

# MANUAL DE BOAS PRÁTICAS OUVIDORIAS BRASIL

Comitê de Ouvidorias ABRAREC

Manual de Boas práticas Ouvidorias Brasil

VENDA PROIBIDA



APRESENTAÇÃO



Este Manual de Boas Práticas Ouvidorias Brasil, desenvolvido em parceria pela Associação Brasileira das Relações Empresa Cliente – ABRAREC e a Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman - ABO, tem como objetivo oferecer informações ao cidadão sobre a Instituição Ouvidoria e sua relação com consumidores, fornecedores, colaboradores, comunidade e usuários de produtos e serviços.

Entende-se que uma organização sólida deve ser respeitada e desejada pelo seu público, tendo como premissa uma gestão participativa que verdadeiramente ouve a voz do cidadão, capitalizando-a em sugestões de melhorias de processos internos, criação de novos serviços e produtos e melhorias para alavancar a qualidade do atendimento ao público.

A sintetização deste manual reproduz o esforço de muitos anos de trabalho em Ouvidoria, estabelecendo a construção de uma proposta de relacionamento com o cidadão pautado na transparência, no respeito e no prazer de servir.

O propósito maior é que esse conjunto de informações possa auxiliar o cidadão a melhor compreender a importância do trabalho da área de Ouvidoria, bem como os benefícios que poderá obter ao endereçar suas sugestões, queixas, reclamações e denúncias para a área de Ouvidoria das organizações.

O mercado reconhece que as organizações definem suas estruturas de Ouvidorias partindo de suas crenças, valores e princípios. Neste Manual, apresentamos uma proposta de boas práticas que poderá auxiliar o corpo executivo das organizações a maximizar a confiança junto ao cidadão.

No contexto geral, percebe-se que na relação entre o cidadão e as organizações, ainda há muito para ser construído, não bastando apenas a construção de documentos informativos como este Manual, mas uma lista de intenções que, por meio de compromissos públicos e práticas adotadas pelos associados da ABRAREC e da ABO, possibilitem uma constante harmonia nas relações, princípios e valores.

**Trilhar esse caminho constitui um desafio para todos, principalmente, para os Ouvidores!**

**01.** Conceito de Ouvidoria

**02.** A Missão da Ouvidoria

**03.** Princípios e Valores do Instituto da Ouvidoria

**04.** Ética Profissional

**05.** Por que ter uma Ouvidoria?

**06.** Diferença entre vários Canais de Atendimento

**07.** Posicionamento da Ouvidoria dentro das Organizações

**08.** Vinculação e Subordinação do Ouvidor

**09.** Perfil e escolha do Ouvidor

**10.** A Ouvidoria como um dos Pilares de Governança Corporativa

---

**11.** Como criar ou aprimorar uma Ouvidoria

**12.** Estruturação Física

**13.** Formação da equipe de Ouvidoria

**14.** Definição de Fluxos de Trabalho e Procedimentos

**15.** Divulgação da Instituição de Ouvidoria

**16.** Gestão da Informação (Indicadores)

**17.** Identificação de Tendências com Recomendações de Melhorias para Alta Liderança

**18.** Mensagem Final:  
(Integrantes do Comitê de Ouvidoria da ABRAREC)

---

# SUMÁRIO

A photograph of three business professionals in a meeting. On the left, a woman with dark hair is smiling and looking towards the center. In the middle, a woman with curly reddish-brown hair is smiling and looking down. On the right, a man with short dark hair is smiling and looking down. They are all wearing business attire. The background is a plain, light-colored wall.

01.

CONCEITO  
DE OUVIDORIA





Sendo importante destacar que a Ouvidoria atua na defesa dos direitos dos cidadãos, consumidores e usuários de produtos e serviços no esclarecimento dos seus deveres e na prevenção e solução de conflitos, garantindo uma avaliação justa e imparcial às suas demandas, viabilizando um canal de comunicação direto entre o cidadão e as organizações, atuando como segunda instância administrativa no atendimento de suas manifestações.

“  
Ouvidoria é a instituição que  
representa os legítimos interesses dos  
cidadãos no ambiente em que atua,  
na busca de soluções definitivas.”

# 02.

A MISSÃO  
DA OUVIDORIA



A Ouvidoria tem como missão promover, de forma permanente, o acolhimento ao cidadão, reconhecendo-o como pessoa, como sujeito pleno de direitos.

Assim, deve ser percebida como agente de realização dos direitos do cidadão dentro da Instituição à qual pertence, atuando por meio da mediação e do diálogo aberto. Essa missão é determinante para que a Ouvidoria tenha seu foco no processo de interlocução entre o cidadão e a organização por ela representada, garantindo que as manifestações possam efetivamente contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços prestados, bem como o aperfeiçoamento de gestão.

“  
Assim, deve ser percebida  
como agente de realização  
dos direitos do cidadão  
dentro da Instituição à qual  
pertence, atuando por meio da  
mediação e do diálogo aberto.”

A blurred background image of a person wearing a dark suit jacket and a light-colored shirt, set against a warm, yellowish-gold background. The person's face is out of focus, and the overall image has a soft, professional aesthetic.

# 03.

PRINCÍPIOS E VALORES  
DO INSTITUTO  
DA OUVIDORIA





O exercício da atividade de Ouvidoria deve estar pautado pelos princípios básicos da transparência, imparcialidade, senso crítico e discrição em defesa dos interesses do cidadão, observando-se as normas e os regulamentos que possibilitam o equilíbrio nas relações de consumo de produtos e serviços e, ainda, garantindo que o cidadão tenha um atendimento atencioso, digno e com padrão adequado de qualidade.

Para que a Ouvidoria possa efetivamente cumprir o seu papel, deve estar norteada por valores que representam a sua razão de existir. Tais valores, que precisam estar claramente definidos e divulgados para o cidadão, podem ser classificados como:

- ✔ Atuar fundamentada em um conjunto de valores morais e legais e em princípios éticos capazes de garantir conduta imparcial e senso de justiça que possibilitem identificar oportunidades de melhorias, recomendar mudanças nos processos de trabalho e nos procedimentos e, assim, contribuir para a credibilidade da instituição e a perenidade do negócio;
- ✔ Transformar as manifestações legítimas dos cidadãos, consumidores e usuários de produtos e serviços em melhorias para os processos de trabalho, desenvolvimento de novos produtos e serviços e mais qualidade para o atendimento ao público;
- ✔ Trabalhar pautada em fatos, seguindo o princípio da igualdade, que possibilite efetuar recomendações que agreguem valor ao cidadão, à organização e à sociedade;

- ✓ Acolher o cidadão com atenção, respeito e atuar com transparência, pautando-se em uma conduta de coerência, imparcialidade e compromisso na busca de uma solução efetiva;
- ✓ Ser detentora da autonomia necessária para que possa transitar tanto internamente como externamente, bem como ter acesso às informações necessárias para a formulação de proposições de melhorias.



04.

ÉTICA PROFISSIONAL



No exercício de suas atividades, os Ouvidores, devem defender uma cultura de respeito aos direitos humanos, balizando suas ações por princípios éticos, morais e legais. São eles:

- ✓ Preservar e respeitar os princípios da “Declaração Universal dos Direitos Humanos, da Constituição Federal e das Constituições Estaduais” e o “Código de Defesa do Consumidor”;
- ✓ Estabelecer canais de comunicação de forma aberta, honesta e objetiva, procurando sempre facilitar e agilizar as informações;
- ✓ Agir com transparência, integridade e respeito;
- ✓ Atuar com agilidade e precisão;
- ✓ Respeitar toda e qualquer pessoa, preservando sua dignidade e identidade;
- ✓ Reconhecer a diversidade de opiniões, preservando o direito de livre expressão e julgamento de cada pessoa;
- ✓ Exercer suas atividades com independência e autonomia;
- ✓ Ouvir o cidadão, consumidor e usuários de produtos e serviços com respeito, paciência, compreensão, ausência de pré-julgamento e de todo e qualquer preconceito;

- ✔ Resguardar o sigilo das informações;
- ✔ Facilitar o acesso à Ouvidoria, simplificando seus procedimentos, agindo com imparcialidade e justiça;
- ✔ Responder ao cidadão no menor prazo possível, com clareza e objetividade;
- ✔ Atender com cortesia e respeito;
- ✔ Buscar a constante melhoria das suas práticas, utilizando de forma eficaz e eficiente os recursos colocados à disposição;
- ✔ Atuar de modo diligente e fiel no exercício de seus deveres e responsabilidades;
- ✔ Promover a reparação do erro cometido contra o seu representado.
- ✔ Buscar a correção dos procedimentos errados, evitando a sua repetição e estimulando, persistentemente, a melhoria da qualidade na administração em que estiver atuando;
- ✔ Promover a justiça e a defesa dos interesses legítimos dos cidadãos;
- ✔ Jamais utilizar a função de Ouvidor para atividades de natureza político-partidária ou auferir vantagens pessoais e/ou econômicas.

**Fonte: Código de Ética – ABO**



05.

POR QUE TER  
UMA OUVIDORIA?





Um dos principais pontos de orgulho das organizações, seja pública ou privada, é ser reconhecida pela sociedade pela qualidade do seu trabalho alicerçada em respeito, confiança, transparência e prazer em servir.

E, neste contexto, a Ouvidoria contribui verdadeiramente para a construção da imagem e da reputação das organizações, pois trata-se de um sistema direto, legítimo e exclusivo de relacionamento com o cidadão, destinado a receber e dar tratativas às reclamações, denúncias, críticas, sugestões e elogios.

A Ouvidoria trabalha junto às áreas da organização apurando as manifestações e transformando-as em melhorias para os processos internos, desenvolvimento de novos serviços, produtos e provendo mais qualidade para os fluxos de trabalho e para o atendimento. O comprometimento de todos os níveis hierárquicos é essencial para o sucesso da implantação de uma Ouvidoria, sendo de suma importância que todos os colaboradores vejam como primordial a Política da Qualidade, ao tratar o cidadão, consumidores e usuários de produtos e serviços respeitando sua individualidade, estreitando o relacionamento por meio de segmentação e contribuindo para que seja por ele percebida como referência de desempenho e eficiência, com o objetivo em sua satisfação.

Este envolvimento, parceria e interação possibilitam que as habilidades de cada área da organização sejam utilizadas para o benefício da instituição, ratificando assim, o compromisso com a satisfação do cidadão, consumidores e usuários de produtos e serviços com a eficiência operacional e a qualidade de seus produtos e serviços.

Todo o trabalho realizado pela Ouvidoria ajuda as organizações a maximizar seus esforços, melhorar seus fluxos de trabalho, desenvolver uma relação forte e transparente com seu público, reduzindo a judicialização de conflitos e impactando positivamente em redução de custos, inovação e sustentabilidade dos negócios.



# 06.

DIFERENÇA  
ENTRE CANAIS  
DE ATENDIMENTO



As organizações disponibilizam vários canais de atendimento, de primeira instância, para o seu público, como: atendimento presencial, Fale Conosco em canais digitais e Central de Atendimento Multicanal (SAC). O objetivo é orientar, tirar dúvidas, responder as solicitações e reclamações do seu público de relacionamento. Estes canais atuam de acordo com os processos vigentes das organizações de forma padronizada nas soluções das demandas geradas.

Cada canal de atendimento tem o seu valor e a sua importância e a responsabilidade para agilizar a resolução de problemas e dirimir dúvidas, dos milhares de usuários dos serviços de atendimento.

A Ouvidoria é a segunda instância para a solução administrativa dos conflitos e trabalha na busca de soluções efetivas para situações recorrentes. Seu principal objetivo é atuar de forma isenta e independente, com caráter mediador, pedagógico e estratégico.

É importante destacar que a autonomia é um dos seus principais pilares, possibilitando a circulação dentro da organização com mobilidade e rapidez na busca de resolução junto aos dirigentes. Em síntese, a Ouvidoria mantém seu foco no coletivo, sem desprezar o individual, procurando corrigir eventuais distorções existentes nos processos de trabalho e, assim, fortalecendo cada vez mais a imagem da organização.

A Ouvidoria assegura o direito à livre expressão, estimulando o diálogo e zelando pelo cumprimento dos direitos dos cidadãos, consumidores e usuários de serviços e produtos.

“ Cada canal de atendimento tem o seu valor e a sua importância e a responsabilidade para agilizar a resolução de problemas e dirimir dúvidas, dos milhares de usuários dos serviços de atendimento.”

# 07.

POSICIONAMENTO DA  
OUVIDORIA DENTRO  
DAS ORGANIZAÇÕES





A Ouvidoria dentro da organização deve ser vista como a voz do cidadão, como a mediadora de conflitos e, defensora das relações éticas, sensibilizando os dirigentes e gestores para que a decisão correta seja implantada.

Ser reconhecida como uma liderança atuante, empenhada no desenvolvimento e implantação da Gestão de Qualidade, no atendimento aos seus requisitos e em sua melhoria contínua.

A preocupação em alcançar a excelência no atendimento faz com que a Ouvidoria tenha na Alta Direção, junto com o compromisso dos colaboradores, a principal ferramenta de relacionamento e satisfação com seu público.

“  
Deve ser vista como a voz do  
cidadão, como a mediadora de  
conflitos e, defensora das  
relações éticas, sensibilizando os  
dirigentes e gestores para que a  
decisão correta seja implantada.”

# 08.

VINCULAÇÃO E  
SUBORDINAÇÃO DO  
OUVIDOR



A Ouvidoria e o cargo de Ouvidor devem ser instituídos por ato público, com clara designação das atribuições, dos poderes e do âmbito de atuação.

O Ouvidor deve ser vinculado e subordinado diretamente ao dirigente máximo da organização e deste deverá receber o suporte necessário para o exercício de suas funções, de forma que possa agir com autonomia, imparcialidade e legitimidade junto aos demais dirigentes da organização.



09.

PERFIL E ESCOLHA  
DO OUVIDOR





Tem sido observado que o perfil do Ouvidor, no que diz respeito a sua formação acadêmica, é variado. Em alguns casos, pode ter relação com o segmento de mercado no qual o Ouvidor exercerá seu papel e com sua experiência profissional anterior, como por exemplo, médicos que se tornaram Ouvidores no segmento de saúde ou em laboratórios de medicina diagnóstica.

No geral, os Ouvidores têm sua formação nas áreas das ciências humanas: Administradores, Relações Públicas, Advogados, Psicólogos, Jornalistas, Sociólogos entre outras, o que não é uma regra, mas sim uma tendência.

Entretanto, independente da formação acadêmica e da experiência profissional correlacionado ou não ao segmento de mercado em que o Ouvidor exercerá seu papel, os seus valores e suas competências são bem mais relevantes para o bom desenvolvimento de seu trabalho.

A escolha do profissional deve pautar-se em sua reputação e credibilidade, para que seja respeitado dentro e fora da organização, equilibrando essa exposição à modéstia e humildade, uma vez que o aprendizado nas relações interpessoais será constante em sua trajetória e não cabe espaço para vaidade e pré-julgamentos.

“  
A escolha do profissional deve  
pautar-se em sua reputação e  
credibilidade, para que seja respeitado  
dentro e fora da organização, equilibrando  
essa exposição à modéstia e humildade.”



# 10.

A OUVIDORIA  
É UM DOS PILARES  
DE GOVERNANÇA  
CORPORATIVA



Na década de 90, num movimento iniciado nos Estados Unidos, os acionistas despertaram para a necessidade de novas regras que os protegessem dos abusos das diretorias executivas das empresas, da inércia de conselhos de administração inoperantes e das omissões das auditorias externas.

A preocupação da Governança Corporativa é criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramentos, a fim de assegurar que o comportamento dos executivos estivesse alinhado com o interesse dos acionistas. Fonte: site IBGC

Na medida em que a Ouvidoria acolhe denúncias de práticas inadequadas na relação com consumidores, usuários de serviços e produtos, funcionários e fornecedores (cidadãos de forma geral) dando tratamento efetivo, identificando irregularidades, recomendando a melhoria de processos, alteração de práticas que ferem princípios e valores da companhia, bem como normativas setoriais e leis, torna-se um mecanismo eficiente de Governança Corporativa, que somado a outros componentes organizacionais, pode prevenir, minimizar ou até mesmo mitigar riscos de ordem: legal, reputacional, financeiro e operacional.

Em resumo, reafirmamos a contribuição estratégica da Ouvidoria para a sustentabilidade do negócio.





11.

COMO CRIAR OU  
APRIMORAR UMA OUVIDORIA?





Para criar um serviço dessa natureza, é fundamental buscar um consenso em torno de sua criação, pois a concepção da Ouvidoria deve estar orientada pela cultura, princípios e valores da organização. Todos dentro da organização devem estar convencidos e ter consciência da importância e da necessidade de uma Ouvidoria. Nesse processo, os benefícios sociais e institucionais decorrentes dessa iniciativa devem ficar claros. A transparência da gestão e o compromisso com o exercício da cidadania são aspectos que se fortalecem e são ressaltados com a implantação de uma Ouvidoria.

A Ouvidoria deve receber o suporte necessário para que no exercício de suas funções tenha autonomia, imparcialidade e legitimidade junto às demais áreas da organização. Para tanto é necessário ser subordinada diretamente a mais alta direção da organização, sob pena de ter sua aceitação, credibilidade e capacidade de respostas prejudicadas.

Um projeto de implantação de Ouvidoria deve conter, no mínimo, os seguintes tópicos:

- ✓ Identificação da área/instituição que está criando ou reestruturando a Ouvidoria;
- ✓ Justificativa para criação;
- ✓ Objetivos gerais e específicos da Ouvidoria;
- ✓ Público-alvo;

- ✓ Recursos necessários, estrutura física e humana;
- ✓ Previsão dos custos de implantação;
- ✓ Canais de atendimento e horário de funcionamento;
- ✓ Etapas e estratégias de implantação;
- ✓ Plano de Comunicação interno e externo;
- ✓ Gestão da Ouvidoria.

Para a escolha do Ouvidor deve ser levado em consideração o perfil adequado do profissional para o desempenho dessa função, visto que deve ser executada com acerto e imparcialidade. Vale destacar que o cargo de Ouvidor pode ser ocupado por profissional pertencente à organização ou não. Todavia, em vista da cultura de gestão prevalecente em nossas organizações e, ainda, a necessidade de que esse profissional tenha amplo conhecimento da organização na qual exercerá a função de Ouvidor, torna-se recomendável que tal escolha recaia sobre um funcionário que pertence a organização.

Uma Ouvidoria por excelência deve ser a representação da voz do cidadão na organização, direcionando ações de melhorias, fidelizando clientes e gerando o valor para que a credibilidade na organização se solidifique. Assim, ao se implantar uma Ouvidoria, é essencial que o discurso seja efetivamente reproduzido pela ação e que os valores de respeito ao cidadão sejam aplicados e exercitados.



12.

ESTRUTURAÇÃO FÍSICA



Do ponto de vista da estrutura física da Ouvidoria, para que o Ouvidor e equipe desenvolvam suas atividades a luz das premissas que se considera essenciais: confidencialidade, neutralidade e independência, além da postura comportamental, recomenda-se que o espaço físico seja isolado das demais áreas da organização, ou seja, um local reservado, silencioso, que propicie concentração para o atendimento pessoal, telefônico, análise de mensagens virtuais e de relatórios. Esses cuidados são necessários para reforçar o quesito confidencialidade e confiança.

Entretanto, apesar de reservado, faz-se necessária boa comunicação sobre sua localização exata se virtual e/ou pessoal, para que o espaço reservado não seja confundido com espaço escondido ou inacessível.

Em especial para denúncias de ordem interna, ou seja, o colaborador como manifestante, o ambiente reservado propicia maior segurança, conforto e confidencialidade.

“  
Recomenda-se que o espaço físico seja isolado das demais áreas da organização, ou seja, um local reservado, silencioso, que propicie concentração.”



# 13.

## FORMAÇÃO DA EQUIPE DE OUVIDORIA





A formação da equipe de Ouvidoria não difere muito daquilo que esperamos do perfil do Ouvidor no tocante a valores e competências comportamentais, com grau diferente de exigência.

A empatia no atendimento, a coleta de todos os dados da manifestação, o registro adequado em sistema, à identificação da causa raiz, o respeito aos prazos e indicadores estabelecidos, são tão importantes quanto à efetiva solução do problema.

Para o bom desempenho da equipe entendemos que certos aspectos precisam ser bem assimilados:

- ✓ Os fundamentos básicos e premissas de uma Ouvidoria;
- ✓ O papel da Ouvidoria dentro da organização que está inserida;
- ✓ Ética e Cidadania;
- ✓ Mediação de Conflitos;
- ✓ Negociação;
- ✓ Conhecimentos de Normas e Legislação (ao menos setorial);
- ✓ Conhecimentos do Código de Defesa do Consumidor – CDC e Código de Defesa dos Usuários de Serviços Públicos;
- ✓ Comunicação;

- ✓ E profundo conhecimento dos processos da Ouvidoria (dentro da organização).

Ressaltamos que se não houver investimento para o desenvolvimento da equipe, pode-se comprometer o canal e os resultados por mais renomado que seja o Ouvidor escolhido. A maturidade dessa equipe certamente se dará através da prática, tendo como base os aspectos acima citados.



mate research

...is a scientific understanding of how  
...really works. This is a process  
...usually complex and involves subjects  
...can identify theory-based and other  
...examples in each state and their  
...one can draw a conclusion  
...steps in state - with value  
...is used to identify and test  
...based on the evidence  
...made better of it



Financial plan of company development  
Table No. 16

# 14.

## DEFINIÇÃO DE FLUXOS DE TRABALHO E PROCEDIMENTOS



Definir os procedimentos e fluxos de trabalho é uma tarefa contínua da Ouvidoria visto que ela deve sempre se adequar as necessidades dos clientes e as demandas do mercado. No entanto, apresentamos alguns itens que, independente das alterações no mercado, devem ser permanentemente vistos:

### **a) Canais de acesso a Ouvidoria e horário de disponibilidade**

Fundamental para definir a estrutura da equipe.

### **b) Registros das Demandas**

É necessário garantir que todas as demandas feitas à Ouvidoria tenham sempre um registro e que seja possível consultar o histórico. Periodicamente, confira se a ferramenta escolhida atende as necessidades de informações, se permite controles, interação com as demais áreas e se traz ganho de produtividade no processo da tratativa das demandas.

### **c) Modelo de Atuação**

Defina um fluxo de atendimento às manifestações que permita manter o cliente informado sobre o registro de sua demanda, o prazo para a resposta e a forma como poderá acompanhar a tratativa até seu encerramento.

### **d) Autonomia e Alçada**

Estabeleça a autonomia da Ouvidoria e sua alçada monetária por meio de uma Política ou Regulamento e divulgue à toda a organização. Isto garantirá rapidez na busca das soluções, além de dar transparência às ações da Ouvidoria.

### **e) Acordos de nível de Serviço**

Negocie com as áreas internas prazos para atender as manifestações da Ouvidoria, definindo formas de controle e indicadores de desempenho de ambas as partes.

### **f) Informes e Relatórios**

Defina claramente quais são as informações que a Ouvidoria gerará para a organização, em qual periodicidade e para quais pessoas/áreas. Uma das principais missões da Ouvidoria é fornecer insumos a organização para que ela possa continuamente melhorar seus serviços, produtos e processos.

### **g) Recomendações de Melhorias**

Descreva um fluxo para recomendações de melhorias à organização, estabelecendo as responsabilidades de cada área, prazos para análise das recomendações, responsáveis pelas decisões em acatar ou recusar uma recomendação e como será o acompanhamento dos planos de ação.

A woman with blonde hair is shown in profile, looking at a laptop screen. She is holding a blue clipboard with a silver clip and a pen. The laptop screen shows a video call with a man wearing a headset. The background is a bright, out-of-focus office environment.

15.

DIVULGAÇÃO DA  
INSTITUIÇÃO DE OUVIDORIA





É necessário planejar e realizar a correta divulgação da Ouvidoria a todos os seus públicos de relacionamento sejam internos ou externos a organização, além de cumprir o papel educativo de orientar o cidadão a resolver suas demandas, permite a Ouvidoria acolher estas manifestações e oferecer uma solução satisfatória.

O processo de comunicação da Ouvidoria deve informar e orientar, de forma clara, quais são os canais de atendimento ao cidadão, qual é o papel da Ouvidoria e em que circunstâncias o cidadão deve utilizá-la. Também deve-se informar o horário de atendimento.

Um processo de comunicação assertivo e transparente fortalece a relação de confiança entre a organização e seu público-alvo, gera valor e proximidade nos relacionamentos, possibilitando que os conflitos sejam resolvidos na própria organização.





# 16.

## GESTÃO DA INFORMAÇÃO (INDICADORES)



**“Se você não pode medir algo, você não pode melhorar”,  
Robert Kaplan.**

Uma das principais responsabilidades da Ouvidoria é fornecer à organização informações sobre as necessidades dos clientes para que ela possa continuamente melhorar seus serviços, produtos e processos. Um adequado sistema de registro das demandas facilitará o levantamento destas informações, bem como o acesso a outros dados da organização.

É recomendável planejar o desenvolvimento dos indicadores para garantir que as informações a serem geradas sejam confiáveis, pertinentes e, fundamentalmente, sejam úteis para a organização conhecer as necessidades dos clientes e orientar suas decisões. Pergunte-se:

- ? Todos os dados desejados estão disponíveis e podem ser extraídos?
- ? Qual a periodicidade mínima que é possível extrair estes dados?
- ? Quem serão os usuários da informação e o que desejam entender?
- ? Existem diferentes formas de classificar os indicadores, mas podemos simplificar em indicadores de desempenho da Ouvidoria e indicadores de gestão.

Alguns exemplos de indicadores de desempenho da Ouvidoria:



Quantidade de demandas recebidas, encerradas e em análise. É possível apresentar uma visão por tipo de demanda (reclamação, elogios, etc.);

- ✓ Quantidade de demandas por canal de origem (telefone, site, etc.);
- ✓ Principais motivos das demandas (assuntos);
- ✓ Prazo médio de respostas às demandas;
- ✓ Cumprimento do prazo de respostas das demandas;
- ✓ Quantidade de demandas procedentes e improcedentes;
- ✓ Satisfação do cliente.

Alguns exemplos de indicadores de gestão:

- ✓ Quantidade de melhorias recomendadas e quantidade implantada;
- ✓ Quantidade de demandas tratadas na Ouvidoria em relação à base de clientes;
- ✓ Comparação de alguns índices com o mercado e com os concorrentes;
- ✓ Fidelização;
- ✓ Retenção de usuários de produtos/serviços e de colaboradores.

Ter uma estrutura de medição de desempenho sistemática e balanceada permite monitorar seu desempenho e, desta forma, realizar rapidamente intervenções quando necessárias. Os benefícios são maiores do que a simples constatação de que as metas estão sendo atingidas. A definição clara das prioridades e das interligações entre as iniciativas de diversas áreas gera alinhamento e cria linguagem e objetivos comuns.

A photograph of three business professionals standing in a modern office environment. On the left is a middle-aged man with grey hair, wearing a dark suit and a patterned tie. In the center is a young woman with dark hair, wearing a dark blazer over a light-colored top. On the right is a young man with blonde hair, wearing a dark suit and a light blue tie. They are all smiling and looking towards the camera. The background is a bright, out-of-focus office space with large windows.

17.

IDENTIFICAÇÃO DE  
TENDÊNCIAS COM  
RECOMENDAÇÕES PARA  
A ALTA LIDERANÇA





A Ouvidoria tem um aspecto de impacto social amplo e significativo e deve implantar ações e mecanismos que incentivem o exercício da cidadania e possibilite ao administrador a capacidade de análise e alteração de procedimentos, não se restringindo a ter um desempenho correto e sim uma escuta privilegiada das críticas e sugestões formuladas pelos cidadãos . Tangibiliza a necessidade de mudanças nos procedimentos e normas, atuando como instrumento de cogestão da administração.

O cidadão, através das suas manifestações colabora com informações das condições da prestação dos serviços, aponta falhas, identifica necessidades, propõe alternativas, além de identificar as boas práticas.

Atuando como um instrumento estratégico de gestão, a Ouvidoria deverá endereçar à alta direção de sua organização questões que afetam os seus colaboradores, fornecedores, consumidores e usuários, além de recomendar a implantação de mudanças que visam a melhoria contínua dos processos da organização.

Para finalizar destacamos “O que não pode faltar em um projeto de implantação ou reestruturação de Ouvidoria”.

## ***ACOMPANHE O CHECK LIST:***

- ✔ Identificação da área/instituição que está criando ou reestruturando a Ouvidoria;
- ✔ Justificativa para criação;
- ✔ Objetivos gerais e específicos da Ouvidoria;
- ✔ Escolha do Ouvidor, mandato e seleção da equipe;
- ✔ Vínculo hierárquico;
- ✔ Níveis de autonomia;
- ✔ Público-alvo;
- ✔ Recursos necessários, estrutura física e humana;
- ✔ Definição de SLAs (Service Level Agreement) ou ANS (Acordo de Nível de Serviço), para busca de resoluções internas junto às áreas e também para retorno ao reclamante;
- ✔ Indicadores;
- ✔ Investimento com formação e certificação do Ouvidor e equipe;
- ✔ Previsão dos custos de implantação;
- ✔ Canais de atendimento e horário de funcionamento;
- ✔ Sistema para registro, acompanhamento, tratativa e gestão das manifestações recebidas;
- ✔ Etapas e estratégias de implantação;
- ✔ Plano de Comunicação interno e externo;
- ✔ Modelo de gestão da Ouvidoria.



18.

MENSAGEM  
FINAL



A busca pelo equilíbrio e harmonia nas relações evidencia o desafio das organizações para ampliar o diálogo com seus públicos-alvos, estabelecendo uma relação próxima, transparente e de confiança que resulte em uma gestão participativa possibilitando ao cidadão contribuir com o processo de melhorias contínuas e com o desenvolvimento de novos produtos e serviços das organizações. A Ouvidoria pode contribuir fortemente para fortalecer esta relação, visto que realiza um diálogo acolhedor, profissional, isento e imparcial traduzindo as sugestões em melhorias.

Vale destacar que sendo a Ouvidoria um agente de transformação, ela atua na busca de soluções junto às áreas da organização, sensibilizando os dirigentes, recomendando mudanças em processos, influenciando e apoiando os gestores para que a organização tome a decisão mais correta e de acordo com os direitos dos cidadãos. As práticas adotadas pelas Ouvidorias, na relação com o cidadão, fortalece a imagem da organização junto a sociedade, reduz custos, promove um ambiente de inovação com desenvolvimento de negócios mais sustentáveis, benefícios esses que levam a ABRAREC – Associação Brasileira das Relações Empresa Cliente e a ABO – Associação Brasileira de Ouvidores a eleger a Instituição Ouvidoria como um grande benefício para as organizações.

***Vitor Andrade,***

Presidente ABRAREC – Associação Brasileira das Relações Empresa Cliente

***Lúcia Farias,***

Vice Presidente Comitê de Ouvidoria da ABRAREC





plusoft@plusoft.com.br  
www.plusoft.com.br  
(55 11) 5091-2777  
Rua Nebraska, 443 – 5º andar  
CEP 04560-011 | São Paulo – SP | Brasil



marketing@abrarec.org.br  
www.abrarec.org.br  
(55 11) 3661-9116  
Rua Bahia, 941 – Consolação  
São Paulo – SP | Brasil