido, a ouvidoria poderá interceder a favor do consumidor pelo mero detalhe do interesse comercial e melhoria da imagem da empresa perante outros consumidores.

Normalmente as ouvidorias não são dotadas de alçadas de decisão e poder para fazer com que a instituição proceda a favor do cliente, mas ela tem o poder de convencimento e busca demonstrar para dentro da empresa que a reclamação feita poderá ocasionar prejuízos maiores para a empresa caso a mesma não seja solucionada.

Nos casos das reclamações procedentes, é uma atribuição das ouvidorias verificar os motivos que geraram a reclamação e propor para o gestor dentro da empresa, mudanças favoráveis à manutenção dos produtos, serviços e satisfação dos clientes.

Outra atribuição dada às ouvidorias nas instituições financeiras, é apresentar a partir das reclamações recebidas, propostas de melhorias para a instituição, visando aperfeiçoar, corrigir ou criar novos procedimentos em produtos ou serviços, evitando a insatisfação dos seus consumidores e gerando uma maior sustentabilidade para a instituição.

Conforme descrito na Resolução 3477/2007 do Conselho Monetário Nacional, essa atribuição dada às ouvidorias das instituições financeiras é um fator de extrema importância, pois deverá ser encaminhada à alta direção da instituição, ou seja, ao conselho de administração, passando preliminarmente pela auditoria interna e comitê de auditoria. Isso demonstra que a instituição deve aceitar as propostas feitas pela ouvidoria, sendo que após análises de viabilidade, os gestores devem justificar se as mesmas serão acatadas e implantadas ou não acatadas e conseqüentemente não implantadas.

A ouvidoria também é responsável em desenvolver indicadores de desempenho, pesquisa de satisfação relacionada às próprias atividades da ouvidoria e os relatórios gerenciais.

Dentre os principais indicadores de uma ouvidoria, temos a porcentagem dos tipos de manifestação reclamada, a porcentagem dos meios de acesso a ouvidoria, a porcentagem de manifestações por assunto e área dentro da organização, prazo de retorno e solução de demandas, índice de resolubilidade das demandas, acolhimento de propostas de melhorias dentro da organização e satisfação do serviço de ouvidoria.

A pesquisa de satisfação é importante para balizar o trabalho da própria ouvidoria, propor ações corretivas e melhorar a qualidade do serviço e o atendimento. Podemos abordar os temas ligados a tempo e qualidade da resposta, qualidade do atendimento, sugestões e atendimento às expectativas.

Os relatórios apresentados pelas ouvidorias devem ser separados em quantitativos e qualitativos, ou seja, no primeiro temos principalmente o volume de registros, separados por tipos de ocorrências, meios de acesso, áreas responsáveis, além do perfil dos clientes demandantes. Já na parte qualitativa, temos que fazer uma relação das informações apresentadas pela ouvidoria com as informações da própria organização. Além disso, é de fundamental importância a apresentação das recomendações ou propostas de melhorias da ouvidoria para os processos, procedimentos e produtos e serviços da organização, bem como apresentar os novos motivos de demandas e os motivos recorrentes.

O SAC e a ouvidoria são canais que captam todas as manifestações dos consumidores, sejam elas viáveis ou não para a organização, bem como aquelas que a empresa necessita de melhorias, sendo que a ouvidoria deve analisar tais manifestações e propor a viabilidade de melhorias nos processos e procedimentos dentro da instituição.

Ninguém melhor do que o seu próprio cliente para lhe mostrar as suas necessidades e as suas satisfações. Dessa forma não é necessário que a instituição contrate e pague os serviços de uma consultoria, pois a ouvidoria pode propor a inovação, criação, correção e aperfeiçoamento dos produtos e serviços e conseqüentemente a manutenção, satisfação e fidelização dos seus clientes, a partir das informações mais importantes recebidas dos próprios consumidores.

Uma instituição que organiza uma estrutura condizente com o seu tamanho e incentiva o seu consumidor a procurar os canais de atendimento seja ele o SAC ou a ouvidoria para fazer seus questionamentos e propor suas sugestões de melhorias, mostra uma imagem positiva e preocupada com a satisfação do cliente, o que além de gerar novas idéias para a instituição ajuda no processo de fidelização dos clientes.

Para os clientes, o momento da verdade é aquele onde ele está realizando uma experiência com a organização, ou seja, no momento que ele está utilizando algo da empresa ou principalmente no momento de um atendimento. Para muitos, os clientes se preocupam mais com as experiências relatadas pelos seus amigos do que com o preço de venda do produto.

Muitas organizações se preocupam com o seu produto e esquecem as experiências dos clientes. Focam na sua marca e o desempenho do seu produto, ou ainda, o clima organizacional dos funcionários da empresa. O importante é unir a preocupação com a sua marca com o fator atendimento, e isso ocorre no chamado momento da verdade.

Dentre os pontos mais importantes relacionados com a experiência dos clientes, temos a promessa de valor, o relacionamento verdadeiro, o valor da entrega, a percepção de valor e a expectativa de atender à necessidade do cliente.

Dessa forma a ouvidoria ajuda a segmentar diversos pontos dentro da organização, criando e melhorando o clima interno e externo, um reforço da imagem institucional e a humanização do relacionamento.

Com um atendimento eficiente e eficaz, a ouvidoria pode mediar dentro da instituição a solução para o problema apresentado pelo seu consumidor, além de propor uma melhoria em processos e procedimentos dentro da organização, assim fará com que aquele problema não apareça mais para aquele cliente e para os demais que ainda não foram afetados, tornando o cliente mais satisfeito e com isso mais propenso a sua fidelização dentro da organização.

A ouvidoria não deve ser considerada como uma ação de marketing, pois conforme já vimos, além da obrigatoriedade legal, a ouvidoria tem que ser encarada como o verdadeiro representante do cliente dentro da organização, vinculando sempre o papel que ocupa da defesa do consumidor.

A imagem institucional da organização decorre principalmente da soma das idéias, crenças e impressões apresentadas pelas ações de comunicação. Dessa forma, a imagem é um componente das atitudes e por conta disso, as organizações precisam estar constantemente avaliando seus produtos e serviços e as suas ações visando uma melhoria constante a fim de atender as necessidades dos seus clientes e conseqüentemente a sua fidelização.

Atuando de forma independente, autônoma e imparcial, a ouvidoria pode aumentar a sua credibilidade, primeiramente fortalecendo a sua imagem e por conseguinte, valorizando ainda

mais a imagem da instituição. Outro ponto importante é a busca por evitar problemas na esfera judicial. Assim a ouvidoria pode atuar na retenção de clientes e por fim na fidelização dos mesmos.

### **3. ESTUDOS DE CASOS**

#### **3.1 Case Banco Nossa Caixa**

A história do Banco Nossa Caixa teve início em 1917 devidos os grandes problemas enfrentados pela economia cafeeira em função da I Guerra Mundial. Diante a recessão provocada pelo conflito o então presidente do Estado de São Paulo, Altino Arantes, promulgou Lei do Congresso Legislativo, criando as Caixas Econômicas na Capital, Santos, Campinas e Ribeirão Preto.

Em agosto de 1951, todas as Caixas Econômicas, autônomas e anexas, foram unidas em uma única entidade autárquica, denominada Caixa Econômica do Estado de São Paulo. A Caixa Econômica do Estado de São Paulo transformou-se de Autarquia para Sociedade Anônima em 1971.

No dia 6 de março de 1990, a Caixa Econômica do Estado de São Paulo S/A era oficialmente transformada em banco múltiplo, com a denominação Nossa Caixa - Nosso Banco S/A. A participação do banco no Sistema Financeiro Nacional equiparou-se às demais empresas bancárias, contando com grande variedade de produtos e serviços.

Após todas as mudanças econômicas advindas do Plano Real, o Banco precisou se reestruturar e modernizar, agregando conceitos de agilidade e modernidade, características de instituições fortes, arrojadas, atuantes e ligadas ao futuro, exigindo assim a adequação da sua razão social. Esse perfil, aliado à necessidade de manter a identidade pela qual a instituição já era amplamente conhecida, resultou na nova denominação, implantada em fevereiro de 2001: Banco Nossa Caixa S/A.

Com o início de todo movimento de fusões e incorporações dos grandes conglomerados financeiros no Brasil e no mundo, desde 2007, o Banco do Brasil, maior banco público brasileiro divulgou intenção de comprar o Banco Nossa Caixa em maio de 2008, sendo a operação concretizada em 20 de novembro de 2008, passando o controle acionário para o Banco do Brasil em 10 de março de 2009.

O Banco Nossa Caixa S/A no cenário nacional era o terceiro maior banco público comercial, o quinto maior banco em depósitos de poupança, o nono em depósitos totais e o décimo segundo em ativos totais do País. No final de 2009, o Banco mantinha uma rede com 559 agências, 396 postos de atendimento bancário, 1.276 pontos de autoatendimento e 1.290 correspondentes Nossa Caixa, com um quadro de aproximadamente 15 mil funcionários. Sendo que a expectativa é de que até o final de 2010 todas as agências sejam migradas para o Banco do Brasil deixando de existir a sua marca.

A missão do Banco Nossa Caixa S/A é: "Ser uma Instituição Financeira moderna e eficiente, buscando permanentemente a excelência no atendimento ao público, através de produtos e serviços de qualidade e contribuir para o desenvolvimento social e econômico, garantindo o acesso da população aos meios financeiros".

Com relação especificamente à Ouvidoria do Banco Nossa Caixa, que é matéria do nosso estudo, sua missão é: "Atuar na defesa dos legítimos direitos dos clientes, sendo o guardião do Código de Defesa do Consumidor, buscando melhorias nos processos operacionais e comerciais, bem como nos produtos, para aumentar ainda mais a satisfação dos clientes." Continuando: "A Ouvidoria tem como finalidade atender o cliente em suas reclamações em última instância, ou seja, primeiramente ele deve procurar a agência ou a central de atendimento, registrar a sua reclamação, receber a resposta e dela discordar."

A Ouvidoria BNC é o representante da instituição que vocaliza a demanda do cliente, trazendo-a para o processo decisório, visando à sustentabilidade da empresa e a contribuição no processo de fidelização.

Os seus objetivos são elencados a seguir:

- Contribuir para a sustentabilidade do negócio, agregando valor aos clientes, estabelecendo, assim, um relacionamento promissor e educativo;

- Sugerir alterações em procedimentos e produtos, bem como, em suas cláusulas contratuais, atuando de forma pró-ativa, não solucionando, apenas, problemas pontuais;
- Prevenir conflito, principalmente com o advento do Código de Defesa do Consumidor;
- Não mudar decisões dos gestores, mas convencê-los, quando necessário;
- Equilibrar os opostos;
- Defender os legítimos interesses dos clientes.

A Ouvidoria do BNC atende o público externo em suas reclamações em última instância, ou seja, quando já recebeu a resposta referente ao questionamento efetuado no Serviço de Apoio ao Cliente (SAC) e dela discordou. Os meios de acesso são através do site:

[www.nossacaixa.com.br](http://www.nossacaixa.com.br), no link fale com a ouvidoria, pelo telefone 0800 770 6884 ou por carta no endereço: Caixa Postal 503 – CEP: 01032-970 São Paulo – SP.

Com a divulgação da Resolução do Conselho Monetário Nacional 3477/07, tornando obrigatória a instituição do componente de Ouvidorias nas Instituições Financeiras, o Banco Nossa Caixa S/A criou uma divisão no dia 01 de outubro de 2007, denominada Ouvir, sendo a responsável pela gestão de todas as Reclamações recebidas pelo Banco, independentemente da instância, englobando assim, tanto a Ouvidoria como as demais áreas responsáveis pelo atendimento das reclamações recebidas através dos órgãos externos (Banco Central, Procon, Imprensa e demais Órgãos de Defesa do Consumidor) e pelo tratamento das reclamações recebidas através da primeira instância, ou seja, Serviço de Apoio ao Consumidor – SAC.

Com a transferência do controle acionário do Banco Nossa Caixa para o Banco do Brasil em Março de 2009 e posteriores alterações na nova estrutura do Banco, a Ouvir que desde a sua criação foi subordinada à Presidência da Instituição, passou a ser subordinada à Diretoria de Crédito, Controladoria e Riscos. Portanto, o ouvidor que já foi subordinado direto do Presidente da instituição, agora é subordinado do diretor. A ouvidoria está adequada nos aspectos legais e regulamentares, estando totalmente segregada da auditoria interna e o ouvidor desempenhando funções exclusivamente no âmbito da ouvidoria.

Apesar da equipe de retaguarda de SAC, ou seja, responsáveis pela elaboração das respostas das reclamações em primeira instância estar dentro da divisão Ouvir, o SAC é totalmente segregado da ouvidoria, inclusive com relação a subordinação, pois o mesmo está vinculado a central de atendimento, área essa subordinada a Diretoria de Rede e Distribuição.

Após processo de reestruturação em julho de 2008, a Divisão Ouvir, passou a ser composta por duas equipes, tendo como responsável por gerenciar as duas equipes um Gerente de Divisão que também é o Ouvidor do Banco, totalizando 20 funcionários.

A Gestão do Atendimento em Primeira Instância é responsável pelo tratamento e elaboração de respostas das reclamações em primeira instância. Para essas reclamações, o registro e o retorno ao cliente são realizados pelo Serviço de Apoio ao Consumidor (SAC).

Já a Gestão do Atendimento é a responsável pelas reclamações recebidas via órgãos externos, entre eles Bacen e Procon, e as reclamações em segunda instância, ou seja, a ouvidoria propriamente dita. As atividades referentes ao atendimento às reclamações envolvem o recebimento, o registro, a instrução, a análise, o tratamento, ou seja, o encaminhamento às áreas competentes, a elaboração de respostas e o retorno ao cliente e aos órgãos externos. Nessa equipe também está incluída a área de qualidade.

A Ouvidoria atua com total independência e isenção, não estando, portanto subordinada a nenhuma área gestora das ocorrências das reclamações (produtos, serviços, atendimento, etc), permitindo desta forma atuar com autonomia. Apesar disso tudo, a ouvidoria não tem poder decisório, ou seja, não tem alçada para decisão com relação ao pagamento ou estorno de algum valor reclamado, apenas sugerindo opções para os gestores na tentativa de conciliar as demandas.

O trabalho é realizado de forma eficaz com respostas fundamentadas, advindas com o parecer das áreas gestoras e posterior análise da ouvidoria e se necessário com parecer jurídico. Foi instituída a área de qualidade, tendo como objetivo criar indicadores de desempenho para a ouvidoria, tais como pesquisas de satisfação avaliando quanto ao atendimento prestado pelo funcionário da ouvidoria.

Outro indicador abordado pela equipe de qualidade é o prazo médio de resposta aos clientes, sendo que mesmo com o prazo legalmente estabelecido pela Resolução ser de até 30 dias para resposta ao cliente, o entendimento do Banco é que a resposta deve ser tempestiva, respeitando os prazos internos para solução das demandas em questão. Lembrando sempre que o principal objetivo da ouvidoria é a solução da demanda dentro de um prazo aceitável. O objetivo da Nossa Caixa é responder ao cliente em no máximo 10 dias corridos.

O processo da ampla divulgação foi concluído, de tal forma que a existência de informações sobre a ouvidoria e o acesso a ela, foi divulgada no endereço eletrônico do Banco, em displays, folhetos específicos que permanecem à disposição dos clientes nas unidades de negócios. Além disso, encontramos também as informações necessárias em contratos, correspondências, fitas de caixa e autoatendimento e demais folhetos publicitários do Banco.

O telefone 0800 da ouvidoria tem uma mensagem de boas vindas a todos os clientes. Essa mensagem tem caráter informativo e ressalta a necessidade do cliente possuir um protocolo anterior para viabilizar seu acesso à ouvidoria, informando ainda quais canais o cliente deve recorrer caso não tenha registro de contato anterior e suas formas de contato. Mesmo assim, o cliente que entrar em contato sem o número de protocolo anterior, será atendido e orientado a procurar o canal correto para registro de sua demanda.

A logística implantada envolve o atendimento ao cliente, o registro da reclamação, a análise, o encaminhamento às áreas gestoras do Banco quando necessário, a elaboração de resposta e o retorno desta ao Cliente. Assim, a maior parte das atividades são realizadas pela própria Ouvir, com exceção dos pareceres das áreas gestoras do Banco que são solicitados através do sistema via Workflow e se não respondidos dentro do prazo estipulado, são cobrados incisivamente, para que se cumpra o prazo aceitável de resposta da ouvidoria.

Pelo volume registrado, as rotinas utilizadas que envolvem o recebimento, o registro, a instrução, a análise, o tratamento, o acompanhamento, a elaboração de resposta e o retorno ao cliente estão totalmente aderentes à Resolução 3.477, na medida em que os profissionais da Ouvidoria verificam se houve descumprimento ao Código de Defesa do Consumidor,

consultando o Departamento Jurídico sempre que necessário e solicitando manifestação das áreas envolvidas, para verificação da melhor forma de se resolver o conflito entre os interesses do cliente e os do Banco.

Os funcionários da Ouvir procuram solucionar as ocorrências registradas utilizando-se de técnicas de mediação e conciliação, adotando uma postura imparcial sobre a questão, encaminhando a demanda para a área gestora competente e propondo soluções tempestivas e adequadas tanto para o Banco quanto para os clientes.

O Banco Nossa Caixa utiliza um aplicativo na sua intranet, para tratamento e acompanhamento das ocorrências, tanto para as reclamações de primeira instância e órgãos externos, quanto para as reclamações de segunda instância. Esse aplicativo, desenvolvido internamente, tem acesso liberado a todos os funcionários, utiliza o conceito de workflow, de forma que temos um processo, ou seja, uma seqüência de atividades a serem executadas com início, meio e fim. Apenas os funcionários das áreas envolvidas com a demanda encaminhada pela ouvidoria poderão acessá-la.

O sistema de registro armazena todo o histórico das reclamações dos clientes desde a primeira instância contendo todos os encaminhamentos às áreas com o respectivo conteúdo, possuindo protocolos distintos, mas integrados para a primeira instância - SAC e segunda instância - ouvidoria, contendo sempre o registro original do cliente.

Ademais, todos os integrantes da ouvidoria pautam sua atuação com independência e imparcialidade, tendo acesso aos dados cadastrais e transações dos clientes dentro do Banco.

De acordo com o estabelecido na Resolução Conselho Monetário Nacional 3477/07, todos os integrantes da Ouvir já participaram do Programa de Capacitação e Certificação em Ouvidoria, sendo todos aprovados em exame e certificados para atuação na Ouvidoria.

Todos os funcionários participam regularmente de cursos internos sobre Ética, Código de Defesa do Consumidor, bem como participam periodicamente de cursos, congressos, seminários e palestras em outras entidades renomadas, que envolvem Direitos dos

Consumidores e demais legislações pertinentes, práticas da Ouvidoria, Marketing de Relacionamento, Marketing de Serviços, Mediação/Negociação, entre outros.

Outro ponto importante para ressaltar é o fato das proposições de melhorias feitas pela ouvidoria a partir de reclamações recebidas dentro do Banco. Não são necessárias diversas reclamações para que o Banco altere um procedimento ou produto comercializado, bastando apenas um acontecimento relevante para ser proposto e alterado todos os procedimentos.

Atendendo demais exigências contidas na referida Resolução, consta no Estatuto Social do Banco, bem como no sistema do Banco Central do Brasil, os dados correspondentes aos responsáveis pela ouvidoria do Banco, além do cumprimento com relação à periodicidade na elaboração e envio do relatório semestral ao Banco Central do Brasil.

Com relação ao último relatório semestral enviado ao Banco Central do Brasil, relatório esse referente ao primeiro semestre de 2009, do total de reclamações recebidas e registradas na Ouvidoria do Banco Nossa Caixa, 61% do total foram consideradas reclamações improcedentes, 35% reclamações procedentes solucionadas e 4% procedentes não solucionadas.

Consideramos para efeito de procedência, quando uma situação fática posta pelo cliente efetivamente descumpriu alguma norma jurídica, em especial as do Conselho Monetário Nacional e do Código de Defesa do Consumidor ou alguma cláusula contratual firmada com o Banco. Não sendo possível verificar a veracidade do fato, como por exemplo, questões de mau atendimento, o pleito do cliente é considerado procedente. Assim, a classificação da procedência, normalmente, apenas é realizada quando se conclui a reclamação. Com relação as reclamações improcedentes, são aquelas quando não se enquadrar na definição de procedente e as procedente não Solucionada, são aquelas que apesar de serem procedentes, não foi possível atender ao pleito do cliente, pois o fato não consegue ser retroagido, como exemplo, temos um atendimento ou a devolução de um cheque.

Dentre os 13 temas especificados pelo Banco Central, destacamos as reclamações sobre operações de crédito com 23,2% do total, seguidas por atendimento com 21,2%, cartão de crédito com 18,9%, conta corrente com 15,8% e tarifas com 10,7%.

### **3.2 Case Banco Real**

A história do Banco Real teve início em 1925 com uma cooperativa bancária nomeada Banco de Minas, sendo que após adquirir oito instituições financeiras nas décadas seguintes, em 1973 adotou o nome de Banco Real S.A. Após consolidar o seu nome nas décadas de 80 e 90, o Banco Real atraiu os interesses externos e em 1998 suas operações foram adquiridas pelo holandês ABN Amro Bank que posteriormente ainda se fortaleceu com o Bandepe, o Paraiban e o Sudameris.

Com muito mais prestígio fora do país e com uma imagem positiva na mídia nacional, tendo a simpatia do público e sendo lembrado como um grande banco e responsável em suas atitudes, o Banco Real com todo o seu crescimento no cenário nacional ajudou com que o ABN Amro, seu controlador fosse adquirido pelo consórcio formado pelos bancos Santander, RBS e Fortis em 2007. Assim, desde 2008 o Grupo Santander Brasil já exerce o controle societário indireto das empresas do Conglomerado ABN Amro Real no Brasil.

Conforme extraído de seu site, a missão do Banco Real é: “Ser uma equipe capaz de gerar boas idéias que satisfaçam nossos clientes, sejam rentáveis para nossos acionistas e nos consolide como um líder financeiro internacional e como entidade que colabora com o desenvolvimento sustentável da sociedade.” Assim notamos que a preocupação com o cliente e a tentativa de satisfação do mesmo é um dos pontos fundamentais para a Instituição.

Seguindo ainda temos como compromissos do banco: “Somos prestadores de serviços financeiros e acreditamos que a confiança deve ser a base de todos os nossos relacionamentos. Criaremos vínculos de qualidade entre nós, funcionários, e com nossos clientes e fornecedores, para juntos buscarmos idéias inovadoras em gestão, produtos e serviços que

respondam aos desafios da nossa época. Assim, seremos líderes do nosso setor e referência para o Grupo Santander, para o nosso país e para o mercado em geral”.

No segundo semestre de 2009, o Banco Real mantém uma rede com 1.170 agências, 2.708 postos de atendimento, 2750 pontos de autoatendimento, com um quadro de aproximadamente 30 mil funcionários.

Com relação especificamente a Ouvidoria do Banco Real, de acordo com o seu site: “é um canal de atendimento aos clientes que já recorreram às nossas Agências, Disque Real, SAC - Serviços de Apoio ao Cliente e demais centrais e não se sentiram satisfeitos com a posição apresentada. Dessa forma, nosso compromisso é buscar soluções efetivas atuando de acordo com o Código de Defesa do Consumidor e demais leis vigentes. Assim, trabalhamos pela melhoria contínua de nossos produtos e serviços, em conjunto com as demais áreas do Banco Real e da Aymoré Financiamentos.”

Como funciona a Ouvidoria do Banco Real: “Nosso trabalho é receber, registrar e tratar as manifestações de forma imparcial, sempre em sintonia com o nosso jeito de ser e fazer negócios, buscando as melhores alternativas de maneira ágil e efetiva para entender e atender sua expectativa no menor tempo possível”.

Quando recorrer: “Mesmo após acessar nossos canais convencionais de atendimento - Rede de agências, Centrais de Atendimento e SAC - Serviço de Apoio ao Cliente – disponíveis para todos os clientes e não-clientes do Banco Real, Real Seguros Vida e Previdência e Aymoré Financiamentos você ainda tenha necessidade de rever a solução proposta por um deles, entre em contato com a Ouvidoria. Para isso, tenha sempre em mãos o número do protocolo da primeira manifestação, CPF ou agência e conta corrente.”

Como recorrer: “A Ouvidoria do Banco Real, Santander Seguros e Aymoré Financiamentos conta com uma equipe de profissionais especializada para atendê-lo. Você pode nos contatar, pelo telefone, de segunda a sexta-feira, das 9 às 18 horas, exceto em feriados. Internet Banco Real: [www.bancoreal.com.br](http://www.bancoreal.com.br) - seção Contate-nos”.

Aymoré Financiamentos: [www.aymorefinanciamentos.com.br](http://www.aymorefinanciamentos.com.br). Se preferir, acesse o formulário de contato. Para falar com este canal, é necessário já ter registrado sua manifestação no SAC - Serviço de Apoio ao Cliente.”

Para o Banco Real: “cada oportunidade de contato com clientes e não-clientes é uma maneira de aperfeiçoar nosso atendimento e estreitar ainda mais nosso relacionamento. Por isso, oferecemos diversos canais para que você envie suas sugestões, tire suas dúvidas ou faça reclamações. Fale conosco! Aqui sua voz faz toda a diferença.”

A Ouvidoria do Banco Real serve de benchmark para o mercado, sendo que ela “recebeu, em novembro de 2008, a certificação do Probare (Programa Brasileiro de Auto-Regulamentação), com o Selo de Ética e Perfil de Maturidade de Gestão. Auditada pela Fundação Vanzolini, com acompanhamento do Probare, esta é a primeira ouvidoria de uma instituição financeira a obter este tipo de certificação. Receberam a certificação do Selo de Ética com a nota máxima (4), assim como o nível 4 de Maturidade em todas as gestões: estratégia, processos, recursos humanos e tecnologia.”

Continuando: “O Selo de Ética atesta que o serviço prestado pela Ouvidoria do Banco Real obedece às normas do Probare como o respeito à privacidade, o bom relacionamento com o consumidor do serviço e o treinamento adequado aos funcionários. Além da preocupação com o cliente, os critérios da certificação incluem procedimentos também voltados às condições de trabalho dos nossos funcionários, entre eles cuidados ergonômicos.”

Outro prêmio recebido pela Ouvidoria do Banco Real foi o concedido pelo Grupo Padrão, Revista Consumidor Moderno na categoria "Banco de Varejo", na excelência de atendimento ao Cliente.

O Prêmio Consumidor Moderno de Excelência em Serviços ao Cliente tem o objetivo de identificar e difundir as melhores práticas em serviços ao cliente no Brasil e reconhecer empresas que privilegiam a excelência no atendimento, não só conquistando novos clientes, mas mantendo alto índice de satisfação e fidelidade. É o prêmio mais importante das relações de consumo do Brasil, que valoriza a transparência das ações das empresas com o cliente e o

seu foco na total satisfação do consumidor. O prêmio representa a consagração absoluta das empresas que realmente se dedicam a valorizar a excelência dos serviços ao cliente.

Os resultados obtidos por meio da auditoria de qualidade pelo Instituto GFK Indicator, representam um termômetro fiel da qualidade e eficácia das estratégias de relacionamento das empresas, clientes e consumidores no Brasil.

Anteriormente a obrigatoriedade da existência de ouvidoria, conforme a Resolução CMN 3477/07, o Banco Real já possuía desde 1998 a personalidade de um ouvidor, onde comandava área de Serviço de Relacionamento com clientes. Na oportunidade o ouvidor já respondia diretamente a Presidência do Banco. Hoje a ouvidoria e o ouvidor estão subordinados a uma superintendência e essa a Diretoria de Marketing, porém administrativamente, o reporte é direto à Presidência da instituição. Com relação ao SAC e a central de atendimento, são totalmente segregadas, mas ambas estão subordinadas ao mesmo superintendente e ao mesmo diretor.

Todos os funcionários da ouvidoria são subordinados ao ouvidor, sejam os gerentes, supervisores e os analistas, separados por grupos de acordo com o meio de recebimento das demandas, ou seja, ouvidoria propriamente dita, Bacen e Procon. O Banco Real possui um quadro com 58 funcionários.

A ouvidoria atua com total independência e isenção não estando, portanto subordinada a nenhuma área gestora das ocorrências das reclamações, permitindo desta forma atuar com total autonomia.

A ouvidoria, via de regra, é última instância dentro da organização para o registro de reclamações, porém, em casos onde a avaliação do analista da ouvidoria, for o atendimento direto, de acordo com a gravidade da reclamação esse procedimento poderá ser adotado diretamente sem a necessidade de protocolo ou atendimento anterior. O escopo da ouvidoria do Real é atender todas as demandas onde o cliente não tenha ficado satisfeito num primeiro momento, como os casos de Bacen, Procon e demais órgãos de defesa do consumidor.

A ouvidoria do Banco Real sugere opções para os gestores na tentativa de conciliar as demandas. Caso a sugestão não seja aceita, a ouvidoria tem poder decisório, ou seja, tem alçada para decisão com relação ao pagamento ou estorno de algum valor reclamado, providenciando a regularização do mesmo.

O trabalho é realizado de forma eficaz com respostas fundamentadas, advindas com o parecer das áreas gestoras com prazo interno para manifestação de 24 horas, e posterior análise da ouvidoria. Somente em casos especiais o jurídico é consultado. Embora a norma determine o prazo máximo de 30 dias para resposta as demandas, o Real trabalha com uma meta de 10 dias corridos para resposta ao cliente que contatou a ouvidoria.

A área de Melhoria Contínua é a responsável pela qualidade, tendo como objetivo criar indicadores de desempenho para a ouvidoria, tais como pesquisas de satisfação avaliando quanto ao atendimento prestado pelo funcionário da ouvidoria.

Como relação ao processo de ampla divulgação da ouvidoria todos os materiais de divulgação, folders, cartazes de informações, talões de cheques extratos e correspondências constam o número da ouvidoria, além dos canais de autoatendimento e internet.

O Banco Real não possui um filtro eletrônico no atendimento telefônico, ou seja, todas as ligações recebidas no telefone 0800 são atendidas por analistas que avaliam se o cliente teve ou não interação anterior, passando a ser elegível ao atendimento do segundo nível da ouvidoria. Dependendo da avaliação do analista o cliente poderá ser atendido sem qualquer atendimento anterior, portanto, sem ter um número de protocolo de reclamação anterior.

A logística implantada envolve o atendimento ao cliente, o registro da reclamação, a análise, o encaminhamento às áreas gestoras do Banco quando necessário, a elaboração de resposta e o retorno desta ao Cliente.

Os funcionários da Ouvidoria procuram solucionar as ocorrências registradas utilizando-se de técnicas de mediação e conciliação, adotando uma postura imparcial sobre a questão,

encaminhando a demanda para a área gestora competente e propondo soluções tempestivas e adequadas tanto para o Banco quanto para os clientes.

O aplicativo de registros de reclamações do Banco Real é o sistema Peoplesoft, onde permitem gerenciar e armazenar todas as interações com os clientes. Este sistema permite fazer análises por sintomas, produtos e causas separadamente, trazendo agilidade e dinamismo.

Todos os analistas da Ouvidoria possuem acessos necessários para que a solução ao problema do cliente seja realizada o mais rápido possível, mediante acordo com as áreas gestoras, permitindo cancelamentos e estornos imediatos.

Todos os integrantes da Ouvidoria são certificados por entidade reconhecida, conforme estabelecido na resolução. Além disso, outra obrigatoriedade da referida resolução, consta a Ouvidoria no Estatuto Social e Unacad Bacen, e o relatório semestral do Diretor responsável é encaminhado regularmente ao Bacen.

Como relação às proposições de melhorias pela Ouvidoria, o Real possui semanalmente comitês com as áreas gestoras que mais são demandas pelos clientes para análise e proposições de melhorias. Mensalmente existe o comitê da diretoria executiva. Diante disso, são elaboradas recomendações e assumidos prazos para melhorias dentro da instituição.

Com relação ao último relatório semestral enviado ao Banco Central, referente ao primeiro semestre de 2009, do total de reclamações recebidas e registradas na Ouvidoria do Banco Real, 46% do total foram consideradas reclamações improcedentes, 51% reclamações procedentes solucionadas e 3% procedentes não solucionadas.

Dentre os 13 temas especificados pelo Banco Central, destacamos as reclamações sobre operações de crédito com 24,6% do total, seguidas por atendimento com 24,2%, cartão de crédito com 17,3%, outros temas com 13,8%, conta corrente com 7,1% e tarifas com 5,9%.

### **3.3 Comparativo entre os dois Cases: Banco Nossa Caixa e Banco Real**

Analisando os dois estudos de caso apresentados neste trabalho, podemos iniciar um comparativo destacando que os dois bancos sofreram um recente processo de incorporação, passando o Banco Nossa Caixa a pertencer ao Conglomerado Banco do Brasil e o Banco Real ao Conglomerado Santander Brasil.

Os dois bancos valorizam os seus clientes, inclusive o cliente ou usuário é parte integrante da missão dos dois, sendo que na missão do Banco Nossa Caixa, mencionamos entre outros pontos, a busca permanente pela excelência no atendimento ao público além de garantir o acesso a população aos meios financeiros e no Banco Real, mencionamos entre outros pontos, gerar boas idéias que satisfaçam nossos clientes.

Com relação especificamente ao objeto do nosso trabalho, ou seja, a atuação da ouvidoria dentro das instituições financeiras, ambos consideram ser um canal de atendimento ao cliente que já recorreu ao atendimento habitual e não se sentiu satisfeito com a resposta obtida, além de atuar na defesa dos legítimos interesses dos seus clientes, tanto no caso individualizado após recebimento de uma simples reclamação quanto para propor alterações em processos e procedimentos melhorando produtos e serviços que são utilizados pelos seus clientes. Dessa forma visa à solução da demanda apresentada bem como age de forma pró ativa na tentativa de evitar futuras demandas.

Percebemos que em relação aos pontos abordados acima, conforme mencionado no nosso referencial teórico, os dois bancos estão aderentes a legislação vigente, conforme Resolução CMN 3477/07.

As duas ouvidorias também atuam com total independência e isenção, não estando vinculadas a nenhuma área gestora de ocorrências, tendo assim autonomia para a sua atuação. Com relação a subordinação, a ouvidoria do Banco Nossa Caixa que já foi uma divisão subordinada à presidência da instituição, no momento do encerramento de suas atividades com a

incorporação pelo Banco do Brasil, era subordinada a Diretoria de Crédito, Controladoria e Riscos, ou seja, o ouvidor respondia para o diretor responsável pela ouvidoria. No Banco Real, a ouvidoria pertence a uma superintendência, sendo esta subordinada direta da Diretoria de Marketing, ou seja, o ouvidor responde à um superintendente que presta contas ao diretor responsável pela ouvidoria, tornando assim mais longo o caminho entre o ouvidor e a presidência da instituição.

Dentro da divisão que contempla a ouvidoria no Banco Nossa Caixa, temos os trabalhos relacionados a ouvidoria propriamente dita, ao atendimento e solução das reclamações recebidas via órgãos externos, entre eles, Banco Central, Procon e Imprensa e além disso, temos uma área responsável pelo tratamento e elaboração de respostas para as reclamações da primeira instância, ou seja, o SAC. Mas denota-se a separação entre essa área de solução das demandas e o SAC propriamente dito, pois inclusive este último pertence a outra diretoria dentro da instituição.

No Banco Real, percebemos também uma separação entre as atividades do SAC com as atividades da ouvidoria e demais órgãos externos, sendo que apesar dessa separação total, ambos estão dentro de uma mesma superintendência e subordinados ao mesmo diretor responsável pela ouvidoria.

Baseando-se nas informações contidas no nosso referencial teórico, de acordo com a Resolução CMN 3477/07, a ouvidoria e o ouvidor não podem ficar ligados diretamente ao diretor de gestão de recursos de terceiros, ademais, não é estabelecida uma obrigatoriedade para a subordinação da ouvidoria, estando ambos em conformidade.

Com relação ao atendimento do cliente que busca a ouvidoria, os telefones de discagem direta gratuita (0800) dos dois bancos não possuem filtros eletrônicos de entrada das ligações, portanto todos os clientes que entram em contato são prontamente atendidos, sendo que a verificação sobre a competência para prestar o atendimento ao cliente é feita na hora junto ao cliente. No caso do Banco Nossa Caixa é exigido um protocolo de atendimento anterior, via SAC, sendo que na falta desse protocolo o cliente é orientado a procurar o SAC primeiramente e assim não é feito o procedimento de abertura da reclamação. Portanto a ouvidoria só faz a

reabertura de demandas que já tramitaram no SAC, com resposta considerada não satisfatória pelo cliente ou nos casos de perda de prazo legal para resposta do SAC.

No Banco Real o atendente de ouvidoria também presta o atendimento ao cliente orientando-o a procurar o SAC caso não tenha o protocolo inicial, sendo que em determinados casos relevantes, conforme critério estabelecido dentro do banco, o atendente poderá abrir uma reclamação na ouvidoria sem o protocolo inicial.

A logística implantada para as duas ouvidorias englobam o atendimento ao cliente, a orientação, caso seja necessário o redirecionamento ao SAC, o registro da reclamação, a análise, o tratamento e encaminhamento ao gestor responsável, a elaboração de resposta e o retorno final ao cliente, encerrando a demanda. Para os dois bancos, o apoio do departamento jurídico é solicitado em casos excepcionais. Outro ponto semelhante é a utilização de técnicas de mediação e conciliação para solução das demandas, com postura imparcial e procurando uma solução tempestiva para a demanda.

Uma grande diferença entre os dois modelos, é que a ouvidoria do Banco Nossa Caixa não tem alçada decisória, ou seja, ela só pode sugerir aos responsáveis que os mesmos tomem uma determinada medida, não podendo determinar para uma agência ou área gestora que um determinado valor seja creditado na conta do cliente, por exemplo, um estorno de cobrança de uma tarifa. Já a ouvidoria do Banco Real sugere ao responsável e na inércia do mesmo, a ouvidoria tem poder decisório para mandar efetuar tal estorno. Dessa forma a ouvidoria do Banco Real tem maior força dentro da instituição.

Os sistemas dos dois bancos são diferentes, mas atendem os mesmos princípios de registros, atendimento das demandas, confecção de relatórios para verificação dos pontos frágeis dentro da instituição e principalmente para armazenamento e banco de dados de todas as reclamações. É importante mencionar que o banco de dados também contempla todas as demandas registradas via órgãos externos e SAC, ou seja, centraliza todas as reclamações registradas contra a instituição.

Nos dois bancos todos os integrantes da ouvidoria são certificados para atuação dentro da ouvidoria, através de exame em renomada entidade certificadora, conforme determina a Resolução CMN 3477/07. Percebemos assim um comprometimento dos bancos, bem como uma maior qualificação dos profissionais que atuam nas duas ouvidorias. Além disso todos os integrantes são dotados de acessos aos sistemas do banco para poderem analisar as demandas e buscarem uma solução.

A ampla divulgação da ouvidoria é realizada de forma eficaz nos dois bancos, com menção ao telefone e formas de acesso a ouvidoria em praticamente todos os materiais publicitários, folhetos, banners, displays, correspondências, extratos, formulários, regulamentos, contratos, comprovantes de operações nos caixas e nos terminais de autoatendimento, nas agências e em outros materiais disponíveis. Assim todos os clientes e usuários estão cientes da existência da ouvidoria e partindo do princípio da ouvidoria atender as reclamações de segunda instância, tendo um registro anterior, os mesmos serão atendidos.

Completando as informações dos bancos, ambos seguem o determinado na íntegra pela Resolução CMN 3477/07, estando aderente também aos pontos sobre as informações no Unicad do Banco Central sobre a existência da ouvidoria, nome do diretor responsável e ouvidor além do telefone de discagem direta gratuita. Consta também no estatuto social dos bancos um capítulo sobre a ouvidoria e as suas atribuições. Além disso, todos os relatórios semestrais exigidos pelo Banco Central foram entregues conforme determinação.

Com relação às reclamações recebidas na ouvidoria do Banco Nossa Caixa e do Banco Real, percebemos que os problemas apresentados nos dois bancos são semelhantes, pois temos na mesma ordem de quantidade percentual, reclamações versando sobre operações de crédito, atendimento e cartão de crédito, com percentuais muito próximos, seguidos depois de contas correntes, tarifas e outros temas, sendo que o somatório desses 6 temas no Banco Nossa Caixa equivale a 97,1% do total e no Banco Real a 92,9%.

### **3.4 Modelo Ideal de Ouvidoria baseada no Referencial Teórico e nos Cases**

Com base nos estudos apresentados no referencial teórico e nos cases do Banco Nossa Caixa e do Banco Real, as instituições financeiras podem adotar os seguintes princípios em busca de um modelo ideal para as áreas de relacionamento com clientes e especificamente para a ouvidoria:

É muito importante a instituição ter uma grande área centralizadora de todas as reclamações, críticas, sugestões, solicitações, dúvidas e elogios. Assim, uma grande estrutura organizada com base numa diretoria exclusiva para esses assuntos relacionados, com divisões específicas para a ouvidoria, órgãos externos, central de atendimento, SAC e os demais novos canais de comunicação. Além desses uma divisão responsável pelo monitoramento e informações gerenciais para toda a diretoria.

O diretor dessa grande estrutura é também o diretor responsável pela ouvidoria junto à instituição e perante o Banco Central, devendo o mesmo estar subordinado diretamente ao presidente da instituição ou ao conselho de administração, ou seja, atribuindo um peso e importância maior a sua diretoria. Abaixo desse diretor, temos a figura do ouvidor, responsável por gerenciar duas equipes, a que centraliza as demandas da ouvidoria propriamente dita, ou seja, somente as reclamações em segunda instância e outra equipe responsável pelas demandas recebidas por órgãos externos, tais como o Bacen e o Procon. Essa estrutura poderá contar com gerentes de divisão para as equipes de ouvidoria, Bacen e Procon.

Na mesma linha dessas gerências, temos uma divisão responsável pela Central de Atendimento, especificamente ligadas às operações transacionais da central e também responsável por solucionar todas as dúvidas, solicitações, elogios e sugestões recebidas, sendo utilizado os meios de recebimento convencionais, ou seja, telefone e e-mail. De acordo com o avanço tecnológico e do nível de transações comerciais que essa central passar a ter, a central de atendimento poderá ter o seu foco em negócios e dessa forma não é conveniente que permaneça dentro dessa diretoria.

De qualquer forma, é importante a separação e a criação de uma divisão específica para o SAC, seja ele através do telefone de discagem direta gratuita ou via portal na internet e e-mail. É de extrema importância que toda equipe responsável pelo SAC seja formada por funcionários da instituição, evitando assim problemas apresentados em diversas centrais de atendimento e SAC com a utilização de mão de obra terceirizada, pois em inúmeros casos essa mão de obra não é qualificada o suficiente para conseguir conciliar o problema apresentado pelos clientes, fazendo com que uma simples reclamação possa se transformar em algo muito mais danoso à instituição. Outro grande problema do atendimento terceirizado é a grande rotatividade dos empregados.

Uma divisão para cuidar dos novos canais de comunicação, tais como o chat, blog, twitter, facebook entre outros. Essa divisão é importante para o monitoramento de toda rede social e responsável por acompanhar a imagem e reputação da instituição agindo rapidamente a qualquer sinal que possa acarretar risco de imagem a instituição.

Completando a diretoria, uma divisão responsável pelo monitoramento de todas as áreas, controle de qualidade dentro das divisões da diretoria, formação de indicadores de desempenho para a diretoria, realizar pesquisa de satisfação com os clientes que reclamaram e procuraram o SAC e a ouvidoria, sobre o nível de atendimento prestado pelos funcionários, informações gerenciais, elaboração de relatórios diversos e principalmente o responsável dentro da diretoria para retransmitir para toda a instituição os problemas apresentados em todas as divisões e a proposta de possíveis medidas corretivas visando o aprimoramento dos processos e procedimentos dentro da instituição.

O grande ponto focal dessa diretoria é centralizar todas as manifestações dos clientes num único banco de dados e assim poder seguir sempre a mesma linha de pensamento e atitude da instituição, padronizando procedimentos desde a primeira reclamação recebida no SAC, ou até na primeira manifestação negativa via rede social, buscando assim intermediar a solução dentro da instituição e conciliar e solucionar o problema apresentado.

Todas essas divisões seriam dotadas de poder decisório, ou seja, alçadas para tomada de decisão a fim de evitar prolongamento dos conflitos, caso as áreas gestoras se manifestem ao

contrário sobre um pagamento ou estorno, sendo que na visão das divisões desta diretoria a instituição está ferindo um legítimo direito do cliente. Essa alçada é proporcional à instância recorrida, ou seja, as reclamações recebidas no SAC e nas redes sociais são menores que as das reclamações recebidas via Bacen, Procon e ouvidoria.

A importância da instituição ter uma divisão de SAC bem estruturada, qualificada, com isenção, autonomia, imparcialidade e força para resolver as reclamações recebidas será observado no baixo número de manifestações encaminhadas à ouvidoria ou aos órgãos externos.

Depois de entendermos a posição da ouvidoria próxima as outras divisões responsáveis em centralizar todas as reclamações recebidas na instituição e também dentro de uma mesma diretoria, vamos ao modelo ideal para a ouvidoria.

A ouvidoria deve ser o canal de última instância dentro da instituição para que o cliente busque uma solução para o seu problema. Dessa forma, o cliente deve procurar a ouvidoria e para isso é necessário que o mesmo tenha um protocolo inicial e não esteja satisfeito com a resposta obtida no atendimento habitual. Outra possibilidade de atendimento são os casos em que o prazo de resposta ao cliente via SAC esteja expirado. O cliente que procurar a ouvidoria deverá ter a sua manifestação reaberta e tratada pela ouvidoria.

Os canais eletrônicos de entrada para a ouvidoria, seja ele o telefone de discagem direta e gratuita ou o portal via internet, devem conter um filtro eletrônico para solicitar a confirmação que o cliente já buscou o atendimento habitual, ou seja, a agência ou o SAC, e para isso deve exigir a digitação do número do cadastro de pessoa física – CPF e o número do protocolo de registro da reclamação inicial. Caso o cliente não tenha uma reclamação inicial, o contato deverá ser automaticamente direcionado ao SAC para início da análise e solução da demanda. É importante que nesse momento o cliente seja orientado que a sua ligação ou o seu contato eletrônico via portal está sendo direcionado para o SAC, pois ele não possui registro anterior e que a ouvidoria atua somente nos casos de segunda instância dentro da instituição.

É importante que a ouvidoria atenda os clientes e busque uma solução para as demandas evitando assim o risco de imagem da instituição bem como ajudando no processo de satisfação e fidelização dos clientes, mas ela deve respeitar o fato de ser a segunda instância das reclamações, pois caso a ouvidoria abra exceções ela deixará de ter seu importante papel e passará a se confundir com o SAC.

Após o recebimento das demandas propriamente de ouvidoria, ela deve proceder ao registro, análise, e tratamento da mesma, buscando as áreas gestoras envolvidas para uma rápida solução do problema do cliente e uma resposta final. Para isso, a ouvidoria deve ter acesso aos sistemas da instituição, pois somente assim poderá fazer uma análise minuciosa de todos os acontecimentos ocorridos com o cliente e assim chegar a uma conclusão.

Todos os integrantes da ouvidoria devem ser certificados e atualizados constantemente com cursos sobre os produtos e serviços da instituição, além de demais produtos existentes no mercado financeiro e principalmente legislações vigentes. Além disso, a equipe de ouvidoria deverá ser formada por profissionais éticos, de reputação ilibada, imparciais e isentos, para assim poder mediar os conflitos existentes entre os clientes e as área gestoras dentro da instituição.

A ouvidoria deverá sugerir uma solução para o problema apresentado aos gestores da instituição, sendo que na recusa por parte desses e verificando que o cliente teve seu legítimo direito prejudicado, a ouvidoria deve utilizar de sua alçada de decisão e providenciar a conciliação da demanda. Dessa forma a ouvidoria evita o risco de imagem da instituição, uma reclamação aos órgãos externos, tais como Bacen e Procon ou até mesmo a via judicial, onde o custo para a instituição será muito maior e danoso.

Como na estrutura projetada o SAC tem um papel significativo para a solução imediata dos problemas, inclusive com alçada de decisão, os casos recebidos na ouvidoria, via de regra serão casos improcedentes ou então complexos casos de reclamações procedentes e não solucionadas pelo SAC. Dessa forma, quando a ouvidoria recebe uma reclamação ela reabre a mesma com todos os tratamentos dados pela equipe do SAC, inclusive junto a área gestora. Isso facilita a análise da ouvidoria e a verificação do problema apresentado, devendo a mesma

agir de imediato para solução do problema. Portanto, apesar da ouvidoria ter um prazo legal de até 30 dias para solução da demanda, o prazo considerado aceitável não deve passar de 5 dias.

A ouvidoria deve ter uma equipe exclusiva para cuidar da qualidade de suas respostas e verificar indicadores de desempenho. Dentre os indicadores de desempenho, podemos mencionar o prazo médio de respostas da ouvidoria, o percentual de demandas recebidas no SAC e não solucionadas foram encaminhadas e reabertas na ouvidoria, a quantidade de demandas procedentes e improcedentes, e também as solucionadas e não solucionadas, tanto no tratamento do SAC como no atendimento final da ouvidoria.

As pesquisas de satisfação com os clientes que procuraram o atendimento da ouvidoria, medindo assim o nível do atendimento prestado pelos integrantes da ouvidoria. Essa pesquisa acaba sendo influenciada pelo resultado final da reclamação do cliente, ou seja, o cliente que teve uma reclamação julgada improcedente e não solucionada, poderá atribuir uma nota não satisfatória ao atendimento da ouvidoria, pois no entendimento dele ele tem razão na sua reclamação e a ouvidoria não agiu de forma eficiente para conseguir a solução do seu problema.

É também responsável por realizar as proposições de melhorias dentro da instituição, agindo diretamente junto aos gestores responsáveis visando uma melhoria nos processos, procedimentos, produtos e serviços e posterior encaminhamento ao conselho de administração da instituição, conforme norma legal contida na Resolução CMN 3477/07.

A ouvidoria também pode promover ações junto aos gestores ou mesmo junto a rede de agências da instituição mostrando os motivos mais reclamados dentro da instituição e os procedimentos que todos poderão adotar visando solucionar a insatisfação dos clientes e buscando a fidelização dos mesmo. Palestras visando educar o público interno e fazer com que esses entendam a posição da ouvidoria, que é a de promover a conciliação entre o cliente insatisfeito com a instituição e assim voltar a ser um cliente satisfeito e contente com o seu relacionamento com a empresa, fidelizando-o.

A experiência mostra que muitas reclamações recebidas na ouvidoria seriam facilmente resolvidas dentro da própria agência bancária ou então no atendimento do SAC, sendo que a agência novamente não teve o cuidado devido para tentar solucionar a demanda. Quando isso é levado ao conhecimento de todos, a surpresa é geral, pois ninguém acredita que um problema simples pode ter gerado danos ao relacionamento entre o cliente e a empresa.

Finalizando, a ouvidoria deve elaborar semestralmente o seu relatório ao Banco Central, com base na Resolução CMN 3477/07, e a partir disso, com base na evolução ou involução das reclamações e motivos reclamados, retransmitir para todos os setores dentro da instituição, abrindo todas as informações semestralmente. Para isso a ouvidoria deve elaborar mensalmente relatórios contendo as reclamações por áreas de atuação dentro do banco e cobrar soluções para que as melhorias apresentadas sejam implementadas e a instituição não receba mais reclamações procedentes recorrentes.

#### 4. CONCLUSÃO

Procuramos demonstrar nesse trabalho alguns canais de relacionamento com o consumidor, tanto os canais externos às organizações como principalmente os canais internos, sendo a ouvidoria o grande ponto central.

A evolução consumerista, principalmente pós a edição do Código de Defesa do Consumidor em 1990, fez com que toda a população ficasse mais consciente dos seus direitos, podendo dessa forma atuar mais na busca de suas necessidades e cobrando cada vez mais as empresas.

Em seminário realizado no mês de setembro de 2009 pela Federação dos Bancos Brasileiros, Febraban, sobre marketing e relacionamento com clientes, o presidente da Febraban, Fabio Barbosa, no seu discurso de abertura, mencionou diversos pontos importantes para a consolidação do sistema financeiro. A bancarização nos dias de hoje é um ponto importante para a inclusão social da população brasileira. Os Bancos estão praticamente em todas as localidades do Brasil, seja através de suas agências, postos de serviços, equipamentos de autoatendimento e também através dos seus correspondentes que atuam de forma a fomentar o crescimento do país.

O sistema bancário brasileiro é considerado um dos mais modernos do mundo, pois com o tamanho continental do Brasil, o tamanho da sua população bancarizada, a quantidade de serviços e operações realizadas pelos bancos e o volume de transações diárias, faz com que o nosso país seja referência no mundo.

Dentre os principais papéis dos bancos na sociedade brasileira, temos a função de financiar a economia e o consumo, proteger e rentabilizar a poupança e ter o maior serviço no mundo de pagamento e recebimento.

A transparência é uma forma de termos uma sociedade melhor e mais justa, dessa forma, um dos pontos principais que a federação esta trabalhando é relacionado com a educação financeira, a autoregulação bancária e a abertura de novos canais de comunicação e relacionamento entre os bancos e os seus clientes e a sociedade em geral.

Uma grande parcela dos problemas apresentados nos dias de hoje relacionados às reclamações bancárias são originadas da falta de conhecimento dos clientes nos momentos pré e pós as contratações. Nesse ponto a educação financeira é essencial para ajudar a população a ter todos os esclarecimentos necessários antes de uma contratação bancária, e sabedora dos seus direitos e deveres. Ligado a isso, temos o fator transparência do setor financeiro, com a tentativa de deixar mais claro para os seus clientes todas as obrigações, deveres e direitos que os clientes tem no momento de uma contratação.

A autoregulação bancária teve início na tentativa dos bancos se anteciparem e promoverem entre eles as melhores práticas do mercado, padronizando ações e tornando mais fácil um comparativo entre eles para que a população possa escolher o que melhor atende as suas necessidades. Assim, a expectativa da federação é que num futuro próximo a própria federação possa legislar preventivamente para os seus associados evitando assim novas legislações específicas advindas de instâncias superiores, tais como, Banco Central, Conselho Monetário, Ministério da Justiça, entre outros, e possibilitando que caso seja feita uma nova legislação sobre um determinado tema, os bancos já estejam aderentes a mesma.

Nessa linha, temos a abertura dos canais de comunicação, uma aproximação maior da federação e dos bancos com a sociedade em geral, ou seja, um maior diálogo com as entidades governamentais, governos, entidades de defesa do consumidor e os próprios cidadãos.

Um grande exemplo disso é a recente mudança no serviço de atendimento ao cliente – SAC com a nova regulamentação do Decreto 6523/08, e a importância dos bancos serem o segmento com melhor aderência ao cumprimento da legislação. Outro exemplo são as ouvidorias dos bancos, que após regulamentação de acordo com a Resolução 3477/07, servem de parâmetro para todos os demais segmentos.

O instituto de ouvidoria clássica que teve início na Suécia em 1809, serviu para iniciar essa aproximação entre o cidadão e o governo. No setor privado as ouvidorias avançaram muito nos últimos anos, principalmente no Brasil após a Constituição Federal de 1988 e o Código de

Defesa do Consumidor de 1990, sendo objeto de legislações específicas tanto para o segmento privado como para o público também.

Juntamente com as novas legislações específicas, normatizando as ouvidorias, outros pontos também são importantes para a criação de uma ouvidoria, tais como, a busca do conhecimento e informação, a definição de um modelo e o desenvolvimento de um projeto e a divulgação, tanto externa como principalmente interna, sensibilizando os seus parceiros dentro da instituição para a importância das atividades da ouvidoria e o valor agregado que trará para a empresa.

A definição de procedimentos e do fluxo de trabalho da ouvidoria ligados às demais áreas dentro da organização, ajuda no comprometimento interno e na obtenção na qualidade de informações. A decisão da alta direção em apoiar a ouvidoria e a liberação de recursos pessoais e financeiros para a realização das atividades. Sempre lembrando que a ouvidoria pode ter muitos recursos, mas o mais importante de todos é o fator humano, pois nada pode substituir um excelente atendimento.

As ouvidorias têm a finalidade de garantir a participação do cidadão se manifestando contrário a um determinado fator que tenha gerado uma reclamação, assegurando o direito de resposta e a resolução das demandas acolhidas, promover a transparência, mediar conflitos e subsidiar formulação de políticas públicas e decisões gerenciais. Para isso, as ouvidorias devem agir com imparcialidade, autonomia, independência e isenção, ter acesso aos gestores e às informações, ter recursos tecnológicos, financeiros e pessoal, ser normatizada, com ampla divulgação da sua existência e finalidade, com fácil acesso aos clientes, e principalmente com o apoio institucional, pois somente assim terá credibilidade para cumprir as suas atribuições.

Portanto, os bancos são sabedores que a base para o crescimento dos seus negócios, é o relacionamento com os seus clientes, de forma clara e transparente, e somente dessa forma, sabendo ouvir e atendendo às necessidades de seus clientes, eles poderão torná-los leais a sua organização, sendo o caminho para construir algo sustentável.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL FILHO, Marcos João Teixeira. **O Ombudsman e o controle da administração**. São Paulo: EDUSP, 1996.

ANGELO, Claudio Felisoni de; GIANGRANDE, Vera. **Marketing de relacionamento no varejo**. São Paulo: Atlas, 1999.

BASSUMA, Luiz. **Projeto de Lei Federal 342/07**. Brasília: Câmara dos Deputados Federais, 2007.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM – Customer Relationship Management**. São Paulo: Atlas, 2000.

CENTURIÃO, Alberto. **Ombudsman a face da empresa cidadã**. São Paulo: Educator, 2003.

\_\_\_\_\_. **Como e por que instalar uma ouvidoria**. São Paulo: Educator, 2006, apostila.

\_\_\_\_\_. **Ouvidoria na prática**. São Paulo: Educator, 2007, apostila.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

Controladoria Geral da União – CGU. **Orientações para implantação de unidade de Ouvidoria**. 5ª edição. Brasília: Gráfica Brasil Editora e Marketing Ltda, 2009.

Equipe de instrutores ABO. **Programa de Capacitação e Certificação Profissional em Ouvidoria**. São Paulo: ABO/Febraban, 2008, apostila.

Equipe de instrutores Abrarec. **Curso de Formação de Ouvidores e Ombudsman – Módulo I**. São Paulo: Abrarec, 2007, apostila.

Equipe de instrutores FGV. **Capacitação para serviços de atendimento ao consumidor e de ouvidoria.** São Paulo: FGV/Febraban, 2008, apostila.

GIANGRANDE, Vera. **O cliente tem mais que razão – A importância do Ombudsman para a eficácia empresarial.** São Paulo: Editora Gente, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

HOLANDA, Aurélio Buarque de. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa.** 2ª edição revista e ampliada. São Paulo: Editora Nova Fronteira, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2006.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados.** São Paulo: Futura, 1999.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Obtendo resultados com relações públicas.** São Paulo: Pioneira, 1997.

LEITE, Celso Barroso. **Ombudsman: Corregedor administrativo.** São Paulo: Zahar, 1975.

LYRA, Rubens Pinto. **A ouvidoria na esfera pública brasileira.** João Pessoa: Editora UFPB, 2000.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: Estratégias bem sucedidas para a era do cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MEIR, Roberto; VOLPI, Alexandre. **O Brasil que encanta o cliente.** São Paulo: Elsevier Editora, 2006.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Ombudsman: Uma instituição administrativa em exportação.** In periódico revista de administração de empresas – RAE: São Paulo: FGV, 1974.

PINTO, Odila de Lara. **Ombudsman nos bancos: agente de mudanças nas instituições bancárias do Brasil.** São Paulo: Musa, 1998.

REVISTA CONSUMIDOR MODERNO. São Paulo: Grupo Padrão. Número 142. Novembro/2009.

VIANA JUNIOR, Humberto Rodrigues. **O Ombudsman nas instituições de ensino.** Salvador: Ouvidoria Geral do Município/Publicações, 2007.

VISMONA, Edson. **A Ouvidoria Brasileira.** São Paulo: Imprensa Oficial, 2005.

VISMONA, Edson et al. **A Ouvidoria no Brasil.** São Paulo: Associação Brasileira de Ouvidores, 2001.

VOLPI, Alexandre. **Vida de Vera Giangrande. Na Trilha da Excelência – Uma lição de relações públicas e encantamento de clientes.** São Paulo: Negócio Editora, 2002.

#### **SITES PESQUISADOS:**

Associação Brasileira de Ouvidores – ABO. [www.abonacional.com.br](http://www.abonacional.com.br).

Associação Brasileira das Relações Empresas Clientes. [www.abrarec.com.br](http://www.abrarec.com.br).

Associação Nacional de Ouvidores Públicos. [www.anop.com.br](http://www.anop.com.br).

Banco Bradesco. [www.bradesco.com.br](http://www.bradesco.com.br).

Banco do Brasil. [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br).

Banco Central do Brasil. [www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br).

Banco Itaú. [www.itaub.com.br](http://www.itaub.com.br).

Banco Nossa Caixa. [www.nossacaixa.com.br](http://www.nossacaixa.com.br).

Banco Real. [www.bancoreal.com.br](http://www.bancoreal.com.br).

Banco Santander Brasil. [www.santander.com.br](http://www.santander.com.br).

Brasilcon: Instituto Brasileiro de Política e Direito do Consumidor. [www.brasilcon.org.br](http://www.brasilcon.org.br).

Caixa Econômica Federal. [www.caixa.gov.br](http://www.caixa.gov.br).

Câmara dos Deputados. [www.camara.gov.br](http://www.camara.gov.br).

Consumidor Moderno. [www.consumidormoderno.com.br](http://www.consumidormoderno.com.br).

Controladoria Geral da União. [www.cgu.gov.br](http://www.cgu.gov.br).

Defensoria Pública Geral do Estado do Rio de Janeiro. [www.dpge.rj.gov.br](http://www.dpge.rj.gov.br).

Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor. [www.mj.gov.br/dpdc](http://www.mj.gov.br/dpdc).

Febraban: Federação Brasileira dos Bancos. [www.febraban.org.br](http://www.febraban.org.br).

Fundação Procon São Paulo. [www.procon.sp.gov.br](http://www.procon.sp.gov.br).

Idec: Instituto de Defesa do Consumidor. [www.idec.org.br](http://www.idec.org.br).

Ministério da Previdência Social. [www.previdencia.gov.br](http://www.previdencia.gov.br).

Portal do Consumidor. [www.portaldoconsumidor.gov.br](http://www.portaldoconsumidor.gov.br).

Pró-Cidadania. [www.procidadania.org.br](http://www.procidadania.org.br).

Pró-Teste: Associação Brasileira Defesa do Consumidor. [www.proteste.org.br](http://www.proteste.org.br).

Senado Federal. [www.senado.gov.br](http://www.senado.gov.br).

Sindec: Sistema Nacional de Informação de Defesa do Consumidor. [www.mj.gov.br/sindec](http://www.mj.gov.br/sindec).

Super Consumidor. [www.superconsumidor.com.br](http://www.superconsumidor.com.br).