

# A OUVIDORIA COMO ÁREA ESTRATÉGICA NA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

Thamirys Nunes dos Santos<sup>1</sup>

---

## **Resumo**

A Ouvidoria é uma área estratégica rica em informações, dados e fatos, e é por meio desses subsídios que a voz do cliente contribui para as mudanças nos processos, fluxos e rotinas, bem como para a sua jornada dentro da instituição. Portanto, o presente artigo tem como objetivo mostrar a importância e a contribuição da Ouvidoria como área estratégica, com foco na experiência do cliente. Nesta perspectiva, foram aplicados métodos qualitativos e quantitativos, como o Diagrama de Pareto, que apresenta as principais ocorrências de queixas e as situações que devem ser tratadas com prioridade para resolução, bem como pesquisa de NPS e estudo de causa raiz utilizando o Diagrama de Ishikawa, submetido à alta direção da instituição, detentora da tomada de decisão. Sendo assim, os pontos de dores e alinhamento das ações de melhorias são pautados com base na cultura centrada no cliente e o mapeamento da jornada em cada etapa de contato. Os resultados revelam uma Ouvidoria eficiente e participativa na gestão da experiência do cliente. Dessa forma, tais ocorrências de reclamações são sanadas, proporcionando uma experiência positiva para a marca.

**Palavras-chave:** Ouvidoria. Experiência do cliente. Pareto.

DOI:10.37814/2594-5068.2021v4.p201-208

---

<sup>1</sup> Ouvidora da Santa Casa de Misericórdia de Maceió, Alagoas – Brasil. (thamirysnunes@hotmail.com)

## 1 INTRODUÇÃO

Desde o surgimento da figura Ombudsman (Ouvidor) na Suécia, no início do século XIX, com função de fiscalizar a aplicação das leis por parte dos funcionários públicos, e do Ouvidor no Brasil no período colonial, em que sua atividade estava diretamente ligada à representatividade da autoridade governamental nomeada para a função de juiz, muitos passos foram trilhados no fortalecimento de uma Ouvidoria mais presente, ativa e estratégica.

Para abordar a Ouvidoria como área estratégica na experiência do cliente, vale contextualizar o termo “experiência do cliente” (customer experience), que em meados do ano 2000 toma conta dos debates, principalmente no segmento do varejo, mas o conceito surgiu antes, quando a indústria percebeu que a relação de compra e venda não estava ligada apenas à simples troca de produtos por capital mas na relação com o consumidor no centro do negócio, e internalizado em cada um dos colaboradores. Nessa jornada entre consumidor e empresa, há uma experiência que será única para cada indivíduo, em que podem ocorrer conflitos e situações que precisem ser encaminhados para a Ouvidoria.

A Ouvidoria é um canal de escuta que recebe reclamações, denúncias, sugestões e elogios e tem por compromisso intermediar a relação cliente–organização e, para isso, precisa de autonomia para defender os interesses dos cidadãos, desempenhando um papel incorporado ao processo de fidelização. Pode-se dizer que a única forma de saber se uma empresa está cumprindo sua missão e melhorando a vida das pessoas é mensurar sistematicamente o relacionamento com seus clientes (REICHHELD, 2011).

Mas, como toda relação pode ser abalada por uma experiência negativa e a Ouvidoria é um canal aberto de relacionamento com o cidadão, cabe a ela receber as manifestações e buscar com as áreas responsáveis melhorias internas a fim de reverter a experiência negativa em relação à instituição e/ou para que a mesma situação não ocorra com outros, possibilitando melhorar a *performance*. Para AUN (2012, p. 13): “mantê-los satisfeitos simplesmente não é mais suficiente; na verdade, quando ficam apenas satisfeitos, é comum que não se deem o trabalho de voltar”. Portanto, é preciso ir além, é preciso encantá-los.

A Ouvidoria contribui em dois aspectos: na escuta ativa da voz do cliente, a partir do recebimento das reclamações que chegam nos canais da Ouvidoria, e na análise da percepção do cliente, detectada por meio do Diagrama de Pareto e da pesquisa NPS (Net Promoter Score) criada por Frederick Reichheld, com o objetivo de mensurar o grau de lealdade dos consumidores. Essa metodologia foi apresentada em um artigo da *Harvard Business Review* em 2003 (Revista da Universidade de Harvard – EUA), que o autor define como a pergunta definitiva: “Em uma escala de 0 a 10, o quanto você indicaria nossa empresa para um amigo?”, seguida de uma pergunta qualitativa, para saber o motivo da nota do cliente. De acordo com a nota, são identificados 3 tipos de clientes: promotores, neutros e detratores (REICHHELD, 2011).

A atuação do Ouvidor deve ser pautada pela imparcialidade e pela análise das manifestações, somada à *expertise* em reconhecer as necessidades dos clientes e os impactos de problemas não solucionados. Neste sentido, a Ouvidoria vai além de um canal de escuta, também representa um canal proativo de mediação de conflitos e humanização no acolhimento, atuando como agente de

---

### Abstract

The Ombudsman is a strategic area rich in information, data and facts, and it is through these subsidies that the customer’s voice contributes to changes in processes, flows and routines, as well as their journey within the institution. Therefore, this article aims to show the importance and contribution of the Ombudsman with a focus on customer experience. In this perspective, qualitative and quantitative methods were applied, such as the Pareto Diagram that presents the main occurrences of complaints and which situations we should treat with priority for resolution, as well as NPS research and root cause study with the Ishikawa Diagram for discharge management of the institution, which holds the decision-making process. Thus, the pain points and alignment of improvement actions are based on the customer-centric culture and the mapping of the journey at each stage of contact. The results reveal an efficient and participative Ombudsman in managing the customer experience. In this way, such occurrences of complaints are remedied and a positive experience with the brand is provided.

**Keywords:** Ombudsman. Customer experience. Pareto.

transformação. Tem-se proatividade na atuação do Ombudsman, já que ele busca informações importantes dos clientes, servindo de fonte de informação e possibilitando à empresa adaptar ou criar estratégias mercadológicas adequadas às necessidades do mercado (ZENONE, 2017).

Assim sendo, entende-se que a Ouvidoria é um instrumento que contribui para o fortalecimento da sociedade, oportunizando a cada cidadão prestar seu parecer a respeito do atendimento, classificando-o como positivo ou negativo. O interesse pelo tema justifica-se pela Ouvidoria ser um recurso necessário nas organizações para que assim utilizem as demandas dos usuários para melhoria da qualidade dos serviços.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 A Era da Experiência do Cliente

A experiência do cliente é sua percepção sobre algum produto ou serviço após interação com a empresa, desde o momento da busca *on-line* ou *off-line* pelo produto ou serviço até o pós-compra. Durante sua jornada, terá percepções, sentimentos e reações com a marca que poderão trazer experiências diversas, tanto positivas como negativas. Logo CX – Customer Experience (Experiência do Cliente) como uma experiência única com a organização ou, ainda, a soma de suas experiências. Todas as áreas da instituição contribuem para esse processo e nele devem estar centradas suas ações.

MADRUGA (2018, p. 7) define a experiência do cliente da seguinte forma:

*customer experience* é, acima de tudo, uma estratégia empresarial com a finalidade de dirigir inteligência, pessoas, tecnologias, processos e investimentos ao planejamento, implantação e controle de iniciativas que irão proporcionar aos clientes experiências tão gratificantes, que serão capazes de sensibilizá-los para continuarem “ligados” racional e emocionalmente à empresa fornecedora.

Para o alinhamento de uma boa experiência é necessário ter como base 3 principais pilares: o esforço, o emocional e o sucesso. O esforço está relacionado à importância de diminuir o esforço do cliente durante sua jornada e interação com a instituição, seja no atendimento mais rápido, informações claras, comunicação acessível. O quesito emocional diz respeito ao relacionamento entre ambas as partes, ou seja, colocar o cliente no centro do seu negócio, escutar e entregar experiências personalizadas, fidelizando-o e tornando-o defensor da marca. O sucesso é o pilar que irá garantir que os objetivos do cliente sejam alcançados durante sua interação com a marca. Do início da jornada até o pós-venda, a instituição poderá medir se uma experiência foi positiva ou negativa.

Segundo informações da NewVoice Media (plataforma global de comunicações em nuvem), 58% dos consumidores nunca voltam a usar os serviços de uma empresa depois de uma experiência negativa, enquanto 69% afirmaram que recomendariam a empresa para amigos após uma experiência de atendimento positiva. Entende-se que o cliente já fidelizado é o principal captador de novos compradores do produto ou serviço, pois suas experiências positivas fazem com que indique a instituição a amigos e familiares.

Conforme aponta pesquisa realizada em 2017 pela revista *Nielsen*, publicação considerada lí-

der global em informação, pesquisa e análise de mercado, 83% das pessoas confiam nas recomendações de amigos e familiares, sendo a forma mais confiável de publicidade entre consumidores. Para iniciar uma gestão de CX, o primeiro passo é que a instituição tenha uma cultura centrada no cliente engajando toda a organização, faça o percurso em todas as etapas em que ele se relaciona com a empresa e, na fase inicial, busque saber os pontos de dor que chegaram na Ouvidoria como reclamação. Do mesmo modo, a percepção do colaborador também é essencial, uma vez que são também parceiros no processo de melhoria contínua e excelência com foco na satisfação.

As empresas têm reconhecido a importância crescente da lealdade dos clientes na abordagem de gestão neles focada, que procura aumentar o ciclo de vida do consumidor bem como os valores envolvidos nas transações (JAIN e SINGH, 2002). Quando a organização coloca o cliente no centro do seu negócio, percebe que sua relação com ele vai além dos canais de atendimento ou linha de frente, mas envolve todos os que estão por trás, como os processos, áreas de apoio e áreas de negócio, entre outros.

Ser de fato centrado no cliente é compreender suas necessidades não atendidas. Adotar a filosofia de colocá-los em primeiro lugar significa, em última instância, ouvi-los e operar de maneira a ajudá-los a diminuir seus esforços. Essa transição envolve mudanças de cultura, estrutura, processos e estratégia e só acontece se todos os envolvidos no processo participarem e atuarem em conjunto.

### 2.2 Ferramentas de Análise das Manifestações

Como objeto de estudo foi proposta a análise das principais ocorrências pelo Diagrama de Pareto, também conhecido como princípio 80/20 – ou seja, 80% das consequências decorrem de 20% das causas –, criado por Vilfredo Pareto com o objetivo de compreender a relação ação-benefício, ou seja, identificação das causas ou problemas mais importantes. O diagrama é composto por gráfico de barras que ordena as frequências das ocorrências em ordem decrescente e permite a localização de problemas vitais e a eliminação de futuras perdas.

Outro método aplicado foi a métrica de NPS – com o cálculo de  $NPS = \% \text{ de promotores} - \% \text{ de detratores}$  –, o qual, segundo o resultado, torna possível identificar em que zona de classificação a organização se encontra (Crítica, Aperfeiçoamento, Qualidade ou Excelência), bem como os pontos negativos mencionados pelos detratores e as oportunidades de melhorias.

Vale ressaltar que mensurar a experiência do cliente ganhou destaque em meados de 2015, fortemente influenciada pelo *marketing* de relacionamento, CRM – Customer Relationship Management (Gestão de Relacionamento com o Cliente), e pelas redes sociais, com maior engajamento entre consumidores, que pontuam com *ratings* (avaliação) sua experiência com a marca, utilizando escala de pontuação que vai de 1 a 5.

Na visão de uma Ouvidoria com foco em CX, é possível compreender a diminuição do número de processos judiciais, uma vez que, em muitos casos, a Ouvidoria já pode ter a resolução da demanda ou até mesmo atuar como conciliadora, indo além do papel de escutar, mas também de sugerir ações de resolução do caso. A Ouvidoria apresenta-se como um desses instrumentos, com o propósito de apoiar os gestores na missão de oferecer serviços que atendam às demandas da sociedade e que estejam em consonância com as diretrizes institucionais, sendo um parceiro da

gestão dentro da organização, uma vez que os relatórios de gestão de Ouvidoria possuem informações qualitativas que podem contribuir para o planejamento e processo decisório das instituições. Indo além de questões operacionais e dados quantitativos, onde a voz do cliente importa. A Ouvidoria como área estratégica na experiência do cliente não busca por quantidade de reclamações para que uma determinada situação seja de interesse da gestão e resolvida, mas informações qualitativas que existem no relato do cidadão. Na gestão de CX deve ser importante analisar o caso e buscar resoluções para que a partir daquele momento não haja reincidência.

### 2.3 Ouvidoria como Área Estratégica

*A priori*, a função básica da Ouvidoria é harmonizar a troca bilateral de informações entre públicos e organizações, com imparcialidade na administração de interesses e conflitos, atuando além do cumprimento de questões meramente administrativas ou processuais. Distingue-se dos demais canais de comunicação pelo fato de intermediar ou mediar questões que não foram resolvidas em primeira instância, geralmente situações de conflito, nas quais os vínculos entre públicos e organizações estão ameaçados de rompimento. Entre as práticas adotadas para escuta do cidadão, figuram o SAC, as áreas de CRM (relacionamento com cliente) e de CX (experiência do cliente), grupos focais e Ouvidoria, seja por meio de uma manifestação ou por pesquisa.

Quando o consumidor tem uma experiência negativa com a instituição, é grande a probabilidade de não voltar a se relacionar com ela, não indicá-la a amigos e familiares e, às vezes, nem mesmo reclamar na Ouvidoria. Desse modo, a instituição perde um cliente sem nem ao menos saber o motivo. Conforme aponta AUN (2012, p. 14): “além de deixar de fazer negócio com a sua marca, ele vai relatar a experiência ruim a 10 pessoas, e 12% dos consumidores insatisfeitos vão contar a até 20 pessoas”. Porém, a maioria dos que relatam sua insatisfação à Ouvidoria desejam voltar a se relacionar com a marca, desde que a instituição promova melhorias para que a queixa não se repita. Nesse sentido, a instituição deve enxergar as reclamações recebidas na Ouvidoria como oportunidade de melhoria dos serviços, pois os que reclamam revelam um sinal de esperança de que alguma coisa ainda seja feita para resgatar a situação.

O que faz a Ouvidoria atuar como órgão de apoio à gestão da organização e, também, como ferramenta da democracia é o fato de desempenhar um duplo papel: o de atender às necessidades da organização ao mesmo tempo que atende às demandas da sociedade, promovendo, assim, a possibilidade de participação dos cidadãos (MACHADO, DUARTE e SILVA, 2011). É fundamental realizar reuniões periódicas, essas reuniões fazem parte do programa voz do cliente, estruturado na instituição com a alta gestão para acompanhamento das principais ocorrências e de acordo com a necessidade. A depender do crescimento de queixas recorrentes que impactam negativamente a experiência e o faturamento da instituição, podem ocorrer reuniões em intervalos mais curtos, com grupos direcionados ao relatado na queixa.

Sendo assim, o programa voz do cliente (VOC – Voice of the Customer) tem como foco entender expectativas e necessidades e é considerado até como um consultor gratuito para a organização, uma vez que, pela ótica do cliente, a empresa pode entender melhor seus consumidores, analisar as situações e direcionar para melhor resolutividade. “A consultoria oferecida graciosa-

mente pelos clientes pode caracterizar-se como um roteiro valioso para o aprimoramento contínuo de pessoas, sistemas, equipamento, instalações, rotinas, serviços, produtos e, naturalmente, também a comunicação e propaganda da organização” (CENTURIÃO, 2013, p. 37). A Ouvidoria, como porta-voz do cidadão, deve gerenciar esses *feedbacks* e sugerir oportunidades de melhoria, expondo a situação atual da organização, bem como os prejuízos e eventuais processos judiciais, caso a situação persista.

Métodos qualitativos e quantitativos devem ser apresentados à alta direção, como o Diagrama de Pareto, evidenciando as principais ocorrências e serviços onde estão pontuadas as queixas de forma quantitativa, o resultado de NPS da instituição e o *ranking* dos serviços a que foram atribuídas as menores notas de NPS. Desse modo, é possível identificar quais situações impactam negativamente o grau de lealdade, o que faz o cliente não mais se relacionar com a marca e não indicar para amigos ou familiares. E, de forma qualitativa, analisar os motivos relatados nas notas dos detratores, que evidenciam de forma emocional a experiência vivida e, assim, ser assertivo nas tomadas de decisões das mudanças necessárias.

Outros dados relevantes que fortalecem a VOC são a taxa de resposta e satisfação dos clientes mediante as respostas recebidas, os canais de entrada mais procurados, a classificação (reclamação, elogio, sugestão, denúncia e informação), a prioridade e a evolução do quantitativo de manifestações.

Com a identificação das ocorrências, seguimos com os fatores que resultaram em experiências negativas utilizando o Diagrama de Ishikawa, criado pelo engenheiro Kaoru Ishikawa. Sua função é auxiliar as análises das organizações, com o objetivo de procurar a causa principal de um problema. Após a identificação da causa, é necessário desenvolver o planejamento estratégico, com foco na promoção de uma experiência positiva e, conseqüentemente, resolução das queixas.

Os líderes responsáveis pelas áreas com baixo NPS e com maior número de queixas devem estar presentes no programa VOC, pois as novas ações vão impactar suas rotinas e fluxos, e eles precisam estar abertos para sugerir melhorias e serem multiplicadores das informações aos demais participantes da equipe, para que possam trabalhar em conjunto. Em paralelo, faz-se necessário o monitoramento da Ouvidoria para analisar se as ações planejadas foram eficientes para sanar as queixas ou se geraram outro tipo de insatisfação, bem como o acompanhamento das reclamações que figuraram com destaque no Diagrama de Pareto, para que não voltem a ocorrer.

Após a adoção de novas práticas nas áreas divulgadas no programa VOC, podem surgir resultados significativos, principalmente quando as ações impactam nos fluxos de atendimento, pois é possível intervir de forma mais ágil, promovendo melhorias e diminuição das queixas ainda no primeiro mês, após reunião da Voz do Cliente. Quando as reclamações têm relação com falta de cortesia, os resultados de melhorias só são observados após um período de treinamento, capacitação ou mudança da equipe envolvida.

## 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sendo assim, a Ouvidoria representa o cidadão e tem um papel ético e imparcial, representan-

do o elo entre o cidadão e a instituição. Neste sentido, verifica-se que a Ouvidoria é uma área estratégica, contribuindo no planejamento com a alta direção, levando evidências e dados que subsidiam experiência positiva ao consumidor que busca o serviço. Vale ressaltar que o Ouvidor torna-se, para a instituição, o ouvido que escuta a voz do cliente, e esse mecanismo a faz ecoar internamente, mais do que solucionando problemas que não foram resolvidos pelos canais de atendimento, mas, principalmente, buscando auxílio que venha balizar as mudanças necessárias.

Diante disso, foi apresentada uma Ouvidoria que utiliza a voz do cliente para ter uma participação mais atuante, analisar e trabalhar nas manifestações, gerando planos de ação com foco na diminuição dos pontos que impactam diretamente na *performance*. Verifica-se, após as ações implantadas, o resultado com a queda no número de ocorrências em pouco tempo. Ressalta-se que as instituições que mostram sólida disposição em resolver problemas, que são acessíveis e respondem com rapidez, cortesia e capacidade profissional, mostram maiores possibilidades de reparar eventuais danos na reputação da sua marca, assim como uma Ouvidoria atuante sinaliza para os clientes que a instituição está disposta e comprometida em ouvir e implantar mudanças, ou seja, assume compromisso efetivo com a satisfação.

Conclui-se que a Ouvidoria deve abraçar práticas focadas na experiência do cliente e que, além de mediadora de conflitos, deve ser humanizada para acolher o cliente, atuando como certificadora de qualidade dos serviços prestados. Sugere-se que as ações de melhorias sejam divulgadas, principalmente para os reclamantes em questão, para que possam voltar a fazer negócio com a marca, perceber que sua voz foi ouvida e avaliar se suas necessidades foram atendidas. Por fim, as empresas que entendem e valorizam seus consumidores se manterão à frente da concorrência, tornando mais fácil aumentar as taxas de retenção de clientes e uma boa *performance*.

## REFERÊNCIAS

AUN, Michel. *É o cliente que importa*. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.

CENTURIÃO, Alberto. *Ombudsman: a face da empresa cidadã: como e por que instalar uma Ouvidoria*. São Paulo: Educator, 2003.

JAIN, D.; SINGH, S. S. Customer Lifetime Value Research in Marketing: A Review and Future Directions. *Journal of Interactive Marketing*, Amsterdã, Elsevier, v. 16, n. 2, p. 34-46, 2002.

MACHADO, José de Ambrosio Pinheiro; DUARTE, Silvio; SILVA, Vera Lucia Rodrigues da. A implementação de Ouvidorias públicas e privadas: modelo de gestão por processos. In: PEREZ, José Roberto Rus; BARREIRO, Adriana Eugênia Alvim; PASSONE, Eric (Orgs.). *Construindo a Ouvidoria no Brasil: Avanços e perspectivas*. Campinas: Unicamp/Ouvidoria, 2011.

MADRUGA, Roberto. *Gestão do relacionamento e customer experience: a revolução do cliente*. São Paulo: Atlas, 2018.

REICHHELD, Frederick. *A pergunta definitiva 2.0: Como as empresas que implementam o net promoter score prosperam em um mundo voltado aos clientes*. Rio de Janeiro: Atlas Books, 2018.

ZENONE, Luiz Claudio. *Fundamentos de marketing de relacionamento: fidelização de clientes e pós-venda*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.