

OUVIDORIA: ELEMENTO ESTRATÉGICO PARA A PREVENÇÃO E ENFRENTAMENTO DE CRISES ORGANIZACIONAIS

Claudio Luiz de Carvalho¹

Resumo

O artigo discorre sobre a ouvidoria como elemento estratégico, importante e essencial para a gestão de crises nas organizações. Traz os conceitos de risco e crise, o conceito geral de ouvidoria com particularidades encontradas durante o estudo, como ela pode atuar nas fases de prevenção de riscos (com a apresentação do conceito e das metodologias utilizadas na gestão de risco), na fase de preparação (uma das três fases de gestão de crise) e na fase de resposta à crise, momento em que a ouvidoria, *per si*, caracteriza-se com mais ênfase. Foram destacados os benefícios da integração da ouvidoria com as áreas da organização que costumeiramente se veem envolvidas nas atividades normais e excepcionais da empresa. O estudo indica que seja utilizada a análise preditiva, até como elemento de extremo valor para a fase prevenção. Na conclusão, evidencia-se que a ouvidoria tem contribuição significativa e crucial para a gestão de crises nas organizações. Ela funciona como canal de comunicação direta e confidencial entre os clientes e a empresa, o que significa facilidade para que as preocupações, reclamações e sugestões sejam objetivas e claras e, assim, se tornem conhecidas pela organização, facilitando o entendimento e indicando decisões corretas e adequadas para que se mantenha a credibilidade e a confiança nos negócios da empresa. Por fim, defende que a ouvidoria tenha assento compulsório e permanente no Comitê de Crise e, dentro das circunstâncias, integre o Conselho de Administração.

Palavras-chave: Ouvidoria. Crise. Gestão de crise. Risco.

DOI:10.37814/2594-5068.2023v6.p63-74

¹ Jornalista. Mestre em Comunicação. Pesquisador. Conselheiro Fiscal Suplente da ABO São Paulo. Gestor de Risco e Crise e Executivo da Consultoria WePlanBefore. (claudioluiz08@gmail.com)

Abstract

The article discusses the ombudsman as a strategic, important and essential element for crisis management in organizations. It brings the concepts of risk and crisis, the general concept of ombudsman with particularities found during the study, how it can act in the risk prevention phases (with the presentation of concept and methodologies used in risk management), in the preparation phase (one of the three phases of crisis management) and in the crisis response phase, when the ombudsman, per se, is characterized with more emphasis. The benefits of integrating the ombudsman with the areas of the organization that are usually involved in the normal and exceptional activities of the company were highlighted. The study indicates that predictive analysis should be used, even as an extremely valuable element for the prevention phase. In conclusion, it is evident that the ombudsman has a significant and crucial contribution to crisis management in organizations. It works as a direct and confidential communication channel between customers and the company, which means it is easier for concerns, complaints and suggestions to be objective and clear, to become known by the indicating correct and adequate decisions so that credibility and trust in the company's business are maintained. Finally, it argues that the ombudsman should have compulsory and permanent seat on the Crises Committee and, under circumstances, integrate the Board of Directors.

Keywords: Ombudsman. Crisis. Crisis management. Risk.

1 INTRODUÇÃO

1.1 A Realidade das Organizações

Frei Betto, no artigo Pós-modernidade e novos paradigmas, argumentou de forma incisiva ao dizer: “Quem dera que fosse levada à prática aquela ideia de, pelo menos a cada três meses, cada setor de trabalho da empresa fazer uma avaliação dentro da metodologia de crítica e autocrítica. E que ninguém ficasse isento dessa avaliação” (FREI BETTO, 2000).

Comportamento imprescindível para as organizações no mundo atual e futuro, dada a celeridade com que a transformação acontece na sociedade e, em especial, no mundo corporativo, produtivo e econômico. Não há mais espaço para organizações que se estruturam e se mantêm como um sistema mecânico fechado. A organização tem que pensar o contexto para que compreenda a atividade ambiental com mais agilidade, assim como as interações organizacionais diretas com seus clientes, concorrentes, fornecedores, sindicatos e agências governamentais, dentro do contexto do ambiente em geral. São questões que trazem implicações para as práticas da organização, englobando seu modelo de negócio, seu planejamento estratégico, suas pretensões de ganhos e de perenidade, impondo-lhe a capacidade para pesquisar, sentir mudanças, administrar limites críticos e áreas de interdependência, para que consiga desenvolver respostas estratégicas e apropriadas a todas as situações.

Quando se trata de riscos e crises, essa necessidade se amplia e obriga a organização a uma transformação e a desenvolver a cultura de gestão de risco e gestão de crises para que tenha sensibilidade em relação ao mundo globalizado, sem fronteiras físicas e já quase sem diferenças culturais quanto aos aspectos produtivos e econômicos.

Assim transformada, torna-se eficaz, pois desenvolve conhecimento, processos e experiências para encontrar o equilíbrio ou a compatibilidade entre estratégia, estrutura, tecnologia, inovação, envolvimento e atenção às pessoas, além, é claro, de incluir o ambiente como uma de suas preocupações e dedicar a ele toda a atenção para que não seja surpreendida com situações adversas. A transformação referida fará com que a organização pense no ambiente não somente em relação à natureza, o que já está implícito, mas, de forma ampla, naquele em que atue: espaços geográficos, localização, comunidades de relacionamento e sua cultura, concorrência, mercado, vias de comunicação tecnológica e física, ativismos e comportamentos dos consumidores e dos investidores, sem deixar de lado o fato de que os desenvolvimentos tecnológicos ocorrem em ritmo célere e os mercados estão em constante estado de transição.

A organização deve analisar tendências, atualizar métodos de produção, criar fluxos de modificações de seus produtos, necessidades de seus clientes, políticas de governos, conflitos, desastres naturais, mudanças em leis e normas, para citar os temas mais comuns. Parece evidente que a organização será eficaz e resiliente se estruturar, de forma robusta, um processo de gestão de risco e, em ação complementar e subsequente, um processo de gestão de crise.

Sob esse aspecto e ante a constatação de que a gestão de crise ou gestão de risco não recebe a atenção devida em grande parte das organizações, já que não é vista como algo que compromete a reputação, dificulta ou paralisa a operação, nem mesmo impede a continuidade de seus negócios, a pandemia e a guerra Rússia-Ucrânia evidenciaram que colocar na agenda a gestão de crise se torna imprescindível. Porém, colocar na agenda não significa somente um lembrete. Terá valor e

funcionalidade se a transformação cultural em todos os níveis da organização ocorrer e a gestão de crise se tornar objeto de inclusão no seu planejamento estratégico.

Este artigo, produzido com base na experiência pessoal e em consultas bibliográficas, traz considerações sobre a inclusão da ouvidoria como elemento fundamental, integrante e participante da gestão de risco e da gestão de crise.

1.2 Origem do Tema

A proposta deste artigo é trazer para o debate a relevância da ouvidoria para além de sua atuação tradicional, como contribuição para que essa função se consolide cada vez mais nas organizações brasileiras. Estudos anteriores já trataram da ouvidoria como importante para o planejamento estratégico de uma organização, e esse tema continua atual e com necessidade de aprofundamento. A história da ouvidoria no Brasil é de crescimento notável, graças inclusive à seriedade com que a ABO (Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman) conduz as questões relativas a ela.

Este artigo não só evidencia mais uma participação essencial das ouvidorias no âmbito das organizações brasileiras, como também dá continuidade aos estudos sobre a diversificação e a contribuição que elas trazem para as organizações.

Trata do papel da ouvidoria na gestão de crises organizacionais em face, até mesmo, da percepção de que as organizações ainda não têm claramente o quanto é necessário desenvolver a cultura de crise, coisa que o mundo tem demonstrado a todo instante, especialmente quando a tecnologia tornou todo indivíduo um consumidor consciente, exigente e de postura radical em relação ao que entende ser correto, adequado e de qualidade.

Embora tenhamos notícias de ocorrência de fraude contábil, falta de ética, gestão por pressão e comunicação não transparente de organizações tradicionais e até centenárias do nosso país, a regra que se exige e se apresenta como correta é aquela que direciona a atuação da ouvidoria, o que acentua ser imprescindível que ela esteja presente, de forma estratégica, em todos os momentos de uma organização.

Então, parece-nos pertinente saber se as organizações percebem e têm consciência de que a ouvidoria é um elemento estratégico em suas estruturas e que, pela liderança exercida, reúne condições, conhecimento e serenidade para contribuir na gestão de crises.

1.3 Justificativas

Falar da ouvidoria como elemento estratégico na gestão de crises organizacionais é aliar a experiência como ouvidor por mais de 15 anos e a de docente universitário na área de Governança Corporativa, dois campos de muita pesquisa, estudos e compartilhamento de conhecimento. Da ouvidoria, veio o entendimento de que os usuários/clientes são o foco primeiro e deve-se dedicar todos os esforços para significar o espaço de razão entre eles e a empresa, com equilíbrio, exercício do bom senso, serenidade, compreensão e tolerância, além do protagonismo. São exemplos: *workshops* e oficinas voltados para a discussão, difusão e compartilhamento do conhecimento sobre ouvidoria realizados pelo Comitê de Ouvidores da ABCR (Associação Brasileira de Concessionárias de Rodovias) e a coordenadoria de pesquisa e publicações da ABO São Paulo. Da docência, veio a experiência de ministrar as disciplinas Governança Corporativa e Desafios Organizacionais

da Governança, nas quais gestão de risco, gestão de crise, reputação, continuidade dos negócios foram temas centrais. Com a pandemia evidenciou-se o quanto as organizações estão despreparadas para a gestão de crise. A pandemia acelerou decisões e soluções. Entretanto, antes de se poder falar que a emergência estava controlada, começa a guerra entre Rússia e Ucrânia. Em um mundo de economia globalizada, os impactos e as consequências são inevitáveis.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 A Ouvidoria na Gestão de Crises

2.1.1 Conceito de crise

A crise pode nascer da má gestão de risco e pode acontecer por um sem-número de motivos. Os impactos, na quase totalidade das vezes, serão negativos, sempre afetando a confiança dos clientes e do mercado e o relacionamento de lealdade dos *stakeholders*. A continuidade dos negócios fica comprometida.

A organização preparada para o enfrentamento de crise é a que possui cultura de crise e processo de gestão de crise bem estruturado. As crises podem ser **repentinas**, com grandes dificuldades de previsão e prevenção, geralmente provocadas por fatores externos, sendo os mais comuns (e de grandes impactos) os desastres naturais e os ataques terroristas. São **latentes** aquelas provocadas por fatores internos e que se desenvolvem gradualmente, o que possibilita, com a correta interpretação de seus sinais de alerta, identificá-las e agir para minimizar seus impactos. Derivam de erros, falhas, fraudes, corrupção, processos inadequados. A terceira categoria trata das crises emergentes, resultado da combinação das duas anteriores, ou seja, causadas por fatores tanto internos como externos (mudanças no ambiente político, econômico, social, tecnológico).

A ouvidoria tem papel preponderante nas crises emergentes e, principalmente, nas crises latentes, dadas as características de ser memória e consciência da organização, contribuindo para tornar a organização mais resiliente, com o objetivo de manter sua reputação e sua longevidade. Afinal, ser resiliente, possuir cultura de crise e estar preparada é o mesmo que desenvolver seus líderes, instruí-los e orientá-los, treiná-los e escolhê-los dentre aqueles que apresentem controle e equilíbrio emocional para lidar com adversidades. Aí entra a ouvidoria, que tornará a gestão de crise mais eficiente e eficaz.

2.1.2 Uma visão da ouvidoria

A ouvidoria é o repertório da vida da organização, o que a faz conhecer elementos que estão presentes na tomada de decisão. Sob ótica centrada na transparência, na ética e na legalidade, a ouvidoria adquire condições de oferecer sugestões, ideias e caminhos que indiquem eficácia e eficiência, incluindo mudanças estruturais de processos e procedimentos, de forma lógica, e que contribuam para a relação da organização com seus clientes dos mais variados níveis e instâncias. Daí o entendimento de que a ouvidoria funciona como consciência e memória de uma organização.

Consciência pela necessidade de um *ethos* profissional sobre a necessidade de uma atuação com transparência, de forma que a organização e outras pessoas sejam influenciadas positivamente sobre o correto exercício de uma prática profissional qualificada e

sobre a necessidade de que essa prática ocorra com base em preceitos éticos e democráticos. (CARVALHO, 2017)

Memória pela posse dos registros documentais (e até mentais) da “história” do trabalho realizado, tornando-se referência de decisões tomadas e das mudanças ocorridas, além de ponto de apoio para orientar as ações da organização em relação aos seus públicos de relacionamento, como instrumento de consolidação de uma política de reconhecimento dos direitos e interesses desses mesmos públicos e, ainda, como instrumento para garantir no espaço público a participação e a representação do cidadão. Hume, em seu *Tratado da natureza humana*, definiu que “o papel principal da memória é conservar não simplesmente ideias, mas sua ordem e posição” (GRATELOUP, 2004).

O ouvidor tem atitude que se fundamenta na capacidade de ouvir, interpretar o que ouve e perceber que há diferenças entre os interlocutores. Ele é capaz de compreender mais do que entender, ter habilidade para equacionar mais do que resolver, perspicácia para avaliar mais do que dimensionar, segurança e objetividade para responder mais do que informar. YASBECK (2010) define a ouvidoria como um espaço de comunicação, porque é onde está presente o conhecimento, a experiência, virtudes, habilidades e atitudes, “um lugar de produção de sentido, de transformação de informações em outras informações”.

A ouvidoria representa um espaço de razão intermediador dos clientes e públicos de relacionamento com a alta direção da organização, pois é a forma mais correta e eficaz, direta e confidencial, por meio da qual os clientes e a organização se relacionam com transparência, comunicação assertiva e verdadeira para se conquistar a confiança dos clientes quando expressarem preocupações ou apresentarem suas reclamações e insatisfações. Tais características evidenciam o quanto a ouvidoria é instrumento essencial para contribuir no enfrentamento de crise em uma organização.

Nessa relação com as partes interessadas, a ouvidoria adquire habilidade e discernimento para identificar e resolver problemas, fornece sugestões para solucioná-los, dando condições para que a empresa adote medidas de correção e evite que a crise se agrave. A ouvidoria consegue, ainda, melhorar a comunicação entre empresa e cliente ao fornecer informações claras e precisas sobre a situação enfrentada para que não ocorram mal-entendidos e os impactos da crise sejam minimizados. Ao transmitir confiança, a ouvidoria possibilita que os clientes percebam que a empresa ouve suas preocupações e adota medidas para que sejam resolvidas, o que contribui para restaurar e fortalecer a reputação da organização. A ouvidoria apresenta ideias e sugestões para que soluções sejam encontradas e, com base em um robusto registro de lições aprendidas, indica cuidados para que não haja recorrência da adversidade vivida, superada ou não. Tudo isso deixa claro que a ouvidoria é essencial para que a empresa consiga gerenciar a crise de forma mais eficiente e minimizar seus impactos negativos.

O reforço para a importância da ouvidoria vem na descrição de BERTACHINI, que vê a ouvidoria valorizada porque não permite o que ela chamou de “frouxidão moral” ao tratar questões da organização com postura ética, honesta e verdadeira. Diz ela: “as ouvidorias exercem tarefas bioéticas no campo prático, na construção de convergências e na busca de soluções que promovam a proteção dos direitos do cidadão, com natural desdobramento na sua qualidade de vida” (BERTACHINI, p. 26).

2.1.3 Pensando a crise

Para BAUDRILLARD (2003), as crises geram novas demandas e novas oportunidades para o consumo, além de testarem os limites do sistema e provocarem reações e mudanças. Dentro desse contexto, surge o questionamento sobre serem as crises simuladas ou reais, se seriam decorrência de fatores objetivos ou subjetivos e se são insolúveis ou solucionáveis. Para ele, a gestão de crise é um processo de manipulação de signos e imagens, instituído para controlar a percepção pública e manter a ordem social, quando se criaria uma narrativa para minimizar a perturbação causa.

SENNETT (2020) categoriza a gestão de crises, em grande parte das vezes, baseada em ações mais voltadas para a técnica e de forma burocrática. As crises priorizam a eficiência e a minimização dos danos, sem se preocupar com situações decorrentes implícitas. É uma forte crítica sobre como o neoliberalismo faz gestão de crise de forma ineficiente e prejudicial para a sociedade. Falar de sociedade é evidenciar que a gestão de crise praticada pelas organizações exige o elemento que olha e defende os interesses dos cidadãos, com entendimento mais humanizado e democrático, e que valoriza a cooperação, a solidariedade e o bem-estar coletivo. A ouvidoria contribui para que haja resiliência social na gestão de crise, com a ideia de construir comunidades e estruturas sociais capazes de adaptação e recuperação eficazes após uma crise. Evidencia a promoção da confiança, o apoio mútuo e a capacidade de aprender com as experiências.

BAUMAN, com seu conceito de modernidade líquida e a sociedade de consumo, descreveu crise como algo inerente à sociedade contemporânea, onde as instituições são frágeis e as relações sociais idem, inexistindo solidez nas estruturas sociais: “A crise não é um evento pontual, mas sim um estado permanente que afeta diversas dimensões da vida social, como o Estado, a democracia, a economia, a cultura e as relações humanas” (BAUMAN; BORDONI, 2016).

Nada muito diferente do que pensa ŽIŽEK (2017). Em suas análises dos fenômenos sociais e políticos, discute as crises e, especificamente sobre a questão econômica, afirma que elas estão presentes nas organizações. Para ele, é necessária uma radical transformação nas estruturas econômicas e políticas para a superação das crises.

SCHUMPETER (1942) entende que as crises empresariais são necessárias para o processo de inovação da economia capitalista. São eventos disruptivos que abrem espaço para o crescimento e a renovação econômica. Semelhante a MARX (1996), para quem as crises resultam das contradições existentes no modo de produção capitalista como momento de desequilíbrio e colapso do sistema. De forma basilar, é o mesmo pensamento de WEBER (2004), para quem as crises econômicas são parte das mudanças e incertezas próprias da modernidade.

FOUCAULT (2014) argumenta que o neoliberalismo provoca uma lógica desregulada de mercado e as crises se tornam inevitáveis, embora gerem oportunidades para a expansão do capitalismo. Para ele, crises são momentos de “limpeza” do sistema, quando as empresas ineficientes são eliminadas e o mercado se reorganiza. Seria a justificativa para que o neoliberalismo não busque evitar as crises, mas sim as administre de acordo com a lógica do mercado.

Todos esses pensadores trazem perspectivas não muito diferentes sobre as crises empresariais e econômicas, ideias suportadas pela inovação, mudanças sociais e seus impactos nas organizações, que são úteis para compreendermos as dinâmicas complexas e de várias faces das crises, deixando claro que toda e qualquer organização passa por elas. Por fim, o pensamento de

MORIN (2013) de que é preciso estar aberto para o incerto, o inesperado, o acontecimento que nos surpreende, e estar pronto para repensar o mundo. Para ele, “é um erro acreditar que a ação só é possível através de uma visão simplista e maniqueísta da situação”.

O que nos faz destacar as questões de inovação, transformação social, desigualdade e envolvimento das pessoas para reforçar que a ouvidoria tem um papel extremamente crucial na gestão de crises das organizações.

2.1.4 A crise no ambiente digital

Em *Sociedade do cansaço*, HAN (2015) registra que a sociedade está em constante mudança e novas dinâmicas e desafios surgem ao longo do tempo. Não sem razão, porque é intenso o ativismo social, permanentemente crescente e de forma célere nas redes sociais, uma forma incontestável de engajamento cívico e político, já que a sociedade definitivamente descobriu a mídia social para se posicionar, produzindo conteúdo e denunciando práticas corporativas e institucionais contrárias ao seu interesse. A consequência são impactos significativos na consciência pública e na agenda política e empresarial.

O ativismo nas redes sociais amplifica vozes e causas, dando a elas visibilidade que não teriam em outro meio. O compartilhamento de informações, histórias e experiências ocorre de forma muito rápida e abrangente, praticamente alcançando um público mais global, gerando pressão pública para ações, porque as redes sociais facilitam a formação de comunidades e o trabalho colaborativo entre os ativistas.

Das empresas e marcas resulta a necessidade de terem ciência do poder da opinião pública nas redes sociais e da importância de cuidarem de sua reputação, o que nos leva, outra vez, à necessidade de uma gestão de crise estruturada e robusta, para que as organizações evitem danos à sua imagem e mantenham a confiança de seus consumidores, hoje mais conscientes e exigentes na cobrança de práticas éticas e do papel social das organizações. A boa gestão de crise facilita o desafio de estarem alinhadas com o alcance e a velocidade das redes sociais, que podem trazer polarização, disseminação de desinformação e superficialidade nas discussões. Facilita, ainda, o engajamento *on-line*, que pode resultar em ações concretas no mundo real, e enfrentar com mais preparo o ativismo virtual. Estar preparada para lidar com as crises de forma responsável, ética e transparente é mais um dos argumentos do quanto a ouvidoria é estratégica na gestão de crises.

2.1.5 As formas de atuação da ouvidoria na gestão de crise

Na prática, a ouvidoria pode contribuir de maneira estratégica e significativa para a gestão de crise nas empresas, seja no ambiente real seja no ambiente digital. De acordo com a metodologia universal de gestão de crise, a participação da ouvidoria ocorre nas fases: prevenção, preparação e resposta.

Prevenção é a fase de identificação e avaliação dos potenciais riscos que antecedem uma crise e de implementação de medidas para evitar ou reduzir tais riscos. Na busca de sinais de alerta de possíveis crises, a ouvidoria monitora o ambiente interno e externo da empresa, atenta para as manifestações dos *stakeholders* e elabora soluções preventivas ou corretivas. Atua como elemento central na elaboração e atualização dos planos de contingência para cada tipo de crise, orientando

a definição dos objetivos, contribuindo para as estratégias, avaliando as ações e cooperando com os responsáveis pela execução. Realiza o treinamento e a capacitação dos funcionários para o enfrentamento de crises, momento crítico para o qual ninguém está preparado. A ouvidoria possui habilidade de comunicação, liderança e resiliência para isso. Nessa fase, participaria da criação e manutenção do comitê de crise, como elemento estratégico central, possivelmente responsável pela coordenação dos demais integrantes.

Teixeira entende ser a prevenção “a estratégia mais inteligente que uma organização deve adotar, pois permitirá, além de evitar a eclosão do risco, uma melhoria de procedimentos” (TEIXEIRA, 2013, p. 94).

É na fase de preparação que se ativa o comitê de crise e os planos de contingência, logo que a crise se faça perceber ou seja declarada. A ouvidoria participa do planejamento e da elaboração do plano de crise definindo objetivos, estratégias, ações e indicadores de desempenho. Ocorre a comunicação imediata e transparente com os *stakeholders* da empresa para informar sobre a situação, as medidas adotadas e os resultados esperados. A ouvidoria tem relacionamento direto com parte desses *stakeholders*, principalmente seus clientes. Membro do comitê de crise – “pessoas estratégicas da empresa, responsáveis pelas ações a serem planejadas” (TEIXEIRA, 2013, p. 98) –, a ouvidoria está envolvida na avaliação constante do cenário de crise, consequências não percebidas até então, impactos das ações adotadas, adaptações ou correções que se percebam necessárias, inclusive relativas às estratégias.

A fase de resposta é quando se dá o encerramento da crise e retorno à normalidade das operações. Comunicação final e transparente com os *stakeholders*, em que a ouvidoria pode até ser o porta-voz da empresa, para que eles se tranquilizem com o encerramento da crise, conheçam os resultados obtidos e as lições aprendidas. Robbins e Judge argumentam a importância da Ouvidoria “como um mecanismo de *feedback* e resolução de conflitos nas organizações, abordando sua relevância para a cultura organizacional” (ROBBINS e JUDGE, 2010).

LUCAS (2014) enfatiza a importância de praticar a comunicação eficaz com empatia, resolução de problemas e satisfação dos *stakeholders*, essenciais no relacionamento com os clientes. Na fase de resposta, estão incluídos o reconhecimento e agradecimento àqueles que participaram da gestão de crise, análise pós-crise e identificação dos pontos fortes e fracos da gestão realizada, além das oportunidades de melhoria para evitar recorrência e desenvolver experiência para enfrentamento de prováveis crises futuras.

2.2 Ouvidoria Integrada com as Demais Áreas da Empresa

A contribuição estratégica da ouvidoria para a gestão de crise amplia-se com a ação conjunta com as demais áreas, especialmente operações, marketing, comunicação, qualidade, compras, jurídico e direção. A participação dessas áreas é essencial para garantir que as decisões tomadas sejam baseadas em informações precisas e relevantes. A ouvidoria, além de trazer a perspectiva do cliente e informações valiosas sobre suas necessidades e expectativas, estimula, motiva e dialoga com as outras áreas, as quais trazem conhecimento técnico e experiência. Juntas, podem avaliar os riscos, definir estratégias de gestão de crises e elaborar planos de continuidade de negócios eficazes, fazendo com que o trabalho em conjunto garanta as melhores decisões, tanto em relação à

satisfação e manutenção de confiança dos *stakeholders* como para suportar planos de continuidade dos negócios, implantados e colocados em ação graças ao conceito de memória e consciência da organização.

Sob essa ótica, a ouvidoria efetiva-se e consolida-se como parte integrante e, principalmente, integradora, alinhada com a missão, a visão, os valores, o propósito e os objetivos estratégicos da organização, consolidando-se “como uma função estratégica para a gestão das organizações” (CHIAVENATO; MATOS, 2022).

A integração não poderia resultar em nada diferente do que benefícios:

a) para a ouvidoria, facilidade de acesso às informações, aos recursos e aos canais de comunicação necessários para o desempenho de sua função;

b) para a organização, criação de ambiente de cooperação e bom relacionamento, o que contribui para a resiliência de enfrentamento de crises, gerando identidade e reconhecimento. Além disso, conduz para a melhoria da qualidade dos processos, dos produtos e dos serviços, o que pode resultar na fidelização dos *stakeholders*. Uma forma simples de preservar a imagem e a reputação.

Esforços integrados demonstram ganho maior se a organização adotar a análise preditiva, vetor orientativo para suas respostas à crise, seu planejamento estratégico e sua tomada de decisão.

2.3 A Utilização de Dados para Análise Preditiva

A análise preditiva trabalha com dados de forma organizada e consolidada para que tenham um propósito que oriente a decisão a ser tomada, o que ocorre graças à facilidade de representação do conjunto de dados analisados, pois eles ficam mais explícitos, indicando evidências essenciais para a gestão da organização.

Como consciência e memória, a ouvidoria pode realizar a análise preditiva com a utilização das informações coletadas em suas interações com os públicos de relacionamento da organização, o que significa mais e relevantes questões, além das reclamações, sugestões e elogios, bem como outras informações: dados demográficos, hábitos de compra, viagens etc.

De outro lado, permite contribuição para que ocorra melhoria contínua de seus produtos, de tudo o que impacta a imagem e a reputação da empresa, além de conquistar e preservar a fidelização dos clientes.

Para SHMUELI e KOPPIUS, da análise preditiva resultam benefícios ao se identificar um sem-número de variáveis que vão desde tendências, necessidades, expectativas, satisfação ou insatisfação dos *stakeholders* até previsão de demandas futuras, detecção de anomalias, fraudes, riscos, problemas ou crises potenciais que possam afetar a empresa, além da otimização de processos, recursos, custos, tempo ou qualidade na produção e na entrega dos produtos e serviços da empresa, além de novos produtos, serviços, soluções ou experiências que atendam às demandas e às tendências do mercado.

Segundo eles, a análise preditiva exerce:

[...] seis papéis: geração de novas teorias, desenvolvimento de medidas, comparação de teorias recorrentes, melhoria de modelos existentes, avaliação de relevância e avaliação da previsibilidade de fenômenos empíricos. (SHMUELI; KOPPIUS, 2018)

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo permite perceber que a ouvidoria possui um papel estratégico e uma contribuição essencial para o enfrentamento de crises organizacionais. Ao discorrer sobre os conceitos de risco e crise, demonstrar o envolvimento que a ouvidoria tem com a gestão de risco e, de forma enfática, com a gestão de crise, evidencia-se que ela atua e participa dessa gestão e o quanto as organizações precisam estar atentas a essa questão, e também que é preciso lembrar que o contexto de atuação é uma sociedade transformada pela cultura globalizada e munida de tecnologia com inovações constantes. Por tal razão, são destacados os benefícios da integração da ouvidoria com as demais áreas e a conclusão de que a gestão da empresa, mesmo no seu dia a dia, necessita ser realizada com base em dados e na análise preditiva, momento em que a ouvidoria se torna indispensável, pois sua condição de memória e consciência da organização facilita a compreensão e o uso das informações estruturadas e organizadas racionalmente. O artigo deixa claro que a ouvidoria é um instrumento valioso no aprimoramento da gestão para que as organizações se tornem capazes de descobrir como aproveitar o comprometimento e a capacidade de aprender com todos os seus membros.

Por meio da revisão bibliográfica é possível entender que a ouvidoria, espaço de razão para que ocorra comunicação livre e direta entre a organização e seus *stakeholders*, seja ao receber, encaminhar, responder e tratar suas demandas, pode também atuar na gestão de crise, dar confiabilidade pública às respostas que a organização divulgue. Ao interagir com as demais áreas da organização, além de contribuir para a melhoria dos processos e produtos, a ouvidoria passa a ter visão ampliada e integrada das expectativas dos *stakeholders* internos e externos, o que dá concretude às decisões que a organização venha a tomar e qualifica e habilita a ouvidoria para, até mesmo, se fazer representar no Conselho de Administração. O recurso da análise preditiva potencializa o papel da ouvidoria na gestão estratégica da organização ao fornecer informações valiosas para a tomada de decisão e para o processo de inovação da empresa.

A contribuição da ouvidoria para gestão de crises organizacionais é tema inquietante e que deve ser objeto de mais trabalhos, estudos empíricos e pesquisas que comprovem, na prática, sua atuação.

REFERÊNCIAS

- BAUDRILLARD, J. *A sociedade de consumo*. Elfos: 2003.
- BAUMAN, Zygmunt; BORDONI, Carlo. *Estado de crise*. Rio de Janeiro: Zahar, 2016. p. 9.
- BERTACHINI, Luciana. Fundamentos de bioética na atuação de ouvidoria. *Revista Científica da ABO*. Ano 2, n. 2, p. 26, 2019.
- CARVALHO, Claudio Luiz. *Redes sociais corporativas*. Rio de Janeiro: Multifoco, 2017. p. 32.
- CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco Gomes. *Visão e ação estratégica*. São Paulo: Atlas, 2022. p. 15.
- FOUCAULT, Michel. *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. Petrópolis (RJ): Vozes, 2014.
- FREI BETTO (Carlos Alberto Libânio Christo). Pós-modernidade e novos paradigmas. *Revista Reflexão*. Ano 1, n. 3, nov. de 2000, p. 3.
- GRATELOUP, Léon-Louis. *Dicionário filosófico de citações*. São Paulo: Martins Fontes, 2004. p. 176.
- HAN, Byung-Chul. *Sociedade do cansaço*. Petrópolis (RJ): Vozes, 2015.
- LUCAS, Robert. *W. Customer Service Skills for Success*. New York: McGraw-Hill Education, 2014.
- MARX, Karl. *O capital: crítica da economia política*. São Paulo: Nova Cultural, 1996, v. 1.
- MORIN, Edgar; VIVERET, Patrick. *Como viver em tempo de crise*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2013. p. 26.
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Universidades, 2010. p. 336.
- SENNET, Richard. *O liberalismo enfraqueceu nossa rede de salvação*. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/ideas/2020-06-13/richard-sennett-o-liberalismo-enfraqueceu-nossa-rede-de-salvacao.html>. Acesso em: 29 jun. 2023.
- SCHUMPETER, Joseph Alois. *Capitalismo, socialismo e democracia*. Londres: George Allen & Unwin, 1942.
- SHMUELI, Galit; KOPPIUS, Otto. Predictive Analytics in Information Systems Research. *Management Information Systems Quarterly*. Working Paper n. RHS-06-138. Robert H. Smith-Schools Business. University of Maryland, p. 554, jul. 2010.
- TEIXEIRA, Patrícia B. *Caiu na rede. E agora? Gestão e gerenciamento de crises nas redes sociais*. São Paulo: Évora, 2013. p. 98.
- WEBER, Max. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Martin Claret, 2004.
- YASBECK, Luiz Carlos Assis. Ouvidoria é comunicação. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. Ano 7, n. 13, p. 18, 1º semestre de 2010.
- ŽIŽEK, Slavoj. *A coragem da desesperança: crônicas do ano que vivemos perigosamente*. Rio de Janeiro: Zahar, 2017.