

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FAAC - FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO**

Aline Brunheroto Gobbi

**AS RELAÇÕES PÚBLICAS EM PARCERIA COM A OUVIDORIA E OMBUDSMAN:
GESTÃO E AJUSTE PARA UM RELACIONAMENTO EFICAZ**

Bauru

2011

Aline Brunheroto Gobbi

**AS RELAÇÕES PÚBLICAS EM PARCERIA COM A OUVIDORIA E OMBUDSMAN:
GESTÃO E AJUSTE PARA UM RELACIONAMENTO EFICAZ**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista, Campus Bauru, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social: Relações Públicas.

Orientadora: Prof^a. Dra. Célia Maria Retz Godoy dos Santos

Bauru

2011

Orientadora:

Célia Maria Retz Godoy dos Santos

Graduada e mestre em Comunicação Social, doutora em Sociologia e docente do Departamento de Comunicação Social, e do Programa de Pós Graduação em Poéticas Visuais da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP, Campus Bauru. Coordenadora do Curso de Relações Públicas e Núcleo de Opinião Unesp

Banca Examinadora:

Celina Marta Corrêa : Graduada em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas pela Universidade Estadual Paulista/UNESP-Bauru, Mestre em Ciências da Comunicação e Poéticas Visuais pela Universidade Estadual Paulista/UNESP-Bauru e Doutora em Comunicação Midiática pela Universidade Estadual Paulista/UNESP-Bauru.

Sônia de Brito: Doutora em Letras pela Universidade Estadual Paulista/UNESP- Assis e Mestre em Comunicação e Poéticas Visuais pela Universidade Estadual Paulista/UNESP-Bauru.

Dedicatória

Aos meus pais Marcio e Arlene, por todas as oportunidades que puderam me proporcionar, sempre respeitando minhas escolhas.

À minha irmã Cintia, que sempre esteve ao meu lado em todas as ocasiões.

Ao meu namorado Rodrigo, que me deu apoio e jamais me deixou desistir de algo.

À toda minha família e aos amigos, que sempre estiveram ao meu lado e contribuíram de alguma maneira para meu crescimento.

Agradecimentos

Agradeço à Professora Célia, por toda atenção e paciência durante a realização do trabalho.

Às Ouvidorias da Folha de São Paulo, Sebrae – SP e Sabesp, que contribuíram com informações relevantes para minha pesquisa.

Às professoras que aceitaram participar da minha banca, Celina e Soninha, pela disponibilidade e compreensão.

E à todas as pessoas que estiveram em meu caminho durante estes últimos quatro anos, que me deram apoio, força e carinho.

.

“ A meta do profissional de Relações Públicas é substituir o preconceito pelo conceito, o isolamento pela integração e a animosidade pelo diálogo ”.

Vera Giangrande

RESUMO

O trabalho apresenta como tema central a gestão efetuada pelos profissionais de Relações Públicas nos canais de relacionamento com o cliente, com foco nas Ouvidorias e departamentos de Ombudsman. Tem como objetivo discutir, refletir e estabelecer um paralelo entre estas atividades, ressaltando a importância destes canais no processo da comunicação e relacionamento entre organização e seus públicos. Dividido em três capítulos, inicia-se com a discussão sobre as terminologias Ouvidoria e Ombudsman, desde a contextualização e conceituação dos termos até a comparação com outros meios de relacionamento com o cliente. Faz parte do estudo, um breve histórico sobre as organizações e suas mudanças ao longo dos anos, enfatizando a importância do consumidor e dos relacionamentos para o sucesso das organizações na atualidade, bem como a inserção do Relações Públicas neste contexto. Finaliza-se a discussão estabelecendo-se um paralelo entre os canais de Ouvidoria e Ombudsman e a importância das relações públicas em sua gestão no intuito de demonstrar a relevância do assunto num cenário de extrema competitividade entre as organizações, no qual o consumidor/cidadão, como agente de mudança, pode ser o responsável pelo sucesso ou insucesso da mesma. A reflexão pretende evidenciar a importância das habilidades e competências do profissional de Relações Públicas na gestão dos canais em questão, os quais ainda não estão bem delimitados.

Palavras-chave: Consumidor, Organização, Ouvidoria, Ombudsman, Relacionamentos, Comunicação, Relações Públicas.

ABSTRACT

This work presents as the central theme the management conducted by the Public Relations' professional regarding the custom relations' channels, focusing on Ombudsman. Its main objective is to discuss, reflect and establish a parallel between these activities, highlighting the importance of these channels on the organization's communication and relationship process with their customers. Split in three chapters, it begins the discussion about the terminology in Ombudsman, from the meaning and concept of the terms to the comparison with other relationship means with the customer. It is a part of the study a brief history about organizations and their changes over the years, emphasizing the importance of customers and relations for the success of the modern day organizations, considering the Public Relations in this context. The discussion concludes establishing a parallel between the Ombudsman channels and the meaning of public relations in its management, regarding the relevancy of the subject in a highly competitive scenario, in which the customer/person, as a change agent, can be the responsible for the success or failure of organizations. The study tries to focus on showing the importance of the skills and competencies of the Public Relations for the fore mentioned channels, which are not well defined yet.

Key-words: Consumer, Organization, Ombudsman, Relationships, Communication, Public Relations.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cronograma da pesquisa online.	71
Tabela 2 – Dados obtidos na pesquisa.	72

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
1 – DISCUSSÕES SOBRE AS TERMINOLOGIAS OUVIDORIA E OMBUDSMAN	15
1.1 - Contextualização no tempo e no espaço.....	16
1.2 - A Ouvidoria no Brasil.....	18
1.3 - As Ouvidorias no setor público e privado.....	20
1.4 - Ouvidorias internas e externas.....	23
1.5 - O papel da Ouvidoria e o perfil dos profissionais da área.....	25
1.6 - Deveres de um ouvidor/ ombudsman.....	28
1.7 - Ouvidoria/ombudsman e outros canais de relacionamento.....	30
2 - ORGANIZAÇÕES, RELACIONAMENTOS E RELAÇÕES PÚBLICAS.....	34
2.1 - As organizações e as questões derivadas da modernidade.....	35
2.2 - A era dos relacionamentos e a importância no ambiente organizacional. . .	39
2.3 - O consumidor face aos serviços de atendimento.....	44
2.4 - Ouvir o consumidor: um ativo para o sucesso.....	48
2.5 - Relações Públicas na gestão dos relacionamentos.....	50
3 - OUVIDORIA/OMBUDSMAN E RELAÇÕES PÚBLICAS.....	57
3.1 - Ouvidoria/ombudsman como ferramenta eficaz de relacionamentos.....	58
3.2 - O Relações Públicas na gestão das ouvidorias/ombudsman.....	63
3.3 - Pesquisa online com ouvidorias/ombudsman.....	68
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	74
REFERÊNCIAS.....	77

RELAÇÃO DE ANEXOS

Anexo 1 – Estatuto Social do Ouvidor/Ombudsman.	80
Anexo 2 – Código de Ética do Ouvidor/Ombudsman	89

INTRODUÇÃO

Hoje, observa-se um panorama de mudanças e inovações constantes em todos os âmbitos, principalmente no contexto organizacional devido à grande competitividade do mercado desencadeada por uma série de fatores, como por exemplo, a globalização e a revolução tecnológica. As organizações estão mudando seus modos de pensar e cada vez mais, estão dando conta da importância da boa comunicação e do relacionamento com seus públicos. Os consumidores modernos, mais atentos, exigentes e informados, obrigam as organizações a reverem seus conceitos e investirem na qualidade da comunicação e relacionamentos excelentes para melhor atender seus clientes, a partir de políticas transparentes e do diálogo de mão dupla. Esta parcela de público é a razão de existência de uma organização, e a partir do momento que se tornam agentes de mudanças, esta por sua vez, precisa se transformar também para continuar a competir no mercado.

Nesta dinâmica, surgem os canais de relacionamento com o cliente: articulados ou não, com a rede comunicacional, mais ou menos complexos, transparentes, eficazes, enfim desempenhando uma multiplicidade de papéis que integram este campo conforme a renovação das técnicas e ferramentas empregadas. Isso inclui os canais de Ouvidoria e Ombudsman, foco deste estudo que pretende atentar para as variadas demandas comunicacionais dos diversos públicos, agregando ao caráter técnico instrumental do canal uma concepção interativa e relacional. A intenção é apontar como ferramentas de gestão da comunicação e de como relacionamentos auxiliam na solução de conflitos, melhoram a imagem e desenvolvem estratégias que vão ao encontro das expectativas dos clientes/cidadãos. E, mais: objetiva analisar as mudanças organizacionais frente os fluxos e demandas informacionais e a crescente rede de relacionamentos que se estabelece entre organização e os atores sociais. É claro que nesta discussão a interrelação relacionamentos e Relações Públicas é o elemento chave na construção de uma Ouvidoria ou de um departamento de Ombudsman.

Assim, para melhor compreensão do assunto, o trabalho é exposto em três capítulos. No primeiro são debatidas as terminologias Ouvidoria e Ombudsman, inicialmente contextualizando-as no tempo e no espaço, para em seguida, focar mais especificamente, seu desenvolvimento no Brasil. Agrega-se a isso a exposição das

diferenças entre Ouvidoria pública/privada e interna/externa, bem como o seu papel, o perfil e os deveres dos profissionais que atuam nestes setores. Ainda, neste capítulo, se faz uma breve diferenciação entre a Ouvidoria/Ombudsman e outros canais de relacionamento com o cliente, como por exemplo, os SAC`s.

“Organizações, Relacionamentos e Relações Públicas” é o título do segundo capítulo no qual são abordadas as mudanças organizacionais decorrentes da modernidade e da era dos relacionamentos evidenciando as importâncias destas no ambiente. A reflexão sobre o panorama do consumidor, face aos serviços de atendimento, serve para apoiar as inferências argumentativas sobre o relações-públicas como profissional capaz para atuar na gestão de relacionamentos. Entre os teóricos e estudiosos consultados estão: França (2006 e 2009), Kunsch (2003), Terra (2001), entre outros.

Já o último capítulo, o terceiro, trata do paralelo entre Ouvidoria/Ombudsman e as Relações Públicas, na visão de autores como lasbeck (2011), Guazzelli (2008), entre outros. Basicamente aponta argumentações para defender esses canais de relacionamento como sendo os mais ativos perante os diversos públicos e, paralelamente tenta fazer uma abordagem defensiva deste profissional, colocando suas habilidades e capacitação como essenciais para gestão dos canais. Por fim, apresenta-se um levantamento exploratório online, efetuado com algumas Ouvidorias e Ombudsman (Folha de SP, Sebrae e Sabesp) que tem este serviço na rede, a fim de demonstrar na prática como está este cenário.

Em resumo, o trabalho dedica-se a discutir e analisar o ambiente atual frente às mudanças no âmbito organizacional, defendendo alguns fatores que fazem a diferença no relacionamento e atendimento ao cliente, relacionando às necessidades das organizações às expectativas dos seus públicos. Entre os resultados ressaltam-se que estes canais não são suficientes, por si só, para a construção de relacionamentos estratégicos estáveis e duradouros, contudo o relações-públicas pode estreitar os diálogos e construir caminhos, antecipando e gerenciando contratempos, enunciando informações para esclarecer dúvidas, integrando a comunicação da organização entre os públicos, ou seja ampliando-se as possibilidades de construir relacionamentos efetivos, com maior chance de lograrem êxito.

1. DISCUSSÕES SOBRE AS TERMINOLOGIAS OUVIDORIA E OMBUDSMAN

1.1 Contextualização no tempo e no espaço

A figura do Ouvidor é conhecida desde a época da Colonização Portuguesa, período no qual o Brasil foi dividido territorialmente em Capitanias Hereditárias. Os Governos Gerais contavam com Ouvidores em suas estruturas, que eram indicados pelo Rei de Portugal e em 1549, Tomé de Souza nomeou Pero Borges como primeiro Ouvidor Geral do Brasil, com a função principal de representar a administração da justiça real portuguesa, mas também detinha funções como lavrar e promulgar leis, estabelecer Câmara de Vereadores e ouvir reclamações e reivindicações da população sobre improbidade e desmando por parte dos Servidores do Governo.¹

Já na Suécia, desde 1660 o rei buscava um agente que pudesse controlar as atividades dos juízes do Reino e representasse o povo juntamente ao governo e foi no ano de 1809 que esta busca terminou, quando a Constituição foi promulgada e a figura do “*Justitiombudsman*” foi oficializada, com a função de exercer o “controle da administração”, e com o poder de processar quem cometesse ilegalidades ou negligências no cumprimento de seus deveres, ou seja, nesta época, a figura do Ombudsman - junção da palavra *ombus* (procurador, delegado ou representante) com a palavra *man* (homem) - surgiu para fortalecer os direitos do cidadão diante do poder do Governo.

A experiência ficou restrita à Suécia até 1900 e com o passar dos anos esta função foi se aprimorando e se expandiu entre outros países da Europa como Finlândia, Dinamarca, Noruega, Alemanha, Portugal, Itália, França e Espanha. Com a abrangência da discussão pelos direitos humanos por volta de 1960 nos Estados Unidos, a figura do Ombudsman também apareceu na América. “A atuação do Ombudsman nestes países tem um forte caráter institucional, voltado para as demandas mais complexas que envolvem toda a cidadania, o que pode afastar a sua atuação de questões mais específicas.” (ABO, 2000)

O modelo Sueco de Ouvidoria veio para o Brasil somente na década de 1980, quando lentamente foram surgindo os primeiros sinais de abertura democrática e um debate para criação de canais de comunicação entre o poder e a população. Como

¹ Fonte: <http://www.sefaz.pe.gov.br/sefaz2/ouvidoria/HistoriadasOuvidorias.htm?pai=911>

modelo de defesa do cidadão, no ano de 1986, através do decreto-lei número 215/86 é criada a primeira Ouvidoria Pública pela Prefeitura de Curitiba. O estabelecimento das Ouvidorias nas prefeituras, nesta época, foi uma resposta à duas décadas de silêncio no Brasil imposto pelo regime político vigente. Alguns anos depois a iniciativa privada também incorporou a atividade e em 1985 o primeiro Ombudsman do consumidor foi instaurado na empresa de produtos químicos Rhodia. Logo após, em 1989, a função foi instaurada pelo jornal Folha de São Paulo. Esta incorporação no âmbito privado esteve ligada com a alta competitividade do mercado, no qual as empresas começaram a pensar na posição do cliente e em suas escolhas e conseqüentemente no melhor atendimento a este público para assim fidelizá-los.

Os termos Ouvidoria e Ombudsman, de acordo com a Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman, tratam de representantes do cidadão, os quais zelam pelos interesses deste diante de organizações, sejam elas públicas ou privadas. Para esta Associação os dois termos são praticamente sinônimos e as responsabilidades dos representantes basicamente idênticas, porém ao recorrer ao Ouvidor a ABO defende que “o cidadão-cliente aproxima-se do serviço público” e ao recorrer ao Ombudsman “o cliente-consumidor se reporta à empresa”. Acredita-se que o termo Ouvidor é utilizado devido à razões históricas e culturais; históricas pois este termo existe no Brasil desde o início de sua própria história, na época das Capitânicas Hereditárias, e culturais devido sua terminologia original, que diferentemente de Ombudsman, por ser um termo estrangeiro, pode causar constrangimentos ou dificuldades junto as instituições públicas.

No decorrer desses anos, o conceito norteadores de Ouvidoria e de Ombudsman foram sendo desdobrados e incorporados por diversos países e níveis da sociedade, porém sempre como um veículo de comunicação de organizações, tanto públicas como privadas e com um objetivo em comum: a gestão dos processos comunicacionais, estabelecendo trocas informacionais e o aprimoramento do atendimento ao cliente/cidadão, a partir da transparência nas atividades e no reconhecimento do direito destes.

1.2 A Ouvidoria no Brasil

Após a Independência no Brasil, houve uma série de tentativas de regulamentar o Ombudsman brasileiro por meio da legislação. Em 1923, ocorreu a primeira tentativa partindo do Deputado Constituinte José de Souza Mello e a última foi em 1998, em proposta apresentada pela Comissão de Notáveis, grupo coordenado pelo jurista Afonso Arinos. A intenção era de incorporar a função Ouvidoria à Constituição Brasileira. Atualmente, no inciso I do parágrafo 3 do artigo 37 da Constituição Brasileira, os serviços públicos são obrigados a dispor de canais de atendimento a reclamações. Há também um projeto de lei no Congresso Nacional de autoria do deputado Sérgio Barradas (PT-BA) que prevê a obrigatoriedade das Ouvidorias também nas organizações privadas com mais de trezentos funcionários. Muitas leis ainda no Brasil preveem a instauração das Ouvidorias nos estados e municípios. (IASBECK, 2010: 16)

Emenda aprovada durante a elaboração da Constituição Brasileira de 1988 descentralizou a Ouvidoria. A partir dela, qualquer poder executivo pode, por lei ou decreto, estabelecer a sua Ouvidoria. Se fosse instituída apenas como Ouvidoria Geral, como se pretendeu, ela se reportaria ao parlamento, ficando presa, longe do cidadão e politicamente não cumpriria o seu papel. Da forma como ficou estabelecido, o ouvidor torna-se representante direto do cidadão, e é ele quem tem a gerência sobre o ouvidor. Funciona ao contrário das origens, quando o ouvidor controlava os súditos em prol do rei. Hoje, ele defende o cidadão. E a pressão exercida sobre o ouvidor identifica o bom ou mau serviço do órgão público.²

Conforme citado anteriormente, na década de 1980 surgiu a primeira Ouvidoria no Brasil e o pioneirismo ficou com a Prefeitura de Curitiba-PR em 1986. Após esse momento o processo de criação das Ouvidorias foi se difundindo em todo país, não apenas no setor público, mas também na iniciativa privada, quando as empresas começaram a criar o cargo de Ombudsman. As instituições públicas começaram valorizar a defesa do cidadão, a preservação de seus direitos e a necessidade de garantir o direito de informação e a participação no setor público, no sentido de minimizar a burocracia deste setor. Também nas organizações privadas, as Ouvidorias

² Fonte: http://www.abosaopaulo.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=52&Itemid=59

passaram a atuar como catalizadoras da qualidade de atendimento e na garantia de uma adequação na prestação de serviços de forma que ao inserir as reclamações, sugestões, críticas e denúncias de seus clientes/consumidores, visavam atingir um nível de excelência.

Todavia, esta função só ganhou força no Brasil após a implantação do Código de Defesa do Consumidor, representando uma mudança na visão do relacionamento do cliente/cidadão com as organizações. O Código de Defesa do Consumidor despertou, mais especialmente nas empresas, a necessidade de contratar um profissional que fizesse a interlocução entre os consumidores e a organização representando as demandas e interesses de ambos. Este Código traz leis que protegem os direitos do consumidor e prevê punições para quem negligenciá-las, constituindo-se de um instrumento de aferição da satisfação com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos no mercado.

Na década de 1990 a institucionalização dessa função deu mais um salto no Brasil, em Março de 1995, no I Encontro Nacional de Ouvidores em João Pessoa-PB, foi criada a Associação Brasileira de Ouvidores (ABO), inicialmente com cerca de vinte associados entre ouvidores públicos e ombudsman da iniciativa privada, a instituição vem crescendo (ABO, 2000: 15). Assim, a ABO passa a oferecer suporte para a criação e desenvolvimento de ouvidores nas instituições, auxiliando a formação de profissionais dessa área em todo o país.

De tal modo, a institucionalização do Ouvidor no Brasil fez com que várias cidades adotassem a função, sempre incentivando a Ouvidoria Brasileira em defesa do cidadão, seja dos usuários de serviços públicos ou de consumidores de produtos ou serviços de empresas privadas.

Ao mesmo tempo, no ano de 1995, a ABO com a colaboração do Dr. João Benedito Azevedo Marques, decide criar o seu Estatuto Social (anexo A), com o objetivo de estimular e promover o relacionamento entre todos os Ouvidores/Ombudsman do Brasil, além de fomentar a criação de novas Ouvidorias. A ABO, a partir deste Estatuto, registrou o seu compromisso com todos os profissionais envolvidos nesta atividade, bem como reconheceu seus direitos e deveres, visando ao fortalecimento da cidadania.

O Código de Ética do Ouvidor/Ombudsman (anexo B) foi outra vitória para a institucionalização da função. Aprovado em Assembléia Geral Extraordinária no ano de 1997 na cidade de Fortaleza -CE, o Código entra em vigor, estipulando que a atividade de Ouvidoria deve estar vinculada à compreensão e respeito às necessidades, direitos e valores das pessoas, em busca da excelência e eficiência. “Ética e transparência são parte integrante da ação da Ouvidoria, é essencial que a função seja exercida com autonomia, justiça e compromisso com a verdade.” (CANDIOTO, 2006: 23)

A ABO institui o Código de Ética, contemplando os seguintes quesitos:

- A natureza da atividade da Ouvidoria está diretamente ligada à compreensão e respeito às necessidades, direitos e valores das pessoas.
- Por necessidades, direitos e valores entende-se não apenas questões materiais, mas também as de ordem moral, intelectual e social, sendo que os direitos só têm valor quando são efetivamente reconhecidos.
- No desempenho de suas atividades profissionais e dependendo da forma como essas sejam preenchidas, os Ouvidores/Ombudsman podem efetivamente aplicá-las, alcançando esses direitos.
- A função do Ouvidor/Ombudsman visa ao aperfeiçoamento do Estado e das organizações na busca da eficiência e da austeridade administrativa.
- No exercício das suas atividades os Ouvidores/Ombudsman devem defender intransigentemente os direitos inerentes ao ser humano, balizando suas ações por princípios éticos morais e constitucionais.³

1.3 As Ouvidorias nos setores público e privado

No setor público brasileiro, a primeira Ouvidoria datada de 1986, iniciou como uma representação dos direitos do cidadão, a qual abre a oportunidade para qualquer habitante lutar pelos seus direitos e reivindicar melhorias no sistema público. Na esfera pública estadual paulista, surge a Ouvidoria do Procom em 1992, a do Instituto de Pesos e Medidas em 1993, a ouvidoria da Polícia Militar em 1995, e um sistema piloto de Ouvidoria na Secretaria da Saúde em 1996. Segundo Candioto:

³ Fonte: www.abonacional.org.br

O restabelecimento da democracia no país, a partir da década de 1980, e juntamente com a criação e consolidação de vários outros organismos de defesa dos direitos humanos e de cidadania, as ouvidorias públicas vêm assumindo cada vez mais o papel de instrumento de promoção de direitos em defesa da cidadania. (2006: 26)

Com a Lei Estadual 10.924, de 20 de Abril de 1999, de defesa ao usuário público, e o decreto 44.074, de 1 de Julho de 1999, que regulamenta a composição e define as competências das Ouvidorias de Serviços Públicos, o Estado de São Paulo estabeleceu que todas as organizações ligadas ao Estado tivessem suas Ouvidorias, formando uma rede. Hoje, só o Estado de São Paulo agrega 165 ouvidorias na esfera pública.

A Ouvidoria Brasileira, principalmente na esfera pública, está em constante processo de ampliação. De 2003 até 2009, apenas no serviço público, houve um acréscimo de 277% no número de Ouvidorias. Elas estão presentes em autarquias, órgãos da administração direta e indireta, agências reguladoras, tribunais, forças armadas, hospitais e universidades, entre outras. Estes dados constam em uma mensagem enviada pelo, então presidente da República, ao Congresso Nacional em fevereiro de 2010 e é possível perceber que não param de crescer. As Ouvidorias no setor público representam um avanço na história do cidadão que com essas mudanças adquiriram um espaço para lutar pelos seus direitos e reivindicar melhorias no sistema público, exigindo eficácia no cumprimento das leis.

Deste modo, a Ouvidoria, uma prática derivada da área pública, também foi crescendo no âmbito privado. Um dos primeiros casos de sucesso nesta direção pode ser observado em 1993, com a instalação do Ombudsman no Grupo Pão de Açúcar, sob o comando de Vera Giangrande, com a preocupação não só em melhorar o atendimento aos seus clientes/consumidores, mas de se destacar no mercado diante da concorrência e aprimorar os relacionamentos no ambiente interno da organização. A criação da Ouvidoria interna teve como objetivo fazer com que os funcionários se sentissem membros ativos e participassem do dia-a-dia da organização, já que eles refletem a imagem da empresa junto ao mercado. Afora o Grupo Pão de Açúcar pode-se destacar outros pioneiros como o Ombudsman da Folha de São Paulo, criado em

1989, e de organizações bancárias e de créditos. E, ainda em 2004, uma emissora de televisão instituiu o cargo, a TV Cultura.

Em um artigo para publicação “Parceria” da LVBA, em abril de 1995, Giangrande diz que:

Ouvir o consumidor ajuda a direcionar os negócios e é um exercício fascinante. Ele nos diz palavra a palavra, com clareza meridiana, como a empresa é vista. Quando fala o que não queremos ouvir, é importantíssimo dar-lhe a oportunidade de expor seu pensamento(...)Muitas vezes perguntam-me se o consumidor fornece ideias inovadoras para o Pão de Açúcar. A resposta é não, ele não dá ideias, ele alimenta a capacidade de pensar da empresa. (In: VOLPI, 2002: 196)

A comunicação com os públicos, cada vez mais presente nas organizações, passam a fazer parte das diferentes preocupações organizacionais, logo, empresas privadas entreveem a necessidade de melhorarem seus relacionamentos com seus *stakeholders*⁴, implantando não só serviços básicos de atendimento, mas também a implantação de uma Ouvidoria/Ombudsman. Com este canal é possível ampliar o alcance das ações institucionais e mercadológicas das organizações, estabelecendo relações mais efetivas com seus clientes. A adoção desta medida reflete no respeito ao consumidor, postura que traz dividendos para a imagem das organizações e, ao mesmo tempo, agrega valores intangíveis ao produto e à marca. Vista de outro modo, na iniciativa privada, a busca pela fidelização do cliente ou do consumidor é uma forte justificativa para a implantação deste serviço. Com isso as organizações esperam a melhora no atendimento, a partir das críticas, sugestões e reclamações colhidas culminado no aperfeiçoamento de suas ações, segundo as demandas de seus públicos de interesse.

⁴ Entendemos o termo segundo o professor e economista Paulo Nunes como pessoa, grupo ou entidade com legítimos interesses nas ações e no desempenho de uma organização e cujas decisões e atuações possam afetar, direta ou indiretamente, nessa organização.

1.4 Ouvidorias internas e externas

Um dos passos para alcançar a comunicação excelente em uma organização, se não for o primeiro, é o enfoque privilegiado que se deve ter com a comunicação interna. A prioridade dada ao público interno é fundamental no processo de melhoria da comunicação, pois segundo Candioto (2006: 30) trata-se de um público multiplicador das boas ações da organização. Logo, um canal como a Ouvidoria interna é um departamento estratégico que proporcionará a este segmento uma fonte de comunicação e fará com que suas angústias cheguem até a alta administração. Um relacionamento transparente e duradouro com os funcionários gerará bons resultados para a organização, como produtividade, melhor performance profissional, dedicação e estímulos positivos. A comunicação efetiva é fundamental para o sucesso de uma organização e a valorização do público interno só tem a acrescentar no ambiente organizacional.

Para Giangrande e Figueiredo (2000: 37) “o cargo cobra a efetiva prática das políticas de administração dos recursos humanos e cumprimento do regulamento interno da organização”, logo, o Ombudsman interno necessita ter pleno conhecimento da organização, pois atuará como representante dos funcionários, estando preparado para ouvir e dar soluções aos conflitos surgidos. Portanto, a Ouvidoria interna se torna um espaço de diálogo nas organizações, promovendo a participação e o intercâmbio das pessoas que a compõem e para Giangrande:

O empresário que ouvir os seus clientes tem muito mais chance de prosperar e realizar lucros em relação àquele que não os ouve. Entretanto, ninguém dá o que não tem. Se não estiverem bem dispostos e motivados, os funcionários, por mais qualificados que sejam, não proporcionarão um atendimento muito bom ao cliente externo. (In: VOLPI, 2002: 142)

Falar em Ouvidoria interna, Marchiori (2010: 119) “sugere o entendimento da organização não somente como emissora, mas principalmente como receptora dos níveis intermediário e operacional, especialmente se considerarmos a ouvidoria como canal ascendente da comunicação”, e este canal de abertura que as empresas oferecem na atualidade funciona como uma possibilidade real de humanizar as

relações internas. A relação de parceria e confiança entre ouvir e agir e o constante processo de trocas informacionais entre organização e público interno são fundamentais na contemporaneidade, na qual o reconhecimento do funcionário é indispensável no mercado competitivo.

A função básica e fundamental de toda e qualquer ouvidoria é proporcionar efetividade na troca bilateral de informações, entre públicos e organizações, administrando intenções, interesses, motivações, conflitos e demais afetos, muitos deles inconfessáveis, explícitos ou acobertados pelo manto da polidez linguística de que revestem os discursos formais. (IASBECK, 2010: 17)

O Ouvidor ou o Ombudsman de uma determinada organização tem uma função dupla, ao mesmo tempo que deve ouvir e representar o cliente, trabalha como porta-voz da empresa e para exercer essa função com eficácia necessita de certa independência para atuar e suporte da alta administração. Esse apoio deve ser fornecido por todos os profissionais que compõem a empresa, para obter um fácil acesso se for necessário e resolver as questões rapidamente.

Muitas funções complexas de uma organização são realizadas pelo Ouvidor, como a garantia dos direitos do consumidor e fornecedor, aumento da fidelização, satisfação pós-venda, ponto de consultas sobre preferências de consumo, problemas de atendimento, necessidades de adequação tecnológica, todas com o objetivo de garantir o livre fluxo comunicacional. “O ouvidor externo torna-se vital na medida em que a organização passa a perceber, de forma inequívoca, aspectos de seu produto ou serviço que apresentam lacunas, falhas e erros. Permite, também que ações corretivas sejam implementadas rápida e eficazmente.” (TERRA, 2001: 32)

“O ombudsman externo tem o papel de detectar a origem do problema por intermédio do cliente, comunicá-la à alta direção da empresa e fazer com que o cliente seja atendido, satisfeito e esclarecido” (GIANGRANDE, 1997: 30). A partir disso, as falhas sejam no atendimento, produto ou no serviço são facilmente detectadas e as reivindicações, reclamações, sugestões se tornam respeitadas.

1.5 O papel da Ouvidoria e o perfil dos profissionais da área

Atualmente, o Ouvidor ou Ombudsman representa uma função estratégica nas empresas, disponibilizando para seus clientes um canal aberto para reclamações, sugestões, críticas e denúncias que serão atendidas pelo profissional responsável, que por sua vez buscará soluções para cumprir seu papel de estimular a melhoria contínua da qualidade da comunicação entre estas e seus consumidores. Este canal funciona com um elo de ligação entre emissores e receptores, sejam eles a empresa ou seus clientes, e trabalha na eliminação de todos os conflitos que envolvem esta relação. Giangrande define que:

toda a atuação do Ouvidor é um exercício baseado no reconhecimento do direito do outro, do respeito ao outro, como ser humano, como cidadão, como consumidor, como cliente, seja interno ou externo, daquela entidade, organização, empresa. (In: VOLPI, 2002: 124)

Os direitos dos clientes devem ser zelados pelos Ouvidores, a fim de que suas expectativas sejam satisfeitas e que ocorra uma posterior valorização dos serviços e produtos da empresa por parte dos públicos, que se tornam disseminadores de sua boa atuação no mercado. Um dos papéis fundamentais da organização é criar estratégias competitivas baseadas no atendimento como fator diferencial, a fim de impactar positivamente no desempenho e sucesso da mesma, visando à melhoria da comunicação e um relacionamento duradouro e confiável.

Em uma entrevista de Giangrande a Sueli Rocha para “Revista de Pequenas e Médias Empresas” em agosto de 1997, ela diz que um profissional de atendimento ao cliente deve:

- Saber ouvir para perceber se a pessoa está triste, revoltada ou magoada e para definir se vai ter de correr mais ou menos para atendê-la;
- Saber agir com rapidez, ainda que a solução não seja a ideal;
- Ser detalhista ao anotar as manifestações dos clientes;
- Encarar uma queixa como se fosse mil;
- Entender o que o cliente quer, ser educado, explicar com honestidade o que aconteceu e, se necessário, fazer reembolsos;

- Acreditar no cliente.

Segundo Guazzelli (2008: 174), as principais características que um Ouvidor ou Ombudsman deve ter são:

conhecer a organização e as legislações específicas ao segmento da empresa em que se atua, ser paciente, ter senso de justiça, sensibilidade, isenção de ânimo; possuir interesse por assuntos sociais; estar preocupado e atento à melhoria e evolução do mercado; ter discernimento para diferenciar urgência de rotina; saber ouvir e, fundamentalmente, buscar aperfeiçoamento. É necessário ainda ter visão acurada do cliente, saber produzir boa comunicação verbal, ser dinâmico e persistente, além de conhecer conceitos básicos de outras áreas, como Relações Públicas, Relações Humanas, Psicologia, Administração e Direito, para interpretação do Código de Defesa do Consumidor e outras leis.

Em linhas gerais, o papel do Ouvidor ou Ombudsman consiste em representar o cidadão/cliente perante a organização, mediar conflitos de forma imparcial e ética, divulgar os direitos do cidadão/cliente e colaborar para a sintonia entre esta e seus públicos, permitindo a livre troca informacional.

Segundo a ABO, as Ouvidorias podem ser dirigidas por jornalistas, relações-públicas, advogados, psicólogos, engenheiros, entre outros profissionais, pois não existem cursos profissionalizantes específicos para a função. Apesar da formação não ser delimitada, para exercer este tipo de atividade, o profissional que se relacionar com a área de atendimento, e especialmente com as Ouvidorias, deve ter um perfil adequado para tal. A função exige conhecimento sobre legislação de defesa do consumidor; sobre a organização em questão, seus produtos, serviços e públicos; ter resignação, jogo de cintura e bom senso; e, especialmente, saber lidar com as trocas informacionais corretamente. Além disso, deve ter uma posição neutra ao lidar com os diferentes públicos que compõem a organização, para que a comunicação flua de maneira eficaz.

Para Giangrande e Figueiredo (1997) , o perfil ideal para o profissional que atua como Ouvidor ou como Ombudsman, deve contemplar as seguintes características:

- Equilíbrio Emocional – Devido as pressões que o profissional pode sofrer no seu dia-a-dia por parte dos clientes ou dos integrantes da organização, o equilíbrio e autocontrole tornam-se fundamentais.
- Pró-atividade – A necessidade de agir rapidamente de forma sensível e eficaz requer grande empenho do profissional, sendo importante a demonstração de interesse pelo assunto.
- Persuasão – O trabalho requer a habilidade de apresentar e transmitir uma mensagem convincentemente para dar credibilidade ao cargo e à organização.
- Cooperação – Cooperar e conseguir a recíproca de todos os participantes da organização é fundamental. É preciso criar certa sinergia, empatia e bons relacionamentos com todos os seus departamentos, obtendo ajuda na solução dos problemas.
- Tenacidade – Não desistir diante dos conflitos, tendo sempre presente a capacidade de perseguir seus objetivos.
- Espírito empreendedor – Gostar de desafios e ser inovador nas soluções dos problemas. Deve ser interessado e engajado no que faz.
- Adaptabilidade – Atuar conforme a situação que é colocada, saber ser duro e inflexível quando for necessário, mas também flexível e maleável.
- Empatia – Para funcionar como um elo de confiança entre a organização e seus públicos, a empatia é característica fundamental. Saber ser humilde e se colocar no lugar do interlocutor.
- Análise Crítica – Analisar os fatos de forma global, ter visão ampla do assunto que será tratado, pesquisar e interrogar as pessoas necessárias para se chegar ao objetivo. Focar nas múltiplas possibilidades de resolução dos problemas.
- Autodesenvolvimento – Estar em constante desenvolvimento profissional, usando e fortalecendo cada vez mais os pontos positivos de sua personalidade.

- Conhecimento do negócio – Conhecer com profundidade os produtos e serviços oferecidos pela organização aos clientes. Captar seu clima organizacional e distinguir os valores, a missão e a visão da mesma.

Cumprindo esse perfil, seguramente, o Ouvidor ou Ombudsman terá condições de exercer seu papel nesta função estabelecendo um canal de comunicação direto com seus públicos, sejam eles internos ou externos, caberá a ele representar os diversos e legítimos interesses dos públicos junto à organização em que atua, a qual deve estar preparada para o relacionamento e a valorização de seus consumidores. Giangrande e Figueiredo, lembram que “[...] quando a empresa se convencer e decidir explorar o caminho da participação e da interação estará pronta para implantar a representação de seu cliente externo e interno, o Ombudsman.” (1997: 65)

1.6 Deveres de um Ouvidor/Ombudsman

De maneira geral um Ouvidor ou Ombudsman deve ter sua atuação baseada no reconhecimento do direito do outro – seja como ser humano, cidadão, consumidor ou cliente e antes de tudo deve oferecer o melhor atendimento ao cliente. Num segundo momento, há outro fator de extrema importância, que é o registro dos dados colhidos nos atendimentos, sem os quais se torna impossível traçar os perfis dos consumidores, para criar estratégias de posicionamento perante o mercado e, também, no momento de lançar um novo produto, adequando-o às necessidades, ambições e vontades dos consumidores. Este banco de dados permite a elaboração de planos futuros delineados a partir de informações concretas.

O Ouvidor deve contribuir de forma decisiva para uma organização, para que esta tenha um diferencial na área de atendimento ao cliente, já que este é um agente de mudanças, atua como catalizador da qualidade do atendimento e tem autonomia para sugerir ações que garantam a adequada prestação de serviços e, a consequente, excelência da organização. O profissional deve exercer sua função com autonomia e independência, na busca da solução dos problemas, para que os resultados sejam obtidos com sucesso. “Defesa do cliente, captação de anseios, necessidades e

expectativas, interface da empresa com a sociedade, promoção de qualidade e comunicação negocial são deveres básicos desse profissional.” (GUAZZELLI, 2008: 174)

Para Terra (2001: 25), os deveres de um Ouvidor ou Ombudsman numa determinada organização são:

- Agir com autonomia e independência;
- Controlar, solucionar e acompanhar os problemas suscitados, bem com prevenir conflitos;
- Coletar, analisar e interpretar os dados necessários ao processamento das informações recebidas;
- Prestar contas à alta cúpula, alimentando e atualizando-a sempre com informações relevantes;
- Responder necessariamente ao cliente/consumidor;
- Resgatar a cidadania, o direito à expressão e a manifestação dos clientes colocando a comunicação à serviço do cidadão;
- Ser um crítico interno, representando os interesses do usuário ou consumidor;
- Receber queixas, ideias, sugestões, avaliações e procurar identificar as causas, a procedência e os meios para solucioná-las ou, ao menos, explicar as razões;
- Sugerir a correção de erros com compensação ou ressarcimento;
- Ter caráter proativo.

Para Giangrande um dos principais deveres de um Ombudsman é saber ouvir o próximo e em um artigo escrito por ela para a *Revista de Abastecimento*, em dezembro de 1995, ela afirma:

Saber ouvir é uma técnica difícil, duramente conquistada, com sensibilidade, com paciência e, principalmente, com muita humildade. Sabendo ouvir, permite-se detectar preferência, lealdade e até amor, por trás de uma manifestação irada e agressiva. Sabendo ouvir, pode-se

perceber que a razão verdadeira da queixa, da reclamação ou da denúncia não é aquela inicialmente explicitada pelo reclamante. (In: VOLPI, 2002: 157)

Simultaneamente a função de resolver os problemas, o Ouvidor também tem o dever de representar o cidadão perante a organização, deve ter apoio total dos dirigentes para atender as demandas dos consumidores e dar respostas e soluções a todas as manifestações, conquistando a credibilidade junto a eles.

Conforme menciona Vismona, ex-secretário da Secretaria de Justiça e da Defesa da Cidadania do Estado de São Paulo e ex-ombudsman da Associação Brasileira da Indústria e Eletroeletrônicos (Abinee), o Ouvidor tem o dever de dar sempre ao cidadão uma resposta à reclamação apresentada, no menor prazo possível, com clareza e objetividade; atender com cortesia e respeito, afastando-se de qualquer preconceito e prejulgamento; agir com integridade, transparência, imparcialidade e justiça; zelar pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade da administração pública; resguardar o sigilo das informações; e preservar e respeitar os princípios da Declaração Universal dos Direitos Humanos. (ABO, 2000: 19 e 20)

1.7 Ouvidoria/Ombudsman e outros canais de relacionamento

Neste cenário desafiador, além das Ouvidorias e departamentos de Ombudsman, existem outros serviços de atendimento aos consumidores, como por exemplo os SACs. O SAC – como se convencionou chamar - é um serviço estruturado de atendimento ao consumidor/ usuário, presente na iniciativa privada, que coloca a disposição destes, canais para contatos diretos entre a organização e o consumidor. Para Cesca (2000) ele se constitui em um serviço para atender e se comunicar com os consumidores, a fim de administrar elogios, críticas, dúvidas, reclamações e sugestões, por meio de contatos via carta, telefone, e-mail, internet, para que a empresa estabeleça um processo de comunicação entre ela e o cliente. Segundo a autora (2000: 62), as principais finalidades deste serviço são:

- Permitir ao consumidor um contato direto com a empresa, por meio de alguém que está ali, especialmente para ouvi-lo;

- Ganhar a preferência do consumidor nas futuras compras, como decorrência de um atendimento personalizado, independente da localidade onde este se encontre;
- Evitar que o consumidor recorra aos órgãos de defesa oficiais, resguardando a empresa dos prejuízos de imagem e conceito;
- Colher sugestões e críticas que permitirão à empresa o aprimoramento dos serviços e produtos;
- Manter a empresa informada quanto à satisfação dos consumidores com relação aos produtos e serviços;
- Mostrar ao consumidor que ele poderá ter respaldo, antes e depois de efetuar a compra;
- Responder a todos os questionamentos, seja pessoalmente, por telefone, e-mail, fax ou carta;
- Solucionar todas as reclamações dos consumidores, desde que sejam procedentes;
- Criar um sistema de pesquisa;
- Criar um banco de dados;
- Tratar o consumidor com cortesia;
- Respeitar todos os direitos do consumidor constantes do Código de Defesa do Consumidor.

Atualmente, este tipo de serviço ao cliente não é mais um diferencial para uma organização e sim uma exigência do mercado, os consumidores não questionam a existência de um Serviço de Atendimento ao Consumidor, mas sim perguntam o número de telefone, endereço postal ou e-mail deste canal de comunicação. Por outro lado, o Ombudsman é uma função menos conhecida, apesar de estar bem delineada na maioria das organizações, e presente nas grandes empresas, ou naquelas que valorizam o contato com o consumidor. O Ombudsman tem livre acesso às situações registradas pelos SAC's, para poder compilar a maior quantidade de informações possíveis e propor soluções para a correção das falhas e aperfeiçoamento de produtos e serviços, além da melhoria no atendimento.

As atividades de ambos os canais são distintas, porém complementares, já que os dois representam o consumidor diante da organização e a possibilidade do diálogo entre eles. Geralmente, quando um consumidor entra em contato com o Ombudsman é porque ele já passou pelo SAC e não teve seu problema resolvido.

O Ombudsman resolve casos considerados mais críticos, os eventos corriqueiros são geralmente, direcionados aos SAC's. Só em última instância é acionado o Ombudsman: quando o cliente está realmente insatisfeito, porque não conseguiu resolver seu problema. As atribuições do Ombudsman são conceitualmente diferentes das do SAC, sobretudo, porque este último, normalmente responde por problemáticas ligadas ao consumo, aos serviços de interesses mercadológicos, ou seja, suas ações são mais massificadas e pasteurizadas. Assim, o Ombudsman resolve questões mais amplas que ultrapassam a competência do SAC, o qual, por sua vez não tem interação com a diretoria. Para Terra (2001: 29):

O SAC tem atribuições mais específicas de caráter impessoal, a fim de padronizar os questionamentos mais frequentes dos clientes, ou seja, funciona assim pelo grande número de questionamentos habituais inerentes a relação cliente-empresa.[...] O Ombudsman percebe a qualidade da empresa sob a ótica do cliente, com sua visão e independência e com isso, pode interferir e propor alterações em procedimentos internos.

O caráter proativo do Ombudsman, se difere dos demais serviços de atendimento ao cliente, que têm por sua vez um aspecto mais reativo. Este fator está relacionado a outros, como por exemplo, a liberdade que estes setores possuem em uma organização. O Ombudsman, por ser o representante dos interesses dos públicos em uma empresa, geralmente está em sintonia com a alta hierarquia da mesma, o que lhe permite um maior respaldo e rapidez nas ações propostas. Já os SAC's, geralmente estão em departamentos de *marketing* ou áreas comerciais, ficando mais restritos as atividades tático-operacionais.

O ouvidor/ombudsman é um agente crítico, colocado dentro da organização para representar e defender os direitos dos consumidores/usuários, reconhecendo nestes o cidadão; e o SAC é um serviço que representa a organização, criado para receber e solucionar

questões de consumo, trazendo à organização subsídios para melhorar produtos e serviços. (GUAZZELLI, 2008: 162)

Outra diferença que pode ser citada é a impessoalidade ou pessoalidade que os serviços oferecem. Enquanto o SAC é um instrumento mais impessoal que não resolve sempre imediatamente os problemas do consumidor, o Ombudsman trabalha de maneira personalizada, tratando cada cliente como se fosse único, atuando, na maioria das vezes, com casos concretos individuais, funcionando praticamente como um advogado do cliente.

O Ombudsman e o SAC são serviços que podem se completar e existir paralelamente, pois enquanto o SAC esclarece dúvidas, presta informações, o Ombudsman verifica a causa do problema e procura propor meios para a solução a partir do bom relacionamento direto com a alta hierarquia da organização. Ambos os canais possibilitam a oportunidade de resposta por parte dos públicos, seja por meio do *feedback*, que traz benefícios para o cliente, que sente-se satisfeito e valorizado, ou por parte da organização, que apresenta esse diferencial e utiliza as informações colhidas de maneira estratégica para subsidiar seus diferentes setores organizacionais. Os dois canais de atendimento são coadjuvantes: o SAC funciona como uma porta de entrada para o consumidor na empresa, e o Ombudsman é um diferencial de relacionamento com o cliente, colocado à disposição pela organização em questão.

Sob estes enfoques, não fica a dúvida da importância de relacionamentos duradouros e eficientes entre organizações e seus públicos. No próximo capítulo estes relacionamentos serão aprofundados, através de uma análise das organizações desde os anos passados, onde os relacionamentos não eram prioridade no ambiente organizacional, até a atualidade, onde se uma organização não der merecida atenção e atendimento aos seus públicos estará fora do mercado competitivo.

2. ORGANIZAÇÕES, RELACIONAMENTOS E RELAÇÕES PÚBLICAS

2.1 As organizações e as questões derivadas da modernidade

As organizações da atualidade se mostram como um resultado da adaptação ao processo de reestruturação da modernidade capitalista, a qual envolve questões de consumo, participação no contexto midiático e as demais temáticas em constantes mutações nas últimas décadas. A partir da década de 1970, a crise do sistema de produção capitalista deixa todo o mundo em estado de alerta, especialmente as organizações. Após um período de acumulação de capitais, com o auge do Fordismo entre as décadas de 1950 e 1960, o capital entra em estado crítico, devido a elementos como: tendência decrescente da taxa de lucro decorrente do excesso de produção, o esgotamento do padrão de acumulação taylorista/fordista⁵ de produção, a desvalorização do dólar, a crise do *Welfare State*⁶ (ou do “Estado de Bem-Estar-Social”), a intensificação das lutas sociais e a crise do petróleo, fator essencial para a crise. Principalmente ao longo dos anos de 1980 e 1990, essa crise do capital resultou em uma série de transformações sócio-históricas e é nessas condições que o sistema capitalista procura soluções para restabelecer o padrão de acumulação (PEDROSO, 2004).

Neste contexto é inserido um processo de reestruturação do capital, com o objetivo de recuperar o ciclo produtivo com alternativas que dessem um novo dinamismo ao processo, que se mostrava esgotado. Além do processo de reorganização em termos de produção, as organizações buscaram a gestão de sua recuperação em diversas esferas da sociabilidade, que se materializa num conjunto de transformações que ocorrem em nível mundial desde os meados dos anos 1970, ou seja, o processo se insere na globalização econômica.

⁵ O Taylorismo caracterizou-se pela ênfase nas tarefas, objetivando o aumento da eficiência ao nível operacional, sua maior meta era acelerar o processo produtivo, ou seja, produzir mais em menos tempo, e com qualidade. Já o Fordismo foi um modelo de produção em massa, que teve como principal característica o aperfeiçoamento da linha de montagem, e a qualificação dos trabalhadores quase não era mais necessária.

⁶ Estado de bem-estar social (em inglês: *Welfare State*), é um tipo de organização política e econômica que coloca o Estado como agente da promoção (protetor e defensor) social e organizador da economia. Nesta orientação, o Estado é o agente regulamentador de toda vida e saúde social, política e econômica do país em parceria com sindicatos e empresas privadas, em níveis diferentes, de acordo com o país em questão. Cabe ao Estado do bem-estar social garantir serviços públicos e proteção à população

Castells (2005) considera os anos de 1970, a época do nascimento da revolução tecnológica da informação, uma linha divisória na evolução do capitalismo e um momento essencial para a globalização e para as mudanças no mundo do trabalho. As empresas de todas as partes do mundo tiveram que reagir ao declínio da lucratividade e conseqüentemente, adotar novas estratégias para continuar no mercado competitivo. Em todos os países, as novas tecnologias da informação foram instrumentos essenciais e seus impactos sobre as formas de organização da produção implicaram mudanças no âmbito organizacional e nas estratégias empresariais. Assim, a capacidade de produzir, aperfeiçoar e inovar se tornou um ativo estratégico para as organizações.

Os novos padrões de estruturas produtivo-organizacionais redefiniram a noção de competitividade internacional, com ênfase na capacidade de inovar e aperfeiçoar. O mercado se torna cada vez mais competitivo e com grandes variações de gosto (formato, cor, uso etc.) e as estratégias de competitividade passam a consistir no fato de respeitar e valorizar os desejos e ambições do consumidor para assim, assegurar a concorrência e a sobrevivência no mercado. Estabelece, então, um processo de flexibilização nas organizações buscando atender aos interesses dos seus públicos, permitindo maior seguridade e adaptabilidade frente às flutuações do mercado. Portanto, sobretudo a partir da crise dos anos 1970, pode-se caracterizar como aspectos da profunda reestruturação do sistema capitalista, a globalização da economia, a utilização massiva das novas tecnologias nos sistemas produtivos, a reestruturação organizacional, a renovação das técnicas de administração de empresas e a preocupação com os desejos do consumidor.

Observa-se então um intenso processo de transformações do mundo do trabalho, com a emergência dos novos modelos de produção e a globalização, na qual os modelos de produção taylorista/fordista, que vigoraram ao longo do século XX, entram em decadência. Nesta nova ordem econômica, na qual as organizações passam da fase de produção de massa para assumir uma postura mais flexível, o conhecimento e os relacionamentos assumem papel primordial.

No começo do século XX, as organizações eram basicamente orientadas para a produção e depois para os produtos, os clientes nunca foram prioridade e em alguns casos nem eram reconhecidos. Mais adiante, quando as organizações passam a dar

atenção a atividade de vendas, o consumidor começa a ser reconhecido, pois precisam destes para vender cada vez mais. Todavia, apesar do cliente receber certa atenção, especialmente, dos departamentos de *marketing*, ele ainda não era o foco principal de todas as áreas empresariais.

Portanto as mudanças na racionalidade da modernidade capitalista, a globalização e as demais transformações da sociedade contemporânea trazem também inúmeras práticas e formas de gestão para as organizações, e, entre elas o *marketing* de relacionamento. Vavra (1993) o define como sendo o processo que tem como objetivo garantir a satisfação contínua dos clientes atuais ou daqueles que já tiveram contato com a organização anteriormente. Neste procedimento, os clientes devem ser identificados, reconhecidos, comunicados, avaliados conforme o nível de satisfação com a organização e, se for o caso, receber informações e respostas. Para o autor, as principais características do Marketing de Relacionamento são: interatividade, personalização, memorização, receptividade, orientação para o cliente e a prática do *Business to Consumer* e o *Business to Business*⁷. Ainda, segundo Vavra (1993: 255) os relacionamentos bem-sucedidos com clientes exigem prática constante e intensas técnicas de pós-marketing. Entre os esforços mais evidentes neste sentido estão a coleta sistemática de informações a respeito dos clientes e a elaboração de um programa de mensuração da satisfação destes. Tal programa fornece um *feedback* ao cliente referente a qualidade dos produtos ou serviços e sugere caminhos para futuras mudanças e melhorias.

O *marketing* de relacionamentos, ao ser introduzido nas organizações, inicia um processo que visa aumentar a qualidade do atendimento aos clientes, pois pelo menos em tese todas as organizações passaram a valorizar e a se comprometer com a satisfação de sua clientela. Hoje, o mais importante não é simplesmente adquirir novos clientes, mas sim mantê-los ativos junto a organização: vivem um momento no qual precisam oferecer diferenciais face as concorrências. Preço e qualidade são fatores imprescindíveis, porém só isso não mantém um cliente, pois a oferta de produtos e

⁷ *Business-to-consumer* é o comércio efetuado diretamente entre a empresa produtora, vendedora ou prestadora de serviços e o consumidor final, através da *Internet*. E o *Business-to-business* descreve transações comerciais entre empresas, como entre fabricante e um atacadista, ou entre atacadista e um varejista.

serviços no mercado é grande, enquanto que o “bom atendimento” e o “respeito ao cliente” são quesitos escassos.

As organizações na atualidade buscam, cada vez mais, um tipo ideal de administração, que atenda aos seus objetivos e às exigências determinadas pela sociedade. Nesta conjuntura, os relacionamentos entre elas e seus clientes permitem maior transparência e melhor conhecimento entre eles descortinando demandas e necessidades, até então inimagináveis. Com a globalização, e a crescente competição mercadológica e tecnológica, surgem inúmeras organizações ao mesmo tempo em que outras desaparecem, demonstrando que são inúmeras as variáveis que incidem nos processos negociais. Informações, ameaças e oportunidades chegam por todos os lados, a todo o momento, e tudo isso exige atenção, autoconhecimento e políticas de relacionamento com seus *stakeholders*.

A “boa comunicação”, no mundo globalizado passa a ser, uma forma de sobrevivência para as organizações, pois mantém o relacionamento com seus públicos, interno ou externo, garantindo a competitividade. Neste sentido, as organizações investem cada vez mais na qualidade da comunicação. Os públicos de interesse são formadores de opinião e, ao mesmo tempo, responsáveis pelo sucesso das organizações, por isso a comunicação hoje, é considerada uma função estratégica. As relações com os públicos se tornam cada vez mais sofisticadas e as organizações passam a estruturar formas de comunicação necessárias para manter a qualidade na interlocução com seus públicos. “O paradigma mudou. Produtos vêm e vão. A unidade de valor, hoje, é o relacionamento com o cliente.” (BOB WAYLAND)

Segundo Paulo Nassar (2003: 122) a comunicação empresarial moderna e excelente tem entre seus principais atributos: o monitoramento dos ambientes nos quais a empresa se insere, para detectar as ameaças e as oportunidades; a seleção de informações importantes para a tomada de decisão da gestão; o mapeamento dos públicos estratégicos; a velocidade nas emissões de respostas; a formatação impecável e adequada de mensagens; a seleção de mídias apropriadas que cheguem aos públicos estratégicos; a habilitação em comunicação de todas as pessoas da organização; as pesquisas; o planejamento e a operação de orçamentos.

Mais do que nunca, as organizações são praticamente obrigadas a se adequarem ao cenário. Surgem então os canais de atendimento ao cliente, como os SACs, CRM, Ouvidorias e Ombudsmans, com funções estratégicas, a fim de manter um canal aberto de comunicação das organizações com os seus parceiros. A partir destes canais, ela pode: identificar os pontos que causam insatisfação em seus clientes; reverter a situação a seu favor; além de tomar medidas que garantam a satisfação “real” dos clientes, as quais irão refletir na melhora da imagem corporativa desta e, conseqüentemente, na ampliação de sua credibilidade e confiança junto a eles.

2.2 A Era dos Relacionamentos e sua importância no ambiente organizacional

Diante das transformações crescentes e das mutações de valores e hábitos da modernidade, as organizações, cujos objetivos primordiais tem relação com a venda de seus produtos e serviços, passaram a pesquisar o comportamento do consumidor e diante deste, determinar, ou apontar os motivos que o levam a adquiri-los. Assim, procuram inúmeros meios para divulgar seus produtos ou serviços e técnicas de persuasão, emanadas de publicitários, psicólogos, profissionais de *marketing*, de relações-públicas ou de outros estudiosos do comportamento humano. Contudo, observou-se que só isso não basta para se conseguir a fidelidade do consumidor a organização, produto ou serviço: é preciso estreitar relacionamentos.

Como diz França, as próprias organizações já assumiram que o relacionamento com grupos de interesse representa um importante instrumento de promoção mercadológica e institucional (In: KUNSCH, 2006: 7). Daí percebe-se as preocupações diárias no estabelecimento de relações permanentes destas com seus clientes, implantando canais de relacionamentos não só entre estes mas com seus diferentes parceiros (funcionários, fornecedores, investidores e comunidade). Um dos principais focos é ouvir o mercado e responder suas indagações e inquietações, como por exemplo, a partir de um departamento de Ouvidoria e Ombudsman.

Além da necessidade de criar uma interface com seus clientes, seja para orientá-los a melhor usufruírem dos serviços oferecidos, ou para mudar hábitos, educando-os

no uso de produtos inovadores, as organizações percebem a importância de conhecer um pouco mais cada um de seus consumidores. Com as alterações que vêm se processando no mundo, políticas e sociais, com as correntes migratórias dentro dos países e até as imigrações de país para país, deparou-se com a necessidade de uma melhor identificação dos interlocutores, pois junto com estas mudanças surgem problemas peculiares de cada situação. A compreensão destas demandas, expectativas e necessidades dos vários públicos, valorizou a importância destes no mercado de negócio e também a partir de estudos aprofundados sobre técnicas de abordagens e linguagens a serem utilizadas, foi possível obter como resultado uma melhor interação entre públicos e determinada organização. Para que isso acontecesse de maneira eficaz, as organizações passaram a adotar uma postura moderna de abertura de canais facilitadores e dinamizadores do *feedback*, como pode-se observar nas palavras de Giangrande:

Um bom nível de interação obtido pela empresa com seus públicos vem sendo apontado pelos técnicos em gestão como um dos ingredientes do sucesso e permanência da empresa. E é neste contexto, de uma busca de interação com seus vários públicos, que deve ser implantado o serviço de atendimento ao cliente. A empresa precisa estar toda envolvida nesta direção, sem o que esse serviço estará fadado a um desempenho não só medíocre como muitas vezes até negativo. (In: KUNSCH, 2006: 219)

De tal modo esta “Nova Era” dos relacionamentos impulsionou a frequente troca entre as organizações, clientes e consumidores. Durante muitos anos, as organizações só se preocupavam em produzir em alta escala, lançar seus produtos, colocar no mercado e direcionar o consumidor a utilizá-los, sem saber quais eram as necessidades de seus clientes diretos ou indiretos. Após a Revolução Industrial, as empresas produziam em alta escala e praticamente obrigavam seus clientes a adequar-se ao que haviam produzido, de forma a impor o mercado a suas exigências e valores. Atualmente, este processo não funciona, pois as necessidades, desejos e valores dos clientes determinam o mercado, tendo em vista a grande competitividade e inovação que o move.

Na perspectiva pós-moderna o relacionamento é o diferencial. Eles se constroem entre organizações e seus públicos e são criados em longo prazo. Para que isso ocorra existe todo um contexto que deve ser analisado, incluindo os valores e interesses do cliente os quais, só serão sentidos quando o mesmo perceber o comprometimento, a responsabilidade e a transparência da organização. Os esforços devem ir além da conquista que resulta em vendas, devem refletir na fidelização do consumidor.

Na visão de Rossi (2011):

Pensar a longo prazo é a melhor estratégia, pois só assim podemos planejar melhor o que vender para o cliente, analisar o perfil, a estrutura, seu foco e sua excelência no mercado, e elaborar proposta dentro do perfil exato no nosso parceiro, tendo o objetivo de obter maior sucesso no nosso negócio. [...] Relacionamento não é fazer com que o cliente goste do profissional e sim que perceba que o profissional e a organização estão preocupados em gerar bons negócios, criando um relacionamento duradouro no mercado.

Portanto, mostrar ao consumidor o valor da organização é essencial nos dias de hoje. Para Kunsch (1997), o desenvolvimento tecnológico dos Meios de Comunicação de Massa e das indústrias de comunicação, influenciou no comportamento das empresas que se viram compelidas a proporcionar mais informações a seus públicos. A reputação de uma organização se mostra como um poderoso diferencial competitivo na luta pela fidelidade dos consumidores, logo um bom relacionamento é fator decisivo para sua sobrevivência. As organizações devem se orientar no sentido de agregar o valor de sua imagem à marca do produto e solidificar na mente do consumidor atributos a mais que o façam optar por determinada marca (TERRA, 2001: 12).

Logo, o investimento na imagem corporativa só tende a trazer vantagens competitivas, e a organização que quiser se perpetuar no mercado, deve dar máxima atenção à sua reputação e tudo que ela permeia, como investimento essencial.

Sem dúvida, o Código de Defesa do Consumidor foi um importante fator para a conscientização do direito de resposta por parte dos consumidores, e com a globalização, a crescente competitividade e a exigência cada vez maior dos clientes, as organizações passaram a praticar políticas de transparência e de relação com seus consumidores. Num primeiro momento, a maioria das organizações criou os SAC's, com a consciência de que o desrespeito ao consumidor vai além do prejuízo nos ativos

da imagem, chegando até a penalidades administrativas e financeiras. Com a expansão e o aumento da conscientização por parte dos empresários, apareceram os departamentos de Ouvidoria e Ombudsman, com um único objetivo: defender os interesses dos clientes/cidadãos junto as organizações.

O ser humano é um eterno consumidor e este fato passa a ser de extrema relevância para as organizações, já que ele pode ser considerado a razão de existência da mesma. As organizações devem estar atentas ao produto ou serviço oferecido, para não decepcionar seus públicos, que podem buscar sua satisfação em outras organizações. Os canais de atendimento ao cliente são fundamentais neste contexto, pois se este tiver uma decepção ao adquirir determinado produto ou serviço, a organização já está preparada para ouvi-lo, por meio destes. Logo, a comunicação com o cliente não deve partir só da empresa, deve ser recíproca, de mão dupla, permitindo que ele tenha sua opinião reconhecida num constante *feedback*.

Segundo Freemantle (1994: 65), “para realmente ter sucesso, a busca da excelência no atendimento ao cliente deve-se tornar uma obsessão eterna”, ou seja, este excelente relacionamento com o cliente deve fazer parte do planejamento da empresa, para que este se reconheça importante e ativo no mercado, além de mobilizá-la integralmente para esta tarefa, incluindo gerência e todos os setores, até os que não se relacionam diretamente com os públicos. Para o autor, esta política de valorização deve ser constantemente revisada, debatida e reformada, sempre que necessário. A mobilização da alta gerência é de extrema importância, no sentido de estimular outros setores da hierarquia inferior a também tomar decisões que beneficiam o cliente. Ainda, segundo Freemantle, este comprometimento deve ser visível, tangível e expresso com visões e estratégias claramente articuladas para o setor (1994: 69).

Simultaneamente, pesquisas para observar a satisfação do cliente são fundamentais e podem ser feitas no momento da compra, pela internet, correio ou por um instituto ou agência especializados. Elas são um canal bastante confiável para que se saiba como os cliente se sentem, o que desejam, se estão sendo bem atendidos etc. Os dados colhidos representam o nível que se encontram as relações da empresa com o consumidor e ajudam a escolher estratégias que realmente melhorem o atendimento.

As políticas de relação com os clientes que as organizações têm adotado, devem começar por uma reestruturação dos processos internos de comunicação, estabelecendo um ambiente de confiança e compreensão mútua, para assim, posteriormente ser refletido no público externo. Trata-se da comunicação integrada e simétrica que prioriza o *feedback* de todos os públicos, seja ele interno ou externo, a fim de aliar a comunicação institucional à comunicação mercadológica da organização.

Ao mesmo tempo a satisfação do funcionário é de grande relevância para um bom atendimento ao cliente, Freemantle (1994) acredita que se este está insatisfeito com seus superiores transpõe sua insatisfação para o cliente, atendendo-o com má vontade e desinteresse. Também é importante, além de manter o funcionário satisfeito, fornecer a ele a resposta de seu bom atendimento, para que perceba que seu esforço foi reconhecido e motive-o a tratar o cliente cada vez melhor.

Para Andrade, consultor de orientação empresarial do SEBRAE, existem certos fatores que devem nortear o relacionamento das empresas com seus clientes:

1) A compreensão das necessidades dos clientes, que se refere a entender suas reais necessidades e as formas como eles se relacionam com o mundo. Para isso, as organizações devem obter informações valiosas, como vontades, hábitos, possibilidades e, principalmente, expectativas em relação ao produto ou serviço oferecido. Conhecer o cliente se torna a base de tudo, pois a partir desse conhecimento que a percepção de oportunidades se consolida e estratégias podem ser desenvolvidas.

2) A comunicação no atendimento ao cliente, para que o processo de comunicação com estes ocorra de forma perfeita, deve ter completa integração entre eles e a organização, entre os vários meios de comunicação e também entre todos os colaboradores, o que proporcionará um bom negócio a partir da boa comunicação.

3) A percepção e a empatia como características da organização. A percepção refere-se à maneira como avaliamos uma outra pessoa, e a forma adequada de tratar os clientes é deixar de lado impressões pessoais e preconceitos, atendendo-os de modo transparente e personalizado. Já a empatia é a capacidade de colocar-se no lugar de outra pessoa e de ver o mundo sob seu ponto de vista, e neste aspecto a capacidade de escutar é bastante importante, prestando atenção no que o cliente fala,

e não apenas ouvir, a fim de captar informações necessárias ao atendimento e suas necessidades.

4) O treinamento é o último fator citado, visto que o profissional que lidar com o relacionamento ao cliente deve combinar experiência e capacitação. O preparo deste deve incluir várias habilidades para que não ocorram falhas. Além dos aspectos comunicacionais, um treinamento para atendimento ao cliente deve abordar os produtos e serviços da organização, pois no mercado competitivo é inconcebível que alguém tente vender algo sem conhecer o que está comercializando. Este profissional deve auxiliar o cliente em suas necessidades e contribuir para sua total satisfação. Logo, as organizações devem desenvolver ações para estimular e motivar seus colaboradores, pois o funcionário é a porta de entrada para muitos clientes.

Para Terra “as empresas de hoje têm que ser abertas e transparentes, criando canais de comunicação com a sociedade e prestando contas a ela. Precisam conquistar o consumidor num ambiente competitivo e respeitá-lo, além de ter sempre em vista os públicos estratégicos” (2001: 14). No mercado atual as empresas são bastante semelhantes, e portanto, o que difere uma das outras é o tratamento dispensado ao consumidor e a valorização depositada nele. O diferencial organizacional, hoje, é tratar bem e reconhecer o consumidor como o maior patrimônio da organização.

2.3 O Consumidor face aos serviços de atendimento

Indiretamente, o Código de Defesa do Consumidor atribuiu às organizações a função de aperfeiçoar sua produtividade e melhorar a qualidade de seus produtos e serviços a partir dos Serviços de Atendimento ao Consumidor (SACs), das Ouvidorias ou Ombudsman, canais estes, que tem como finalidade a aproximação com o consumidor. Disponíveis, não apenas para o consumidor reivindicar seus direitos, estes canais funcionam como um investimento para a organização conhecer melhor seus clientes, transformando esse conhecimento em um diferencial no mercado.

Entendendo consumidores como sendo as pessoas que compram bens e serviços para si mesmos e/ou para outros - é importante estar ciente que para se criar valor para esses consumidores e, concomitantemente lucros para as organizações que

oferecem os produtos e serviços -, é imprescindível também entender o processo de decisão ou escolha destes por determinados produtos ou organizações.

Neste sentido, estuda-se o comportamento do consumidor, ou seja, seus pensamentos, sentimentos, ações, influências, desempenho e percepção de forma geral. Para Kotler (2000) o estudo comportamental do consumidor se dá no campo que analisa “como pessoas, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam artigos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer suas necessidades e desejos”. Considerando que os processos de aquisição carregam consigo grandes expectativas de satisfação e são concebidos assim pelo consumidor, que imagina adquirir um produto ou serviço para satisfazer necessidades e anseios, estudar o comportamento deste público se torna benéfico, pois pode fornecer informações e direções para o desenvolvimento de novos produtos e mensagens, além de possibilitar a aquisição de dados sobre como se preparar para atender e ouvir um cliente da melhor maneira.

Os consumidores de hoje em dia desejam formas de relacionamento diretas, com respostas imediatas, em tempo real, e para que isso ocorra de maneira efetiva, além do processo de fidelização contínuo, todos os funcionários precisam ser agentes de captura de interesses, fazendo a entrega de valor da organização, ou seja, um funcionário deve reconhecer quando um cliente é fiel, procurando tornar essa experiência positiva, personalizando o relacionamento. O cliente necessita que a organização crie um valor superior as suas expectativas, e isso é demonstrado quando a mesma atende suas necessidades e anseios de forma personalizada. Este fato, amplia a disposição do cliente ao efetuar uma compra, por exemplo. Para Giangrande, “o cliente passa a atuar como grande agente de mudanças, ele decide o que quer comprar, como comprar e como pagar os produtos e serviços a ele oferecidos.” (1997: 13)

Existem diversos estudos e definições sobre o assunto em questão, alguns pesquisadores vêem o campo do comportamento do consumidor como uma ciência social aplicada, já outros defendem que o essencial é a compreensão do consumo em si. No primeiro ponto de vista, o valor do conhecimento gerado a partir do estudo do comportamento do consumidor fornece condições para melhorar a eficiência da prática

das atividades com este público, como por exemplo, direcionar as atividades dos Serviços de Atendimento ao Consumidor. Já a segunda linha de discussão argumenta que o estudo do comportamento do consumidor não deve ter um foco estratégico, mas concentrar-se na compreensão apenas do consumo. Estas perspectivas se confrontam, porém há outros aspectos mais equilibrados e tratados de forma similar quando o assunto é comportamento do consumidor.

Estudiosos desse comportamento, como Engel e Solomon acreditam na existência de inúmeras variáveis que moldam e determinam a tomada de decisão de um consumidor. Uma das premissas essenciais neste campo é a de que as pessoas compram produtos não pelo que eles fazem, mas sim pelo que eles significam. Para Engel e Solomon (2002: 29) “este princípio não quer dizer que a função básica de um produto não seja importante, e sim que os papéis que os produtos representam em nossa vida vão além das tarefas que desempenham.”

A motivação é outra premissa fundamental no processo de decisão da compra, pois na sociedade do consumo o que importa é a estimulação externa, de cunho social, que o consumidor recebe para assim ser motivado ou não ao ato da compra. De acordo com a teoria de motivação de Maslow, as necessidades fisiológicas, estão na base de uma pirâmide, como sendo as mais primitivas e essenciais do homem, e no topo desta se encontram as necessidades de auto realização, ou seja, as mais elevadas.

O envolvimento também funciona como uma motivação para o consumidor, ele determina a relevância percebida por uma pessoa com base em suas necessidades, valores e interesses, já que parte da confiança depositada em um produto ou serviço vem deste envolvimento com o mesmo. Quando o consumidor está satisfeito, este envolvimento se torna em fidelidade e a confiança será sempre maior se este não for decepcionado.

Existem ainda inúmeros fatores que influem na decisão dos consumidores, como por exemplo, a percepção, a atitude, a aprendizagem do ser humano, a influência de outras pessoas no processo de compra, o estilo de vida de cada um, entre outros. Todas essas variáveis estudadas em conjunto, permitem a construção de um modelo do comportamento do consumidor no processo decisório.

Já no ato da compra, o consumidor passa por vários estágios até chegar a sua decisão final, porém um dos mais importantes estágios é o comportamento pós-compra, quando a pessoa avalia os níveis de satisfação ou insatisfação e se as expectativas se encaixaram com o desempenho percebido. Neste processo os canais de relacionamento com o consumidor se mostram fundamentais, pois ao se sentir insatisfeito o consumidor encontra uma saída para sanar suas dúvidas e resolver seus problemas, ou então se estiver totalmente satisfeito, também pode recorrer a estes, para deixar seus elogios. Para Solomon:

O consumidor pode ser uma pessoa decidida ou submissa. [...] Os consumidores que estão satisfeitos com uma loja, são mais inclinados a reclamar, se dão ao trabalho de reclamar porque se sentem conectados à loja. [...] Compradores que conseguem resolver seus problemas sentem-se ainda melhor em relação à loja do que se nada tivesse dado errado. Por outro lado, se o consumidor não acredita que a loja reagirá bem à reclamação, se sentirá mais inclinado a simplesmente mudar de loja do que brigar. Ironicamente, os profissionais deveriam na verdade encorajar os consumidores a fazerem reclamações: as pessoas têm mais tendência a espalhar para os amigos experiências negativas, não resolvidas do que se gabar de ocorrências positivas. (2002: 249)

Para que uma organização alcance sua excelência e mantenha um bom posicionamento no mercado, o conhecimento de seu consumidor e seu transparente relacionamento com este é peça chave. A análise de todas as perspectivas antes, durante e depois da compra, lhe ajudará a obter este conhecimento, podendo promover ações eficazes, que sejam válidas a seus clientes e construam um relacionamento duradouro. Atualmente, esta inovação nos relacionamentos com os públicos é vista como o principal fator competitivo entre as organizações. A satisfação do cliente é identificada como sendo a chave do sucesso de qualquer negócio e percebe-se um movimento na direção de uma “cultura do cliente”, na qual a satisfação deste é incorporada como missão junto às organizações e o estudo do comportamento deste público é considerado um impulso para as decisões estratégicas.

A interação do consumidor de forma mais direta com as organizações, a busca constante de informações sobre elas e o mapeamento para identificar as mais preocupadas e comprometidas com seus públicos, são requisitos valorizados pelos “novos consumidores globais”. Logo, a atenção dessas organizações devem sempre

estar voltadas a conhecer, ouvir e valorizar seu cliente, pois esta estratégia implicará em transformar a organização em referência de qualidade no atendimento, atraindo novos consumidores e fidelizando os antigos.

Na visão de Guazzelli (2008: 175), “os clientes, antes de consumidores exigentes e seletivos, são, cada vez mais, cidadãos conscientes de seus direitos e de seu papel social, exigindo um esforço assertivo de aproximação por parte das empresas e do setor público”. Todo este quadro mostra que, apesar da satisfação que um consumidor obtém ao adquirir um determinado produto ou serviço ser parte importante do processo de decisão da compra, numa visão mais abrangente, verifica-se que o poder do consumidor é muito significativo, já que suas reclamações, dúvidas e críticas, se transformam constantemente num ativo fundamental, o qual tem um papel determinante na escolha de uma organização, produto ou serviço. A organização que torna essencial a gestão dos relacionamentos transparentes, conhece seu público e sabe exatamente o que este procura e deseja para sua satisfação atingir excelência e eficácia no atendimento aos seus consumidores e estará a um passo adiante das demais. Sem esquecer de ressaltar que estes tratamentos podem e normalmente são, copiados pela concorrência, por isso a inovação deve ser constante para se ter sempre um diferencial.

2.4 Ouvir o consumidor: um ativo para o sucesso

Em tempos de concorrência crescente, parece haver um entendimento de que apenas as organizações preocupadas em manter a fidelidade dos clientes têm chances de garantir o seu lugar no mercado. Neste cenário, ouvir o cliente por meio de instrumentos adequados tem se destacado como uma estratégia eficiente, ganhando cada vez mais espaço nas estratégias organizacionais. Todavia, não é suficiente apenas ouvir um cliente, de forma passiva, mas sim prestar atenção no que está querendo transmitir, tratando-o de forma diferenciada. Atualmente, ouvir envolve mais que prestar um bom serviço, significa interpretar e entender as mensagens dos consumidores a fim de implementar mudanças significativas. Em um mercado, no qual a maioria dos produtos possuem funcionalidades e capacidades similares, a fidelização

do cliente é imperativa para o sucesso e a maior aproximação e personalização do atendimento oferecido auxilia neste processo.

O cliente de hoje está cada vez mais exigente em relação a preços, qualidade dos produtos e serviços e principalmente com o atendimento oferecido a ele. Por isso, ouvir sua opinião é essencial para mensurar o nível de satisfação e identificar dificuldades no relacionamento e atendimento. A sintonia entre organização e clientes a partir de um canal interativo é de extrema importância, e se constitui de um fator fundamental para ela identificar seu potencial, satisfatório ou não, além das necessidades dos consumidores, se adequando perante o mercado. É o próprio cliente quem define sua condição de permanecer ou não junto a determinada organização, portanto, ela precisa monitorar a satisfação destes para utilizar esta opinião como indutora de mudanças e melhorias. Neste sentido vale ressaltar que a posição de determinada organização no mercado é definida pelo próprio cliente.

Deste modo, observa-se que para se destacar no mundo competitivo, um dos principais ativos está na eficiência em decifrar “sinais” sobre os clientes e, em demonstrar a eles que a organização reconhece a sua importância no negócio. Mensagens automáticas, respostas rápidas, discursos prontos, atendimentos padronizados não garantem um diferencial. Assim, um canal de comunicação com mensagens padronizadas não é suficiente para atender os clientes, por mais que parece ser confiável, ágil e desburocratizado. O fator que faz a diferença está em ter um profissional responsável que entenda a solicitação do cliente e que consiga, ao mesmo tempo, dar um retorno e mantê-lo “encantado” com a organização. Os profissionais de uma organização precisam ouvir seus clientes, conhecê-los, prestar atenção em tudo o que eles querem transmitir e filtrar nas mensagens as ideias para melhorias dos produtos/serviços ou da organização em geral. Um *feedback* devidamente analisado e direcionado corretamente pode certamente ajudar na melhoria da qualidade ou no aprimoramento dos serviços oferecidos pelas organizações.

Além de captar os “sinais” que seus clientes estão emitindo é preciso posicioná-los, pois o momento da resposta é a oportunidade que a organização tem de agregar valor ao usuário. No caso dos consumidores, saber que seus anseios e solicitações

foram atendidos, promove uma relação duradoura e de confiança ímpar para a organização.

Atualmente, os investimentos em planos de *marketing* são milionários e mesmo assim, muitas vezes, o cliente continua insatisfeito, pois é difícil perceber as diferentes necessidades das pessoas, daí a importância de entender a eficácia deste relacionamento interativo entre cliente e organização como uma valiosa ferramenta de aproximação, indispensável para o processo competitivo. Muitas empresas oferecem os serviços de atendimento ao cliente, porém o sucesso está em como aproveitar as informações no aprimoramento dos produtos ou serviços e na gestão de estratégias mercadológicas.

Ao ouvir o cliente de forma ativa, a organização além de antecipar a resolução de problemas e mudanças, tem a possibilidade de reverter uma experiência negativa. Quando um ex-cliente é estimulado a falar, ele pode se tornar um cliente reconquistado. Neste sentido é imprescindível entender que ouvir opiniões, mesmo que desagradáveis, é melhor que perder um cliente. Por isso a “escuta” do cliente não deve ser casual, nem feita por pessoas sem treinamentos específicos, os instrumentos utilizados nesse processo devem ser confiáveis, eficientes e transparentes, só assim os dados obtidos podem ser utilizados como fonte segura de informações, resultando no aperfeiçoamento desta relação e na fidelização dos clientes.

2.5 Relações Públicas na gestão dos relacionamentos

Hoje, observa-se uma tendência de estabelecimento de uma política correta de relacionamento nas organizações para que estas alcancem seu êxito no mercado, já que as relações entre elas, no mundo globalizado, estão influenciando diretamente os paradigmas mercadológicos. Contudo, os relacionamentos para serem efetivos e gerar resultados, não podem ter um caráter geral, devem ser direcionados aos públicos de interesse de cada organização.

Neste cenário existem duas áreas que podem colaborar para o sucesso dos relacionamentos organizacionais que são: *marketing* de relacionamentos e Relações Públicas. Apesar de consideráveis diferenças entre estes campos, ambos têm como

objetivo principal estabelecer relacionamentos, a curto, médio ou longo prazo. O *marketing* de relacionamento direciona-se ao acompanhamento das transações mercadológicas com os todos clientes, sendo que sua finalidade é satisfazer, de maneira tangível e mensurável, as necessidades e desejos dos consumidores, por meio de trocas de bens e serviços. Já as Relações Públicas concentram-se nos aspectos intangíveis do conhecimento – tais como credibilidade e reputação - divulgando idéias que possam contribuir para um conceito positivo da organização, a consolidação da marca, da identidade e da imagem corporativa.

Nickels (1999 *apud* França, 2006: 6) faz uma diferenciação clara entre a abordagem de relacionamentos das áreas de *marketing* e Relações Públicas. Para ele ambas as áreas são fundamentais para as organizações tanto sob o enfoque mercadológico quanto corporativo, porém na sua visão o *marketing* de relacionamento é o processo de estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo, mutuamente benéficos entre organizações e grupos de interesse. Já as Relações Públicas atuam de maneira mais ampla e profunda, com o objetivo de construir uma compreensão mútua entre organizações e suas redes de públicos, a fim de conquistar sua credibilidade. Nickels (1999 *apud* França, 2006: 7) reforça o caráter amplo da atividade:

Relações Públicas é o processo de avaliar as atitudes dos grupos de interesse, identificar as atividades e os produtos da empresa com os interesses destes grupos e a utilização de comunicação gratuita, de duas vias para atingir estes grupos e construir relacionamentos mais fortes e mais duráveis de longo prazo.

As próprias organizações já assumiram os relacionamentos como importante instrumento de promoção mercadológica e institucional, e as Relações Públicas tem se destacado, elaborando, gerenciando e executando relacionamentos entre as organizações e seus multipúblicos. Pode-se dizer que a “razão de existência” das Relações Públicas é o relacionamento, o ato ou o efeito de relacionar-se e estabelecer a melhor convivência entre as pessoas. Ferguson, em uma conferência apresentada na Universidade de Maryland, em 1999, diz que “o objeto de estudo das Relações Públicas não deve ser apenas a organização, nem apenas o público, nem o processo de

comunicação em si. Ao contrário, o foco de estudo deve ser os relacionamentos entre as organizações e seus públicos”.

Em termos conceituais, percebe-se que a “razão da existência” das Relações Públicas são os relacionamentos, porém não qualquer um, mas aquele que seja focado nos públicos estratégicos, para assim, atingir os objetivos predeterminados. Segundo França (In: KUNSCH, 2006: 10) para que esta relação seja bem-sucedida, ela depende de quatro tipos de conhecimento: da organização e de seus princípios operacionais e éticos, dos seus públicos e de sua interação com a organização, da teoria e das técnicas das Relações Públicas e da capacidade de traduzir os princípios organizacionais em diretrizes de atuação diante dos públicos. Logo, o profissional de Relações Públicas para estabelecer relacionamentos duradouros deve satisfazer todas estas competências. Deve conhecer a organização para qual trabalha a fim de gerir os projetos de relacionamento. Necessita conhecer sua história, evolução, estrutura administrativa, oferta de produtos e serviços, inovações introduzidas, participação no mercado, cultura organizacional, princípios e valores que regem os negócios e seu comportamento ético, missão e visão, perspectivas quanto ao futuro e estratégias corporativas e de negócios. Assim, assumirá um papel decisivo e indispensável nas organizações. Para França:

As Relações Públicas atuam como técnica especializada de relacionamentos, cujo principal objetivo é perceber as realidades da sociedade/organização, a obrigatoriedade de seus inter-relacionamentos institucionais e mercadológicos, suas necessidades permanentes de comunicação e seus envolvimento harmônicos ou controversos com a sociedade. (In: KUNSCH, 2006: 5)

Ao estabelecer relacionamentos duradouros, dois pólos são considerados: as organizações e seus públicos. Ao mesmo tempo em que os públicos dependem de uma organização para satisfazer seus desejos e necessidades, esta, por sua vez, depende de diferentes consumidores para manter sua produtividade e lucratividade. Deste modo, os públicos se tornam a razão de ser dessas relações. França (2006) pontua a respeito de três aspectos que determinam a relação entre público-organização. Primeiramente, o grau de dependência da organização e de seus públicos para sua constituição, existência e permanência no mercado, que determinará se um público é essencial ou

não. O segundo aspecto é o grau de participação dos públicos nos empreendimentos, na defesa de seus interesses ou na sua promoção institucional ou mercadológica. E um terceiro aspecto é o grau de interferência dos públicos nas organizações e os seus negócios. Estes critérios, quando são aplicados adequadamente, permitem a identificação de detalhes das interrelações entre organização-públicos, possibilitando uma gestão das diretrizes que devem orientar este tipo de relacionamento e mostrar como estruturar a rede de comunicação entre estes dois pólos. França diz que:

O paradigma proposto representa, pela sua constituição lógica, uma metodologia precisa, não só para mapear os públicos, mas para estabelecer e avaliar os relacionamentos, bem como medir a sua importância e eficácia para as organizações e para os próprios públicos, geralmente esquecidos, como o outro polo importante da relação. (In: KUNSCH, 2006: 12).

O programa de comunicação de uma organização deve ser pautado em um projeto de relacionamento integrado, com base em argumentos capazes de sustentar as propostas feitas e alcançar os objetivos indicados, projetando o campo das Relações Públicas como atividade de grande interesse estratégico para as organizações, devido à sua essência de planejar e liderar relacionamentos e a comunicação da organização com seus *stakeholders*. França (2006) entende que a comunicação representa o maior valor na atividade de Relações Públicas, pois no relacionamento entre pessoas e nas organizações, ela é utilizada em todas suas formas e modalidades, como por exemplo, interpessoal, dirigida, institucional, corporativa, mercadológica, organizacional e aproximativa.

O reconhecimento dos interesses de uma organização e das expectativas dos públicos pode ser demonstrado quando se cria uma rede de relacionamentos corporativos. Esta rede deve ser ilimitada, de amplo alcance, fundamentada em critérios bem definidos entre as partes. A análise das relações sempre deve levar em conta os objetivos da organização, o que ela está pretendendo passar para os seus públicos e a mensagem que deve ser difundida. Também os interesses dos públicos não podem ser esquecidos neste processo, facilitando uma melhor interrelação entre os interesses de ambas as partes. Assim, o processo de conhecimento dos interesses dos públicos que interagem com a organização segundo suas necessidades, preocupações, cultura,

atitudes, crenças, deve ser tratado de maneira especial, já que a probabilidade de um projeto fracassar - caso não se observe desejos e expectativas dos públicos - é bem maior quando estes cuidados não são tomados. Para França (In: FERRARI; FRANÇA; GRUNIG, 2009: 262) alguns itens são considerados fundamentais no processo de reconhecimento da rede de relacionamentos, cabendo ao profissional de comunicação selecionar os pontos de enfoque e criar modelos de planejamentos que melhor atendam os interesses da relação organização e públicos, com tópicos como: tipo de público, descrição do relacionamento, objetivos da empresa, nível de dependência do público e envolvimento deste, natureza temporal da relação, expectativas da organização e do público, entre outros. Ao analisar esses itens, a tomada de decisões para se construir uma rede de relacionamentos se torna mais eficaz e eficiente, minimizando as possíveis falhas e provavelmente, maximizando os lucros.

Numa perspectiva atual, as Relações Públicas devem apresentar resultados positivos e economicamente viáveis para as organizações em que estão inseridas, com o objetivo de alcançar suas metas. Para isso se tornar possível, é necessário pensar e planejar estrategicamente. A função estratégica das Relações Públicas, de maneira geral, é a de conseguir fazer as interfaces entre a cultura da organização e a dos seus públicos de interesse, planejando, executando e gerindo os relacionamentos. Neste contexto, os discursos corporativos estão sendo conduzidos para a gestão de relacionamento com os clientes. E a partir de um *feedback* dos consumidores, as Relações Públicas podem identificar e avaliar o comportamento destes, que na maioria das vezes afetam diretamente os negócios da organização.

[...]mediante a sua função estratégica, elas abrem canais de comunicação entre a organização e os públicos, em busca de confiança mútua, construindo a credibilidade e valorizando a dimensão social da organização, enfatizando sua missão e seus propósitos e princípios, ou seja, fortalecendo o seu lado institucional. Nesse sentido, os estrategistas de relações públicas assessoram os dirigentes, identificando problemas e oportunidades. (KUNSCH, 2003: 103)

As Relações Públicas, para exercer sua função de maneira estratégica, precisam utilizar técnicas e instrumentos para promover os relacionamentos efetivos na gestão dos processos comunicacionais. Como Kunsch (2003) descreve, o relações-públicas da

atualidade tem que ser revolucionário, inovador, fazer a diferença. Deve deixar de fazer somente atividades de reação e passividade para estabelecer uma comunicação ativa, recíproca, posicionando-se como um estrategista que aplica os princípios de comunicação que dão resultado. Além de exercer esta função estratégica, também necessita exercer a função de mediador, coordenando os diálogos entre os públicos e a organização, a fim de estimular o entendimento mútuo e a comunicação de mão dupla entre eles.

O processo estratégico de Relações Públicas, quando se pauta nos serviços de atendimento e relacionamento com o consumidor, deve levar em conta dois grandes grupos: o público interno e o usuário (cliente/consumidor). No que diz respeito ao público interno, o profissional desta área deve trabalhar estrategicamente com programas de qualificação profissional e processamento das informações recebidas através dos canais de atendimento, como os SAC's e as Ouvidorias/Ombudsman. É importante estabelecer para esses públicos canais de comunicação em via de mão dupla, para que possam estar envolvidos nos processos e sugerir mudanças no sentido de melhorar o andamento do trabalho, e conseqüentemente, a qualidade dos serviços prestados pela organização ao seu público- usuário. O funcionário é o público essencial para a existência de uma organização, logo, precisa ser conquistado.

Já os usuários são trabalhados pelas Relações Públicas no plano da cordialidade, criando relações de afinidade com um produto/serviço ou marca da organização. A finalidade deste processo é a fidelidade desse cliente à sua marca, balizado em elementos como transparência, interação, presteza, eficácia e boa vontade na resolução dos problemas. Quando pautadas nesses elementos, uma reclamação de um usuário pode significar a existência de uma chance de reverter a indignação em conquista de um cliente fiel, que irá divulgar positivamente o nome da organização.

As empresas devem trabalhar as Relações Públicas em sua plenitude, para que o relacionamento com os públicos seja permanente. Porém, este profissional deve antes de tudo aperfeiçoar a interação social e não se prender a relações puramente mercadológicas, optando pela valorização do aspecto humano do consumidor e contribuindo para a construção de um relacionamento duradouro, eficaz, transparente e ético. O planejamento é essencial para o profissional promover a abertura da

organização ao diálogo com seus públicos, contribuindo para a construção da imagem unificada da organização e para a satisfação e otimização de resultados.

De tal modo, sob estas perspectivas, observa-se a importância do consumidor e das relações que se estabelecem entre ele e a organização, o que explica e exige o uso de técnicas, programas comunicacionais e estratégias específicas para ouvir suas demandas e opiniões. Assim, no capítulo seguinte, dentre os diferentes serviços de atendimento ao consumidor, se discute a Ouvidoria como uma das principais ferramentas de relacionamento com o cliente, bem como a sua gestão pelo profissional de Relações Públicas.

3. OUVIDORIA/OMBUDSMAN E RELAÇÕES PÚBLICAS

3.1 A Ouvidoria/Ombudsman como ferramenta eficaz de relacionamento com o cliente

Numa era em que a participação e o marketing colaborativo estão em alta, na qual se valoriza as aspirações, valores e o espírito humano dos consumidores (KOTLER, 2010), as organizações não podem mais se satisfazer com métodos arcaicos de falar com seus públicos. A criação de um canal de comunicação necessariamente precisa estar livre de políticas que impedem um relacionamento efetivo, a exemplo do que ocorre na administração dos SAC`s, “as organizações devem ampliar a sua visão empresarial para melhor se comunicar com seus agentes de influência.” (COGO, 2011) A partir da vigência do Código de Defesa do Consumidor, o estabelecimento de uma comunicação com os públicos se fez necessária, mas não qualquer uma, e sim uma comunicação de interação com a organização, objetivando a compreensão de todos os interesses.

A instituição do Ouvidor/Ombudsman representa uma das formas mais eficazes para gerenciar as relações das organizações com seus públicos, pois se configura numa possibilidade de representação dos indivíduos interessados. Para Gusso (2001 *apud* COGO, 2011), o Ouvidor ou o Ombudsman têm o poder de interagir imediatamente nas questões, pessoalmente ou em contato direto com a gerência da organização, eles têm voz ativa e comunicação aberta com a diretoria, tendo o direito de agir por conta própria. Não são reativos, têm caráter proativo e procuram sempre o melhor entendimento e atendimento.

Conforme visto no primeiro capítulo, a Ouvidoria – nomenclatura usada nas instituições públicas, ou então o Ombudsman, como é chamado nas empresas privadas, representam uma realidade em quase todas as organizações de médio e grande porte no país. Esses profissionais são responsáveis por fazerem girar os processos comunicativos entre organizações e seus clientes ou vice-versa, estabelecendo trocas informacionais nas quais os interesses de ambas as partes são interpretados e negociados. Todas as funções exercidas por estes profissionais se resumem a um único objetivo: garantir o livre fluxo da comunicação. Contudo, existem outros pontos de grande importância, como garantir os direitos do consumidor, os

interesses dos fornecedores, o aumento da fidelização, a satisfação pós-venda, além de funcionar como uma espécie de ponto estratégico para consultas sobre preferências de consumo, problemas de atendimento, ou seja, é uma ferramenta fundamental para gestores que querem manifestar sua consciência cidadã e destacar sua empresa no competitivo contexto mercadológico.

Segundo Lasbeck (2011: 01) “a comunicação de uma organização com os seus diversos públicos é o instrumento capaz de possibilitar a administração de sua identidade”, logo, a comunicação em uma organização é muito mais do que um setor ou um departamento, ela existe como uma função organizacional bastante complexa, e deve estar presente na preocupação de todos os colaboradores, transformando-os em portadores de sentido para determinada organização. Deste modo, a comunicação organizacional é um processo contínuo de produção de sentidos e discursos, além de formação de imagens, em um processo constante e interativo, onde o mais importante é o fluxo ininterrupto de informações.

A Ouvidoria/Ombudsman é a área responsável pela gestão da comunicação das organizações e segundo Lasbeck (2011) um lugar privilegiado de administração de discursos e aferição de imagens. Junto aos seus públicos, a organização, a partir da Ouvidoria, capta informações valiosas como suas fragilidades, pontos fracos e fortes, opinião dos interessados, fornecendo imagens relevantes para aqueles que se responsabilizam pela produção dos discursos organizacionais. Neste contexto, o usuário se sente motivado a mobilizar-se para acionar o serviço, seja para reclamar, criticar, sugerir, pedir informações, esclarecer dúvidas, elogiar ou simplesmente trocar ideias que podem se transformar em realidades na organização.

Todas as informações que chegam até uma Ouvidoria, devem ser sistematizadas e organizadas de forma a servirem como dados para os gestores que têm autoridade de acatar as ideias e transformar em projetos de mudanças. Essas informações colhidas se transformam em ativos gerenciais, capazes de mobilizar e persuadir até mesmo aqueles que acreditam que uma organização pode existir mesmo sem satisfazer os clientes, principalmente através de um atendimento excelente.

O fluxo informacional é dinâmico, sempre está sujeito a oscilações, pois envolve tudo aquilo que interfere na mente do receptor, no caso, um consumidor. A Ouvidoria,

como ferramenta de relacionamento com o cliente, está em vantagem pois consegue acompanhar as variações do consumidor. Ela está a todo momento recebendo retornos significativos que possibilitam observar as múltiplas informações a respeito das oscilações emocionais dos consumidores. A diversidade e a amplitude dos produtos informacionais gerados na Ouvidoria, certamente se constituem de uma base segura para formular projetos de mudança, tanto para clientes, como para o público interno.

A Ouvidoria além de ouvir, receber as informações dos diversos públicos que entra em contato com ela, também responde, ela é ao mesmo tempo a voz do cliente e a voz oficial da organização, logo ela precisa se identificar intensa e verdadeiramente com a cultura e ideologia da mesma, pois é o canal de comunicação que deve providenciar com urgência e eficácia as respostas demandadas.

Quando a Ouvidoria responde algo a um consumidor, ela está oferecendo soluções que são de responsabilidade de toda a organização, o que sai da Ouvidoria é recomendação, informação, sugestão, instrução oficial da organização. Por isso, este canal é o espaço mais apropriado para produzir discursos, monitorar a imagem e promover a identidade da organização e dos seus públicos, pois ela está ligada a todos os discursos da organização, adquirindo uma posição sobre os demais na mente do consumidor, “evidentemente, ela não pode assumir todas as produções dos discursos aos sentidos por fugir de suas atribuições específicas, mas pode – através dos subsídios que gera – direcionar a produção dos discursos aos sentidos requeridos pelos públicos que lhe demandaram respostas.” (IASBECK, 2011: 04)

A Ouvidoria, devido sua localização estratégica, tem o direito de cobrar um bom preparo de todos os funcionários envolvidos no processo de fornecimento de informações, no que tange o desenvolvimento de competências comunicativas e a eficácia e eficiência para responder com qualidade as questões demandadas pelos consumidores. Todos os colaboradores de uma organização devem estar preparados para fornecer essas respostas, com isso alguns estágios podem ser abreviados, e o ganho de tempo e eficiência faz com que o cliente se sinta cada vez mais satisfeito. A equipe da Ouvidoria deve cobrar, no sentido de educar os funcionários, para que respondam aos questionamentos segundo a óptica do receptor, para assim abreviar o tempo das respostas e aumentar a qualidade das informações, mas caso isso não

ocorra, cabe à Ouvidoria traduzir a linguagem típica das organizações para os clientes, normalmente leigos no assunto. Assim o profissional responsável deve:

transferir a informação técnica para o contexto e as contingências culturais do cliente, utilizando-se de repertório comum, de maior frequência no universo linguístico do homem comum [...] a Ouvidoria deve ser um lugar compreensível de comunicação, uma mídia no melhor sentido do termo: um lugar de intermediação e de transculturação das informações entre culturas diferentes. (IASBECK, 2011: 05)

O ato de ouvir na Ouvidoria, como já foi discutido, é essencial, porém saber responder levando em conta o que ouviu é ainda mais importante. Contudo, neste contexto, a distinção precisa prevalecer à tendência de simplificação das diferenças. Cada cliente é único em seus anseios, mas ainda existem organizações que padronizam as repostas para economizar tempo e aumentar a produtividade. A comunicação deve atender às peculiaridades de cada um, as quais precisam ser reconhecidas, consideradas e respeitadas: a Ouvidoria é o canal que desenvolve uma certa sensibilidade para perceber e valorizar as diferenças, individualizando procedimentos padrões e explicitando o reconhecimento e o respeito que cada cliente merece.

Mais do que se colocar no lugar do outro para entendê-lo, uma Ouvidoria deve desenvolver condições para enxergar o outro no lugar dele, sem sair do seu próprio lugar. Ela é um espaço de respeito mútuo, na qual mistura técnica e sensibilidade, estratégias e vínculos. Para lasbeck (2011: 07):

Comunicar é interagir com o outro, é trocar informações na busca de entendimento e da compreensão, condições essenciais para que possamos obter qualidade de vida em grupo, em proveito de toda a sociedade [...] A Ouvidoria, entendida como lugar privilegiado de comunicação organizacional, tem tudo para promover tais atitudes, resignificando as relações públicas no trabalho e viabilizando a dignidade das relações humanas, de modo ampliado, integrado e abrangente.

A vantagem da implantação deste canal, também está no fato de que ele pode abranger além dos consumidores, o público interno de uma organização. Falhas encontradas seja no atendimento, em um produto ou em uma embalagem podem ter o

foco no funcionário, que por falta de motivação ou informação não desenvolveu sua atividade corretamente, acarretando na insatisfação dos consumidores. Para isso, diferente de outros canais de atendimento, como os SAC's, a Ouvidoria ou o Ombudsman pode criar um meio de comunicação interno efetivo entre os funcionários e a gestão da organização, permitindo que estes exponham suas ideias e reclamações de forma natural, por meio de uma comunicação individual. Um departamento de Ouvidoria ou Ombudsman proporciona esse caráter individual na resolução de questionamentos e essa aproximação entre as pontas de uma hierarquia organizacional, resulta em uma diminuição de atritos dentro do ambiente, fazendo com que o funcionário se sinta mais valorizado e motivado por trabalhar em um lugar onde é ouvido e atendido, desempenhando suas funções com maior motivação e qualidade.

Uma vez que o cliente interno se sente satisfeito e é visto não mais como um mero funcionário, mas sim como um colaborador ativo na organização, isso refletirá diretamente no atendimento ao cliente externo, trazendo bons resultados. Segundo Giangrande (1997), a manutenção deste público bem informado e sua participação nos resultados da empresa fazem com que ele se sinta parte integrante dela e com que ele veja seu trabalho como colaborador do processo produtivo da empresa.

Ao contrário dos SAC's, que somente ouvem e respondem as reclamações dos consumidores, as figuras do Ouvidor ou Ombudsman é percebida como um agente de mudança que se encontram muito além dessas funções, colocando-se em um patamar estratégico nas organizações no que diz respeito à sensibilização e conscientização dos públicos. A partir do momento que uma organização conseguir estabelecer um canal de identificação de seus pontos fracos e o que causa insatisfação em seus clientes, terá a oportunidade de reverter a situação a seu favor e tomar medidas que garantam a satisfação dos públicos, que assim terão uma melhor percepção de sua imagem, e conseqüentemente, ampliará sua credibilidade e confiança junto a eles.

Enquanto os SAC's tiverem um caráter reativo, limitando-se à esfera tático-operacional, e mais ainda, funcionarem como uma espécie de modismo para as organizações, nas quais adotam esse canal para atender ao consumidor, mas não o enxergam como uma estratégia mercadológica ou institucional, disponibilizando uma área de relacionamento com os clientes, mesmo que estes apenas interajam com uma

mensagem eletrônica, a Ouvidoria ou os departamentos de Ombudsman estarão em grande vantagem, representando a verdadeira construção de relacionamentos a longo prazo e a legitimidade dos clientes/consumidores perante às organizações.

As Ouvidorias não são concebidas como centros geradores de lucros, são instituídas para representar os interesses do usuário ou consumidor dentro da organização, tornando mais permeável a interação entre os atores envolvidos no processo [...] indiretamente, a eficácia destes setores impacta nos resultados da organização. (GUAZZELLI, 2008: 162)

Fortalecer o relacionamento com os clientes é uma estratégia organizacional, que além de mostrar seu compromisso social, a organização se estabelece perante a competitividade da concorrência. Utilizando-se da Ouvidoria ou do Ombudsman, a organização possui grandes chances de alcançar seus objetivos, visto que são canais estratégicos de comunicação, que visam consolidar o excelente relacionamento entre organizações e seus públicos.

3.2 O Relações-Públicas na gestão comunicacional das Ouvidorias/Ombudsman

A função dos profissionais de Relações Públicas e das Ouvidorias/Ombudsman transitam em uma mesma plataforma, voltadas para a promoção dos relacionamentos interativos e duradouros com os públicos de interesse, respaldados no foco estratégico e no apoio das políticas de relacionamento em busca de resultados de comunicação mais qualificados e da satisfação e valorização do cliente/cidadão. “A relação com os públicos é de fundamental importância, são eles que constroem a imagem da empresa e da sua marca, e a empresa depende deles para sobreviver.” (CANDIOTO, 2006: 33)

O relações-públicas em sua atividade exerce efetivamente sua função estratégica e negocial. No contexto dos relacionamentos, está o papel de mediador e administrador das relações entre organizações e seus públicos-alvo, buscando equilíbrio e compreensão entre os interesses das parte envolvidas e orientando suas ações no conhecimento de todos os públicos – suas necessidades, expectativas e opiniões. Também os profissionais advindos das Ouvidorias/Ombudsman, são peças

estratégicas de relacionamentos e de promoção de uma permanente aferição do nível de satisfação dos consumidores com a qualidade dos serviços ou produtos oferecidos, além da aceitação de marcas ou até mesmo instituições. Logo, ambas as áreas se encaixam e se completam neste cenário desafiador.

Os promotores de uma comunicação eficaz devem sempre pautar sua atuação de acordo com a filosofia e política global de comunicação da organização, buscando utilizar por meio de ações integradas, todos os instrumentos éticos disponíveis, para assim fortalecer a imagem institucional, mercadológica e corporativa junto a seus públicos. Para que o resultado da comunicação, no caso do processo de atendimento e relacionamento com os clientes, seja positivamente visto na estratégia organizacional e considerado um canal aberto, as Ouvidorias/Ombudsman necessitam manter políticas operacionais alinhadas à política global da comunicação, para não se limitarem e se transformarem em apenas canais de propagação de informação.

Cada indivíduo corresponde a um contexto de relacionamento diferente, porém cada consumidor deve ter sua importância reconhecida e este carece ser identificado e considerado em todas as situações, para que assim o vínculo relacional seja estabelecido de maneira eficaz. O discurso proveniente das fontes, no caso, de uma Ouvidoria/Ombudsman, deve ser coerente com as contingências culturais do consumidor em questão e também com o da organização. É nessa atribuição que o Relações Públicas também se destaca, pois é o profissional habilitado pelo mapeamento e identificação de todos os públicos de uma organização, respeitando e entendendo o comportamento de cada um desses.

O sucesso de programas e canais de comunicação organizacional depende diretamente da forma como estes consideram as opiniões e pontos de vista dos públicos, pois estes têm a tendência de selecionar e assimilar somente o que lhes são convenientes. Os canais de comunicação têm o poder de facilitar e favorecer o processo seletivo para atrair a atenção a favor da mensagem que será compartilhada, transmitindo significados para o receptor, no caso o consumidor, que fará suas escolhas a partir da interpretação destas mensagens. O profissional de Relações Públicas com sua habilidade de traduzir as necessidades dos públicos para mensagens direcionadas pode transformar reclamações, críticas e denúncias recebidas

em uma Ouvidoria em grandes mudanças para a organização. A variedade de informações que uma Ouvidoria pode captar, se forem corretamente assimiladas e avaliadas por um profissional capacitado, pode ser um valioso referencial balizador do sistema de comunicação organizacional, desempenhando seu compromisso social e ultrapassando qualquer posicionamento simplista das trocas mercantis.

O relações-públicas, em sua atividade institucional e mercadológica, é um dos profissionais gabaritados para estabelecer as melhores formas de relacionamento com o mercado e cria melhores oportunidades de vendas, gerando um clima de compreensão e aceitação da empresa e de sua projeção positiva para com o conceito da organização, de seus produtos e negócios (FRANÇA, 2006). O esforço do profissional para estabelecer políticas de relacionamento e administrar formas de relacionamento com os públicos de uma organização é contínuo, com foco na harmonia e na convergência de interesses por meio de mecanismos que propiciam uma comunicação especializada, a fim de legitimar as ações organizacionais, superando expectativas do público e favorecendo sua participação na empresa, respaldados no apoio e na confiança.

Paralelamente aos serviços de atendimento ao cliente, como parte integrante de um programa de comunicação global da organização, há o processo de comunicação e relacionamento com o público interno, no sentido de todas as áreas internas participarem de um mesmo processo. O gestor da área de atendimento e relacionamento deve estar atento aos fluxos internos entre todos os setores que se relacionam, incentivando a socialização das informações e gerando sinergia e envolvimento dos departamentos e pessoas, para que assim o retorno ao consumidor seja mais eficaz. A falta desse entendimento pode ocasionar disfunções no ambiente organizacional, decorrente de uma falha entre o discurso e a realidade da organização. O consumidor atento pode captar essa desordem e, também, os conflitos internos, que podem gerar insatisfação no processo participativo:

A falta de sinergia e de entendimento da meta da organização – e da participação da Ouvidoria/Ombudsman, nesse contexto – pode ocasionar muitas disfunções, como o *gap* entre imagem e ação interna, em que o discurso não coincide com a realidade da empresa [...] a maior das razões das disfunções provém da falta de uma política clara e de

metas organizacionais, devidamente apoiadas pela alta direção, que estabeleçam um sistema organizacional com fluxos e procedimentos que viabilizem as relações entre as várias áreas de interface com o serviço de atendimento. (GUAZZELLI, 2008: 170)

Estas políticas de relacionamento citadas devem servir para criar um entendimento satisfatório entre público e organização, em que se estimule atitudes e comportamentos para formar opiniões. O relações-públicas trabalha fora dos canais convencionais de propaganda, logo, com suas técnicas de relacionamento e acrescentando conotações culturais aos produtos e serviços, consegue penetrar em segmentos mais específicos da sociedade, favorecendo a credibilidade, o reconhecimento e o fortalecimento da percepção da organização por parte dos seus *stakeholders*, através de mensagens diferenciadas que conferem maior visibilidade à empresa ou à determinado produto/serviço. Giangrande reforça o papel das Relações Públicas nas Ouvidorias:

Tornemo-nos educadores, facilitadores, tradutores e orientadores: educadores ao ajudar as pessoas a entenderem todos os ângulos e consequências de uma decisão; facilitadores para, neste mundo de crescente complexidade, tornar as coisas mais simples e compreensíveis; tradutores para que a informação não se distorça; e orientadores para promover a tolerância e assegurar uma maior participação da sociedade. (In: VOLPI, 2002: 190)

O compromisso e a atuação do profissional de Relações Públicas estão voltados para o todo e para as metas globais das organizações, desse modo seu sucesso nas áreas de Ouvidoria e Ombudsman se dá ao fato de estes serem serviços de atendimento e relacionamento balizados em uma filosofia global organizacional, que oriente de certa forma todo o ambiente, incentivando a ajuda e participação de todos, a fim de gerar ou manter satisfação dos consumidores e evitar ou neutralizar todas as dissonâncias com os parceiros envolvidos.

Para Coqueiro (*apud* GUAZZELLI, 2008: 173) os conceitos de Relações Públicas elencam cinco princípios básicos, que sustentam o desenvolvimento de sua atividade e constituem-se em modelos fundamentais para as áreas de atendimento e relacionamento com o cliente, são eles:

- Lealdade: pontuar a atividade institucional pela verdade e pela transparência;
- Onipresença: permear toda a empresa completamente – todos são responsáveis pelo conceito dela junto a seus públicos;
- Ação preventiva: prognosticar. Atenção às mudanças para prever acontecimentos e controlar imprevistos – no caso de serviços em foco, cabe aferir constantemente o nível de satisfação do cliente;
- Ação educativa: aproximar através da comunicação, para evitar alienação;
- Bilateralidade: transmitir e receber informações.

A implantação das Ouvidorias/Ombudsman como instrumento organizacional eficaz à solução de conflitos, bem como recurso estratégico à fidelização do cliente, demanda decisões de mudança de mentalidade, orientando toda a cultura interna de uma organização para o relacionamento e satisfação do público-alvo. No atual momento, o diálogo e os relacionamentos com os públicos estratégicos são peças essenciais de um processo irreversível. “ Mais que gerar informações, esse processo deve inspirar confiança, servir à motivação do cliente pelo reconhecimento e respeito que a organização pode lhe proporcionar, numa clara tradução dos objetivos de Relações Públicas.” (GUAZZELLI, 2008: 175)

Ambas as áreas, tanto Relações Públicas como Atendimento ao Cliente, no caso por meio de Ouvidorias/Ombudsman, requerem profissionais engajados de modo que a organização obtenha sucesso de forma positiva, a partir da ética, da transparência, da cidadania e da valorização social, com capacidade para solucionar problemas e criar oportunidades, sempre com foco na excelência da comunicação organizacional . Visão humanista, habilidades e competências para solucionar divergências, ouvir diferentes opiniões, traçar estratégias de comunicação, auxiliar a organização na melhoria de sua imagem, valorizar e buscar satisfação do cliente e o sucesso do ambiente em que atua, são atribuições que ambos os profissionais compreendem e desenvolvem para a melhoria de seu trabalho. A organização que investir nestes profissionais, dando apoio incondicional e ferramentas necessárias para execução de suas estratégias, estará em grande vantagem perante o mercado competitivo:

Os clientes, antes de consumidores exigentes e seletivos, são, cada vez mais, cidadãos conscientes de seus direitos e de seu papel social, exigindo um esforço assertivo de aproximação por parte das empresas e do setor público [...] A organização que melhor utiliza a sinergia dos recursos comunicacionais, alinhados pelos princípios de Relações Públicas, mostrando coerência entre discurso e prática, tem mais chances de elevar seu conceito público. (GUAZZELLI, 2008: 175)

O profissional de Relações Públicas tem o suporte teórico para o entendimento das funções estratégicas da comunicação no contexto organizacional, em suas dimensões institucional, mercadológica e corporativa, sendo assim de grande importância no processo de gestão dos processos comunicacionais, principalmente ao que diz respeito às áreas de relacionamento e atendimento. As funções estratégicas são, de um modo geral, as de gerenciar as políticas da organização e conduzir os seus discursos para com os públicos, diferenciando-os, estrategicamente, em relação ao seu posicionamento perante o poder da organização, e visando ao interesse comum como um pressuposto do interesse específico de legitimar o poder decisório da organização frente aos seus diversos públicos, funções essenciais que devem ser cumpridas em uma Ouvidoria ou pelo Ombudsman.

Por fim, o ideal para que uma Ouvidoria ou um departamento de Ombudsman funcionem como autênticos canais de comunicação e relacionamento, é a integração entre todas as áreas da organização, sob políticas de relacionamento consolidadas por princípios de Relações Públicas.

3.3 Sondagem Online com Ouvidorias/Ombudsmans

Há inúmeras formas de entrar em contato com uma Ouvidoria ou um departamento de Ombudsman, seja por linhas telefônicas, atendimento presencial, por cartas. Porém, visto que na atualidade grande parte do sucesso das organizações está ligado à relacionamentos e responsabilidade social aliados à tecnologia, as Ouvidorias/Ombudsman passaram a oferecer seus serviços online, utilizando a Internet como a mídia da nova economia, na qual possibilita maior dinamismo e facilidades para os consumidores.

A Internet, como veículo de comunicação, une o emissor e o receptor através de uma mensagem, muitas vezes de forma mais eficaz, personalizada e interativa. Assim, os comunicadores devem aproveitar este nicho da comunicação para explorar e adentrar de modo definitivo nas organizações. Na Internet, apesar dos recursos multimídia, a comunicação escrita tem sido muito evidenciada e é nesta dimensão que se encontra a importância do profissional de comunicação, o qual articula sons, imagens e textos de modo a atrair a atenção do usuário. O relações-públicas vem para administrar esse fluxo emergente de informações e mensagens, posicionando a organização ou sua marca frente aos diversos públicos.

Neste sentido, para exemplificar com a prática o valor das Ouvidorias e Ombudsmans no contexto organizacional, optou-se pela realização de uma breve pesquisa online, selecionando alguns sites para buscar o serviço na *web* e questionar sobre alguns aspectos, além da observação da disposição destes canais e da facilidade e eficiência no contato. Os questionamentos levantados foram a respeito das seguintes questões: quais os principais problemas levantados pela Ouvidoria/Ombudsman? Qual é o fluxo de pessoas que normalmente entram em contato com a Ouvidoria? Como funciona o departamento em questão? E se existe algum profissional de comunicação social na equipe destes departamentos?

O questionário online foi enviado para dez Ouvidorias via rede web, cujos endereços eletrônicos foram obtidos a partir dos sites, selecionando algumas organizações de médio e grande porte que possuíam este serviço. Depois de decorrido um prazo estipulado recebeu-se o retorno da seguinte maneira: três não responderam, quatro disseram não poder fornecer dados mais detalhados sobre a organização para trabalhos acadêmicos e somente três organizações os devolveram preenchidos. As organizações foram: Folha de São Paulo, Sebrae-SP e Sabesp.

Neste levantamento, primeiramente, observou-se a disposição do canal de relacionamento com o cliente no site, bem como sua funcionalidade e as informações contidas nele, as quais, de certa forma, refletem a preocupação da organização para com seu público-alvo. No site da Folha de S. Paulo⁸, já na página inicial existe um link para ser acessado com o título “Ombudsman”, de fácil localização. Contudo algumas

⁸ <http://www.folha.uol.com.br/>

pessoas ainda podem não reconhecer o termo, por ser de língua estrangeira, e não encontrar o local certo dentro do portal. Ao acessar o link é possível encontrar o perfil da atual Ombudsman da empresa, bem como uma relação dos profissionais que já ocuparam este cargo no mesmo lugar. Também se oferece uma explicação sobre o cargo, sua definição e responsabilidade, além do e-mail, twitter, telefone e endereço para o envio de comunicados, os quais devem ser acionados para o esclarecimento de qualquer situação que o consumidor possa estar passando. O link de “Dúvidas frequentes” funciona como uma facilidade a mais para o usuário, que pode ter sua dúvida sanada já neste momento. O site não trabalha com preenchimento de formulário eletrônico, apenas com o envio de e-mails diretamente para o Ombudsman.

No site do Sebrae São Paulo⁹, o link “Ouvidoria” também se encontra na página inicial do portal, com o título autoexplicativo e também de fácil localização. Não há muitas informações, porém as imprescindíveis, como em que tipo de situação ela deve ser acionada, telefone e e-mail para contato, se encontram na página. Neste site, além da opção de envio de e-mail, há um formulário eletrônico para ser preenchido com os dados do usuário, bem como seu relato; contudo antes disso um login e uma senha devem ser criados, o que muitas vezes inibe o indivíduo de continuar no processo.

Do mesmo modo, a Sabesp¹⁰ também apresenta um link “Ouvidoria” já em sua página inicial do site, que ao ser acessado disponibiliza uma explicação sobre seu papel perante a sociedade, suas funções e objetivos, além do telefone para contato e o link para preenchimento do formulário online, que não requer login nem senha. No entanto, não há um e-mail disponível, apenas o formulário.

Em fim, sem contar com as organizações que se negaram a responder ou não deram retorno, a agilidade e eficiência dessas Ouvidorias em responder os questionamentos aos seus públicos, podem ser observados na tabela 1.

⁹ <http://www.sebraesp.com.br/Paginas/default.aspx>

¹⁰ <http://site.sabesp.com.br/site/default.aspx>

Tabela 1 – Cronograma da Pesquisa Online

	Data do envio	Data do recebimento
Folha de São Paulo	17/10/2011	18/10/2011
Sebrae – SP	17/10/2011	21/10/2011
Sabesp	17/10/2011	24/10/2011

Nota-se que as Ouvidorias da Folha de S. Paulo, Sebrae – SP e Sabesp tardaram um, quatro e sete dias, respectivamente, para responder os questionamentos enviados. Esses dados demonstram a eficácia e a proatividade dos departamentos, que relacionados com a facilidade e objetividade dos canais online de Ouvidoria e Ombudsman, bem como a transparência dos dados e contatos, mostram uma preocupação e responsabilidade perante os cidadãos e consumidores, que são respondidos prontamente e têm uma certa facilidade em encontrar o que desejam nos *websites*, ou seja, essas organizações não mascaram seus serviços, pelo contrário, deixam explícitos para qualquer cidadão que necessitá-los.

Já com referência aos resultados encaminhados por estas Ouvidorias, observa-se (Tabela 2) que as solicitações são bem relevantes aos usuários dos serviços em questão, e que estes dificilmente seriam atendidos por outros canais, nos problemas apontados como: críticas a respeito do conteúdo eleitoral (Folha), atendimento insatisfatório, lentidão no portal e alteração de local de cursos e palestras (Sebrae) e falta ou vazamento de água (Sabesp). No caso da Folha de S. Paulo, quando o Ombudsman recebe críticas a respeito do conteúdo eleitoral, este em sua função armazena a informação e se não souber a resposta de imediato, se reporta a outros departamentos para esclarecer as dúvidas e dar o *feedback* para o usuário o mais rápido possível, garantindo transparência e eficiência. O mesmo acontece com as Ouvidorias do Sebrae – SP e da Sabesp, que ao serem acionadas por algum tipo de problema, providenciam a resposta com máxima eficácia para garantir a excelência no atendimento.

Tabela 2 – Dados obtidos na Pesquisa Online

	Principais problemas	Fluxo de pessoas	Profissionais de Comunicação no Departamento
Folha de SP	Críticas a respeito do conteúdo eleitoral	1.000/mês	Sim
Sebrae – SP	Atendimento insatisfatório, lentidão no portal e alteração de local de curso e palestras	70/mês	Não
Sabesp	Falta de água ou vazamento de água	1.700/mês	Sim

Quanto ao fluxo de pessoas que entram em contato por mês com estas Ouvidorias, observa-se um número maior na Folha de S. Paulo e a Sabesp, o que demonstra a eficácia e funcionalidade destes canais, que se consolidam como excepcionais para o sucesso das organizações, que por sua vez, têm sua imagem e reputação construída positivamente a partir do bom relacionamento com seus públicos. O Ouvidor da Sabesp informou que é realizada uma pesquisa bianual para medir a satisfação dos clientes que buscam o atendimento e nestes levantamentos de 2006, 2008 e 2010, a satisfação ficou na faixa dos 80%, ou seja, se na média forem atendidas 1.700 pessoas por mês, 1.360 indivíduos sairiam satisfeitos após o atendimento oferecido. Este dado demonstra a efetividade e credibilidade que a empresa ganha a partir deste canal para com seu usuário.

Já nas Ouvidorias do Sebrae e no departamento de Ombudsman da Folha, não há uma pesquisa para medir a satisfação, porém eles garantem que os questionamentos são respondidos e a maioria dos clientes saem satisfeitos com as providências adotadas.

A respeito da composição dos profissionais dos departamentos, a Ouvidoria do Sebrae-SP é a única que não conta com nenhum profissional de comunicação, sendo composta pelo Ouvidor e mais três analistas que não possuem relação com a

comunicação social. A Ouvidoria da Sabesp conta com dezesseis funcionários e quatro estagiários, sendo que a maior parte deles é ligada à área de comunicação, mostrando uma formação bastante consolidada. E por fim, o departamento de Ombudsman da Folha é formado por quatro pessoas, sendo que a única relacionada ao campo da comunicação social é a Ombudsman atual, Suzana Singer. Pode-se observar um dado interessante: entre todas as ouvidorias comentadas, a única que não contempla profissionais de comunicação na sua constituição, tem uma demanda mais baixa em comparação às outras duas, o que se pode ser explicado pela falta desses profissionais na gestão, fazendo a diferença no momento do atendimento ao cliente.

Outro fator relacionado com os profissionais de comunicação na composição desses departamentos está no fato do pós-atendimento, a satisfação do cliente. A única que apresenta pesquisa de satisfação é a Ouvidoria da Sabesp, que possui um quadro de funcionários ligadas à Comunicação Social com a preocupação e o foco principal no cliente, para que este saia do atendimento satisfeito, estabelecendo um relacionamento forte e duradouro de fidelidade e lealdade com a organização, bem como a disseminação positiva de sua imagem, respeito, integridade e conduta ética.

Por fim, não foram detectados ou informados a respeito dos profissionais de Relações Públicas nesses departamentos, deste modo, conclui-se que ainda há um caminho a percorrer, pois hoje se vive numa era, na qual o grande protagonista é o ser humano, e a importância dada ao cliente e suas expectativas cresce cada vez mais. O cliente passa a atuar como agente de mudança e é ele quem decide o que, como comprar ou como pagar um produto ou um serviço que lhe é oferecido. Criam-se paradigmas de excelência no atendimento, eliminando-se organizações que não os adotam sendo este o grande desafio. Assim, esta nova forma de entender os relacionamentos com os clientes e a dependência cada vez maior das organizações com todos os seus públicos, fica ainda mais evidente quando se discute os pressupostos de Relações Públicas e os argumentos de que estes agregam valor aos negócios, promove o entendimento, a integração e a harmonização das diferentes expectativas dos públicos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No atual panorama de realidade organizacional, estas estão cada vez mais competitivas e com acesso a informações e tecnologias similares, sendo que os consumidores são também mais exigentes. Nesta dimensão dos negócios, os fatores que distinguem as organizações têm a ver com vínculos colaborativos e as condições de entender melhor as necessidades e as esperanças dos seres humanos. A administração mais voltada ao cliente, valorizando-os e construindo uma relação mais duradoura e transparente são condições imprescindíveis para compor o valor de uma determinada organização diferenciando-a das demais.

Neste sentido, este estudo sugere que o conhecimento e o atendimento personalizado dos públicos é o eixo central que conecta os consumidores com as organizações e as Ouvidorias e Ombudsman são canais indispensáveis para este processo.

Ao longo dos anos, o consumidor deixou de ter uma postura passiva para assumir outra, na qual faz suas escolhas conscientemente, no caso, de uma marca, produto ou até mesmo de uma organização, buscando ambientes que os valorizem e satisfaçam suas necessidades e expectativas. A partir da implementação do Código de Defesa do Consumidor, as organizações passam a disponibilizar canais de relacionamento e atendimento para seus públicos, representando uma evolução na administração destas, que tomam consciência da importância de ouvir o cliente. Neste contexto se inserem as Ouvidorias e os departamentos de Ombudsman, que funcionam como canais eficazes de relacionamento e comunicação e se mostram como espaços estratégicos para as organizações melhorarem seus relacionamentos com os públicos de interesse.

O Ouvidor ou o Ombudsman têm papel fundamental neste processo, pois funcionam como porta voz do consumidor, proporcionando um estreitamento das relações entre as organizações e seus públicos de maneira individualizada, balizando-se na ética, transparência, tolerância e respeito. Por serem canais diretos e imediatos, as Ouvidorias e Ombudsmans dizem respeito à credibilidade, dignidade e harmonização entre as partes que compõem este processo de relacionamento, prevenindo, gerenciando e solucionando conflitos existentes.

Por se tratarem de canais de comunicação personalizados, disponibilizados aos seus públicos a fim de solucionar rápida e eficazmente suas solicitações, concluiu-se que as Ouvidorias/Ombudsmans estão no mesmo âmbito que as Relações Públicas no ambiente organizacional. Ambas defendem a boa comunicação como recurso estratégico de entendimento, persuasão e de negócios e atuam como intermediadores e administradores das relações entre organização e públicos, objetivando perceber as realidades que os abrangem.

O relações-públicas na função de gestor das Ouvidorias/Ombudsmans trabalha a comunicação organizacional determinando estratégias, operacionalizando ações que contribuem para concretizar, disseminar ou até mesmo modificar valores da organização. Se necessário, além de atuar como intermediador e comunicador, gerencia informações para compor a identidade e a imagem da organização perante aos seus diversos públicos de interesse.

Vimos então, que relatadas as habilidades e competências dos profissionais de Relações Públicas no âmbito dos relacionamentos organizacionais, percebe-se que ele tem um papel estratégico na elaboração de políticas corporativas voltadas a conquista de uma percepção favorável do público. E, mais: estão aptos para ocupar a gestão dos departamentos envolvidos na resolução das problemáticas existentes e para a conscientização das necessidades dos consumidores. Suas atividades são muito mais amplas e imperiosas para as organizações do que as que estão sendo praticadas, numa visão simplista da comunicação instrumental. Alcançar o equilíbrio entre as expectativas dos públicos e das organizações vai muito além disso. Por isso, mais do que conhecê-los e ouvi-los, o relações-públicas deve desenvolver estratégias e planejar a comunicação via mão dupla. Deste modo, considerando as transformações que tem afetado as organizações contemporâneas, a disputa pelo cliente se torna mais acirrada e desenvolver uma estratégia de comunicação eficiente faz com que elas se mostrem responsáveis, ampliando a visibilidade e o poder de competitividade no mercado. Investir nos profissionais de Relações Públicas para a gestão dos canais de relacionamento tais como Ouvidorias e Ombudsmans, é sem dúvida uma ação empreendedora, criativa e profissional.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES. *A Ouvidoria no Brasil*. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2000.
- CANDIOTO, Adriana Aparecida. *Ouvidoria – uma ferramenta de gestão da comunicação*. Monografia (Pós-Graduação em Comunicação Organizacional e Relações Públicas). Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. Vol. 1. 6. Ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005.
- CESCA, Cleusa Gimenes e CESCA, Wilson. *Estratégias empresariais diante do novo consumidor: Relações Públicas e aspectos jurídicos*. São Paulo: Summus, 2000.
- COGO, Rodrigo. *A Instituição do Ombudsman nas Organizações do Brasil como fator para o Desenvolvimento da Cidadania*. Disponível em <<http://www.mundorp.com.br/rp.ouvidoria-ombudsman.htm>> Acesso em 15/10/2011.
- FRANÇA, Fábio. Relações Públicas no século XXI: Relacionamento com Pessoas. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). *Obtendo resultados com relações públicas*. 2 ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. P. 3-20.
- FRANÇA, Fábio. Porque é estratégica a conceituação lógica de públicos e como estabelecer relacionamentos corporativos. In: FERRARI, Maria A.; FRANÇA, Fábio e GRUNIG, James E. (org.) *Relações Públicas – Teoria, Contexto e Relacionamentos*. 1 2ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009. P. 259-269.
- FREEMANTLE, David. *Incrível atendimento ao cliente*. Tradução: Eliane Kanner. São Paulo: Makron Books, 1994.
- GIANGRANDE, Vera. A comunicação na era do consumidor. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). *Obtendo resultados com relações públicas*. 2 ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. P. 217-223.
- GIANGRANDE, Vera e FIGUEIREDO, José Carlos. *O cliente tem mais do que razão: a importância do Ombudsman para a eficácia empresarial*. 2 ed. São Paulo: Gente, 1997.
- GUAZZELLI, Denize. *RP E OMBUDSMAN – Relacionamento 2.0*. In: Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional. Ano 12. número 12. São Bernardo do Campo: Metodista, 2008. P. 159-176.
- IASBECK, Luís Carlos. *Ouvidoria, Lugar Privilegiado de Comunicação Social*. Disponível em <http://www.tjdft.jus.br/trib/ouv/docOuv/artigos/Artigo_LuisCarlos.pdf> Acesso em 15/10/2011.

IASBECK, Luís Carlos. *Ouvidoria é Comunicação*. In: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, Organicom. Ano 7. Número 12. São Paulo: Gestcorp- ECA-USP, Abrapcorp, 2010. P. 14-24.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. *Marketing 3.0*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. 4 ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

MARCHIORI, Marlene Regina. *Ouvidoria interna como processo de interação nas organizações contemporâneas*. In: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, Organicom. Ano 7. Número 12. São Paulo: Gestcorp- ECA-USP, Abrapcorp, 2010. P. 116- 129.

NASSAR, Paulo. *Tudo é comunicação*. São Paulo: Lazuli, 2003.

PEDROSO, Marcia Naiar Cerdote. *A crise do modelo de produção taylorista/fordista e a emergência do toyotismo*. Disponível em <http://www.angelfire.com/sk/holgonsi/marcia.html> > Acesso em 10/09/2011.

ROSSI, Lúcio. *A Era dos Relacionamentos*. Disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-era-do-relacionamento/23040/>> Acesso em 18/09/2011.

SOLOMON, Michael R. *O comportamento do consumidor: construindo, possuindo e sendo*. Tradução: Lene Belon Ribeiro. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

TERRA, Carolina Frazon. *O Ombudsman nas organizações contemporâneas: uma função de relações públicas*. Projeto experimental de conclusão de curso (Título de bacharel em Relações Públicas). Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2001.

VAVRA, Terry G. *Marketing de relacionamento: Como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento*. São Paulo: Atlas, 1993.

VOLPI, Alexandre. *Na trilha da excelência: vida de Vera Giangrande – uma lição de relações públicas e encantamento de clientes*. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

ANEXOS

ANEXO 1 - ESTATUTO SOCIAL DO OUVIDOR/OMBUDSMAN

Estatuto aprovado na Assembleia Geral, realizada na Cidade de Florianópolis, durante o X Encontro Nacional de Ouvidores/Ombudsman, na sala Tupi do Costão do Santinho Resort, aos 29 dias do mês de setembro do ano de dois mil e cinco.

I-CONSTITUIÇÃO E OBJETO

Art. 1º. A ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES/OMBUDSMAN, doravante denominada ABO, fundada em 16 de março de 1995, é uma associação civil, com atuação nacional, constituída por prazo indeterminado de duração, sem fins lucrativos, sendo vedada a sua participação em manifestações de caráter partidário e eleitoral.

Art. 2º. A ABO tem por objetivo estimular e promover o conagraçamento e o relacionamento entre todos aqueles que exerçam a função de Ouvidor/Ombudsman no Brasil, como também os que atuam em atividades de defesa da cidadania, dos direitos individuais e do meio ambiente.

§ único. O ouvidor/ombudsman tem como dever defender os direitos e os legítimos interesses dos cidadãos, seja em órgãos da administração pública - em quaisquer dos seus níveis e poderes - seja em uma empresa privada, atuando, sempre, com autonomia para apurar as questões que lhe forem apresentadas e independência para manifestar o que entender cabível à instituição a qual é vinculado.

Art. 3º. Constituem objetivos complementares:

I - a difusão da instituição da Ouvidoria como instrumento de aprimoramento democrático, defesa dos cidadãos e de efetiva representação dos seus direitos e legítimos interesses;

II - o estímulo à criação de Ouvidorias e à contínua capacitação de Ouvidores/Ombudsman, seja na administração pública, seja em empresas privadas;

III - a defesa da instituição, assim como dos profissionais que nela militam, contra abusos de qualquer natureza que possam prejudicar o livre exercício de suas funções;

IV - a colaboração com autoridades e a comunidade em assuntos de interesse público;

V - promoção de intercâmbio cultural, social e de experiências com entidades congêneres do país e do exterior.

VI - promover a ética, a paz, a cidadania, os direitos humanos, a democracia e outros valores universais;

VII - promover, realizar e fomentar seminários, encontros, palestras, e também estudos, pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades mencionadas neste artigo.

§ único. Para os fins dos incisos VI e VII deste artigo, a dedicação às atividades neles previstas configura-se mediante a execução direta de projetos, programas e planos de ações correlatos, por meio da doação de recursos físicos, humanos e financeiros, ou ainda pela prestação de serviços intermediários de apoio a outras organizações públicas e privadas, nacionais e internacionais.

II-DA CONSTITUIÇÃO, SEDE E FORO

Art. 4º. A ABO terá sede e foro na Capital do Estado em que tiver domicílio o Presidente da Diretoria Executiva.

Art. 5º. Poderão ser criadas Seções Estaduais, compostas por associadas da ABO, observado o seguinte:

a) somente poderá ser criada caso o número de associados da ABO no Estado for igual ou superior a 6 (seis);

b) nos Estados em que este número não for atingido, poderão ser realizadas composições com outros Estados da mesma região da Federação;

c) as Seções Estaduais poderão criar Sub-Seções Regionais ou Municipais, após prévia e expressa autorização da ABO;

d) os Estatutos da Seções Estaduais deverão ser padronizados e aprovados pelo Conselho Deliberativo da ABO.

Art. 6º. A jurisdição de cada Seção Estadual corresponderá à área da unidade da Federação em que esteja localizada, sendo a sua sede preferencialmente a da Capital dessa mesma unidade.

§ 1º.: Os associados inscritos nas seccionais, respeitados os requisitos neste estatuto definidos, são membros da ABO nacional, ficando o Presidente da seccional obrigado a enviar relação por escrito dos associados, para o competente registro na ABO Nacional.

§ 2º. Os associados que atuarem em um Estado da Federação que tenha seccional da ABO, com seus estatutos regularmente registrados, deverão pleitear seu ingresso junto à mesma.

III - DOS ASSOCIADOS

Art. 7º. A ABO-Nacional é constituída por número ilimitado de associados, distribuídos nas categorias de associados fundadores, efetivos, correspondentes, honorários e institucionais.

Art. 8º. São Associados Fundadores todos aqueles que participaram da Assembleia Geral de fundação da entidade.

§ único. Os Associados Fundadores equiparam-se, em direitos e deveres previstos neste Estatuto, aos Associados Efetivos.

Art. 9º. São Associados Efetivos aqueles que exerceram, por pelo menos 1 (um) ano, ininterruptamente, ou exercem as funções de Ouvidor/Ombudsman tanto na administração pública como na área privada, desde a sua efetivação na função; como também os Presidentes e membros de entidades ligadas à defesa da cidadania, do consumidor e da proteção aos direitos da pessoa humana.

§ 1º. Somente poderão participar do Conselho Deliberativo e da Diretoria Executiva os associados fundadores ou efetivos;

§ 2º. O Regimento Interno disporá acerca da participação dos substitutos em exercícios temporários, extraordinários, eventuais ou nos impedimentos dos associados efetivos.

Art. 10. São Associados Correspondentes:

I - aqueles que compõem as equipes de apoio de Associados Efetivos; e

II - aqueles que exerçam atividades análogas às de Ouvidoria / Ombudsman, porém não possuam as atribuições destes em sua totalidade ou abrangência.

§ 1º. Os Associados Correspondentes, conforme descritos no inciso I, deverão ser indicados pelos seus respectivos Associados Efetivos em documento, constando dados pessoais e descrição sucinta de suas funções, a ser formalmente encaminhado à Presidência do Conselho Deliberativo, que decidirá pela sua inclusão no rol de associados da ABO-Nacional.

§ 2º. Os candidatos a Associados Correspondentes, descritos no inciso II, deverão solicitar sua filiação ao Conselho Deliberativo, que decidirá pela sua inclusão no rol de associados da ABO-Nacional.

§ 3º. A partir da aprovação dos Associados Correspondentes pelo Conselho Deliberativo, esses poderão participar oficialmente de atividades da ABO-Nacional, exceto aquelas vedadas pelo Estatuto Social e Regimento Interno.

Art. 11. São Associados Honorários as pessoas, físicas ou jurídicas, não associadas, indicadas por qualquer associado e que demonstrem interesse efetivo em colaborar para o aprimoramento da instituição da Ouvidoria, intelectual ou operacionalmente, desde que sua indicação seja aprovada pelo Conselho Deliberativo.

§ 1º. Os Associados Honorários são isentos da contribuição devida à ABO-Nacional e equiparam-se, nos direitos e deveres previstos neste Estatuto Social, aos Associados Correspondentes.

§ 2º. No caso das pessoas jurídicas mencionadas no caput deste artigo, estas poderão indicar representante junto à ABO-Nacional, nos termos do parágrafo anterior.

Art. 12. São Associados Institucionais as pessoas jurídicas públicas ou privadas, nacionais e internacionais, as organizações sociais e demais associações que pugnem pelo aprimoramento das relações de consumo e defesa dos interesses sociais, comunitários e das instituições democráticas.

§ 1º. Cabe ao Conselho Deliberativo aprovar a inclusão dos Associados Institucionais.

§ 2º. Os Associados Institucionais equiparam-se, nos direitos e deveres previstos neste Estatuto Social, aos Associados Correspondentes e, poderão indicar 1 (um) representante oficial junto à ABO- Nacional.

§ 3º. Os associados de qualquer categoria não respondem. Solidária ou subsidiariamente, pelas obrigações assumidas pela administração da ABO.

III - DA ADMISSÃO, SUSPENSÃO E EXCLUSÃO DE ASSOCIADOS

Art. 13. São condições para admissão de associado:

- a) ser juridicamente capaz;
- b) possuir idoneidade moral, de modo a não comprometer os superiores objetivos da ABO;
- c) exercer ou ter exercido as funções de Ouvidor/Ombudsman;
- d) representar órgão de defesa da cidadania ou do consumidor;
- e) aqueles que compõem as equipes de apoio de Associados Efetivos;
- f) representar empresa pública ou privada interessada no desenvolvimento da instituição da Ouvidoria no País.

Art. 14. Será suspenso o associado que não tiver quites com a contribuição associativa, enquanto não regularizar essa situação.

Art. 15. Será excluído o associado que:

I - for condenado irrecorrivelmente pela Justiça Criminal Estadual e ou Federal, em qualquer instância ou foro, pela prática de ato colidente com os princípios da ABO-Nacional ou deveres de associado, ouvidos os Conselhos de Ética e Deliberativo;

II - praticar conduta comprovadamente lesiva à instituição da Ouvidoria, a seus colegas associados, colaboradores, parceiros e ou apoiadores oficiais da entidade, após recomendação do Conselho de Ética, ratificada pelo Conselho Deliberativo;

III - deixar de quitar, por mais de dois anos consecutivos, ou três anos alternados, as obrigações financeiras, conforme disposição do Regimento Interno da ABO-Nacional, após manifestação do Conselho Fiscal, com aprovação do Conselho Deliberativo.

§ 1º. O Regimento Interno da ABO-Nacional disporá sobre os procedimentos do Conselho de Ética, do Conselho Fiscal e do Conselho Deliberativo acerca das penalidades deste artigo, nos quais estará garantido o direito à ampla defesa e ao contraditório.

§ 2º. A exclusão do associado dar-se-á, única e exclusivamente, em Assembleia Geral convocada especialmente para este fim, pela maioria absoluta dos presentes, admitindo-se recurso, sem efeito suspensivo, quando decretada esta, dirigido à Assembleia Geral Ordinária.

§ 3º. A decisão de exclusão do associado será comunicada às seções regionais da ABO-Nacional, mediante ofício subscrito pela Presidência do Conselho Deliberativo, acompanhado de cópia da ata da referida Assembleia.

IV-DOS DIREITOS E DOS DEVERES

Art. 16. São direitos dos associados:

- a) participar das atividades sociais, culturais e técnicas da ABO;
- b) desfrutar de todas as iniciativas promovidas ou realizadas pela ABO;
- c) indicar pessoas à serem homenageadas, agraciadas ou para comporem os quadros de associados Honorários e Beneméritos;
- e) incentivar e contribuir para a publicação e difusão de trabalhos técnico-profissionais que, direta ou indiretamente, venham a proporcionar maiores conhecimentos sobre a instituição;
- f) participar do Encontro anual da ABO;
- g) defender qualquer interesse ou direito neste Estatuto, no Regimento Interno ou na legislação;
- h) interpor recursos contra decisões ou atos da Diretoria Executiva;
- i) representar, perante os órgãos da administração da ABO, por ilegalidade, infração estatutária, regimental ou abuso de poder de seus membros ou prepostos;
- j) votar e ser votado, ressalvadas as restrições impostas no Estatuto;
- k) ter acesso a qualquer informação ou documento referente a ABO, desde que o solicite por escrito.

Art. 17. São deveres dos associados:

- a) cumprir e fazer com que se cumpram as disposições deste Estatuto e demais disposições normativas dos órgãos da administração da ABO, preservando a sua vocação de congregar todos os ouvidores/ombudsman do Brasil;
- b) zelar pela instituição da Ouvidoria;
- c) zelar pelo bom conceito ético e moral da ABO, preservando a sua unidade, e prestigiá-la por todos os meios e formas;
- d) comparecer às reuniões e assembleias para as quais tenha sido convocado;
- e) prestar colaboração à ABO, quando convocado;
- f) satisfazer pontualmente suas obrigações financeiras;
- g) zelar e defender o patrimônio da ABO;
- h) comunicar à Secretaria da ABO eventual mudança cadastral.

V-DA RECEITA E DA DESPESA

Art. 18. Constituem receitas da ABO:

I - contribuição diferenciada por categoria de associados, mensal ou anual, proposta pela Diretoria Executiva e aprovada pelo Conselho Deliberativo;

II – contribuição voluntária dos associados;

III – contribuição obrigatória da inscrição em eventos culturais e técnicos realizados pela ABO;

IV – donativos e subvenções particulares ou públicas;

V – renda ocasional de promoção de encontros, seminários, cursos, publicações oficiais da entidade, publicação de trabalhos técnicos realizados por associados.

VI – outras rendas.

Art.19. As Seções Estaduais contribuirão para a ABO Nacional com o percentual de 20% (vinte por cento) do total arrecadado de suas anuidades ou mensalidades, ficando obrigado o Presidente da seccional remeter esse percentual até trinta dias contados do ingresso dos recursos na seccional.

Art. 20. Constituem despesas da ABO os dispêndios necessários ao seu bom funcionamento e à realização dos seus objetivos.

§ único. Na realização de despesas a Diretoria deve observar a previsão orçamentária aprovada pelo Conselho Deliberativo.

VI-DA ASSEMBLÉIA GERAL

Art. 21. À Assembleia Geral, órgão soberano e representativo da vontade social, constituída por associados no uso e gozo de seus direitos estatutários, compete:

I - eleger, a cada 2 (dois) anos e em votação única, os membros da Diretoria, do Conselho Deliberativo, do Conselho Fiscal e do Conselho Ética;

II - tomar as contas dos Diretores, deliberando sobre o relatório da Diretoria e o balanço geral da ABO;

III - destituir os membros da Diretoria e dos Conselhos elegendo seus substitutos na forma estabelecida neste Estatuto;

IV - reformar o Estatuto;

V - decidir os recursos interpostos pelos órgãos da administração e pelos associados, contra atos da Diretoria, do Conselho Deliberativo e dela própria;

VI - decidir sobre alienação ou constituição de direito real sobre bem imóvel;

VII - aprovar o Regimento Interno da ABO;

VIII -deliberar sobre todos os demais assuntos de interesse social.

§ 1º. As matérias constantes dos incisos I e II será tratada em Assembléia Geral Ordinária, a cada 2 (dois) anos, por ocasião do Encontro Nacional da ABO.

§ 2º. O quorum e os requisitos de convocação da Assembléia com poderes para deliberar sobre as matérias definidas nos incisos III e IV deste artigo, observará, no que couber, a legislação civil.

Art. 22. A Assembleia Geral é convocada mediante edital afixado na sede social assinado pelo Presidente da ABO, veiculado no site da ABO e por todos os meios disponíveis, sejam eles físicos ou eletrônicos, desde que permitam rastreamento e confirmação de seu recebimento pelo associado destinatário, contendo o local, a data e a hora de sua realização, bem como a ordem do dia e, no caso de reforma do Estatuto, a indicação da matéria a ser tratada.

§ 1º. A veiculação do edital deve ocorrer com 30 (trinta) dias de antecedência da data da realização da Assembleia, em primeira convocação, e 5 (cinco) dias para as posteriores, podendo o edital fixar a mesma data para a segunda convocação, em horário posterior.

§ 2º. Não pode ser objeto de discussão e deliberação matéria que não tenha sido prevista no edital.

§ 3º. A Assembleia Geral é convocada:

I - pelo Presidente ou, em sua ausência ou impedimento, pelo Vice-Presidente;

II - pela Diretoria, mediante deliberação de dois terços de seus membros;

III - pelo Conselho Deliberativo, mediante deliberação da maioria de seus membros;

IV - pelo Presidente, a requerimento motivado assinado por um mínimo de um quinto de associados quites com as suas obrigações financeiras;

§ 4º. Decorrido o prazo de 5 (cinco) dias da apresentação do requerimento a que se refere o inciso IV, do parágrafo anterior, sem que haja a convocação, os associados ficam autorizados a convocá-la diretamente, sendo o edital assinado pelo número mínimo de 50 (cinquenta) deles.

Art. 23. Assembleia Geral instala-se, em primeira convocação, com o mínimo de 10% (dez por cento) dos associados e, em segunda convocação, uma hora após, com qualquer número de presentes, sendo que as deliberações são tomadas por maioria simples.

§ 1º. Não pode participar da Assembleia Geral o associado suspenso ou em atraso com o cumprimento de suas obrigações sociais.

§ 2º. Para destituição dos administradores e alteração do Estatuto devem ser observadas, quanto ao quórum e o modo de convocação, as disposições da legislação civil.

§ 3º. Para deliberação sobre alienação ou constituição de ônus real de bem imóvel, a Assembleia Geral só se instala em primeira ou segunda convocação com quórum mínimo de 10% (dez por cento) dos associados, salvo quando se tratar de alienação gratuita ou onerosa, a ser feita em favor do Poder

Público, ou de seus órgãos, em decorrência de situações de necessidade ou utilidade pública definidas pelo Poder Público, caso em que a Assembleia Geral delibera com o quórum de 2% (dois por cento) dos associados.

§º 4º. É vedado o voto por procuração, ressalvado o disposto no § 3º deste artigo, admitindo-se o voto através de carta, que deverá ser enviada para a sede da ABO, sendo consideradas válidas as correspondências que forem entregues até o quarto dia antes da data marcada para a Assembleia Geral.

§ 5º. As cartas contendo os votos serão abertas apenas no início da apuração da votação.

Art. 24. A Assembleia Geral é dirigida pelo Presidente do Conselho Deliberativo da ABO e secretariada por associado que ele designar, lavrando-se ata de suas deliberações em livro próprio, por ambos assinada.

§ 1º. Na falta ou impedimento do Presidente do Conselho Deliberativo, a direção dos trabalhos caberá ao membro com mais idade do Conselho Deliberativo presente à Assembleia.

§ 2º. Quando a matéria a ser apreciada envolver denúncia contra qualquer membro do Conselho Deliberativo ou associado, ou interesse pessoal, estes ficam impedidos de dirigir os trabalhos.

VII-DO CONSELHO DELIBERATIVO

Art. 25. O Conselho Deliberativo é órgão de controle, consultivo e deliberativo, composto por 09 (nove) membros efetivos e 03 (três) suplentes, todos eleitos pela Assembleia Geral para um mandato de dois anos.

§ único: O Presidente do Conselho Deliberativo será eleito pelos seus membros;

Art. 26. Compete ao Presidente do Conselho Deliberativo dirigir as reuniões, executar as deliberações, bem como praticar os demais atos a ele atribuídos pelo Estatuto e pelo Regimento Interno.

Art. 27. Compete ao Conselho Deliberativo:

I - deliberar anualmente sobre a proposta orçamentária apresentada pela Diretoria, bem como sobre a liberação de recursos por ela solicitados;

II - aprovar, mediante proposta da Diretoria, o valor das anuidades, taxas e outras contribuições previstas no Estatuto;

III - emitir parecer sobre o relatório de atividades anuais da Diretoria para apreciação da Assembleia Geral Ordinária;

IV - propor à Assembleia Geral a reforma do Estatuto;

V - por decisão da maioria de seus membros, convocar Assembleia Geral;

VI - declarar a vacância do cargo de Presidente da ABO, nele empossando o seu substituto;

VII - suspender a execução dos atos da Diretoria lesivos aos interesses da ABO;

VIII - conhecer e apreciar recursos interpostos contra atos do Presidente, da Diretoria ou do próprio Conselho, na forma regimental;

IX - autorizar a Diretoria a adquirir, alienar ou onerar bens imóveis;

X - processar e julgar os seus membros, os da Diretoria e os do Conselho Fiscal, aplicando-lhes as correspondentes sanções;

XI - rever suas decisões, de ofício ou mediante recurso interposto por interessado que não integre o Conselho;

XII - exercer outras atribuições previstas no Estatuto ou no Regimento Interno da ABO, dirimir dúvidas surgidas na interpretação das normas e dispor sobre omissões.

Art. 28. A periodicidade das reuniões do Conselho, o modo de convocação e comunicação das decisões e a ordem dos trabalhos devem ser reguladas pelo Regimento Interno.

Art. 29. Perde automaticamente o mandato o Conselheiro que, sem justificativa, faltar a 2 (duas) sessões consecutivas ou a 5 (cinco) alternadas.

Art. 30. As vagas decorrentes de renúncia, falecimento ou perda de mandato, são preenchidas pelo próprio Conselho, mediante indicação de seu Presidente.

§ 1º. Na vacância do cargo de Presidente do Conselho Deliberativo, assume o associado mais antigo.

§ 2º. Em caso de renúncia coletiva ou de vagas em número superior a 1/3 (um terço) dos membros eleitos, o Presidente da ABO convoca Assembleia Geral Extraordinária para eleição dos novos membros que devem completar o tempo restante do mandato.

Art. 31. As deliberações do Conselho Deliberativo são tomadas pela maioria dos membros presentes, cabendo ao Presidente o voto de qualidade.

§ 1º. Não sendo previsto quórum especial no Estatuto ou no Regimento Interno, as sessões do Conselho Deliberativo instalam-se com a maioria absoluta dos membros eleitos.

§ 2º. O Presidente da ABO e demais Diretores têm assento no Conselho Deliberativo e podem intervir nas discussões, sem direito a voto.

VIII-DO CONSELHO FISCAL

Art. 32. O Conselho Fiscal, órgão de fiscalização da gestão financeira da ABO, é composto por 3 (três) membros que não tenham qualquer vínculo ou cargo no Conselho Deliberativo ou na Diretoria Executiva, eleitos pela Assembleia Geral para um mandato de dois anos e que na primeira reunião após a posse, elegem, entre si, o Presidente.

Art. 33. Compete ao Conselho Fiscal:

I - examinar, anualmente, os documentos da escrituração da ABO e os balancetes correspondentes;
II - apresentar ao Conselho Deliberativo, dentro do prazo estatutário, parecer fundamentado sobre o balanço anual da ABO;

III - elaborar seu Regimento Interno.

Art. 34. Para o cumprimento das suas atribuições, o Conselho Fiscal pode servir-se de contadores e, mediante autorização do Conselho Deliberativo, de auditores independentes.

Art. 35. A periodicidade das reuniões do Conselho Fiscal, procedimentos e deliberações devem ser reguladas no Regimento Interno.

§ único. O Presidente da ABO e os demais Diretores podem ser convocados para prestar esclarecimentos nas reuniões do Conselho Fiscal.

IX-DO CONSELHO DE ÉTICA

Art. 36 - O Conselho de Ética é instância consultiva e deliberativa da entidade, composto por 5 (cinco) membros, indicados pelo Conselho Deliberativo dentre os Sócios Titulares, Honorários e Fundadores, não podendo dele participar membros da Diretoria Executiva ou do Conselho Fiscal.

§ 1º. O mandato dos seus membros coincidirá com o do Conselho Deliberativo, sendo permitida apenas uma recondução.

§ 2º. O Presidente do Conselho Deliberativo indicará um dos membros para coordenar as atividades do Conselho de Ética, na forma do Regimento Interno da ABO-Nacional.

§ 3º. O Coordenador e demais membros do Conselho de Ética, componentes do Conselho Deliberativo, exercerão suas atividades sem prejuízo das prerrogativas e funções eventualmente assumidas junto ao segundo, salvo exceções previstas no Regimento Interno.

Art. 37 - Compete ao Conselho de Ética, na forma do Regimento Interno da ABO-Nacional, receber e analisar os casos de denúncias de transgressões e infrações de conduta de associados, emitindo parecer ao Conselho Deliberativo pelo seu arquivamento, ou recomendando sanção adequada ao caso.

§ 1º. Caberá ao Coordenador do Conselho de Ética garantir aos sócios, submetidos à sua apreciação, os direitos de ampla defesa e do contraditório.

§ 2º. Pautará o Conselho de Ética sua atividade nas normas estampadas no Código de Ética do Ouvidor, conforme disposição vigente neste Estatuto.

§ 3º. Todo o procedimento perante o Conselho de Ética correrá em absoluto sigilo, vedada qualquer publicidade que exponha, direta ou indiretamente, o investigado.

X-DA DIRETORIA

Art. 38. A Diretoria é o órgão de administração, integrada por 06 membros, designados como Presidente, Vice-Presidente, Diretor da Secretaria Geral, Diretor Administrativo-Financeiro, Diretor de Eventos e Diretor de Publicações, todos eleitos pela Assembleia Geral, entre os associados fundadores e/ou efetivos, para um mandato de dois anos;

§ único. É permitida uma reeleição para o mesmo cargo, sendo vedada a acumulação de mandatos para a Diretoria, Conselho Deliberativo e Conselho Fiscal.

Art. 39. Vagando o cargo de Presidente, assume o Vice-Presidente para completar o mandato.

§ único: Na impossibilidade ou recusa do Vice-Presidente, assume a Presidência da ABO o Presidente do Conselho Deliberativo que, no prazo máximo de 30 (trinta) dias, convoca eleições para o preenchimento de todos os cargos eletivos.

Art. 40. O Diretor da Secretaria Geral é substituído na sua ausência ou impedimento pelo Diretor Administrativo-Financeiro, cabendo àquele, nas mesmas hipóteses, substituir este.

Art. 41. Compete à Diretoria:

I - cumprir e fazer cumprir o Estatuto, o Regimento Interno e os regulamentos da ABO, bem como as decisões da Assembleia Gerai e dos Conselhos Deliberativo e Fiscal;

II - constituir comissões permanentes ou temporárias, designando seus membros, consoante o disposto no Regimento Interno;

III - submeter à consideração da Assembleia Geral Ordinária, com o parecer do Conselho Deliberativo, o relatório das suas atividades, bem como, com parecer do Conselho Fiscal, o balanço e demais documentos relativos à receita e despesa do exercício findo;

IV - propor, para aprovação do Conselho Deliberativo, os valores das anuidades, semestralidades, mensalidades e outras contribuições previstas no Estatuto;

V - adquirir, onerar e alienar bens móveis e imóveis, observado o disposto no Estatuto e no Regimento Interno;

VI - decidir sobre convênios, contratos, patrocínios e outros atos que importem em obrigações para a ABO;

VII - cumprir o orçamento;

VIII - decidir sobre a admissão, demissão e readmissão de associados, observado o disposto no Estatuto;

IX - aplicar sanções disciplinares;

X - apreciar os balancetes e prestações de contas, mensalmente, bem como os balanços semestrais;

XI - conhecer e apreciar recursos interpostos contra ato do Presidente da ABO;

XII - licenciar Diretores;

XIII - convocar, por 2/3 de seus membros, a Assembleia Geral;

XIV – contratar e demitir funcionários;

XV - praticar outros atos não vedados no Estatuto ou no Regimento Interno, bem como decidir casos omissos, ressalvada a competência de outros órgãos.

§ único. Os Diretores ou Administradores da ABO são pessoalmente responsáveis, nos termos da legislação civil, pelos atos dolosos ou culposos que causem dano ao patrimônio da ABO.

Art. 42. O Regimento Interno deve estabelecer os critérios a serem observados para convocação, ordem dos trabalhos, funcionamento, deliberações e períodos de realização das reuniões da Diretoria.

§ único. Salvo previsão diversa do Estatuto ou do Regimento Interno, as deliberações da Diretoria são tomadas pela maioria absoluta de seus membros.

Art. 43. Compete ao Presidente:

I - representar a ABO e praticar os atos de administração necessários ao seu regular funcionamento;

II - convocar e presidir as reuniões da Diretoria e as sessões da Assembléia Geral;

III - convocar reuniões extraordinárias do Conselho Deliberativo e do Conselho Fiscal;

IV - relatar à Assembléia Geral Ordinária as atividades da gestão social, cultural, econômico-financeira e administrativa;

V - assinar convênios, contratos e demais documentos que envolvam responsabilidade da ABO;

VI - autorizar o pagamento de despesas, bem como assinar, com o Diretor Administrativo-Financeiro, cheques, ordens bancárias e demais documentos financeiros;

VII - assinar, juntamente com o Diretor Administrativo-Financeiro, os contratos de aquisição de bens ou Prestação de serviços relacionados a área administrativa;

VIII - propor à Diretoria a contratação de obrigações que não se constituam em atos de administração ordinária da ABO;

IX - aplicar as sanções disciplinares;

X - contratar procuradores para defesa dos interesses da ABO, outorgando-lhes poderes necessários, vedada a contratação de associados que exerçam cargos diretivos;

XI - exercer outras atribuições previstas no Estatuto e no Regimento Interno.

§ único. O Presidente da Diretoria Executiva fica impedido de exercer qualquer outro cargo de direção em quaisquer das seccionais.

Art. 44. Compete ao Vice-Presidente:

I - substituir o Presidente nas suas ausências e impedimentos;

II - representar a ABO, por delegação do Presidente, em eventos sociais e culturais;

III - assumir o cargo de Presidente, ocorrendo vacância;

IV - exercer outras atribuições definidas pelo Regimento Interno ou pelo Presidente.

Art. 45. Compete ao Diretor da Secretaria Geral:

I – elaborar as atas das reuniões da Diretoria;

II – assinar e emitir correspondências;

III – manter em ordem o arquivo da ABO;

IV – substituir o Diretor Administrativo-Financeiro em seus eventuais impedimentos, cumulativamente com suas funções.

Art. 46. Compete ao Diretor Administrativo-Financeiro:

I – emitir e assinar cheques conjuntamente com o Presidente;
 II – administrar as atividades financeiras da ABO;
 III – substituir o Diretor da Secretaria Geral em seus eventuais impedimentos, cumulativamente com suas funções.

Art. 47 - Compete ao Diretor de Eventos:

I - organizar encontros nacionais, seminários, cursos e outras atividades destinadas à reunião e à capacitação dos associados;
 II - propor a contratação e acompanhar a execução de serviços de terceiros;
 III - conceber o formato e o conteúdo dos eventos;
 IV - levantar os custos e obter a aprovação das despesas necessárias para a execução dos eventos previstos neste artigo.

Art. 48 - Compete ao Diretor de Publicações, organizar a edição de livros, revistas, anais, relatórios, apresentando os orçamentos para a realização das edições.

XI-DAS ELEIÇÕES

Art. 49. As eleições gerais para os cargos de Diretoria, Conselho Deliberativo e Conselho Fiscal são realizadas simultaneamente a cada dois anos, quando da realização do Encontro Nacional da ABO.

§. Único: A Diretoria deve fornecer instruções contendo normas complementares para a realização das eleições, observado o Regimento Interno.

Art. 50. As eleições devem ser convocadas pelo Presidente da ABO, 30 (trinta) dias antes da data marcada para a sua realização.

Parágrafo único. As eleições realizam-se mediante votação individual e secreta dos associados com direito a voto, admitido o voto por carta.

Art. 51. Podem concorrer para os cargos da Diretoria os associados fundadores e efetivos, no pleno gozo de seus direitos sociais, que não tenham sofrido sanções disciplinares nos últimos cinco anos e que estejam em dia com suas obrigações junto à Tesouraria da ABO.

Art. 52. Os candidatos devem registrar-se através de legenda, manifestando por escrito esta intenção, até 20 (vinte) dias antes da data marcada para o pleito.

§ 1º. A chapa deve conter o nome de todos os candidatos com a indicação dos cargos.

§ 2º. É vedada a participação do mesmo candidato em mais de uma legenda.

§ 3º. Não podem concorrer candidatos individuais e chapas incompletas.

§ 4º. Havendo mais de uma chapa inscrita, a eleição é feita em lista única, onde figurem destacadamente as chapas concorrentes, com o nome de todos os seus integrantes, considerando-se eleitos a chapa que obtiver o maior número de votos.

Art. 53. Não podem votar:

I – associados correspondentes e honorários;

II - associado suspenso;

Art. 54. Devem ser realizadas eleições suplementares:

I - para preenchimento de todos os cargos eletivos, na hipótese do art. 39, § único, mediante convocação do Presidente do Conselho Deliberativo;

II - para preenchimento dos cargos vagos do Conselho Deliberativo, na hipótese do § 2º art. 30, por convocação do Presidente da ABO.

Art. 55. O prazo para convocação da eleição suplementar não pode exceder 30 (trinta) dias da vacância do cargo que a provocou.

Art. 56. O processo eleitoral, desde o seu início até a proclamação dos resultados do pleito, e a posse dos eleitos, serão disciplinados no Regimento Interno.

XII-DA DISSOLUÇÃO

Art. 57. A ABO pode ser dissolvida por aprovação de no mínimo 2/3 (dois terços) da somatória dos votos conferidos pelos associados, em Assembleia Geral especialmente convocada para esse fim.

Art. 58. A Assembleia Geral que decidir sobre a dissolução deve:

I - fixar o prazo para a liquidação;

II - nomear comissão, composta por cinco associados, para promover os atos de liquidação;

III - nomear Conselho Fiscal especial para acompanhar esses atos;

IV - definir a destinação do patrimônio remanescente, para associação beneficente.

Art. 59. A liquidação somente considera-se concluída com a aprovação, pela Assembleia Geral, da prestação de contas dos liquidantes, instruída com parecer do Conselho Fiscal.

XIII-DA PRESTAÇÃO DE CONTAS

Art. 60. A prestação de contas da Instituição observará:

I - os princípios fundamentais de contabilidade e as Normas Brasileiras de Contabilidade;

II - a publicidade, por qualquer meio eficaz, no encerramento do exercício fiscal, ao relatório de atividades e das demonstrações financeiras da entidade, incluindo as certidões negativas de débitos junto ao INSS e ao FGTS, colocando-os à disposição para o exame de qualquer associado;

III - a realização de auditoria, inclusive e se necessário, por auditores externos independentes, da aplicação dos eventuais recursos objeto de parcerias celebradas, conforme previsto em regulamento.

§ único. A prestação de contas de todos os bens e recursos advindos de receita ou patrimônio públicos recebidos pela ABO-Nacional, em caráter definitivo ou não, será feita conforme o Art. 70 da Constituição Federal e legislação pertinente.

XIV-DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 61. O mandato dos membros da Diretoria, Conselho Deliberativo e Conselho Fiscal prorroga-se até o registro da posse dos novos eleitos no competente cartório que mantém o Estatuto da ABO.

Art. 62. O presente Estatuto somente pode ser reformado, após parecer motivado do Conselho Deliberativo.

Art. 63. O Regimento Interno da ABO deve ser aprovado pela Assembleia Geral, no prazo máximo de 90 (noventa) dias, contados do registro do presente Estatuto.

Art. 64. É vedada a celebração de contrato oneroso, de qualquer natureza, entre a ABO e os integrantes de sua Diretoria, Conselho Deliberativo e Conselho Fiscal, seus cônjuges, companheiros ou parentes consangüíneos ou afins ou por adoção, até o terceiro grau, ou empresas por estes controladas direta ou indiretamente.

Art. 65. É vedada a remuneração aos associados para o exercício de cargos na Diretoria, no Conselho Deliberativo e no Conselho Fiscal.

Art. 66. A Diretoria, Conselho Deliberativo e Conselho Fiscal devem dar publicidade aos seus atos de gestão.

Art. 67. A ABO-Nacional não distribui, entre os seus associados ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores eventuais, excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades.

Art. 68. Na hipótese da Instituição obter e, posteriormente, perder a condição legalmente diferenciada para fins de arrecadação de fundos e execução de projetos previstas em legislação competente, como determina a Lei Federal 9.790/99, o acervo patrimonial comprovadamente adquirido com recursos advindos desta condição, durante o período em que perdurou, será contabilmente apurado e transferido à ABO-Nacional.

Art. 69. O presente Estatuto entra em vigor na data do seu registro, revogando-se as disposições em contrário.

Art. 70. Os casos omissos serão resolvidos pelo Conselho Deliberativo, conforme as normas gerais de Direito, os costumes e a analogia.

EDSON LUIZ VISMONA

OAB/SP 68.366

ANEXO 2 – CODIGO DE ETICA DO OUVIDOR

Aprovado em 19 de Dezembro de 1997, pelos membros da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman, o Código de Ética do Ouvidor surge como uma forma de garantir que o ouvidor exerça sua função com responsabilidade social e respeito ao cidadão, atendendo às necessidades que lhe foram reclamadas.

Segue, abaixo, os termos do Código:

1. Preservar e respeitar os princípios da "Declaração Universal dos Direitos Humanos, da Constituição Federal e das Constituições Estaduais".
2. Estabelecer canais de comunicação de forma aberta, honesta e objetiva, procurando sempre facilitar e agilizar as informações.
3. Agir com transparência, integridade e respeito.
4. Atuar com agilidade e precisão.
5. Respeitar toda e qualquer pessoa, preservando sua dignidade e identidade.
6. Reconhecer a diversidade de opiniões, preservando o direito de livre expressão e julgamento de cada pessoa.
7. Exercer suas atividades com independência e autonomia.
8. Ouvir seu representado com paciência, compreensão, ausência de pré-julgamento e de todo e qualquer preconceito.
9. Resguardar o sigilo das informações.
10. Facilitar o acesso à Ouvidoria, simplificando seus procedimentos, agindo com imparcialidade e justiça.
11. Responder ao representado no menor prazo possível, com clareza e objetividade.
12. Atender com cortesia e respeito as pessoas.
13. Buscar a constante melhoria das suas práticas, utilizando eficaz e eficientemente os recursos colocados à sua disposição
14. Atuar de modo diligente e fiel no exercício de seus deveres e responsabilidades.
15. Promover a reparação do erro cometido contra o seu representado.
16. Buscar a correção dos procedimentos errados, evitando a sua repetição, estimulando, persistentemente, a melhoria da qualidade na administração em que estiver atuando.
17. Promover a justiça e a defesa dos interesses legítimos dos cidadãos.
18. Jamais utilizar a função de Ouvidor para atividades de natureza político-partidária ou auferir vantagens pessoais e/ou econômicas.
19. Respeitar e fazer cumprir as disposições constantes no "Código de Ética", sob pena de sofrer as sanções, que poderão ser de advertência, suspensão ou expulsão dos quadros associativos, conforme a gravidade da conduta praticada, devendo a sua aplicação ser comunicada ao Órgão ou Empresa na qual o Ouvidor exerça suas atividades.
20. As sanções serão impostas pela Diretoria Executiva da ABO, ex-ofício ou mediante representação, com direito a recurso ao Conselho Deliberativo, em prazo de 15 dias após a imposição da penalidade aos membros do quadro associativo.
21. As Seções Estaduais poderão ter o seu "Código de Ética e Conduta", que deverão ser submetidos à apreciação do Conselho Deliberativo da ABO.
22. As sanções impostas pelas Seções Estaduais da ABO poderão ser objeto de recurso ao Conselho Deliberativo da ABO, no prazo de 15 dias.
23. Os procedimentos para a avaliação e aplicação das sanções serão definidos por Resolução da Diretoria Executiva.