

# TERCEIRIZAÇÃO DA OUVIDORIA: DESCONSTRUINDO O TABU E ALCANÇANDO RESULTADOS POSITIVOS

Julia Maria Gomes<sup>1</sup>

Aline Noeli Rodrigues de Oliveira<sup>2</sup>

---

## Resumo

Embora o tema da terceirização de ouvidoria esteja ganhando cada vez mais aceitação nas empresas privadas, é notável a escassez de discussões nas instituições financeiras sobre como as empresas de Business Process Outsourcing (BPO – Terceirização de Processos de Negócios) de ouvidoria podem contribuir nas análises e na elaboração de respostas para as manifestações recebidas pelo Banco Central, órgão regulamentador das instituições financeiras, por meio da Resolução CMN (Conselho Monetário Nacional) nº 4.860, que dispõe sobre a constituição e o funcionamento da ouvidoria. Este artigo tem como objetivo apresentar uma perspectiva que viabilize a terceirização da ouvidoria como um instrumento capaz de potencializar os resultados nas instituições financeiras. O método adotado no estudo foi de investigação científica, que envolve a formulação de hipóteses – testadas quanto à sua validade –, a dedução de consequências a partir dessas hipóteses e a realização de testes empíricos para verificar se as consequências são consistentes com a realidade. O objetivo específico deste artigo é ampliar o debate sobre a terceirização da ouvidoria e proporcionar embasamento teórico relevante para que as instituições financeiras possam tomar decisões mais conscientes sobre a adoção dessa prática que, por meio dos testes realizados, comprova a efetividade e os benefícios da terceirização e, se realizada nos parâmetros apresentados, traz melhorias significativas para a instituição, potencializando os resultados para o consumidor final. Conclui-se que as empresas de BPO Ouvidoria são aliadas importantes das instituições financeiras, pois, alinhadas à cultura organizacional da instituição, podem trazer ganhos qualitativos, redução de reclamações e, principalmente, reduzir o índice de reclamações procedentes junto ao Banco Central.

**Palavras-chave:** Banco Central. Business Process Outsourcing. Instituições financeiras. Terceirização da ouvidoria.

DOI:10.37814/2594-5068.2023v6.p127-134

---

1 Bacharel em Direito pela Universidade Paulista. Supervisora de Ouvidoria no Departamento de BPO de Ouvidoria da Paschoalotto – Agudos/SP. (juliamrgomes97@icloud.com)

2 Bacharel em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Paulista. Gerente do Departamento de BPO de Ouvidoria da Paschoalotto – Bauru/SP.

---

### **Abstract**

Although the topic of ombudsman outsourcing is gaining increasing acceptance in private companies, it is notable that there is a lack of discussion in financial institutions about how Business Process Outsourcing (BPO) companies can contribute to the analysis and preparation of responses to the manifestations received by the Central Bank, the regulatory body for financial institutions which, through CMN (National Monetary Council) Resolution number 4,860, provides for the constitution and functioning of the ombudsman's office. This article aims to present a perspective that makes ombudsman outsourcing viable as an instrument capable of enhancing results in financial institutions. The method adopted in the study was scientific investigation, which involves the formulation of hypotheses – which will be tested for their validity –, the deduction of consequences from these hypotheses and the carrying out of empirical tests to verify whether the consequences are consistent with the reality. The objective of this article is to expand the debate on ombudsman outsourcing and provide relevant theoretical basis so that financial institutions can make more conscious decisions about the adoption of this practice, which, through the tests carried out, proves the effectiveness and benefits of outsourcing, which if carried out in the parameters presented brings significant improvements to the institution, enhancing its results with the end consumer. It is concluded that BPO Ombudsman companies are important allies of financial institutions, as, aligned with the institution's organizational culture, they can bring qualitative gains, reduce complaints and, mainly, reduce the rate of complaints filed with the Central Bank.

**Keywords:** Business Process Outsourcing. Central Bank. Financial institution. Ombudsman.

## 1 INTRODUÇÃO

A terceirização do serviço de ouvidoria perante as instituições financeiras é ainda um tabu e pouco discutida entre as instituições financeiras. Apesar disso, é importante destacar que a contratação de empresas terceirizadas especializadas nessa área pode trazer benefícios significativos. Neste artigo, serão abordados os pontos que evidenciam a importância da terceirização do trabalho de ouvidoria e que podem torná-la um instrumento capaz de potencializar os resultados das instituições financeiras, possibilitando que os colaboradores da ouvidoria própria possam atuar estratégicamente com as áreas de negócio na redução de reclamações e na melhoria dos processos internos. No teste realizado durante um ano na atuação da ouvidoria terceirizada da empresa Paschoalotto, a atividade exercida consistiu na análise das manifestações e na elaboração de respostas da instituição financeira contratante às demandas oriundas do Banco Central. Essa atuação obteve resultados satisfatórios no que diz respeito à qualidade das respostas e à redução do tempo para posicionamento ao Banco Central, deixando o time da ouvidoria própria livre para a execução de atividades operacionais, concentrando seus esforços na estratégia, execução e solução de tratativas internas.

## 2 DESENVOLVIMENTO

Quando se pesquisa sobre a terceirização de ouvidorias, é comum encontrar informações sobre a operacionalização do atendimento telefônico ou *chat*. No entanto, pouco se encontra sobre a adesão das instituições financeiras à terceirização para análise integral da jornada do cliente. Registro, direcionamento, análise, respostas diretas para o cliente e para o Banco Central são atividades que poderiam ser terceirizadas, deixando os especialistas no negócio atuar de forma livre e competente, gerando tempo, liberando os colaboradores internos para produzir números e insumos para a atuação estratégica da instituição. A ideia, no entanto, sugere uma preocupação implícita por parte dos gestores de ouvidorias privadas do segmento financeiro.

Uma das principais hipóteses tratadas é a presunção de que os colaboradores terceirizados podem não ter o mesmo comprometimento, engajamento e identificação com a missão e os valores da empresa contratante, diferentemente da ouvidoria própria, que tem um profundo conhecimento da cultura, dos valores e das políticas da organização. Essa questão tem levado as instituições financeiras a optar por manter essas demandas internamente, mesmo enfrentando desafios associados, como aumento de quadro de funcionários para operacionalização das manifestações e desdobramento do time interno para dar conta do volume de demandas, prejudicando e diminuindo o tempo para seu tratamento adequado, como a análise estratégica e a elaboração de relatórios gerenciais.

No entanto, é importante questionar o que fundamenta esse pensamento e se a escolha mais assertiva é descartar a possibilidade de terceirizar uma atividade que pode ser executada por empresas especializadas. Afinal, estamos constantemente sendo provocados como profissionais e gestores a buscar soluções que proporcionem melhoria de processos, considerando a cultura organizacional da empresa e alinhando melhoria à estratégia. Será que realmente é mais eficiente e estratégico manter a atividade de ouvidoria internamente, ou poderia ser benéfico contar com a experiência e a capacidade de otimização de uma empresa terceirizada?

## 2.1 Cultura Organizacional

A cultura organizacional é um pilar fundamental para as instituições financeiras, pois influencia o comportamento dos colaboradores, os processos de tomada de decisão, a resolução de problemas e o alcance dos objetivos estratégicos. Portanto, é compreensível que exista preocupação quanto ao alinhamento cultural e ao senso de pertencimento dos colaboradores terceirizados.

As instituições financeiras receiam que o alinhamento seja comprometido com a terceirização de serviços, especialmente aqueles relacionados ao atendimento ao cliente e ao tratamento de reclamações recebidas pelo Banco Central. Por não terem o mesmo conhecimento profundo da cultura empresarial, valores e políticas internas, há a preocupação de que os colaboradores terceirizados não se sintam verdadeiramente parte da organização, engajados na cultura proposta e, assim, não atuem com o mesmo comprometimento e responsabilidade.

É necessário questionar as bases desse pensamento e considerar o potencial de integração e capacitação dos colaboradores terceirizados. A empresa contratante pode adotar estratégias para que eles compreendam e incorporem a cultura organizacional. Dessa forma, poderão sentir-se parte do todo, entender a importância e a sensibilidade de otimizar os processos e desempenhar seu papel com excelência, tendo como premissa os valores culturais trabalhados. Como afirma DUHIGG (2016), “o senso de pertencimento é fundamental para a criação de hábitos duradouros e a construção de uma cultura corporativa sólida”.

## 2.2 Boas Práticas e Atuação Integrada

Para que a terceirização da ouvidoria seja eficiente, é necessário adotar boas práticas e promover uma atuação integrada entre a empresa contratante e a empresa terceirizada. A contratante deve estabelecer uma comunicação clara, fornecer treinamentos e capacitações, compartilhar informações relevantes, alinhar expectativas e estabelecer indicadores de desempenho. Assim, os colaboradores terceirizados poderão compreender a cultura e a missão da empresa, “vestir a camisa” e trabalhar em busca dos objetivos estabelecidos.

Além disso, é importante criar mecanismos de integração entre os colaboradores internos e os terceirizados, promovendo atividades conjuntas, reuniões de alinhamento e compartilhamento de conhecimentos. Isso permitirá uma atuação integrada, para a qual todos poderão contribuir com sua *expertise* e suas vivências, resultando no fortalecimento da cultura de ambos (prestador de serviço e empresa contratante) e num ganho estratégico para todos.

## 2.3 Procedências Indevidas

Ao optar pela terceirização da ouvidoria, para não ocorrerem procedências indevidas e resultados antagônicos ao pretendido, é fundamental escolher uma empresa de BPO (Business Process Outsourcing – Terceirização de Processos de Negócios) que tenha experiência e conhecimento sobre o órgão regulador, para proporcionar a *expertise* necessária para mapear a jornada do cliente de maneira abrangente. Isso vai além da solução pontual das reclamações, envolvendo a identificação da causa raiz e o fornecimento de informações sensíveis e valiosas para a ouvidoria própria e as áreas de negócio. Essa abordagem a longo prazo resulta na redução do número de reclamações recebidas, tendo em vista que a terceirização possibilita que o time da ouvidoria

própria fique livre para atuar de forma estratégica, revisando processos internos e desenvolvendo melhorias para a instituição.

A parceria entre a empresa contratante e a terceirizada permite sinergia e troca de conhecimentos, beneficiando ambas as partes e contribuindo para a melhoria contínua dos processos. A empresa de BPO, com sua especialização na área, traz uma visão objetiva e imparcial para lidar com as demandas do Banco Central, auxiliando a empresa contratante a identificar oportunidades de aprimoramento de processos, mitigar riscos e implementar boas práticas, muitas vezes oriundas de outras vivências de mercado.

Além disso, a terceirização da ouvidoria possibilita que a equipe interna da instituição financeira foque em atividades estratégicas e de maior valor agregado, como a análise dos indicadores de satisfação do cliente, a identificação de tendências e a implementação de melhorias nos processos internos. Dessa forma, há otimização dos recursos e direcionamento adequado dos esforços, resultando em maior eficiência operacional e atendimento mais qualificado aos clientes, com visão mais micro (específica) quanto à empresa e mais macro (comparativa) quanto ao mercado – agregando esse recurso quase exclusivo da terceirização do serviço.

#### **2.4 Perda de Controle?**

É compreensível que exista receio por parte das instituições financeiras de perder o controle e a autonomia sobre os processos, as respostas enviadas ao Banco Central e a qualidade do atendimento aos clientes ao optar pela terceirização da ouvidoria. Essas preocupações podem ser efetivamente abordadas e resolvidas por meio do estabelecimento de um sólido contrato de prestação de serviços e de um suporte à integração entre as frentes, como discutido anteriormente.

No contrato, é fundamental estabelecer cláusulas que definam claramente as responsabilidades das partes envolvidas, os prazos de resposta, os níveis de qualidade esperados e as possíveis sanções econômicas no caso de descumprimento. Dessa forma, a empresa contratante poderá garantir que a empresa terceirizada assuma a responsabilidade integral pela correta execução das atividades de ouvidoria.

Além disso, para manter o controle e a supervisão adequada, é essencial estabelecer um canal de comunicação eficiente e constantemente monitorado entre a empresa contratante e a terceirizada. Isso possibilita acompanhamento próximo dos processos, troca de informações relevantes e resolução de eventuais problemas de forma ágil e eficiente.

Com supervisão criteriosa e contrato bem estruturado, a empresa contratante conseguirá manter a autonomia e o controle necessários para garantir a qualidade dos serviços prestados pela ouvidoria terceirizada. Essa prática permitirá ajustes e melhorias contínuas, proporcionando maior tranquilidade em relação aos resultados alcançados.

Portanto, a preocupação relacionada à perda de controle e autonomia pode ser devidamente resolvida por meio de contrato de prestação de serviços dispondo acerca da proteção de dados, sigilo bancário, informações confidenciais, anticorrupção e o estabelecimento de comunicação eficiente entre as partes envolvidas. Dessa forma, a terceirização da ouvidoria poderá ser realizada de maneira segura, conciliando o controle e a autonomia com a qualidade dos serviços prestados aos clientes e em *compliance* às exigências do Banco Central.

## 2.5 Inovação e Autonomia

Seguindo as afirmações dos autores HASTINGS e MEYER (2020), fica claro que a autonomia é fator essencial para estimular a inovação, a criatividade e a responsabilidade individual dos colaboradores. Quando as pessoas têm a liberdade de tomar decisões e agir de acordo com suas habilidades e conhecimentos, elas se tornam mais confiantes e engajadas em sua atuação.

Dentro do contexto da terceirização da ouvidoria, esse princípio da autonomia não deve ser negligenciado. Uma empresa de Business Process Outsourcing (BPO) que encoraja seus colaboradores a agir com autonomia e inovar em suas análises e tratativas tende a ter maior probabilidade de sucesso em sua atuação. Ao permitir que a equipe terceirizada tenha a liberdade necessária para tomar decisões e agir de acordo com suas competências, a empresa contratante pode se beneficiar de uma abordagem mais eficaz para o tratamento das demandas do Banco Central.

É importante enfatizar que essa autonomia deve ser embasada em um entendimento claro dos processos e objetivos estabelecidos pela empresa contratante. A equipe terceirizada precisa compreender as diretrizes, políticas e procedimentos definidos, a fim de agir de forma alinhada aos interesses da instituição financeira. Além disso, a autonomia deve ser exercida dentro dos limites regulatórios estabelecidos pelo órgão competente, como o Banco Central.

Ao promover um ambiente de trabalho que encoraja a autonomia e a inovação, a empresa de BPO pode potencializar sua atuação, pois seus colaboradores estarão mais propensos a buscar soluções criativas, identificar melhorias nos processos e fomentar a excelência no atendimento aos clientes. Essa abordagem, aliada ao conhecimento especializado da empresa terceirizada, pode levar a resultados significativos, como a redução de reclamações, a melhoria na qualidade das respostas ao Banco Central e mais satisfação dos clientes finais.

Portanto, é fundamental que a terceirização da ouvidoria não seja apenas transferência de responsabilidade, mas uma oportunidade de aproveitar o potencial da autonomia e inovação dos colaboradores terceirizados. Ao garantir um alinhamento claro com as diretrizes da empresa contratante e os regulamentos do órgão regulador, é possível obter os benefícios de uma atuação mais eficaz e eficiente, em consonância com os princípios de qualidade e excelência exigidos no setor financeiro.

## 2.6 Ações e Resultados

O estudo empírico realizado ao longo de um ano envolveu a atuação de uma célula específica de ouvidoria terceirizada da empresa Paschoalotto, que direcionou seus esforços para analisar e responder às demandas de origem do Banco Central e fornecer respostas eficazes aos clientes finais. Durante o período de análise, foram coletados dados quantitativos e qualitativos para avaliar os resultados da terceirização da ouvidoria.

Os resultados obtidos durante o período de um ano demonstraram claramente os benefícios da terceirização da ouvidoria. Entre os principais, destacam-se:

- Redução de despesas com folha de pagamento: a terceirização permitiu à instituição financeira contratante reduzir significativamente os custos associados à manutenção de uma equipe própria de ouvidoria, incluindo salários, benefícios e treinamentos.
- Ganho de tempo e efetividade: os analistas da ouvidoria própria conseguiram dedicar mais tempo ao tratamento de questões críticas e complexas, resultando em mais agilidade no

- envio de subsídios das áreas de negócio para elaboração da resposta.
- Melhoria de processos: a presença da ouvidoria terceirizada incentivou a revisão e o aprimoramento dos processos internos da instituição financeira, levando a maior eficiência operacional.
  - Otimização da experiência do consumidor: a capacidade de resposta aprimorada e a resolução eficaz de problemas contribuíram para uma experiência positiva do cliente, fortalecendo a reputação da instituição.
  - Manutenção do padrão de qualidade: a ouvidoria terceirizada demonstrou habilidades analíticas e senso crítico equiparados aos analistas internos, mantendo o padrão de qualidade das respostas elaboradas.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com base nos resultados do teste empírico realizado ao longo de um ano, fica a conclusão de que a terceirização da ouvidoria pode ser uma estratégia eficaz para instituições financeiras, ao proporcionar benefícios significativos, incluindo redução de custos e aumento da eficiência, que naturalmente refletiu na experiência do cliente, sem comprometer a qualidade do serviço já prestado pelo time próprio. Portanto, este estudo contribui para desconstruir o tabu em torno da terceirização da ouvidoria, demonstrando que pode ser uma abordagem eficaz para alcançar resultados positivos e trazer diversos benefícios quando realizada de forma estratégica e embasada em boas práticas.

Ao longo deste artigo, foi possível destacar a importância dessa abordagem na potencialização dos resultados das instituições, por meio da atuação estratégica dos colaboradores terceirizados, da colaboração com as áreas de negócio, da redução de reclamações e das melhorias nos processos internos.

Foi possível também perceber que as preocupações relacionadas à cultura organizacional, a controle e autonomia, a possíveis procedências indevidas e a inovação e autonomia dentro do contexto da terceirização da ouvidoria podem ser abordadas de forma efetiva. Ao estabelecer um sólido contrato de prestação de serviços e uma comunicação eficiente entre a empresa contratante e a terceirizada, pode-se garantir o alinhamento das diretrizes e das responsabilidades e a qualidade dos serviços prestados.

Além disso, a terceirização da ouvidoria oferece a oportunidade de aproveitar a *expertise* e o conhecimento especializado da empresa terceirizada, proporcionando uma visão imparcial e objetiva sobre as demandas recebidas pelo Banco Central. Com uma estratégia que valoriza a autonomia e encoraja a inovação, os colaboradores terceirizados têm maior liberdade para tomar decisões e contribuir com soluções criativas, transformando em resultados positivos a tratativa das demandas.

É importante ressaltar que a terceirização da ouvidoria não deve ser vista como uma simples transferência de responsabilidade, mas sim como uma parceria estratégica entre a empresa contratante e a terceirizada – considerando a cultura organizacional e as especificidades regulatórias –, proporcionando às instituições financeiras resultados significativos, como a redução de reclamações, melhor qualidade no atendimento aos clientes e mais eficiência operacional.

Para que a terceirização da ouvidoria seja bem-sucedida, é fundamental que haja uma análise cuidadosa das necessidades e objetivos da instituição financeira, bem como a seleção criteriosa da

empresa de Business Process Outsourcing (BPO – Terceirização de Processos de Negócios). Uma parceria sólida, pautada em transparência, comunicação e colaboração, proporcionará uma terceirização eficiente com a busca da excelência no atendimento e na satisfação dos clientes.

Em síntese, a terceirização da ouvidoria apresenta-se como estratégia promissora para as instituições financeiras, permitindo redução de reclamações e melhoria dos processos internos. A adoção de boas práticas, o estabelecimento de contratos sólidos e a valorização da cultura organizacional constituem um diferencial competitivo para as instituições financeiras, garantindo melhor experiência aos clientes e mantendo a conformidade com as exigências do Banco Central.

## **REFERÊNCIAS**

DUHIGG, Charles. *O poder do hábito*: por que fazemos o que fazemos na vida e nos negócios. Rio de Janeiro: Objetiva, 2016.

HASTINGS, Reed; MEYER, Erin. *Liberdade e responsabilidade*: o modelo de cultura da Netflix. Alta Books, 2020.