

PESQUISAS SOBRE O ATENDIMENTO DA OUVIDORIA: INSUMOS PARA GESTÃO

Aline Pereira Soares¹
Cristiane Sangoi Klüsener²
Luiz Cristiano de Andrade³

Resumo

Ouvidorias ampliam o diálogo com as partes interessadas por meio de canais que recebem as mais variadas manifestações, parte relevante do relacionamento das empresas com seus *stakeholders* e dos governos com seus cidadãos, permitindo melhorar os processos corporativos e a implementação de políticas públicas. Assim, as próprias Ouvidorias devem se submeter periodicamente à aferição de seu desempenho e da sua credibilidade utilizando-se de instrumentos sistematizados, que incluem indicadores de gestão e de pesquisas com usuários efetivos e potenciais. O presente artigo analisa os resultados de uma pesquisa interna com o objetivo de avaliar a imagem da Ouvidoria da Transpetro entre os seus empregados e prestadores de serviço. Nesse sentido, a pesquisa mediu o grau de satisfação com os atendimentos realizados, avaliou o grau de recomendação da Ouvidoria a terceiros, aferiu o nível de confiança nos serviços da Ouvidoria e captou a percepção sobre a relação entre as demandas tratadas e a melhoria dos processos da empresa. Por fim, mas não menos importante, a análise dos resultados qualitativos da pesquisa, somada à construção de direcionadores de atuação, permite apontar um caminho promissor para a definição de indicadores de *performance* para as Ouvidorias.

Palavras-chave: Ouvidoria. Pesquisa. Serviços. Imagem. Indicadores.

DOI:10.37814/2594-5068.2021v4.p185-200

1 Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento – UFSC. Pesquisadora do Núcleo de Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas (NEOGA – UFSC). Especialista em Pesquisa de Opinião e Mercado (UERJ). Profissional de Responsabilidade Social da Petrobras Transportes S/A – Transpetro. (alinepsoares@gmail.com)

2 Mestre em Psicologia – UFSC. Graduada em Relações Públicas pela UFSM. Coordenadora de Transparência e Percepção Pública na Ouvidoria da Petrobras Transporte S/A – Transpetro. (cristianeklusener@transpetro.com.br)

3 Mestre em História Social. Advogado. Professor de Direito Administrativo da PUC-Rio. Ouvidor da Transpetro desde 2016. (luizcristiano@puc-rio.br)

Abstract

Ombudsman's offices expand the dialogue with stakeholders through channels that receive several manifestations, an important part of relationships between companies and their stakeholders and between governments with their citizens, improving corporate processes and public policies. Thus, the Ombudsmen themselves must periodically undergo the assessment of their operation and credibility, using systematized instruments, which include management indicators and surveys with actual and potential customers. This article analyzes the results of an internal survey with the aim of evaluating Transpetro's Ombudsman reputation among its workers. In that regard, the survey measured the satisfactions degree with the care provided; evaluated the recommendations degree of the Ombudsman; measured the trusts level in the Ombudsman's services; and captured the perception about the relationship between the claims with the company's processes improvement. Last but not least, a survey qualitative analysis, added to the action guidelines formulation, allows us to point out a promising path for the Ombudsmen performance indicators definition.

Keywords: Ombudsman. Survey. Service. Reputation. Indicators.

1 INTRODUÇÃO

Diariamente, as Ouvidorias recebem manifestações que apontam problemas no funcionamento de órgãos públicos ou externalidades indesejadas nas atividades empresariais. Em que pese o papel das Ouvidorias ser mais amplo do que a atividade de cuidar de reclamações, é importante entender que essas manifestações permitem a correção e a melhoria contínua das políticas públicas e dos processos corporativos.

Diante dessa constatação e considerando que as Ouvidorias são o segundo e último canal de atendimento de cidadãos e consumidores, é fundamental que também disponham de instrumentos sistematizados para avaliar seu funcionamento e sua credibilidade. Entre esses instrumentos, que incluem indicadores de prazo e de eficácia, destaca-se a realização periódica de pesquisas específicas com as partes interessadas, que incluem não apenas os usuários efetivos, ou seja, pessoas que recorreram/utilizaram os serviços, mas também os potenciais, como os empregados da companhia, que poderão, a qualquer momento, solicitar os serviços da Ouvidoria.

Isso porque, se entendemos que a função precípua das Ouvidorias é promover o diálogo, democratizando a atuação estatal, legitimando políticas públicas ou fortalecendo a imagem das empresas, elas próprias não podem deixar de avaliar a sua atuação. A partir dos subsídios gerados por pesquisas com metodologia adequada, é possível que as Ouvidorias façam para si exatamente o que fazem para as demais áreas da empresa ou para os demais órgãos públicos. Ao analisar os dados coletados, transformando-os em informação sistematizada, o intérprete da pesquisa deve buscar oportunidades de melhoria em seus processos e entender se a imagem da Ouvidoria corresponde aos valores que se busca concretizar com sua criação e funcionamento.

Portanto, a pesquisa de avaliação passa a ser um dos canais de comunicação com a Ouvidoria, mas um canal que se destina especificamente a avaliar justamente a função de gerir os canais da empresa, do órgão público ou da entidade. E aqui deve ser sublinhado que as Ouvidorias não devem ser reduzidas a um canal de comunicação com a empresa. Isso seria confundir os meios utilizados pela Ouvidoria com a natureza de sua função, muito mais ampla, da qual voltaremos a tratar neste artigo.

O presente artigo apresenta a metodologia utilizada e discorre sobre os resultados de uma pesquisa interna realizada na Petrobras Transportes S.A. – Transpetro, materializando, em resumo, a seguinte pergunta: Qual a imagem percebida que os colaboradores da Transpetro têm da sua Ouvidoria? Em outros termos, a pesquisa apresentou dois grandes objetivos:

- a) Objetivo geral: avaliar a imagem percebida pelos colaboradores.
- b) Objetivos específicos: medir o grau de satisfação com os atendimentos realizados pela Ouvidoria, avaliar o grau de recomendação da Ouvidoria a terceiros, avaliar o nível de confiança nos serviços da Ouvidoria, captar a percepção se as demandas de Ouvidoria podem resultar em melhoria dos processos da empresa.

A Petrobras Transporte S.A. – Transpetro é uma empresa de transporte de combustíveis e logística, atuando também em operações de importação e exportação de petróleo e derivados, gás e etanol em todo o território nacional. Trata-se de uma subsidiária integral da Petrobras, que une as áreas de produção, refino e distribuição.

A companhia opera 47 terminais (20 terrestres e 27 aquaviários), transportando anualmente bilhões de litros de combustível por uma rede de 15 mil quilômetros de oleodutos e gasodutos no país. No transporte marítimo, opera com uma frota de 42 navios e, no mercado internacional, por intermédio da Transpetro International BV – TI BV (TRANSPETRO, 2021).

2 DESENVOLVIMENTO

Após definir os objetivos, foram trabalhados dois conceitos que fundamentaram a elaboração das perguntas: grau de satisfação com a qualidade em serviços e a imagem-branding de uma instituição. Esses conceitos permitem identificar o quadro de uma imagem favorável ou não de uma empresa ou setor, nesse caso a própria Ouvidoria, que é um termômetro cotidiano dessas percepções.

Na explicação de ALMEIDA e BELO (2017), a reputação recai sobre a capacidade de uma empresa de gerar valor e, especialmente, sobre o quanto ela é capaz de cumprir as promessas realizadas. Essas percepções vão se refletir no grau de admiração, confiança e empatia que os usuários e as pessoas em geral sentem em relação à empresa e que contribuem diretamente em decisões de opinar, influenciar em compras, investir e até mesmo no desejo de trabalhar nela. FOMBRUN (1996) corrobora ao apontar que a reputação é apresentada como a avaliação de uma empresa pelos seus *stakeholders* (públicos de relacionamento) em termos de afeição, apreço e conhecimento, podendo tornar-se uma vantagem competitiva intangível para a organização.

Indubitavelmente, as Ouvidorias contribuem para compor a imagem e a reputação de uma empresa. Segundo definição da Associação Brasileira das Relações Empresa Cliente – ABRAREC (2015) e a Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman – ABO (2015), as Ouvidorias têm como área de atuação a defesa dos direitos dos cidadãos, consumidores e usuários de produtos e serviços, apoiando no esclarecimento dos seus deveres, prevenindo e solucionando conflitos. Ademais, devem garantir uma avaliação justa e imparcial às demandas dos usuários ao viabilizar “um canal de comunicação direto entre o cidadão e as organizações, atuando como segunda instância administrativa no atendimento de suas manifestações” (ABRAREC e ABO, 2015).

Com base nesses conceitos, optou-se por avaliar a imagem, ou seja, qual a percepção que os colaboradores (usuários ou potenciais usuários do serviço) têm em relação à atuação da Ouvidoria da Transpetro, na medida em que a confiança no atendimento às demandas e anseios dos colaboradores pode impactar diretamente a imagem e a reputação da empresa.

Ademais, para avaliar a imagem da Ouvidoria nessa pesquisa, seria necessária, inclusive (e principalmente), a medição do grau de satisfação dos serviços prestados por esse setor/gerência, dentro da Transpetro, que ajudam a compor a imagem que os colaboradores têm em relação à Ouvidoria, ou seja, a sua percepção. Para tanto, trabalhamos com o conceito de “serviços”.

Segundo ZEITHAML e BITNER (2008) os serviços caracterizam-se principalmente pela intangibilidade. Serviços são qualificados por ações e atuações e, boa parte das vezes, não podem ser vistos, sentidos ou tocados. Desse modo, o usuário do serviço acaba adquirindo a satisfação por meio da utilização ou da sensação de estar sendo atendido por um serviço. Por essas características, os serviços são mais complexos, pois, na maioria das vezes, a qualidade vai depender de fatores

incontroláveis, tais como: a superação das expectativas do usuário; o tipo de atendimento prestado; a incerteza da execução – que pode não atender ao que foi previamente planejado e divulgado; e ainda, dependendo de como tenha sido a experiência (uma vez que experiência não pode ser “devolvida”), o usuário pode ou não se dizer satisfeito com o atendimento ou atuação da Ouvidoria.

Ao considerar essas propriedades dos serviços, e no caso específico dessa pesquisa, o instrumento de coleta de dados a ser apresentado na sequência contemplou os principais pontos na avaliação da satisfação com um determinado serviço, a qual envolve principalmente a qualidade no atendimento.

ZEITHAML e BITNER (2008) enfatizam que os usuários consideram cinco dimensões para avaliar a satisfação ou não quanto à qualidade de serviços utilizados, a saber: a) **confiabilidade**, que envolve a percepção de o serviço ter sido executado de forma segura e precisa; b) **responsividade**, que é a proatividade em atender os colaboradores/usuários e prestar serviços sem demora; c) **segurança**, que diz respeito ao conhecimento que os colaboradores da Ouvidoria transmitem, aliado à habilidade de demonstrar credibilidade e confiança e sua simpatia; d) **empatia**, que é a atenção dedicada exclusivamente a cada usuário, individualmente e com cuidado; e) **tangibilidade**, que engloba a aparência do local onde o serviço foi prestado, os equipamentos utilizados, os canais (como eles são apresentados), o preparo da equipe e materiais auxiliares.

A seguir será descrita e analisada a pesquisa realizada pela Ouvidoria da Transpetro, disponível dentro do sistema Microsoft Forms, *software* que permite auditorias e a geração de um *link*, durante 19 dias, nos meses de setembro e outubro de 2020 (*link* utilizado exclusivamente pelos colaboradores da Transpetro).

2.1 Metodologia da Pesquisa

A ação corporativa iniciou-se em agosto de 2020, com uma reunião de *briefing*, etapa fundamental para o planejamento e a elaboração das perguntas. Naquele momento, foram avaliados os objetivos gerais e específicos da pesquisa, com a finalidade de identificar os principais pontos que precisavam ser esclarecidos. Após a reunião, foi enviada ao Comitê de Auditoria Estatutário da Transpetro a proposta que apresentava os procedimentos metodológicos, as escalas a serem utilizadas e o método de coleta de dados. Depois da aprovação pelo Comitê, o formulário começou a ser estruturado.

De acordo com seus procedimentos metodológicos, a pesquisa caracteriza-se como predominantemente quantitativa, exploratória e descritiva, por acessibilidade.

Segundo apontam MATTAR (2010), AAKER e KUMAR (2016) e CHURCHILL e PETER (2015), a pesquisa descritiva avalia a frequência com que algo ocorre, caso exista, entre duas variáveis, por meio do cruzamento dos dados e segmentação dos públicos.

A pesquisa caracteriza-se também como exploratória, porque não há pesquisas anteriores avaliando a Ouvidoria junto ao público interno de colaboradores da Transpetro. Este tipo de pesquisa é também muito útil para o estabelecimento de prioridades a serem identificadas e comunicadas aos gestores, para que as transformem em conhecimento e ações, assim como para o aprendizado sobre problemas práticos na execução de um trabalho (AAKER e KUMAR, 2016).

Também é quantitativa por entrevistar grande número de pessoas e levantar dados numéricos que indicam tendências. A análise leva em conta o número de pessoas que possuem determinado comportamento (CHURCHILL e PETER, 2015). E é por acessibilidade, uma vez que participaram da pesquisa somente os colaboradores que quiseram e se mostraram acessíveis e disponíveis para responder.

O universo da pesquisa quantitativa é composto por todos os colaboradores da Transpetro (empregados e prestadores de serviço), totalizando 7.049 (sete mil e quarenta e nove pessoas), segundo informações internas fornecidas pela gerência de RECURSOS HUMANOS (2020); distribuídos em 22 gerências executivas e a alta administração; abrangendo o quadro de terra (colaboradores que trabalham nas instalações fixas) e de mar (marítimos que trabalham nas frotas de navios).

A amostra foi composta por 909 respondentes, o que confere aos dados da pesquisa uma margem de erro de 3% e intervalo de confiança de 95%.

O instrumento de coleta de dados foi elaborado utilizando-se o Microsoft Forms, *software* que permite auditorias e a geração de um *link* contendo o questionário *on-line*, para autopreenchimento.

Para coletar os dados, o *link* com o questionário foi enviado por *e-mail* para todos os colaboradores, pela área interna de Comunicação Empresarial da Transpetro – que também divulgou para a lista de gerentes, por meio do WhatsApp corporativo. Esses gerentes compartilharam com suas equipes, também por WhatsApp.

O instrumento de coleta de dados pôde ser respondido por computador ou pelo celular. Foram enviados três comunicados para todos os colaboradores, além de divulgação da pesquisa realizada pelo Ouvidor durante eventos internos da companhia para todos os presentes. O questionário ficou disponível por 19 dias corridos.

O tempo para responder a pesquisa ficou em torno de sete minutos (tempo contabilizado pelo próprio sistema Forms). O instrumento de coleta de dados foi composto por um total de 16 perguntas, sendo três abertas e treze fechadas. Se o respondente já tivesse sido atendido pela Ouvidoria, era direcionado para uma bateria que avaliou o processo de atendimento. A figura abaixo esquematiza a estrutura do questionário, conforme os parâmetros conceituais e os objetivos traçados anteriormente.

Figura 1 – Estrutura do questionário



Fonte: Dados primários (2020)

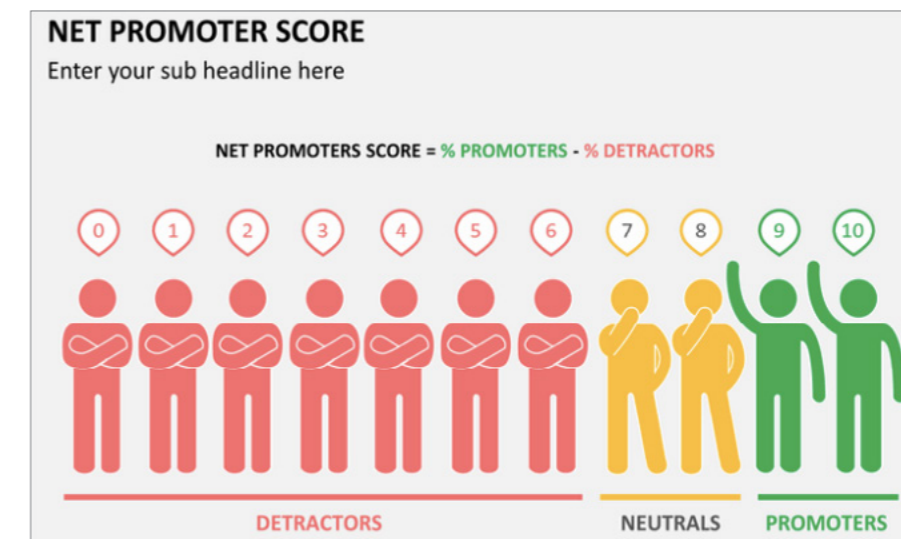
O questionário foi composto pelas seguintes etapas, de acordo com a ordem abaixo:

- a) Bateria de perfil (gerência, local de atuação etc.).
- b) Avaliação de imagem, posicionamento.
- c) Avaliação dos canais de contato com a Ouvidoria, avaliação da confiança, se conhece a Ouvidoria, avaliação da capacidade técnica da equipe da Ouvidoria e se recorrer à Ouvidoria resulta em melhorias de processos.
- d) Segmentação de quem foi atendido e quem não foi.
- e) Avaliação do atendimento da Ouvidoria considerando: postura profissional, rapidez no atendimento, resolução de problema, nota geral para o atendimento e justificativa para as notas abaixo de 7.
- f) Índice de recomendação da Ouvidoria e justificativa para a nota.
- g) Comentários e sugestões.

Nas perguntas fechadas, as escalas do tipo Likert (de 1 a 5) foram utilizadas, pois são amplamente disseminadas, inclusive pelo Ibope (atual Ipec) para avaliação do desempenho governamental.

Para avaliação da recomendação e da qualidade, foi utilizado o método NPS (Net Promoter Score), composto por uma pergunta aberta, com nota de zero a dez, sendo zero para nada recomendável e dez extremamente recomendável. Esse método, que mede o índice de fidelidade, qualidade e satisfação dos clientes diante da prestação do serviço, é também utilizado por grandes empresas como Apple e Microsoft e mensura o quão bem as empresas ou áreas estão lidando com seus clientes ou pessoas com as quais interagem.

Figura 2 – Escala NPS



Fontes: *Revista Exame* (publicada em 24/5/19 e atualizada em 08/6/20)

Endeavor (publicada em 6/7/15 e atualizada em 16/2/18).

2.2 Análise dos Dados: Resultados Quantitativos e Qualitativos

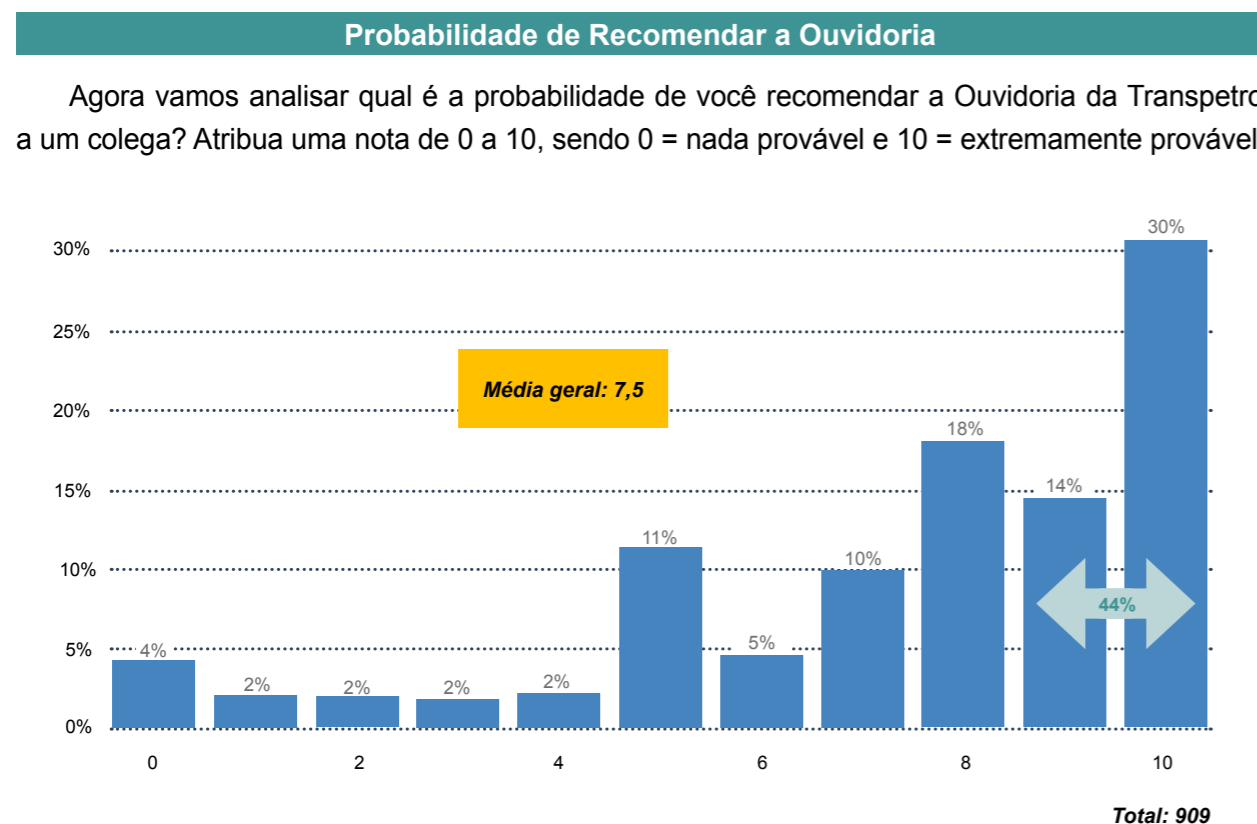
Para análise e tratamento dos dados coletados, foram utilizados os *softwares* Excel e Power BI.

Todas as gerências executivas foram representadas na pesquisa, cumprindo o método de acessibilidade, ou seja, o colaborador respondia/participava se quisesse.

A pesquisa gerou mais de 1.200 (mil e duzentas) respostas abertas, todas analisadas, conforme será detalhado no decorrer deste tópico. As perguntas estavam relacionadas às justificativas solicitadas para as notas de zero a dez, como também no espaço aberto para dúvidas ou sugestões, ao final do questionário.

A nota geral da Ouvidoria, numa escala de zero a dez (método NPS), foi de 7,5, e a nota dos usuários dos serviços da Ouvidoria foi de 7,3. O gráfico abaixo é resultado da análise da seguinte pergunta: *Agora vamos avaliar qual é a probabilidade de você recomendar a Ouvidoria da Transpetro a um colega. Atribua uma nota de zero a dez, sendo zero igual a nada provável e dez igual a extremamente provável.*

Gráfico 1 – Nota geral da Ouvidoria por todos os respondentes



Fonte: Dados primários (2020)

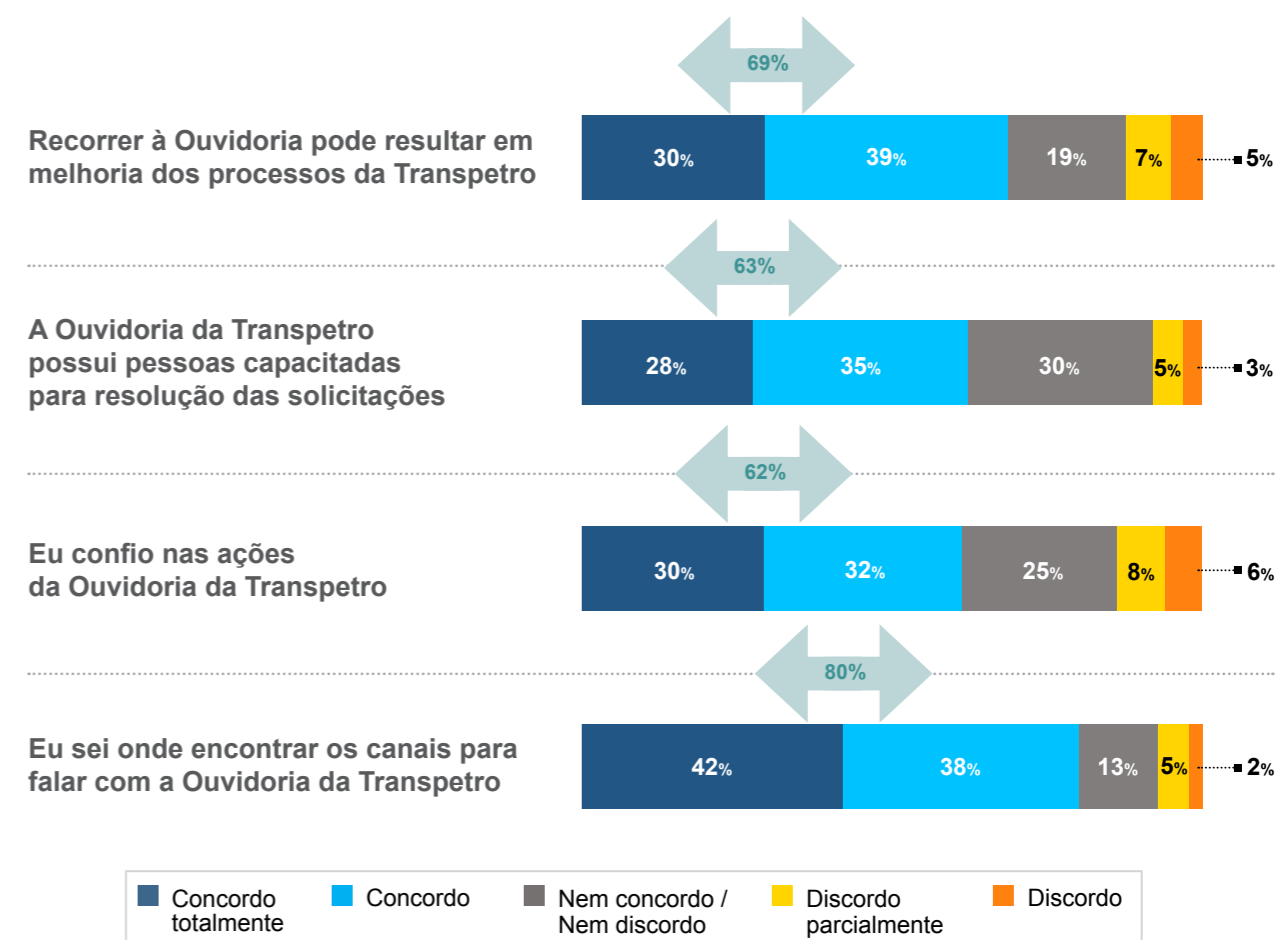
Em outra bateria de perguntas, de acordo com a análise de dados, com base em 909 respostas, 99% conheciam a Ouvidoria.

Nesta questão, foram apresentadas afirmações para que os respondentes marcassem de 1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente, a saber:

- a) Recorrer à Ouvidoria pode resultar em melhoria dos processos da Transpetro – com 69% de concordância.
- b) A Ouvidoria da Transpetro possui pessoas capacitadas para resolução das solicitações – 63% de concordância.
- c) Eu confio nas ações da Ouvidoria da Transpetro – 62% de concordância.
- d) Eu sei onde encontrar os canais para falar com a Ouvidoria da Transpetro – 80% de concordância.

A avaliação das respostas foi positiva, com índices de concordância acima de 60% (concordo totalmente + concordo), conforme gráfico a seguir.

Gráfico 2 – Avaliação dos serviços da Ouvidoria por todos os 909 respondentes



Fonte: Dados primários (2020)

Em outra questão aberta (Quando se fala em “Ouvidoria Transpetro”, qual a primeira palavra ou imagem que lhe vem à cabeça?), de avaliação qualitativa, a imagem da Ouvidoria foi associada a palavras que designam suas atividades, demonstrando familiaridade com seu funcionamento e finalidade instrumental. Assim, foram mencionadas as palavras canal de denúncia, canal de reclamação, atendimento, ouvir e escutar, sugestões e mediação.

As respostas também apontaram para o nosso propósito, demonstrando que os valores que buscamos concretizar são conhecidos e compartilhados: confiança, transparência, conformidade, integridade e justiça. Nesse sentido, ainda foram mencionadas as palavras credibilidade, responsabilidade, respeito e segurança.

Por fim, foi destacada a ideia de que a Ouvidoria existe para resolver problemas. Contudo, a eficiência e a eficácia da Ouvidoria não deveriam ser associadas à resolução imediata de problemas ou ao atendimento automático de pleitos. Além de promover o diálogo com as partes interessadas e de reforçar os valores da companhia, a Ouvidoria atua na mediação da solução com as gerências onde se situa o problema ou mesmo ajuda a evidenciar que não há o problema apontado, contribuindo para que a comunicação da companhia seja mais clara. E esse é um terceiro papel importante da Ouvidoria: melhorar a empresa a partir do tratamento das críticas e sugestões.

2.3 Análise dos Dados dos Usuários Atendidos pela Ouvidoria

Quando avaliado o atendimento da Ouvidoria, os usuários responderam que 82% sentem-se satisfeitos com a postura profissional dos analistas, 62% aprovaram a agilidade do tratamento e 55% consideravam-se satisfeitos com a resolução de problemas.

Na sequência, era solicitado que os usuários dessem uma nota que podia variar de zero (pésimo) a dez (excelente) para o atendimento recebido. A média geral para o atendimento foi de 7,3.

Ao final da bateria de perguntas direcionadas aos usuários (total de 353 pessoas), uma pergunta aberta permitia ao respondente justificar as notas dadas. Nessa questão foram geradas mais de 400 (quatrocentas) respostas (a questão possibilitava múltiplas respostas), que foram analisadas utilizando-se o processo de codificação, ou seja, todas as respostas foram lidas e agrupadas em categorias, conforme sua semelhança.

Foram geradas categorias separadas por notas de 0 a 6 (respondentes considerados pelo NPS como detratores), as 7 e 8 (neutros) e 9 e 10 (defensores).

Para as notas de 0 a 6, consideradas pontos de atenção, as categorias que geraram mais respostas estavam relacionadas ao **atendimento** e ao **tempo de resposta** da Ouvidoria.

Para as notas 7 e 8, as categorias mais citadas estavam relacionadas ao **tempo de resposta** e à **efetividade da Ouvidoria na intermediação da solicitação**.

E para as notas 9 e 10, as categorias com maiores índices relacionavam-se à **presteza no atendimento** e ao **resultado das solicitações**.

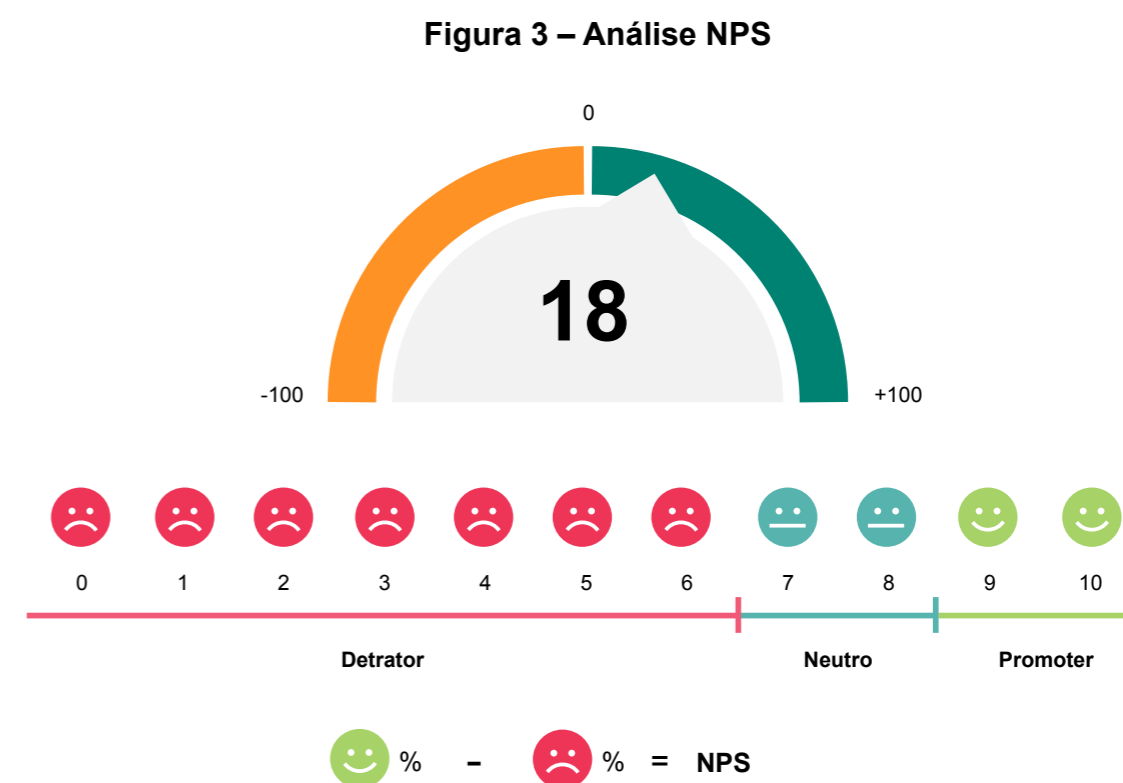
Pelas notas acima, constata-se que, para muitos usuários, a avaliação da Ouvidoria está mais relacionada ao atendimento de seus pleitos (efetividade na intermediação da solicitação e resultado das solicitações), o que não depende totalmente dos esforços dos analistas de Ouvidoria ou do Ouvidor e não propriamente do trabalho em si da Ouvidoria (atendimento, presteza no

atendimento e tempo de resposta). A constatação representa um desafio de comunicação com as partes interessadas.

2.4 Avaliação NPS: Para Todos os Usuários

Ao final do questionário, todos os respondentes (909 pessoas) foram questionados sobre o nível de recomendação da Ouvidoria, em uma escala de zero a dez, sendo zero nada provável e dez extremamente provável, a partir da seguinte pergunta: Agora vamos avaliar qual a probabilidade de você recomendar a Ouvidoria da Transpetro a um colega.

Essa análise gerou um índice NPS representado na figura abaixo.



Fonte: Dados primários (2020)

O gráfico acima mostra que, entre os que foram atendidos pela Ouvidoria, o NPS (índice de qualidade dos serviços) é de 18%. É considerado pelo método uma avaliação boa entre os usuários dos serviços que responderam à pesquisa. O mesmo acontece com o NPS geral, que foi de 17%, classificado como bom a razoável, quando avaliados todos os entrevistados (usuários e não usuários dos serviços da Ouvidoria).

Depois da pergunta relacionada ao NPS, conforme indica o próprio método, o respondente é solicitado a justificar sua nota. Novamente foram geradas categorias separadas por notas de 0 a 6 (respondentes considerados pelo NPS como detratores), as 7 e 8 (neutros) e 9 e 10 (defensores).

Para as notas de 0 a 6, consideradas pontos de atenção, as categorias que geraram maiores respostas estavam relacionadas à **percepção da efetividade das ações da Ouvidoria e ao resultado do atendimento** – ambas categorias vinculadas ao resultado esperado pelo respondente.

Para as notas 7 e 8, as maiores categorias estavam relacionadas à **alta credibilidade da Ouvidoria** e ao fato de **ser reconhecida como um canal, como um elo entre empresa e empregado**.

E para as notas 9 e 10, as categorias se relacionavam à **confiança e transparência da Ouvidoria** e à **eficiência na resolução de problemas/conflitos**.

Com base na análise de todas as perguntas é possível identificar pontos positivos que reforçam a imagem de confiança e credibilidade da Ouvidoria, que também é associada a um canal de comunicação entre colaboradores e empresa.

A recomendação da Ouvidoria por seus colaboradores pode ser considerada muito boa, visto que, para um setor que é destinado a tratar demandas que não foram atendidas pela empresa ou a mediar soluções para problemas pontuais ou crônicos, a área foi bem avaliada (com média 7,5).

As análises das perguntas abertas permitem alertar para que a Ouvidoria fique mais atenta a pontos que, ao mesmo tempo, são fortes e considerados de atenção: o atendimento, por exemplo. Essas respostas, sem uma análise mais profunda e qualitativa, seriam pouco efetivas e não ensinariam ações mais específicas ao encontro dos anseios dos colaboradores.

O quesito atendimento aparece relacionado à demora no tempo da resposta, o que revela a oportunidade de melhorar o tempo do atendimento. O mesmo quesito atendimento aparece como elogio, relacionado à presteza, o que demonstra que a categoria tem alta correlação com o grau de satisfação dos seus usuários.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há alguns anos, um número significativo de empresas vem tentando construir culturas corporativas alicerçadas em valores e nos propósitos de suas lideranças, os quais guardam sua historicidade e se inserem – obviamente – na sociedade. Preocupadas com a reputação e a imagem, muitas empresas têm aderido a um novo modelo de negócios. Externamente, esse modelo caracteriza-se pela promoção do diálogo com todas as partes interessadas e, internamente, pela abertura às reivindicações de equidade de gênero e raça e pela composição de quadros de funcionários que observem a diversidade e respeito à orientação sexual.

Essa transformação ocorreu em conjunto com diversos movimentos sociais que expressam preocupações com o planeta, ameaçado pelo aquecimento global, e com as pessoas, pressionadas pela miséria e pelas crescentes desigualdades. Paulatinamente, executivos e organizações mitigaram o princípio da maximização dos lucros e afastaram a concepção de que o propósito das sociedades empresariais se circunscreveria exclusivamente aos interesses dos acionistas.

O Dow Jones Sustainability Index World, criado em 1999, foi o primeiro indicador a apontar as organizações que exercem liderança global em sustentabilidade, classificando-as de acordo com a sua capacidade de gerar valor para os acionistas a longo prazo. No Brasil, o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) foi criado em 2005, pela então Bovespa (atual B3), bolsa de valores brasileira, sediada em São Paulo. O índice “busca criar um ambiente de investimento compatível com as demandas de desenvolvimento sustentável da sociedade contemporânea e estimular a responsabilidade ética das corporações (B3, 2021).

Da mesma forma, os governos, em diferentes níveis, desde sistemas transnacionais a estruturas locais, abandonaram o formalismo burocrático e passaram a buscar sua legitimação por meio da ampliação da transparência, do fomento da participação popular e da realização de diálogos sistemáticos com a sociedade civil.

Nesse contexto, as Ouvidorias, tanto na esfera pública quanto na esfera privada, assumem um importante papel. Diante das elevadas expectativas da sociedade em relação às empresas e aos governos, não cabe mais pensar as Ouvidorias como meras intermediárias, repassadoras de demandas e de respostas. Da mesma forma, o papel das Ouvidorias não deve se restringir a um canal de comunicação com a empresa. Essa concepção, além de reativa, confunde o instrumento com a sua finalidade. Basta pensar que uma Ouvidoria pode ter mais de um canal de comunicação, a depender do tipo de demanda a ser tratada. Em alguns casos, existem canais impostos por dever legal (Lei de Acesso à Informação e Lei de Conflito de Interesses, por exemplo). Em outros, as empresas decidem segregar um tipo de manifestação dos demais. É o caso da contratação de canais externos de denúncias.

Entretanto, em todos os casos, os canais das Ouvidorias apenas funcionam se houver credibilidade na instituição e confiança em quem recebe as manifestações. Não por acaso, os canais de denúncias, criados sobretudo para receber denúncias de fraudes contábeis e financeiras ou de corrupção, logo também foram utilizados para receber manifestações de violência no trabalho, com destaque para a discriminação, o assédio moral e o assédio sexual. As pessoas agregaram as suas demandas às preocupações empresariais.

Ouvidorias devem promover o diálogo com todas as partes interessadas de uma empresa e com todos os cidadãos de uma sociedade. O diálogo consiste na comunicação qualificada, transparente, com valores claros e propósitos concretos. São exatamente as Ouvidorias que permitem dar ressonância às demandas das pessoas, fazendo-as reverberar nas empresas e nos governos. Por essa razão, é imprescindível que, além das respostas aos protocolos recebidos, o Ouvidor também fale, apontando valores, comportamentos esperados e estimulados.

Nesse sentido, as Ouvidorias permitem que essas organizações estejam em sintonia com a sociedade, contribuindo para o fortalecimento de sua credibilidade, imagem e reputação.

Portanto, Ouvidorias devem ser proativas e buscar as manifestações, inclusive as manifestações sobre a própria Ouvidoria, sobre os seus processos, sobre os seus prazos, sobre a sua eficácia e credibilidade. Eis porque as pesquisas de avaliação mostram-se tão importantes. Afinal, *a priori*, essas pesquisas são a possibilidade de se manifestar sobre quem recebe as manifestações, verificando se os canais estão desobstruídos e se as demandas que chegam vêm sendo tratadas de forma satisfatória – sempre do ponto de vista dos demandantes, seja cidadão, usuário de serviço público ou consumidor.

Em poucas palavras, as pesquisas preenchem uma lacuna, funcionando como uma espécie de autorregulação da Ouvidoria e representam insumos para uma gestão eficaz.

Na Transpetro, além dos resultados da pesquisa com os colaboradores apresentados neste artigo, o processo de gestão da Ouvidoria também é balizado por entrevistas abertas com a alta administração e com a percepção da própria equipe que compõe a Ouvidoria.

Como resultado deste trabalho complementar, formatamos uma nuvem de palavras representada na figura a seguir, que reúne nossos principais direcionadores de posicionamento.

Figura 4: Nuvem de palavras resultante da dinâmica de entrevista realizada com a equipe da Ouvidoria e o corpo diretivo da Companhia em novembro/2020.



Fonte: Dados primários (2020)

A figura 4 representa o compromisso da Ouvidoria em acolher os demandantes de forma empática, sem perder de vista a lateralidade e parceria com as demais gerências, mediar soluções com imparcialidade e observar a celeridade para atender às demandas das partes interessadas, gerando valor por meio da gestão das informações, de forma criteriosa e independente. Esse compromisso permite que a atuação da Ouvidoria reforce a integridade e a reputação da Companhia.

A partir do posicionamento acima, mapeamos dimensões de atendimento que permitam a proposição de métricas de avaliação de desempenho e eficácia. Trata-se de avaliar indicadores mais

abrangentes do que as métricas tradicionais que analisam os tempos médios de resposta. Em que pese a agilidade ser incontestavelmente uma dimensão de peso quando avaliamos qualquer serviço de atendimento, existem outras dimensões que compõem a percepção do atendimento da Ouvidoria e de sua credibilidade.

No esquema abaixo representamos as seis dimensões que entendemos serem capazes de suportar um sistema robusto de avaliação.

Figura 5: Dimensões propostas para desenvolvimento de indicadores de desempenho e eficiência de Ouvidorias.



Fonte: Dados primários (2020)

Cada uma das dimensões acima deve ter indicadores próprios, complementando as manifestações capturadas em pesquisas sobre a Ouvidoria.

Para concluir, as Ouvidorias, sempre considerando suas especificidades e suas partes interessadas, devem buscar desenvolver instrumentos eficazes de gestão, de autoavaliação e de autorregulação. As pesquisas destacam-se como um desses instrumentos, necessariamente complementadas por indicadores específicos que permitam melhorias contínuas aos cidadãos, usuários de serviço público e consumidores.

REFERÊNCIAS

AAKER, D.A.; KUMAR, V.; DAY, G.S. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES/OMBUDSMAN – ABO (2015). Disponível em: https://abrarec.com.br/wp-content/uploads/2015/07/Vs_pb.pdf. Acesso em: nov. 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS RELAÇÕES EMPRESA CLIENTE – ABREC. Disponível em: https://abrarec.com.br/wp-content/uploads/2015/07/Vs_pb.pdf. Acesso em: nov. 2020.

ALMEIDA, Ana Luisa; BELO, Jussara Sant'Anna. "Ser ou não ser? Eis a questão": A era da transparência. Reputação em três tempos. In: PRADO, Elisa (Org.). *Gestão de Reputação*: Riscos, Crise e Imagem Corporativa. São Paulo: Aberje, 2017.

B3. Índice de sustentabilidade empresarial. Disponível em: http://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise.htm Acesso em: jul. 2021.

CHURCHILL JR., G.; PETER, P. *Marketing: Criando valor para os clientes*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

ENDEAVOR BRASIL. NPS: como as maiores empresas do mundo medem a satisfação de seus clientes. Matéria publicada em 6 jul. 2015 e atualizada em 16 fev. 2018. Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/nps/>. Acesso em: ago. 2020.

FOMBRUN, Charles J.; VAN RIEL, Cees B. M. *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2004.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise*. São Paulo: Atlas, 2010.

REVISTA EXAME. Na Vivo, satisfação de clientes influencia na remuneração de executivos. Matéria publicada em 24 maio 2019 e atualizada em 08 jun. 2020. Disponível em: <https://exame.com/marketing/na-vivo-satisfacao-de-clientes-influencia-na-remuneracao-de-executivos/>. Acesso em: ago. 2020.

TRANSPETRO. Petrobras Transportes S/A. Site interno. Disponível em: <http://transpetro.com.br/transpetro-institucional/>. Acesso em: nov. 2020.

ZEITHAML, Valerie; BITNER, Mary Jo. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. Tradução de Martin Albert Haag e Carlos Alberto Silveira Netto Soares. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.