

# OUVIDORIA: UM EFETIVO CANAL DE COMUNICAÇÃO ENTRE O HOSPITAL E O PACIENTE

Cristiane Hazin Cordeiro de Melo Cardim<sup>1</sup>

---

## **Resumo**

Este artigo busca ressaltar a cultura de Ouvidoria na área da saúde. Traz à luz a necessidade de construir um processo de corresponsabilidade e harmonia entre os clientes internos da organização e entre estes e os clientes externos; de estabelecer uma relação construtiva de confiança, que capte com autonomia as inquietações contidas nas manifestações; e de apresentar respostas, soluções e esclarecimentos, considerando os direitos e deveres, as atribuições e competências de cada indivíduo. Ainda hoje, a maioria das companhias privadas, por não serem obrigadas por lei a ter Ouvidoria, não instituíram este canal de comunicação. É possível, no máximo, encontrar em algumas empresas a estrutura do SAC para atender chamados dos clientes, principalmente em relação a solicitações, dúvidas e reclamações. No entanto, diante do cenário atual, as organizações que acreditam no poder da experiência do cliente começam a reconhecê-la como um agente de retenção. As empresas, principalmente no pós-pandemia, terão que ser muito bem administradas, não restando espaço para deslizes, pois os consumidores terão menos renda para comprar produtos e serviços, portanto, falhas nos processos de qualidade poderão ser fatais. É preciso levar em consideração também o grande desenvolvimento tecnológico que estamos vivenciando. A forma de se fazer negócios está em constante mudança, buscando fortalecer a relação cliente-empresa e, para isso, disponibilizam uma interação consistente em todos os canais. O cliente *omnichannel* está no centro das atenções. O motivo é simples: quem tem informação tem poder. A comunicação assertiva passa a ter mais importância na gestão das empresas. E, mais uma vez, a Ouvidoria exerce um papel estratégico na organização, mediando as relações, instaurando um ambiente de equilíbrio, recebendo e refletindo ideias e sugestões de aperfeiçoamento que agregam valor a esse relacionamento. A metodologia aplicada para desenvolver este trabalho foi a Revisão Bibliográfica.

**Palavras-chave:** Ouvidoria Hospitalar. Satisfação do cliente. Instrumento de Gestão.

DOI:10.37814/2594-5068.2022v5.p63-74

---

1 Graduada em Fonoaudiologia pela Universidade Católica de Pernambuco e Pós-Graduada em Gestão de Ouvidorias pela Escola Superior de Relações Públicas. Ouvidora do HOPE – Hospital de Olhos de Pernambuco e do HOSL – Hospital de Olhos Santa Luzia (PE). (crishazin@hotmail.com)

---

### **Abstract**

This article seeks to highlight the Ombudsman culture in the health area. It brings to light the need to build a process of co-responsibility and harmony between the organization's internal customers and between these and external customers; to establish a constructive relationship of trust, which autonomously captures the concerns contained in the demonstrations; to present answers, solutions and clarifications, considering the rights and duties, attributions and competences of each individual. Even today, most private companies, as they are not required by law to have an Ombudsman, have not established this communication channel. It is possible, at most, to find in some companies the SAC structure to answer customer calls, mainly in relation to requests, doubts and complaints. However, given the current scenario, organizations that believe in the power of the customer experience are beginning to recognize it as a retention agent. Companies, especially in this post-pandemic, will have to be very well managed, leaving no room for slips, as consumers will have less income to buy products and services, so failures in quality processes can be fatal. It is also necessary to take into account the great technological development that we are experiencing. The way of doing business is constantly changing, seeking to strengthen the client-company relationship and, for that, they provide a consistent interaction in all channels. The omnichannel customer is in the spotlight. The reason is simple: those who have information have power. Assertive communication becomes more important in the management of companies. And, once again, the Ombudsman plays a strategic role in the organization, mediating relationships, establishing a balanced environment, receiving and reflecting ideas and suggestions for improvement that add value to this relationship. The methodology applied to develop this work was the Bibliographic Review.

**Keywords:** Hospital Ombudsman. Customer Satisfaction. Management Instrument.

## **1 INTRODUÇÃO**

As Ouvidorias atuam, obrigatoriamente, na esfera do Poder Público, nas instituições financeiras e operadoras de planos de saúde. Embora instrumento de grande potencial, as empresas do segmento privado ainda não reconheceram o seu inestimável valor. Apenas nos últimos anos, com a disputa acirrada de mercado, passaram a buscar pelos selos de qualificação (acreditações), o que ressalta a percepção de que a qualidade, alinhada à satisfação do cliente, resulta em uma experiência bastante positiva para o indivíduo, agrega valor à marca e permite que sejam mais competitivas no mercado. Portanto, estão aos poucos implantando o setor de Ouvidoria como um diferencial de qualidade.

Apesar de existir desde 1809, quando foi criada na Suécia, a figura do Ombudsman no Brasil, de acordo com VISMONA; BARREIRO (2015), surgiu após o fim da ditadura, quando o povo castigado pela opressão gritava ansiosamente pela liberdade de expressão e manutenção de seus direitos. No entanto, o grande marco foi a criação do Código de Defesa do Consumidor (CDC) em 1990 (GUIA DE OUVIDORIAS BRASIL, 2011). A partir daí, as Ouvidorias ganharam nova dimensão, visto que o CDC trouxe para o cliente um olhar atento sobre seus direitos e orientações de como agir na hipótese de esses direitos serem violados.

Hoje, a experiência do consumidor, seja cliente ou paciente, tornou-se um conceito fundamental para os hospitais medirem a qualidade dos seus serviços. É uma tendência mundial aprimorar serviços de saúde a partir do que os clientes verdadeiramente valorizam, como o acesso à informação e a cuidados individualizados.

Nesse contexto, é muito importante entender que, desde o início de sua criação até os dias atuais, a sociedade passou por diversas transformações. Conseqüentemente, as formas de consumo e o próprio consumidor também sofreram essa modificação. Hoje, em um universo mais digital, vivemos a Era do Consumidor 4.0. Ele quer conexão, agilidade, soluções rápidas e transparência. Deseja participar de um diálogo com a empresa, falar e ser escutado. Em uma palavra, quer personalização.

O grande desafio deste trabalho é despertar a atenção para a comunicação que, em época de grande desenvolvimento tecnológico, coloca a informação como diferencial competitivo, com grande importância estratégica dentro das empresas. Portanto, a Ouvidoria, por ser um canal de mediação, onde nascem e morrem as reputações das organizações, trabalha de modo a manter o equilíbrio entre as partes, ressaltando que a excelência no atendimento ao cliente deve ser um dos fundamentos da existência de uma organização.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 SAC ou Ouvidoria?**

A agilidade na resolução de conflitos envolve passos até se chegar a um relacionamento dotado de comunicação assertiva (ROSENBERG, 2006). Ações de relacionamento envolvem estabelecer contatos e entender comportamentos e expectativas. Para KAHANE (2008, p. 111), “os problemas complexos só podem ser resolvidos se as pessoas falarem abertamente e, em muitas situações, isso exige muita coragem”.

SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) e Ouvidoria são canais importantes para garantir que os consumidores tenham acesso a uma empresa, seja para reclamar, elogiar os produtos e serviços prestados ou sanar dúvidas. São ferramentas que podem gerar *insights* para entender as motivações, necessidades e demandas dos clientes, informações valiosas para qualquer negócio.

Embora possam parecer similares num primeiro momento, a Ouvidoria configura-se como área essencial para as boas práticas de governança corporativa. Na estrutura organizacional de uma empresa, a área é uma espécie de canal de defesa dos consumidores, uma “segunda instância administrativa” para demandas excepcionais não solucionadas por meio dos processos previstos pelo SAC.

**Figura 1- Principais diferenças entre SAC e Ouvidoria**

SAC	OUVIDORIA
↓	↓
Situações Rotineiras	Situações Excepcionais
↓	↓
Trata conforme Regras	Trata Exceções
↓	↓
Ações Corretivas	Ações Preventivas e Corretivas
↓	↓
Atuação Operacional	Atuação Estratégica

Fonte: Manual de Boas Práticas, Associação Brasileira das Relações Empresa-Cliente (Abrarec)

É importante destacar que o SAC é regulamentado pelo Decreto nº 11.034/2022, que substituiu o Decreto nº 6.523/2008, e deve respeitar uma série de regras, como gratuidade e funcionamento 24 horas por dia, durante os sete dias da semana. Resolve as demandas mais rotineiras dos seus clientes de maneira padronizada, sendo, portanto, a primeira instância administrativa. Embora essas determinações já fossem contempladas no decreto de 2008, o atual traz como melhoria a exigência de acessibilidade em canais do SAC para uso da pessoa com deficiência, garantindo o acesso pleno para atendimento de suas demandas. Também contempla a realidade dos diferentes

modelos de negócio e o consumidor *omnichannel*, permitindo aos fornecedores adequarem os canais de atendimento ao público específico, sendo que um deles deve ser disponibilizado ao cliente 24 horas por dia, sete dias por semana.

## 2.2 Era da Informação

Estamos vivendo em uma época de grande desenvolvimento tecnológico, onde quem tem informação tem poder. É a era da informação, em que cada vez mais o cliente está no centro das atenções. É fácil entender o motivo desse fenômeno, pois diante dessa nova realidade a comunicação passa a ter importância estratégica na gestão das empresas. Vivemos na era em que a comunicação acontece por meio das mais diversas mídias, disponibilizando um grande volume de informações e possibilitando o relacionamento das pessoas sem barreiras geográficas. Novas tendências surgem a todo momento, criadas a partir de um clique. Essas mudanças levam as pessoas a adotarem uma nova postura em relação à comunicação e, conseqüentemente, as empresas repensam seus processos para participar dessas mídias digitais e interagir com seus públicos. As instituições que desejam sobreviver no mercado atual precisam entender que oferecer canais on-line para compras ou relacionamentos com os clientes não é mais uma novidade. É um requisito. O grande desafio é transformar a experiência em única e cada vez mais prática.

Diante deste cenário, por ser um canal de mediação, onde nascem e morrem as reputações das organizações, a Ouvidoria age de forma mais estratégica: trabalha de modo a manter o equilíbrio entre as partes, na busca de melhores soluções, evitando que a reclamação se transforme em contenda judicial, uma vez que a reclamação traz consigo a percepção de que algo não foi realizado a contento do cliente.

E isso não é diferente nas instituições de saúde. Os pacientes e seus acompanhantes são nossos clientes!!!

A otimização dos fluxos de comunicação na era da informação e o exercício de convivência dos diferentes revelam-se um grande desafio para organizações contemporâneas, que são obrigadas a reestruturar a comunicação, no esforço de aproximar suas ações do discurso institucional. A excelência no atendimento aos clientes deve ser um dos fundamentos da existência de uma organização, e seu ambiente interno um processo permanente de autoaperfeiçoamento, direcionado por estratégias nascidas da escuta externa e de suas próprias críticas e sugestões.

Para IASBECK (2006), a comunicação acontece em um intervalo de tempo, ou seja, tem início, desenvolvimento e encerra-se como um ciclo, entretanto não se extingue, porque enquanto processo ela é realimentada pelos retornos, reações, *feedbacks* e respostas. Isto posto, entendemos a importância dos diversos canais de comunicação, de conhecermos a persona do negócio, a fim de estabelecer a comunicação por meio de canais presenciais ou virtuais, oferecendo a melhor experiência para todos os clientes, em especial o *omnichannel*, que mescla soluções de acordo com seus interesses e necessidades.

## 2.3 Consumidor 4.0

Ao longo dos anos, muita coisa mudou e, naturalmente, os hábitos e perfil dos consumidores também. Quando falamos sobre consumidor, devemos ter em mente o novo modelo, o consu-

midor 4.0. Este novo consumidor destaca-se por alguns aspectos fundamentais:

- forte presença nas mídias sociais
- exigência sobre posicionamento de marca
- necessidade de variedade de canais de comunicação
- demanda por agilidade e conectividade

Não faz tanto tempo que esse perfil mudou. Aliás, o próprio público 3.0 já estava amplamente inserido no universo digital. Mas não estamos falando de pessoas que consumiam apenas o marketing tradicional, e sim sobre os que já passavam pela transformação digital.

O consumidor 3.0 já não estava atento apenas ao que iria comprar, mas também de quem consumiria. Mais que buscar por um produto, queria que a marca fosse capaz de conversar com ele. Ainda assim, a demanda por conectividade não era uma grande prioridade.

Essa é, provavelmente, a principal diferença entre esses tipos de consumidores. Enquanto o primeiro acreditava que a presença digital poderia estar limitada a anúncios, publicidade, posicionamento e vendas nas redes sociais, o atual deseja mais do que isso: quer participar do processo. O consumidor 4.0 deseja ser ouvido – e, principalmente, respondido pelos canais que escolher.

Hoje, é impossível imaginar um grande hospital/clínica que não esteja presente na maioria dos canais de comunicação possíveis. Dessa forma, o espaço para protocolos e regras padronizadas de atendimento é cada vez menor. O consumidor 4.0 deseja interlocução, dialogar com a empresa – o que só torna a figura do atendimento mais essencial.

Nesse contexto, é muito importante entender que, para fazer com que o atendimento ao cliente seja efetivo, é necessário estar atento aos pontos fundamentais relacionados abaixo:

- personalização
- engajamento e proximidade
- linguagem adequada ao público
- frequência de respostas e posicionamento

Para que um hospital atinja o nível de excelência exigido por seus pacientes, é preciso conhecer suas necessidades e saber se percebem os esforços para atendê-los. Isso se torna latente em um mercado onde a concorrência é acirrada e os serviços prestados são semelhantes.

A pesquisa de satisfação ativa como canal de comunicação diferencia-se por se caracterizar como ferramenta da busca da informação. O hospital inteligente procura a informação, não apenas espera que o paciente o procure. Isso possibilita à diretoria criar um sistema de informação que permite avaliar de forma contínua como os pacientes estão percebendo a qualidade dos serviços prestados.

É um erro acreditar que a pesquisa de satisfação gera somente índices e indica erros ou defeitos. Ela aponta aspectos do atendimento que necessitam de melhorias e possibilita ao hospital ou empresa corrigir, redimensionar e realinhar posturas, conceitos e, ao mesmo tempo, potencializar ações que estejam agradando ao seu maior ativo: o cliente.

A Ouvidoria, enquanto interlocutora no processo de comunicação, funciona como termômetro,

permitindo às organizações avaliarem suas atitudes e adotarem medidas de aperfeiçoamento na gestão de processos e de pessoas. Exerce um papel estratégico, mediando as relações, instaurando um ambiente de equilíbrio, recebendo e refletindo ideias e sugestões de aperfeiçoamento que agregam valor a esse relacionamento.

As organizações contemporâneas são complexas, compostas por pessoas que desejam ser vistas como parceiras de negócios e fornecedoras de competências, que contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, preservando sua individualidade, com liberdade para apresentar críticas e sugestões (CHIAVENATO, 2014, p. 1-51).

## **2.4 Experiência do Cliente x Valor**

De maneira geral, as pessoas buscam um hospital ou clínica quando estão com problemas de saúde. Independentemente da gravidade de seu problema, estão fragilizadas por trazerem consigo, além da doença no corpo, a doença da alma e, diante de sua expectativa não satisfeita ao longo da jornada, lutam, apelam, reagem e não aceitam outra coisa a não ser a solução rápida.

Não por acaso, a experiência do cliente tornou-se um conceito fundamental para os hospitais medirem a qualidade dos seus serviços. A Ouvidoria deve agir de forma ativa, buscando detectar as percepções dos pacientes por meio da monitoração de suas opiniões e antecipando-se aos problemas mais graves.

É tendência mundial aprimorar os serviços de saúde a partir do que os pacientes verdadeiramente valorizam, como o acesso à informação e os cuidados individualizados.

De acordo com pesquisa realizada pelo King's College London, a pedido do Departamento de Saúde da Inglaterra, o NHS Institute, os pacientes afirmam que querem “ser tratados como pessoas e não como números”. Os aspectos relacionais importam muito para os pacientes. Eles preocupam-se com sua experiência de cuidado tanto quanto com a eficácia clínica e a segurança, que estão ligadas aos aspectos funcionais. Querem sentir-se informados, apoiados e ouvidos (aspectos relacionais), para que possam tomar decisões e escolhas significativas sobre seus cuidados.

Cientes encantados são menos sensíveis a mudanças de preço. Isso acontece porque o consumidor enxerga tanto valor na marca que prefere pagar um pouco mais caro, mas consumir o produto e/ou serviço de maior qualidade. Daí precisarmos ter em mente que a experiência do paciente (cliente) é que vai definir o valor. Clientes satisfeitos podem gerar novas vendas, e reter um cliente é até 5 vezes mais barato do que conquistar um novo.

Infelizmente, algumas instituições, de maneira equivocada, ainda acreditam que têm conhecimento de como conduzir ou encaminhar os problemas apresentados apenas “encaixando” as reclamações em respostas pré-concebidas, fornecendo um curso básico sobre os serviços e setores do hospital, além de um treinamento rápido sobre boas maneiras ao telefone. Acreditam que desta forma conseguirão satisfazer o cliente e o problema estará resolvido.

Como mudar essa visão e fazer da Ouvidoria um efetivo canal de comunicação entre o hospital e o paciente? É necessário compreender que não se trata apenas de uma forma de atendimento, mas de uma ferramenta fundamental de gestão e canal de comunicação, com base na transparência e na integridade humana, que garante respeito ao cliente e assertividade nas devolutivas.

## 2.5 Pilares da Experiência do Cliente

Por serem bastante complexas as relações no serviço de saúde, ouvir os pacientes é fundamental, mas é preciso estar preparado para, ao fazê-lo, identificar os pontos fracos da organização a fim de minimizá-los e, ao mesmo tempo, reconhecer e destacar seus pontos fortes. Como? Trabalhando os cinco principais pilares da experiência do paciente.

- **Acessibilidade**

É difícil dissociar experiência do paciente e acessibilidade, já que um dos maiores desafios na saúde é garantir que o atendimento esteja ao alcance de todos.

Mas como fazer isso? Reduzir o tempo de espera e aumentar a disponibilidade dos profissionais são ações que trarão, com certeza, excelentes resultados e possibilitarão que os pacientes recebam, de fato, o tratamento necessário.

A acessibilidade também envolve o ambiente da clínica, posto de saúde ou hospital. Ou seja, a instituição deve pensar na decoração dos ambientes, tornando-os agradáveis e confortáveis, até mesmo no estacionamento.

É importante garantir o acesso físico para pacientes com dificuldades de mobilidade! Se o estabelecimento não estiver adequado, o paciente não se sentirá acolhido – o que prejudica sua experiência.

- **Agilidade**

Esse fator, em parte, está vinculado ao que foi abordado acima. Afinal, a disponibilidade adequada de médicos e enfermeiros agiliza o atendimento e, com isso, melhora a experiência do paciente. Nesse sentido, é essencial que ele receba diagnósticos rápidos e precisos, reduzindo eventuais complicações e tornando sua recuperação mais rápida.

Além disso, outros aspectos devem ser considerados, como: ser cuidado por meio de processos eficientes; receber comunicação rápida, humana e de fácil entendimento; saber e compreender seu estado de saúde; e receber tratamento individualizado e sem rotulação.

Ou seja, os pacientes não querem se sentir “enrolados”, mas receber o atendimento ao qual têm direito e de forma ágil.

- **Inovação**

A tecnologia é indispensável em qualquer segmento. Mas, quando falamos em saúde, ela ganha destaque, uma vez que aproxima médicos e pacientes.

Na telemedicina, os equipamentos de última geração fornecem diagnósticos em tempo real e os enviam diretamente para os sistemas de gestão clínica. Com laudos em mãos, os médicos podem propor tratamentos a distância, sem que as pessoas saiam de casa.

- **Inclusão**

Além dos cuidados centrados no paciente, é necessário pensar nos acompanhantes durante os procedimentos e no período de recuperação. A inclusão é mais uma forma de agregar valor ao serviço prestado.

- **Colaboração**

A colaboração entre todos os envolvidos no atendimento é fundamental para melhorar a experiência do paciente. Afinal, de que adianta ser um médico atencioso e capacitado se, na recepção, a forma de tratamento não foi a mais adequada?

Assim, o ideal é acompanhar toda a jornada do paciente com atenção e de maneira humanizada, possibilitando alcançar sua satisfação.

## **2.6 Benefícios na Implantação de uma Ouvidoria**

Muitas métricas têm sido utilizadas para entender e fidelizar esse novo consumidor. Muitos modelos de pesquisas são divulgados com a proposta de entregar aos gestores o caminho para a conquista dos clientes, entendendo o que eles esperam do serviço ofertado e o que os torna felizes. O mais importante, porém, não é a quantidade de pesquisas realizadas, mas o que é feito com todas as informações coletadas. Quais ações de melhorias estão verdadeiramente sendo implantadas e qual o comprometimento de todos da instituição, viabilizando a implantação dessas ações.

Uma Ouvidoria bem estruturada deve ter como pilares:

- identificar problemas e oportunidades para criar projetos de melhoria nas áreas;
- promover a integração das áreas;
- promover o alinhamento institucional, resgatando e reforçando a cultura da instituição;
- reduzir judicializações;
- avaliar os resultados das pesquisas e traduzir a expectativa do cliente;
- verificar se nos processos existem barreiras que prejudicam a experiência do cliente;
- fortalecer a imagem da instituição diante da população.

Somente com o entendimento e engajamento de todos (da base à alta gerência) é que os dados obtidos por meio das pesquisas serão transformados em informações que irão contribuir para o aumento da rentabilidade por meio da efetiva satisfação.

A instituição que estiver atenta a essas informações terá insumos valiosos, uma vez que a análise de desempenho sob a perspectiva do novo consumidor poderá indicar decisões tanto estratégicas como operacionais que influenciem a qualidade dos serviços prestados.

Com consumidores cada vez mais exigentes e bem-informados, priorizar essa prática é um passo decisivo na mudança em direção ao cuidado centrado no paciente e pode ser uma estratégia assertiva para conquistar e fidelizar cada vez mais pessoas.

## **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A tecnologia favorece a amplitude de conhecimento, uma vez que insere as pessoas em um processo de educação continuada. No entanto, vivemos um paradoxo na comunicação. Se por um lado temos livre acesso à informação ilimitada, por outro, principalmente na área da saúde, essas nem sempre são fiéis à realidade, fator que tem contribuído para mudanças radicais no comportamento do indivíduo e em suas relações com médicos e profissionais da saúde.

Não há como evoluir sem mudar de pensamento, atitude e postura diante dos fatos. Os consumidores mudaram e as empresas precisam acompanhar o ritmo dessa evolução se desejam manter-se vivas e competitivas no mercado.

É fato que algumas instituições que visam boa qualidade em seus serviços e se importam com a experiência do cliente buscam escutá-lo e promover as melhorias necessárias. Porém, o objetivo de muitas empresas que investem recursos financeiros altos é alcançar a excelência no atendimento, mas esquecem que, para atingir esse resultado, é necessário ter habilidade e competência em se relacionar, além de olhar para a solução da causa raiz de novos desafios, construindo modelos perenes de governança. Ou seja, é necessário investir tempo, capacidade reflexiva e analítica, pensamento crítico e competências múltiplas para construir significado a partir da manifestação recebida e transformá-la em informações para melhoria contínua dos processos internos e externos.

Essa situação torna-se mais evidente no cenário pós-pandêmico, com as pessoas tentando voltar à normalidade da vida. Nesse contexto, as empresas, principalmente aquelas que promoveram demissões em larga escala e reduziram carga horária e salário dos trabalhadores, precisam se reorganizar rapidamente. No caminho dessa reconstrução, é provável que encontrem muitos problemas de atendimento, falhas de processos, enfim, diversos tipos de desafios com fornecedores, consumidores e usuários de serviços públicos ou privados. Diante desses fatos, somente Ouvidorias bem estruturadas, por serem mais estratégicas e independentes, conseguirão dar conta dessa demanda mais concentrada. As empresas que compreenderem a importância desse relacionamento deixarão de enxergar a Ouvidoria como mero “centro de custo”, mas como ferramenta estratégica para captar a percepção e as expectativas de seus clientes, promovendo a aproximação entre o usuário e o prestador do serviço e contribuindo para alcançar a satisfação dos clientes, a partir do constante aprimoramento do atendimento e dos serviços prestados.

## REFERÊNCIAS

Academia MOL – Mediação Online – SAC e Ouvidoria: como os canais de atendimento podem ajudar o jurídico das empresas. Disponível em: <https://www.mediacaonline.com/blog/sac-e-ouvidoria-como-os-canais-de-atendimento-podem-ajudar-o-juridico-das-empresas>. Acesso em: 22 maio 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Ed. Manole, 2014.

DECRETO Nº 11.034, DE 31 DE ABRIL DE 2022. Disponível em: <https://in.gov.br/web/dou/-/decreto-n-11.034-de-5-de-abril-de-2022-391056767>. Acesso em: 22 jun. 2022.

ESPACIOS. A presença das Ouvidorias nas empresas. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n35/16373505.html>. Acesso em: 19 abr. 2022.

GUIA DE OUVIDORIAS DO BRASIL. São Paulo: Padrão Editorial, 2011.

HEALTHCARE. Na linha de frente: A importância das Ouvidorias em Organizações de Saúde. Disponível em: <https://grupomidia.com/hcm/na-linha-de-frente-a-importancia-das-ouvidorias-em-organizacoes-de-saude>. Acesso em: 20 jun. 2022.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. Ouvidoria, lugar privilegiado de comunicação organizacional. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/4256>. Acesso em: 10 abr. 2022.

KAHANE, Adam. *Como resolver problemas complexos*. São Paulo: Senac, 2008. p. 111.

MILAN, Gabriel Sperandio; TREZ, Guilherme. Pesquisa de satisfação: Um modelo para planos de saúde. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n2/v4n2a02.pdf>. Acesso em: 22 maio 2022.

OUVIDORIAS.GOV. Histórias das Ouvidorias. Disponível em: <https://www.gov.br/Ouvidorias/pt-br/cidadao/conheca-a-Ouvidoria/historia-das-Ouvidorias>. Acesso em: 18 maio 2022.

PRADO, Felipe Fernandes. OUVIDORIA – A importância de saber ouvir. *SBAO em Revista* – Ano IX, p. 45, 2017.

ROCKCONTENT. Estratégia Omnichannel: uma nova experiência de consumo. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/omnichannel>. Acesso em: 24 ago. 2022.

ROSENBERG, Marshall B. *Comunicação Não Violenta: Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. São Paulo: Ágora, 2006.

SANTOS, Thamirys Nunes dos. O serviço de Ouvidoria através da pesquisa de satisfação e lealdade do cliente. *Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman (ABO)* – Ano 2, n. 2, p. 159, 2019.

SAMPAIO, José Roberto Tavares. Seis Sigma: a Qualidade Percebida. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/seis-sigma-a-qualidade-percebida/20187>. Acesso em: 19 abr. 2022.

SVIOKLA, John J.; SHAPIRO, Benson P. *Mantendo clientes*. São Paulo: Makron Books, 1994.

TOTAL GESTÃO. Satisfação dos Clientes. A garantia da continuidade do seu negócio. Disponível em: <http://www.totalgestao.com.br/site/2013/04/satisfacao-dos-clientes-a-garantia-da-continuidade-do-seu-negocio>. Acesso em: 10 abr. 2022.

VISMONA, Edson Luiz; BARREIRO, Adriana Eugênia Alvim. *Ouvidoria Brasileira: o cidadão e as instituições*. São Paulo: Associação Brasileira de Ouvidores, 2015.

