

Queremos Ouvir Você! O Papel da Ouvidoria nas Organizações

Francine Câmara Giordani – francinegiordani@yahoo.com.br

Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Jacqueline Florindo Borges – jac.borges@uol.com.br

Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Área temática: Estratégia e Gestão

Resumo

O ouvidor busca melhorar a relação das organizações com o seu público, que pode utilizar este canal para expressar suas reclamações, solicitações, denúncias, elogios e sugestões e levá-las até a alta administração. Ainda que as ouvidorias estejam presentes em diversas e distintas organizações, a análise de suas contribuições para a gestão estratégica das organizações tem recebido pouca atenção por parte do campo da administração. Inicialmente, a pesquisa sobre a história da criação das ouvidorias e os princípios que orientam o trabalho de ouvidores mostrou que a ouvidoria pode ser entendida como um instrumento para a gestão das organizações e que a comunicação é uma das funções de destaque, mas o objetivo deste artigo foi analisar outras funções da ouvidoria nas organizações, além da comunicação. A partir de uma abordagem qualitativa dos dados foi aplicada a técnica de entrevista semiestruturada com sete profissionais de ouvidoria para coleta de dados. A seleção do público foi intencional, de modo que se pudesse investigar a presença da ouvidoria em organizações de diferentes setores da economia. Para a análise dos dados foi aplicado o método comparativo de procedimento. Os resultados da pesquisa mostram a presença de quatro funções essenciais e interdependentes da ouvidoria nas organizações: (a) comunicação: gera informação relevante para diferentes departamentos internos por representar os interesses do cidadão e cliente; (b) simbólica: uma atuação independente e eficaz da ouvidoria produz imagens da organização que podem atender as expectativas de clientes e cidadãos sobre como a organização deve ser; (c) moral: a atuação de forma autônoma possibilita análises mais justas e permite a alta administração agir de forma mais assertiva e responsável; e (d) política: ao obter considerável confiança por parte dos manifestantes e dos dirigentes da organização, a ouvidoria pode atuar de forma legítima no processo de atendimento e solução dos conflitos, produzindo uma gestão mais participativa que vai ao encontro dos valores democráticos. Os entrevistados destacam as vantagens para as organizações do emprego de sistemas aprimorados de controle e de gestão em ouvidorias e ressaltam a importância da vinculação do ouvidor ao dirigente máximo da organização para o melhor resultado de suas atividades. A ouvidoria é fonte de informações, adquiridas diretamente com o usuário, que podem servir como um termômetro em situações de crise, gerar recomendações para a reestruturação e inovação de processos e produtos e produzir informações qualificadas para subsidiar decisões estratégicas.

Palavras-chave: Funções da ouvidoria; Administração estratégica; Administração participativa.

1 INTRODUÇÃO

As ouvidorias constituem um canal de contato tanto dos cidadãos com a estrutura governamental, quanto de consumidores com os fornecedores de produtos e serviços. Possibilita transformar reclamações em melhorias de processos, mostrar oportunidades para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, reduzir custos e gerar novas receitas. O trabalho da ouvidoria pode reforçar a perenidade da organização de forma sustentável e pode gerar valor nos pilares da imagem, inovação e sustentabilidade, todos de grande relevância, em um contexto de globalização de informações e fortalecimento do antropocentrismo, em que se pode observar a diminuição da presença e do poder de instituições (FARIAS, 2013).

Com o advento da Internet e novos canais de comunicação, os conflitos de interesse entre sociedade e organizações e a responsabilidade social das organizações adquire evidência. Os valores éticos e morais são constantemente questionados pelos indivíduos, conforme os contextos políticos, sociais e econômicos em que estão inseridos, em especial, em momentos de crise. A ouvidoria surge como um canal de comunicação direto, um mecanismo de relacionamento com o cliente e o cidadão, de suas demandas, expectativas, críticas e denúncias.

Esta pesquisa buscou responder a seguinte questão: quais contribuições a ouvidoria oferece para as organizações? Inicialmente, a pesquisa sobre a história da criação das ouvidorias e os princípios que orientam o trabalho de ouvidores mostrou que a ouvidoria pode ser entendida como um instrumento para a gestão das organizações e que a comunicação é uma das funções de destaque, mas o objetivo deste artigo foi analisar outras funções da ouvidoria nas organizações, além da comunicação.

A presente pesquisa adotou uma abordagem qualitativa dos dados. Para a coleta do material da pesquisa foi aplicada a técnica de entrevista semiestruturada com sete profissionais de ouvidoria. A seleção do público foi intencional, de modo que se pudesse investigar a presença da ouvidoria em organizações de diferentes setores da economia. Para a análise dos dados foi aplicado o método comparativo de procedimento.

Este artigo está estruturado em oito seções, incluindo a presente introdução. Nas próximas três seções são abordados, respectivamente, os aspectos históricos do surgimento da ouvidoria e os aspectos conceituais, as funções da ouvidoria nas organizações e o papel do ouvidor. Na seção cinco são descritos os procedimentos metodológicos. A seção seis traz os resultados da pesquisa e é seguida por uma seção que apresenta a análise dos resultados e as implicações da pesquisa. Uma seção com as conclusões encerra o artigo.

2 SURGIMENTO DA OUVIDORIA E CONCEITUAÇÃO

A criação da ouvidoria pública no contexto mundial remonta à administração imperial chinesa. Essa nação criou os primeiros caminhos para reivindicações da população contra as injustiças da administração pública, transmitindo a figura do *ombudsman* como um controlador da administração (BRASIL, 2013).

Com o crescimento dos direitos do cidadão perante o Estado, surgiu na Suécia, no século XIX, a primeira expressão formal do *ombudsman*, conforme Motta (1974).

A palavra *ombudsman*, em sueco, significa mediador ou intermediário. Trata-se de uma instituição inseparável da democracia como entendida na Escandinávia e, ultimamente, vários países da Europa e, de modo especial a França, procuram adaptá-la a seus próprios quadros institucionais. Na verdade, o que mais parece interessar a esses países é o fato de o *ombudsman* poder vir a constituir-se em um intermediário entre as empresas, o governo e a sociedade, de maneira geral. O

ombudsman assim concebido procura evitar abusos e manter a ordem democrática ao interesse da população (MOTTA, 1974, p. 71).

No decorrer do século XX, outras nações adotaram essa presença fiscalizadora espelhando-se no exemplo sueco. Conforme Perez, Barreiro e Passone (2011), a ouvidoria foi ganhando popularidade, tornando-se mais comum em organizações públicas e privadas.

O Guia de ouvidorias Brasil (2011), informa o seguinte conceito para ouvidoria:

É um componente organizacional da empresa voltado para ser um interlocutor entre os consumidores e a instituição. Trata sobre as manifestações dos cidadãos, registradas sob a forma de reclamações, denúncias, sugestões, críticas ou elogios. 'Ouvidoria é a instituição que representa os legítimos interesses dos cidadãos no ambiente em que atua na busca de soluções definitivas' (GUIA..., 2011, p. 13).

As ouvidorias são tratadas por Perez, Barreiro e Passone (2011), como institutos cuja missão baseia-se em valores éticos e morais e no desenvolvimento social, por isso não pode ser restringida à esfera alegórica do marketing ou à propaganda governamental. Sendo o canal para a concretização dos direitos sociais e econômicos citados na constituição, é imprescindível que ofereça a maior diversidade possível de meios de contato, em especial o atendimento pessoal é essencial.

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 não estabeleceu o *ombudsman* como um controle da administração federal, embora estivesse prevista a efetivação de um representante do povo conforme o exemplo sueco em seu projeto original. Atribuições semelhantes ficaram sob a responsabilidade do Tribunal de Contas da União, do Ministério Público e do Congresso Nacional, em nível federal, e na esfera estadual, as constituintes determinaram os Tribunais de Contas, Ministérios Públicos Estaduais e as Assembleias Legislativas (PEREZ; BARREIRO; PASSONE, 2011).

Conforme disponível no Manual de Implantação de Unidade de ouvidoria da ouvidoria do Distrito Federal (2012), o Quadro 1 enumera cronologicamente alguns acontecimentos históricos importantes para a consolidação desse canal de comunicação no Brasil.

Com a edição do Código de Defesa do Consumidor, CDC, o cidadão foi estimulado a reivindicar seus direitos de consumidor de bens e serviços, e as empresas, frente às determinações punitivas estabelecidas nessa lei, passaram a buscar a prevenção de conflitos e a aproximação da relação com o consumidor. Por isso esse conjunto de normas teve grande importância na valorização do ouvidor e na disseminação de ouvidorias (VISMONA, 2001).

Nem todas as organizações são obrigadas a possuir um serviço de ouvidoria, ou até mesmo de atendimento ao consumidor que não se configure como ouvidoria, mas em alguns setores o serviço é obrigatório e regulamentado por decreto federal, como citado no Guia de Ouvidorias Brasil (2011), os setores de energia elétrica, telefonia móvel ou fixa e televisão por assinatura, planos de saúde, aviação civil, empresas de ônibus interestaduais, seguradoras, bancos, financeiras, operadoras de cartões de crédito e consórcios, por exemplo.

Uma revisão da literatura sobre ouvidorias mostra que não há uma lei única de abrangência generalizada para o conceito de ouvidoria, mas artigos e emendas específicos, limitados à atuação de determinados órgãos ou esferas. A uniformidade de uma publicação com essa característica poderia fortalecer o trabalho e a atuação de ouvidores em todo o país. E apesar da importância da institucionalização das ouvidorias, ao definir seus requisitos, mandato, competência, autonomia e independência, a este canal de comunicação compete o exercício da credibilidade, o qual, para Vismona (2005), não se origina espontaneamente com a lei.

Ano	Acontecimento histórico
1986	Instalação da 1ª ouvidoria pública pela Prefeitura de Curitiba/Paraná.
1986	Criação da Comissão de Defesa dos Direitos do Cidadão ligada à Presidência da República, contra violações, omissões e falhas na Administração Pública Federal.
1990	Criação do Código de Defesa do Consumidor.
1986	Instalação da 1ª ouvidoria pública pela Prefeitura de Curitiba/Paraná.
1986	Criação da Comissão de Defesa dos Direitos do Cidadão ligada à Presidência da República, contra violações, omissões e falhas na Administração Pública Federal.
1990	Criação do Código de Defesa do Consumidor.
1992	Instalação da ouvidoria-Geral da República na estrutura do Ministério da Justiça.
1995	Fundação da Associação Brasileira de ouvidorias (ABO).
1998	Delegação de competências ao Gabinete do Ministro da Justiça para desenvolver as atividades de Ouvidoria-Geral da República.
1998	Criação da primeira ouvidoria da Administração Pública Federal, a Ouvidoria do Ministério da Previdência e Assistência Social – MPAS.
1999	Definição da lei para proteção e defesa do usuário do serviço público do Estado de São Paulo.
2000	Delegação de funções de Ouvidor-Geral da República ao Secretário Nacional de Direitos Humanos do Ministério da Justiça.
2001	Institucionalização da ouvidoria-Geral do Ministério da Fazenda.
2001	Criação da Corregedoria-Geral da União como parte da Presidência da República.
2002	Transferência das competências de ouvidoria-geral do Ministério da Justiça para a Corregedoria, com exceção das relativas à de direitos humanos que permaneceram no Ministério da Justiça.
2003	Conferência de status de Controladoria-Geral da União (CGU) à Corregedoria-Geral da União, sendo mantidas dentre as suas competências as atividades de ouvidoria-geral.
2003	Criação da Ouvidoria do Servidor, em 28 de outubro de 2003.
2004	Ajuste da denominação de Ouvidoria Geral da República para Ouvidoria Geral da União por meio da Lei nº 10.689/2009, a qual, por meio do Decreto nº 4.785/2003, passa a ter a competência de coordenar tecnicamente o segmento de ouvidorias do Poder Executivo Federal.
2011	Surgimento da primeira política para o seguimento de ouvidoria Pública, no âmbito da Secretaria de Estado de Transparência e Controle - STC, para coordenação e orientação da atuação das demais Unidades de Ouvidorias Especializadas do Poder Executivo do Distrito Federal.
2012	Sancionada a lei nº 12.632, de 14 de maio de 2012, que institui o dia nacional do ouvidor, a ser comemorado no dia 16 de março de cada ano.
2014/2015	Em 5 de novembro de 2014, a Ouvidoria Geral da União editou a Instrução Normativa OGU nº 01, com a finalidade de qualificar a prestação de serviços públicos e o atendimento aos cidadãos com a atuação integrada e sistêmica das Ouvidorias do Poder Executivo federal. A norma entrou em vigor no dia 06 de março, após 120 dias da sua publicação.

Quadro 1 – Acontecimentos históricos da ouvidoria no Brasil. Fonte: adaptado de Manual de Implantação de Unidade de Ouvidoria da Ouvidoria do Distrito Federal (2012); Brasil (2015).

3 FUNÇÕES DA OUVIDORIA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO

A ouvidoria precisa realizar o controle de suas atividades com a finalidade de produzir informações qualificadas para subsidiar decisões estratégicas da alta administração da organização em que atua, determinando recomendações para a reestruturação de processos. É necessário que haja abertura e motivação por parte dos dirigentes para receber e analisar as

críticas e recomendações (PEREZ; BARREIRO; PASSONE, 2011). Considerando a ouvidoria um instrumento de gestão, foram pesquisados diversos estudos que tratam das variadas contribuições que uma ouvidoria pode desenvolver em uma organização. A Figura 1 sintetiza essas funções.

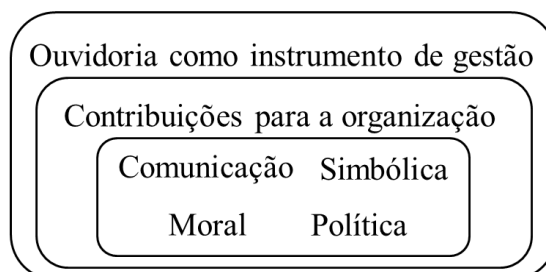


Figura 1– As funções que uma ouvidoria pode desempenhar. Fonte: elaborada pelas autoras.

Foram enumeradas funções da ouvidoria como instrumento de gestão, como seu desempenho e impacto nos instrumentos de comunicação, sua importância simbólica, ética e moral no desenvolvimento dos relacionamentos e atividades, e seu papel político organizacional e social.

3.1 Comunicação

As ouvidorias são canais de atendimento de última instância, que agem com neutralidade e imparcialidade, atendendo denúncias e reclamações não solucionadas de forma satisfatória em outros canais de atendimento. Portanto, não se configura como um simples canal de perguntas e respostas, mas deve funcionar sem anular os demais canais de comunicação já existentes nas instituições (VILANOVA E TANEZINI, 2007). Para o autor, o ouvidor seria responsável por exigir o acionamento desses canais sempre que possível, contribuindo para a implantação de um comportamento de independência por parte do reclamante, e de incentivo à autocritica por parte dos demais setores das organizações.

Última instância, a ouvidoria se dedica a solucionar conflitos administrativamente. Sua rotina lida com casos de insatisfação dos clientes que as instâncias anteriores de atendimento não conseguiram resolver. Por isso, fala-se do falso dilema entre o setor de Serviço de atendimento ao cliente (SAC) e a ouvidoria (VISMONA, 2005; GUIA DE OUVIDORIAS DO BRASIL, 2011). Operacionalmente, após o atendimento pelos canais habituais, que realizam o atendimento em primeira instância, caso o cliente não se sinta completamente satisfeito, poderá solicitar a intervenção da ouvidoria, que estrategicamente, está disposta como mediadora entre o Atendimento ao Cliente e os gestores da organização (PEREZ; BARREIRO; PASSONE, 2001). Em alguns setores, como bancos, seguradoras, transporte, operadoras de TV por assinatura, companhias de energia e água e planos de saúde, o Decreto nº 6.523 (Lei do SAC) permite que parte dos serviços seja prestada pela Central de Atendimento (VISMONA, 2005; GUIA DE OUVIDORIAS DO BRASIL, 2011).

SAC	Ouvidoria
Atende situações rotineiras Ações corretivas Atuação operacional	Atende situações excepcionais Ações preventivas e também corretivas Atuação estratégica

Quadro 2 – O falso dilema do SAC versus ouvidoria. Fonte: adaptado de Guia de ouvidorias do Brasil (2011).

Compreende-se que em comunicação empresarial, SAC e ouvidoria são complementares, e não excludentes. As organizações podem investir em SAC para as ações de marketing, e na ouvidoria para as atividades de gestão da qualidade (VISMONA, 2005). Valorizando as duas

ferramentas, as organizações podem aproveitar todas as oportunidades de manifestação de seus clientes.

3.2 Simbólica

A história própria de cada organização provoca a diferenciação entre ela e seus concorrentes e desenvolve a ideia de entrosamento junto aos públicos interno e externo. Enquanto a comunicação expressa os interesses organizacionais para criar a identidade da organização, a marca e a reputação comunicam o que a instituição representa, promovendo seus valores e sua identidade (CLEGG; KORNBERGER; PITSIS; 2011).

O investimento em responsabilidade social fortalece a imagem e reputação da empresa pela geração de credibilidade, protegendo-a das implicações de acusações de má conduta ambiental e social (SROUR, 2003). Thiry-Cherques (2008), enumera duas consequências para a resposta das empresas à exigência crescente pela responsabilização social. A primeira está relacionada à construção da imagem da responsabilidade como proteção contra as suspeitas do público. A segunda se refere à restrição à possibilidade de danos e à reparação de danos sociais resultantes da atividade empresarial. Ocorre que a proteção de imagem tem pouco valor moral quando é motivada por interesse, para ostentação das realizações.

No atual cenário competitivo, a imagem construída da organização e da ação de seus executivos, pode ser um fator determinante para a criação de uma reputação sólida e a manutenção da fidelidade dos *stakeholders* – agentes que possuem algum vínculo com a organização, trabalhadores, clientes, fornecedores, parceiros, governo, mídia e comunidade local, os quais oferecem apoio essencial para a obtenção de retornos acima da média (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Como o relacionamento do ouvidor ocorre, em maior parte dos casos, com clientes que possuem algum tipo de insatisfação, esse profissional acaba sendo um representante dos direitos particulares dos consumidores, o qual assume sempre que necessário um comportamento de crítico da organização, apontando falhas e oportunidades de melhorias. Neste ponto, é essencial observar a maturidade no exercício da crítica, bem como adotar um posicionamento claro junto ao cliente ou reclamante quando as possibilidades da solicitação não se justifiquem (VISMONA, 2005).

O cidadão sabe identificar a ouvidoria que apresenta resultados positivos e ações de mudança, diferenciando-a daquelas com atuação não representativa, exercida como uma atividade obrigatória de marketing. Lyra *apud* Vilanova e Tanezini (2007) descreve esse último profissional com descrédito, como um assessor da administração que se espelha no gestor para o qual responde, e não na comunidade que deveria representar, justificando falhas e se comprometendo a solucioná-las em nome da alta gestão.

3.3 Moral

O senso moral foi definido por Chauí (2001) como a forma como o indivíduo avalia a própria situação e de seus semelhantes, seu comportamento e conduta por conceitos e sentimentos de justiça e injustiça, de certo e errado, por ideias de mérito e grandeza.

A pressão exercida por clientes cada vez mais exigentes e parceiros e fornecedores em permanente observação se tornou mais eficaz. A ética passou a ser fator determinante nas organizações públicas e privadas, exigindo adoção de medidas de orientação em contrapartida

à consciência moral individual. Passaram a ser utilizados códigos de conduta, acompanhados de outros mecanismos de controle para garantir a adesão às normas (SROUR, 2003).

No âmbito das ações do ouvidor, Perez, Barreiro e Passone (2011), observam que graças ao padrão ético conferido às atividades do ouvidor é possível que o reclamante possa se manifestar sem temer represálias. Considerando as questões morais e de legalidade, os autores defendem a importância da institucionalização das ouvidorias. Sua formalização com estatutos, normas e regras reforça o peso da legalidade da função do ouvidor.

A deficiência entre a proposta e a prática nas organizações foi comentada por Arruda, Whitaker e Ramos (2001), a partir da distorção do papel dos Serviços de Atendimento ao Consumidor, quando adotam atitudes paternalistas, acatando a toda solicitação do cliente de forma indiscriminada, facilitando a ação de consumidores oportunistas que se aproveitam desse comportamento para obter vantagens.

A ouvidoria pode contribuir, no entanto, para a criação e o fortalecimento de uma cultura de participação e clareza, viabilizando a interação entre os agentes e exigindo o emprego de valores éticos no comportamento dos envolvidos e na solução dos problemas (VILANOVA; TANEZINI, 2007). Em relação aos aspectos morais e legais, Perez, Barreiro e Passone (2011) negam que a finalidade da ouvidoria seja tornar-se responsável por culpar ou julgar os envolvidos em determinada situação. Ao contrário, o ouvidor deve buscar coerência ética, baseando-se na reflexão e análise e promovendo o diálogo. Mais do que um simples canal de comunicação, a ouvidoria deve ser um agente mediador, conjugando as éticas do cidadão, do Estado e da sociedade e, como descrito por Vilanova (2005), deve ser pautada pela ética, observando o Código de Ética da Associação Brasileira de Ouvidores com o compromisso de garantir os direitos dos cidadãos presentes na Declaração Universal dos Direitos Humanos e na Constituição Federal.

3.4 Política

Como afirmado por Chauí (2011), com o aumento das atribuições do Estado para outras áreas sociais, a palavra política passou a ser um termo que generaliza as modalidades de direção de grupos com atribuição de poder, organização e administração nos planos públicos e privados. Na política, a atuação do indivíduo está vinculada a um interesse comum do grupo social. Ao contrário da moral, que trata das relações entre indivíduos e entre estes a comunidade, conforme Vazquez (2005), a política trata das relações entre grupos humanos.

A ouvidoria permite à população fortalecer sua presença em uma determinada sociedade ao intensificar seu contato com os demais níveis de gestão, ou seja, a ouvidoria representa um canal de comunicação para participação efetiva do cidadão nas instituições, para Vilanova e Tanezini (2007). Assim, torna-se possível e admite-se que esses atores participem das decisões, descentralizando núcleos de domínio ao persuadir os detentores de poder para oferecer esclarecimentos e explicações à população antes afastada dessas funções.

A política administrativa e da organização reforça as estruturas formais de autoridade na organização. “Política da organização, em termos gerais, refere-se à rede de relações sociais entre as pessoas na organização e em torno dela [...] envolvidas, conscientemente ou não, em práticas de poder.” (CLEGG; KORNBERGER; PITS, 2011). Devido à constante contestação do poder, independente de hierarquia ou legitimidade, a ocorrência de atritos e jogos políticos nas organizações é esperada, sendo possível sustentar a administração de alto nível por meio da concentração política de controle sob uma minoria, aliada ao uso de coerções e recompensas claramente definidas. Instalam-se assim os conflitos, definidos por Robbins (2000), como a percepção de diferenças que vão culminar em oposição, decorrentes das

diferenças de comportamento dos indivíduos que lutam por recursos limitados disponíveis. Ao ouvidor cabe então buscar a compreensão do conflito, para que seja capaz de entender os diversos interesses envolvidos e trabalhe para renovar a paz entre as partes.

Para o ouvidor não deve haver distinção entre os indivíduos que buscam atendimento (VILANOVA; TANEZINI, 2007). Com o propósito de justiça e igualdade, todos devem ser recebidos da mesma forma, ou o ouvidor acaba sendo desacreditado pelos usuários e a ouvidoria perde sua razão de ser. Para suportar o alcance dessas premissas, o ouvidor deve receber total autonomia e imparcialidade, estando ligado diretamente ao líder ou presidente da companhia para que seja garantida a independência de sua atuação.

Finalmente, é importante que o ouvidor não desenvolva outras atividades operacionais que possam impactar a imparcialidade demandada (VISMONA, 2005). A credibilidade das ouvidorias deve ser garantida pelo compromisso do ouvidor na defesa dos direitos dos cidadãos, impedindo e educando os indivíduos que procuram benefícios próprios ou esperam serem recompensados independentemente da reclamação.

4. O PAPEL DO(A) OUVIDOR(A)

Algumas das principais atividades pertinentes à ouvidoria foram descritas por Perez, Barreiro e Passone (2011), como o registro de todos os acessos, a organização e classificação das informações com clareza e objetividade, a geração de relatórios informativos e gerenciais, a apresentação de sugestões subsidiando ações estratégicas, e a sugestão de melhorias em processos, produtos e serviços, nos relacionamentos interpessoais, no clima organizacional, nas relações de trabalho e nos recursos.

No entanto, o modelo de ouvidoria pode sofrer variações, conforme o contexto institucional a que está submetido, o tipo de negócio, o nível administrativo em que atua e a dimensão da organização. Spek (2008) *apud* Perez, Barreiro e Passone (2011), reúne cinco formas de atuação mais comuns nas ouvidorias, (a) a ouvidoria com um canal de interação com o cidadão; (b) a ouvidoria com instrumento de mediação; (c) a ouvidoria como um instrumento de gestão de qualidade dos serviços prestados; (d) a ouvidoria como um lugar difusor e de defesa dos direitos humanos; e (e) a ouvidoria com caráter investigativo.

O comprometimento com a modificação da realidade, perspicácia para lidar com o comportamento e as emoções dos indivíduos, habilidade de realizar o atendimento de forma isenta, são características essenciais ao ouvidor. Suas ações precisam gerar o diálogo entre as partes envolvidas promovendo o surgimento de soluções e sugestões, preferencialmente dedicando-se a eliminar falhas operacionais, estruturais e humanas, por isso, precisam superar constantemente conceitos e valores pré-estabelecidos, ainda que implique em discordar do posicionamento do reclamante (PEREZ; BARREIRO; PASSONE, 2011).

Alguns dos desafios da ouvidoria podem agir como bloqueadores de sua própria atuação como, a falta de informação e conhecimento por parte dos próprios funcionários e pelos profissionais da organização, que impõem resistências às mudanças e transformações propostas (PEREZ; BARREIRO; PASSONE, 2011). Também pode haver dificuldades de funcionamento na área de ouvidoria, devido a estruturas inadequadas, falta de condições ao exercício do trabalho, falta de apoio à função da ouvidoria, que acabariam por decepcionar as expectativas de clientes e gestores (PEREZ; BARREIRO; PASSONE, 2011).

Outro desafio para a ação do ouvidor é aquele em que os dirigentes podem compreender o mensageiro como a mensagem, numa atitude antipática ao ouvidor, que é visto como uma ameaça por expor críticas com foco na percepção do cidadão (VISMONA, 2001). Existe

também a situação em que os usuários desse canal receiam fazer a reclamação ou protesto por medo de represálias, ou por perceberem enganosamente o atendimento como um benefício indevido, regalia ou privilégio (PEREZ; BARREIRO; PASSONE, 2011).

O Guia de ouvidorias do Brasil (2011), indica a autonomia como um de seus principais pilares, destacando a importância dessa competência na realização das atividades e na agilidade da entrega de soluções. Sendo a última instância para a resolução de problemas, é essencial que observe a cultura, política e regulamentos da organização a que pertence.

Para facilitar ou possibilitar sua atuação o ouvidor não precisa, necessariamente, receber uma formação específica ou direcionada à ouvidoria como disciplina. Mas algumas características são importantes para o bom desempenho da função, como exposto por Rowe (1988), por exemplo, extensa experiência e conhecimento da lei, políticas, práticas éticas e culturais e costumes sociais, sendo inclusive essencial para que o profissional seja reconhecido pela comunidade que atende como dotado de credibilidade e competência, sendo justo e confiável.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa, visto que buscou-se analisar as contribuições da ouvidoria em uma organização, na perspectiva daqueles profissionais que atuam em ouvidorias em uma organização. A aplicação dos métodos comparativo de procedimento visou à compreensão de diferentes realidades das ouvidorias em organizações distintas (PATTON, 1990; FLICK, 2009; SILVERMAN, 2009; BAUER; GASKELL, 2010).

A comparação pretendida alude à visão dos profissionais de ouvidoria, conforme suas experiências de trabalho e diferenças entre as organizações em que essas ouvidorias estão instituídas. Desse modo, torna-se possível, no âmbito da presente pesquisa, a análise da contribuição da área de ouvidoria em contextos organizacionais distintos e as distintas contribuições dessa área como instrumento de gestão.

Entrevistado	Idade	Gênero	Área Formação	Tempo de experiência em ouvidoria (em anos)	Sector de atuação da empresa onde se ocupa como ouvidor
Ana	58	F	Superior em Serviço social	9	Público. Saúde.
Edna	50	F	Letras, pós em psicopedagogia	8	Público. Educação.
Elisa	48	F	Administração, geografia e jornalismo.	11	Privado. BPO/TI
Igor	29	M	Pedagogia	6	Privado. Educação.
Jonas	31	M	Administração, MBA em gestão de pessoas e pós-graduação em gestão estratégica de negócios.	1,5	Privado. Distribuição energia elétrica.
Juliana	31	F	Administração e pós em gestão de pessoas	2	Público. Saúde.
Milton	29	M	Administrador com especialidade na área de financeiro e estratégia de gestão de pessoas.	6	Privado. Serviços.

Quadro 3 – Características dos entrevistados. Fonte: elaborado pelas autoras

O critério para seleção do público pesquisado foi intencional, buscou-se profissionais que exercem atualmente a função de ouvidor em organizações de diferentes setores da economia, de organizações públicas e privadas, sendo que o trabalho de ouvidoria está mais

fortemente presente em setores com maior regulamentação (QUADRO 3). Conforme Termo de aceite assinado pelos entrevistados, os nomes empregados nessa pesquisa são fictícios.

A coleta de dados conduzida com a aplicação da entrevista semiestruturada com sete ouvidores, com diferentes formações, e pelo menos um ano de experiência na função. Para Bauer e Gaskell (2010), a entrevista qualitativa pode ser empregada para o mapeamento e compreensão do contexto da vida dos respondentes, sendo o ponto de abertura para o investigador que, por sua vez, desenvolve esquemas para interpretação e compreensão da narração dos autores de formas conceituais, relacionando-as inclusive a outras observações. Dessa forma, a determinação de um tópico guia, especificação das perguntas do entrevistador com a função de responder aos objetivos da pesquisa, e a seleção adequada dos entrevistados são tópicos essenciais para o resultado esperado.

6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

No Brasil, a ouvidoria passou a ser valorizada à medida que o país fortalecia suas leis e estatutos direcionados ao consumidor e se fortalecia como Estado democrático. Todavia, quanto à legislação que trata da instituição da ouvidoria, observou-se a falta de leis específicas para a instituição desse canal de atendimento nas organizações, tendo sido encontrados outros instrumentos com essa finalidade, sem deliberação exclusiva e abrangente. Já no que se refere ao papel da ouvidoria nas organizações, sua função de atendimento associada com a função estratégica possibilita o aperfeiçoamento dos processos e a geração de informações (estatísticas) para recomendações e embasamento das decisões dos gestores.

É um grande termômetro de como está a prestação dos nossos serviços [...]. O grande desafio da ouvidoria não é tratar as informações de ouvidoria, a gente precisa tratar dos processos (JONAS, entrevistado).

O processo de atendimento varia conforme a manifestação recebida, mas é realizado de maneira semelhante nas instituições que possuem ouvidoria. Um grande volume de contatos apresenta situações simples, de retorno rápido ou até imediato. No entanto, alguns casos necessitam apuração e análise.

O entrevistado Igor citou a possibilidade de que a formação do ouvidor esteja relacionada à área de atuação da organização em que trabalha: “Na minha opinião, eu acho que a formação do ouvidor deve ser conforme o ramo da empresa, é ter conhecimento da área”. (IGOR, entrevistado). Rowe (1988) trata da questão da formação do ouvidor sem indicar uma formação específica, mas, assim como os entrevistados pesquisados, cita a importância da experiência e conhecimento generalista de aspectos legais e costumes sociais e morais para o exercício da profissão.

O Quadro 4 sintetiza a relação entre os apontamentos da pesquisa bibliográfica realizada e a estrutura da entrevista, conforme o desenho da pesquisa e os objetivos. As informações foram dispostas considerando a relação entre as questões aplicadas no Guia da entrevista e o assunto relacionado à cada grupo de questões, sendo identificados autores trabalhados no referencial teórico que justificam o emprego das questões e embasam a realização da análise. Todos os entrevistados reportaram a aplicação de prazos para a tratativa da manifestação, reforçando a importância do retorno da manifestação ao usuário, respeitando o prazo fixado pela Instrução Normativa OGU nº 01, de 5 de novembro de 2014 (BRASIL, 2015), para a resposta ao cidadão em 20 dias, prorrogáveis por mais 10, conforme justificativa.

Componentes do guia da entrevista	Autores	Relatos dos entrevistados
A função da ouvidoria na organização	Perez, Barreiro e Passone (2011)	Primeiro ele [o ouvidor] tem que estar ciente de que tudo o que passa aqui dentro tem que ficar aqui dentro. Ele tem que ter essa maneira de lidar com os problemas [...] respeito, responsabilidade com quem está tratando, essa humanização e acolhimento da pessoa, é o que a gente mais prioriza. A pessoa chegar aqui e se sentir acolhida, seja lá quem for ela, tem que chegar e ser tratada com o mesmo tratamento (EDNA, entrevistada).
Vantagens e limitações do funcionamento da ouvidoria	Perez, Barreiro e Passone (2011)	E talvez se o ouvidor ficar tratando cada caso pontual que existe, diretamente, ele vai acabar perdendo a visão do todo, ele vai acabar não olhando fora da caixa pra ficar tratando esses processos. Então é importante a ouvidoria ter staff pra suportar essas questões, para tratar essas questões do dia-a-dia. E aí o ouvidor tem um papel mais institucional que é de circular entre as áreas analisar pendências reportar os problemas (JONAS, entrevistado).
Contribuições da ouvidoria no aspecto da comunicação	Vilanova e Tanezini (2007)	[...] a gente conseguiu criar um contexto da nossa empresa que o percentual de pessoas que procuram pela ouvidoria em primeira instância é muito pequeno, muito significativo então via de regra, quando eles buscam ouvidoria, eles já passaram por um atendimento, aí não teve o retorno adequado e aí vem pra gente (ELISA, entrevistada).
Contribuições da ouvidoria no aspecto simbólico	Vismona (2005); Thiry-Cherques (2008)	Por exemplo, a gente passou por uma crise recentemente [...] que arrasou a cidade [...] foram enviadas equipes de fora do estado trabalhando, e eu fui lá, no Procon. [...] tive uma reunião com a diretora do Procon e o coordenador de engenharia civil e mostramos nosso suporte. [...] mostrei a evolução das ocorrências, a nossa força de trabalho, da nossa meta. [...] no dia seguinte eu vi uma reportagem em que a diretora do Procon entrou ao vivo e ela falou, o coordenador da Defesa Civil entrou e falou exatamente o que eu tinha falado para ele. Então é muito bom para ouvidoria ter essa imagem positiva, se a gente não atuasse de forma proativa e eficaz [...], (JONAS, entrevistado).
Contribuições da ouvidoria no aspecto moral	Arruda, Whitaker e Ramos (2001)	[...] quando a gente fala diariamente por meio dos manifestantes que vem até à nossa área e quando elas buscam a área, a gente faz um processo educacional com essas pessoas especificando qual é o nosso papel, qual é o modelo de atuação de ouvidoria e até mesmo no momento que você vai tratar determinadas manifestação você já vai observando qual é o papel e por que você busca aquele apoio junto à área, junto a pessoa, junto a liderança, para tratar uma determinada manifestação [...], (MILTON, entrevistado).
Contribuições da ouvidoria no aspecto político	Clegg, Kornberger, e Pits (2011), Robbins (2000)	[...] seria interessante ser apenas ouvidor. Acho que atrapalha um pouco se ter outras atividades que não são de atendimento, porque aqui eu realizo além da função da ouvidoria, eu também sou [...] e faço serviço administrativo, faço levantamento de indicadores, uma série de outras atividades além do atendimento de ouvidoria. Acho que aqui o que mais me limita o trabalho é isso (IGOR, entrevistado).

Quadro 4 – Relação entre o objetivo da pesquisa e as entrevistas realizadas para a coleta de dados.

Fonte: elaborado pelas autoras

Conforme a classificação das manifestações determinada pela Instrução Normativa OGU nº 01, de 5 de novembro de 2014 (BRASIL, 2015) em cinco tipos de situações: sugestão, elogio, solicitação, reclamação e denúncia, foi solicitado aos entrevistados a enumeração das ocorrências conforme seu volume de frequência, de 1 (mais frequente) a 5 (menos frequente). A Tabela 1 apresenta a distribuição desses resultados obtidos a partir da pesquisa.

Tabela 1 – Frequência de ocorrência dos 5 tipos de manifestações de ouvidoria

Tipo de Manifestação	Ana	Edna	Elisa	Igor	Jonas	Juliana	Milton
Reclamação	1	2	1	2	1	2	1
Solicitação	2	1	2	1	4	1	2
Denúncia	4	3	4	3	0	4	3
Elogio	3	5	5	4	3	3	5
Sugestão	5	4	3	5	2	5	4

Fonte: elaborado pelas autoras

De forma geral, a reclamação é o tipo de atendimento mais comum nas ouvidorias, seguida pela solicitação como a segunda mais recorrente. As outras manifestações, em ordem de frequência nas instituições dos ouvidores entrevistados, são denúncia, elogio e sugestão. As denúncias geralmente representam situações mais graves, com impacto considerável, por isso seus denunciantes geralmente o fazem de forma consciente e decidida, mas em algumas vezes, anônimas. Além disso, algumas organizações oferecem canais exclusivos para a realização de denúncias, retirando a função de receber e tratar esse item da ouvidoria.

Os registros dos atendimentos são controlados por planilhas ou sistemas. Os dados gerados são acompanhados e apresentados periodicamente e geram controles estatísticos e informações importantes para a direção da organização, empregadas para justificar e corroborar as sugestões e necessidades apontadas pelos ouvidores junto às lideranças.

Além do ganho com o relacionamento junto aos diversos públicos, a ouvidoria pode atuar direta e indiretamente na redução de custos para a organização. A ouvidoria permite a redução de ocorrências trabalhistas, atritos sindicais, registros de processos no Procon, publicações de impacto negativo de insatisfação nas redes sociais, dentre outros, que se traduzirão em ganhos financeiros para a organização e fortalecimento da relação e da imagem da organização.

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS E IMPLICAÇÕES DA PESQUISA

A organização e a formalização da ouvidoria com estatutos, normas e regras reforça o peso da legalidade da função do ouvidor como delimitador dos direitos individuais e organizacionais, assim, desde que seguidos os pontos morais e de legalidade, é possível defender a importância da institucionalização das ouvidorias, argumentam Perez, Barreiro e Passone (2011).

O ouvidor ideal é descrito como alguém com perfil maduro, de comportamental imparcial e neutro, senso de justiça aflorado, raciocínio rápido e conhecimento amplo e generalizado. Deve ser uma pessoa que possa suscitar confiança aos solicitantes e gestores, e ter também bom relacionamento com todos a sua volta, envolvendo-se sem se deixar influenciar pelas emoções ou preferências pessoais.



Figura 2 – Funções da ouvidoria nas organizações. Fonte: elaborada pelas autoras.

A principal limitação à eficiência do ouvidor, encontrada na entrevista, assim como na pesquisa bibliográfica, está relacionada à falta de autonomia no exercício de suas funções. Esta premissa determina a limitação de seu trabalho no relacionamento com os envolvidos nas situações atendidas, a abertura que possui para recomendar soluções e para mediar os conflitos. Envolvendo níveis hierárquicos variados e públicos internos e externos, é o grau de autonomia que determina sua condição de oferecer respostas realmente imparciais e objetivas.

7.1 Contribuições da ouvidoria no aspecto da comunicação

As ouvidorias devem ser compreendidas como mais que um simples canal de atendimento. Para Vilanova e Tanezini (2007), as ouvidorias foram idealizadas para receber e tratar as manifestações que não foram devidamente solucionadas pelo atendimento habitual: “É papel da ouvidoria não só resolver aquela situação, apurando [...] e tomando as medidas que devem ser tomadas diante da empresa, mas é papel da ouvidoria também orientar a empresa”, (ELISA, entrevistada).

Em relação ao processo de atendimento das ouvidorias e seus canais de manifestação, os entrevistados informaram que as organizações oferecem ao manifestante diversas formas de contato, de maneira tal que o manifestante pode acionar a área com facilidade por diversos meios: pessoalmente, por telefone, e-mail, links disponíveis nas ferramentas de comunicação ou sites, correspondência, formulário, urnas. Essa variedade de opções é essencial para o fortalecimento da participação dos demandantes e um trabalho mais eficiente.

O controle dos registros e da emissão de relatórios formais favorece seu trabalho e reforça sua importância junto às demais áreas da organização, além de reforçar a sua isenção e imagem junto à comunidade. Assim, a função da ouvidoria vai além de proporcionar o fortalecimento da comunicação da organização com os diversos públicos, posicionando-se como uma ferramenta estratégica ao aplicar e acompanhar a resolução das manifestações e a tomada das medidas cabíveis, a partir das recomendações enviadas pela própria ouvidoria às áreas.

7.2 Contribuições da ouvidoria no aspecto simbólico

O posicionamento firme e isento da ouvidoria é determinante no sucesso do aspecto simbólico de sua função. A atuação justa e harmoniosa com os diversos públicos pode fortalecer relacionamentos e transformar públicos-chave para a organização em parceiros. O entrevistado Jonas descreveu um exemplo do posicionamento e atuação da ouvidoria com um importante representante dos clientes: “A gente passou por uma crise [...] que arrasou a cidade [...] foram enviadas equipes [...] trabalhando, eu [...] tive uma reunião com a diretora do Procon e mostramos nosso suporte [...] no dia seguinte uma reportagem que entrou ao vivo e ela falou [...] o que eu tinha falado”. A ação do profissional permitiu que um órgão, geralmente crítico e de forte apelo para comunidade e clientes, fizesse uma exposição positiva da empresa, proporcionando uma divulgação com mais isenção, força e impacto.

A capacidade de solucionar problemas e situações evitando que se tornem problemas trabalhistas permite considerável redução na insatisfação do cliente interno, bem como ajuste de divergências com o cliente ou consumidor, que fica dispensado de procurar órgão de defesa do consumidor em busca de compensação por uma falha que foi corrigida ou tratada.

7.3 Contribuições da ouvidoria no aspecto moral

A atuação isenta e imparcial da ouvidoria motiva a participação dos clientes internos e externos sem distorção do atendimento como um favor ou privilégio. Perez, Barreiro e Passone (2011), observam que graças ao padrão ético aplicado às atividades do ouvidor é possível que o reclamante possa se manifestar sem temer represálias, compreendendo a possibilidade de participação e contribuindo para o desenvolvimento social e da organização. Igor, entrevistado para a pesquisa, informa que “Sim, a ouvidoria ela defende o cliente e o nome da instituição. Ela faz isso para os dois lados, ela é imparcial. Por isso é bastante positivo para imagem da organização”. A confiança depositada na ouvidoria precisa ser mantida e multiplicada para todos.

De forma geral, os entrevistados compartilham o código de ética ou de conduta da organização em que atuam, mas, especialmente as ouvidorias públicas, seguem também as normas estabelecidas pela Controladoria Geral da União. Evitando determinar um comportamento ideal ou restrito ao manifestante que pode procurar pela ouvidoria, compreendeu-se uma orientação de conduta direcionada ao ouvidor, e não ao demandante da intervenção. Neste ponto, a recomendação é que o ouvidor esteja preparado para realizar todo o acolhimento que lhe for solicitado, independentemente da forma como o cidadão apresente sua solicitação. Que possa retirar do comportamento, emoção e palavras do manifestante o máximo de informações para avaliar a situação e conduzir o melhor atendimento possível, lidando inclusive com expectativas e comportamentos que podem ocorrer em situações envolvendo diferenças de hierarquia sem se deixar envolver.

7.4 Contribuições da ouvidoria no aspecto político

O caráter político é requisito para a autonomia do ouvidor porque se refere à relação de poder entre o titular desse órgão e a organização que fiscaliza, sendo assim, imprescindível que outras condições, de ordem administrativa, garantam ao ouvidor efetiva autonomia. O ato normativo que rege a ouvidoria deve assegurar a obrigação do dirigente da organização em responder, no prazo necessário, o contato do ouvidor, sob pena de responsabilidade.

Para suportar as premissas da função de ouvidor em uma organização, o ouvidor deve receber total autonomia e imparcialidade, estando ligado diretamente ao líder ou presidente da companhia para que seja garantida a independência de sua atuação. Além disso, o ouvidor não deve desenvolver outras atividades operacionais que possam impactar a imparcialidade demandada, conforme comentado pelo entrevistado Igor em seu depoimento: [...] seria interessante ser apenas ouvidor. Acho que atrapalha um pouco se ter outras atividades [...] serviço administrativo, [...] uma série de outras atividades além do atendimento de ouvidoria. Acho que aqui o que mais me limita o trabalho é isso (IGOR, entrevistado).

Conforme descrito pelo entrevistado Milton “a ouvidoria tem um papel importante de fortalecer o relacionamento entre os funcionários da organização, entre todos os *stakeholders* os clientes, fornecedores, a própria comunidade, porque ela traz para perto uma relação de conflito e traduz em um ambiente mais harmonioso”. Por isso, o trabalho realizado pela ouvidoria se fortalece com o apoio da alta administração e a autonomia para a realização das atividades de atendimento e relacionamento.

8 CONCLUSÕES

No campo da prática organizacional, apesar de consolidada, a instituição das ouvidorias ainda enfrenta desafios e limitações para a sua disseminação. Sua história está marcada por

dificuldades relacionadas à visão de gestores e de conselhos administrativos contrários à implantação de mecanismos de controle que permitam a efetivação da cidadania e de uma gestão mais participativa. A ouvidoria se configura como uma estrutura formal de atendimento, com retorno rápido e tratamento imparcial, estabelecendo um relacionamento e reforçando a confiança dos públicos internos e externos à instituição.

Esta pesquisa mostrou que não há uma lei única e específica de abrangência generalizada para o conceito de ouvidoria, mas artigos e emendas específicos, limitados à atuação de determinados órgãos ou esferas. A uniformidade de uma publicação com essa característica poderia fortalecer o trabalho e a atuação de ouvidores em todo o país. A proximidade com diversos órgãos e estudiosos relacionados à instituição da ouvidoria permite aos ouvidores prosseguir com o estabelecimento de um conceito unificado de ouvidoria, fortalecer sua história e a importância da criação de uma legislação específica.

Esta pesquisa mostrou que a ouvidoria desempenha quatro funções essenciais e interdependentes no campo da comunicação, da moral, da política e do simbólico, oferece aportes que vão desde a melhoria de relacionamentos, redução de conflitos, a uma vantagem em relação à concorrência, ao alcance de legitimação e acesso a recursos, ao impacto na democratização do país ao promover a defesa dos direitos humanos.

A adoção de mecanismos de gestão dentro das ouvidorias propostos no sentido de gerar estatísticas e outros dados, sem comprometer a sua autonomia, é essencial para uma ação eficaz e responsável da alta direção. Por isso, é ideal que se utilizem programas de gestão nas ouvidorias de forma contextualizada, adequados à realidade de cada organização. Uma recomendação essencial diz respeito à autonomia na realização de atividades pela ouvidoria. Para que possa ser efetivo no atendimento, imparcial na mediação e íntegro na apresentação do resultado, o cenário ideal requer que o ouvidor esteja hierarquicamente ligado à autoridade máxima da organização a fim de que consiga exercer seu papel de forma segura. As alternativas de atendimento às empresas que não têm oportunidade ou condição de contar com um ouvidor mostram-se frágeis como substituintes para esse papel.

As ouvidorias desempenham funções relevantes e necessárias nas organizações, por isso entende-se a importância de que futuros estudos analisem a legislação vigente e a necessidade de determinação de leis apropriadas e específicas; as vantagens do estabelecimento de modelos de controle de demandas e estatísticas mais comuns, sem que isso comprometa a independência dos trabalhos da ouvidoria; os problemas relacionados com a autonomia do trabalho de ouvidorias; as possibilidades de diferenças nos tipos de atuação dos ouvidores e as implicações dessa distinção para a atividade; o papel das ouvidorias como instrumento de gestão e elemento fundamental em implantação de modelos de gestão participativos e democráticos; o papel da alta direção e o estudo de situações em que esta receia o compartilhamento das decisões e promove a desqualificação do trabalho do ouvidor, prejudica a transparência dos processos e inibe a participação do reclamante. Afinal, o grau de acolhimento do trabalho do ouvidor em uma organização varia conforme o compromisso com o ideal democrático e com modelos participativos de gestão.

3 REFERÊNCIAS

ARRUDA, M. C. C.; WHITAKER, M. do C.; RAMOS, J. R. **Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica**. São Paulo: Atlas, 2001.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2010.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Ouvidoria-Geral da União. **Instrução normativa nº 01 da Ouvidoria-Geral da União da Controladoria-Geral da União**. Manual para Ouvidores Federais. Disponível em: < <http://www.ouvidorias.gov.br/ouvidorias/instrucao-normativa/manual-instrucao-normativa.pdf>>. Acesso em: 07 mar 2015.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **História da Ouvidoria**. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/ouvidoria/historia-da-ouvidoria/>>. Acesso em: 16 jun. 2013.

BRASIL. **Orientações para Implantação de Unidade de ouvidoria rumo ao sistema participativo**. Brasília: Controladoria-Geral Da União. Ouvidoria Geral da União, 2012.

CHAUÍ, M. **Convite à Filosofia**. São Paulo: Ática, 2001.

CLEGG, S.; KORNBERGER, M.; PITSIS, T. **Administração e organizações**. Porto Alegre, Bookman, 2011.

FARIAS, L. H. **A ouvidoria que transforma vem ganhando espaço**. Disponível em: <<http://www.algartech.com.br/portugues/noticias/em-noticia/mercado/a-ouvidoria-que-transforma-vem-ganhando-espaco/>>. Acesso em: 02 jan. 2013.

FLICK, U. **Desenho da Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GUIA DE OUVIDORIAS BRASIL. **Consumidor Exigente, Cidadão Consciente**. São Paulo: Padrão Editorial Ltda, 2011.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R.E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.

MOTTA, F. C. P. **Ombudsman: uma instituição administrativa em exportação**. Rio de Janeiro: Revista de Administração de Empresas, 1974.

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation and research methods**. Newbury Park: Sage Publications, 1990.

PEREZ, J. R. R.; BARREIRO, A. E. A.; PASSONE, E. (Orgs.). **Construindo a Ouvidoria no Brasil**. Campinas: Unicamp/Ouvidoria, 2011.

ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROWE, M. **Practice and Perspective: Ombuds Jobs Are Proliferating, And Characterized by Diversity**. The Bureau of National Affairs, Inc., Washington, D. C. May, n. 25, n. 2, 1988. Disponível em: <http://ombud.mit.edu/sites/default/files/documents/4-25-14%20scan%2005.pdf>. Acesso em: 10 nov 2015.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

SROUR, R. H. **Ética empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

THIRY-CHERQUES, H. R. **Ética para Executivos**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

VAZQUEZ, A. S. **Ética**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.

VILANOVA, F.; TANEZINI, C. A. (Org.). **Ouvidoria Universitária no Brasil**. Fortaleza: FNOU/ABO Nacional, 2007.

VISMONA, E. L. (Org.). **A ouvidoria brasileira**. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo: Associação Brasileira de Ouvidores Ombudsman, 2005.

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