

Robson Luiz Gisoldi

Mestrando no Programa de Mestrado em Comunicação na USCS – Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

A escassez de publicações que abordam as diferentes vertentes do papel do ouvidor faz do livro *Ouvidoria: mídia organizacional*¹, lançado em 2012 pela Editora Sulina, uma ferramenta significativa de estudo, que condensa em uma só publicação diferentes aspectos da atividade, debatidas por acadêmicos especializados no tema.

A publicação conta com a edição e organização de Luiz Carlos Assis lasbeck, doutor em Comunicação e Semiótica, pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP), e coordenador do grupo de pesquisa “Ouvidoria, mídia organizacional”, implementado na Universidade Católica de Brasília (UCB) e financiado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), ação que resultou nesta publicação.

São artigos e estudos separados entre os autores que abordam temas como novas tecnologias, características da ouvidoria, semiótica, a prática como instrumento pedagógico e direito do consumidor, dentre outros.

O livro inicia-se com texto do próprio lasbeck – o qual melhor sintetiza todos os outros textos da publicação no capítulo “Competências comunicacionais em ouvidoria” – explicando a evolução da ouvidoria no Brasil, iniciada em 1990 com a introdução da Lei Federal n. 8.078, de 11 de setembro de 1990, conhecida como o Código de Defesa do Consumidor. O procedimento passou a ter um forte aliado para estabilizar as relações de poder entre consumidor e empresa. A evolução dos SACs (Serviços de Atendimento ao Cliente) e do *telemarketing* levou as organizações a adotarem sistemas de CRM (*Customer relationship management*), técnicas que consistem em colecionar, selecionar e agrupar dados cadastrais de consumidores a fim de gerar informações que subsidiem contatos comerciais individualizados.

O editor, conforme lasbeck é tratado no livro, explicou que, apesar de em meados da década de 1990 a novidade da ouvidoria ter sensibilizado positivamente os consumidores, não ocorreu o mesmo com os fornecedores, que criaram formas burocráticas de padronização dos processos. Com isso, a demanda cada vez mais crescente da ouvidoria pela população fez com que, aos poucos, os recursos fossem relegados à segunda ou terceira instâncias no pós-venda, mediadas pelos SACs. O autor ressaltou que as ouvidorias não surgiram de uma necessidade idealizada ou planejada. Elas emergiram como prática diária das organizações como um meio, uma mídia, para resolver problemas de relacionamento.

Ouvidoria, mudança da cultura organizacional pela comunicação
Ombudsman, changing organizational culture by communicating

lasbeck, em seu capítulo, não economizou em seu discurso ao defender que o ouvidor é um profissional de comunicação. De acordo com o autor, em centenas de ouvidorias de que participou dos cursos no INC (Instituto Nacional de Capacitação), em funcionamento desde 2004, a maioria dos ouvidores nem sempre pôde contar com equipes detentoras de competências do setor porque a grande parte dos departamentos era formada em “toque de caixa”, ou seja, com poucos recursos.

Sobre as características do ouvidor, o escritor destacou que, de acordo com o grupo de estudos “Ouvidoria, mídia organizacional”, da UCB, o perfil principal é saber ouvir.

O livro defende, inclusive no próprio título, que ouvidoria é uma mídia organizacional, cuja função primordial é reatar vínculos estremecidos no relacionamento entre organizações e seus públicos. lasbeck citou Philip Kotler, administrador e sistematizador do *marketing*, que defendeu a comunicação como um subproduto do *marketing*. Ele afirmou que Kotler não se deu conta de que o *marketing* é uma modalidade de comunicação estratégica, dirigida a resultados organizacionais. Segundo ele, Kotler reduziu o processo de comunicação à transmissão de informações em seus artigos.

lasbeck mencionou que, na visão de Kotler, caberia ao gerente de *marketing* organizar todas as áreas, como um maestro, um administrador de empresas. No entanto, o jornalista defendeu que a gestão em comunicação é tarefa de grande relevância na função de ouvidor. Demanda não apenas conhecimentos em gestão, mas também domínios específicos da comunicação e da cultura, além da sensibilidade.

O autor explicou que o conceito de comunicação integrada surgiu a partir das obras de Margarida Kunsch (1986). Para a referida autora, integrar a comunicação é função de quem administra as ações de troca de informação.

¹ IASBECK, Luiz Carlos Assis (Org.). *Ouvidoria: mídia organizacional*. São Paulo: Sulina, 2012. 254p.

Como defendeu que a ouvidoria é uma atribuição de comunicação organizacional, lasbeck afirmou que o ouvidor deve participar ativamente dos discursos da organização, sendo parte integrante da formação e da gestão da identidade institucional.

Outro ponto importante do profissional de ouvidoria é gerir a informação, uma vez que as informações passadas pelos consumidores são espontâneas, tendendo a ser mais autênticas e reveladoras. O autor destacou que o ouvidor precisa entender o contexto do cliente. Porém, compreender o contexto do outro não significa compartilhar seus problemas, sofrimentos e alegrias. A postura profissional requer proximidade e distanciamento ao mesmo tempo. Entender o Código de Defesa do Consumidor também se faz necessário, motivando ações preventivas e estimulando ações de valorização.

O livro ressalta que, entendido como uma atividade estratégica da comunicação, os saberes do *marketing* são indispensáveis para o ouvidor. Principalmente para adotar estratégias de comunicação mercadológica.

A obra defende que o ouvidor esteja alinhado com as novas tecnologias da comunicação, como as redes sociais. Nem todos os problemas podem ser respondidos por esse caminho, mas dúvidas dos clientes podem e devem ser combatidas por este meio. Por fim, o ouvidor tem que ser crítico e não se intimidar com a hierarquia, pois a ouvidoria é entendida como agente de mudança da cultura organizacional.

O segundo capítulo foi escrito a quatro mãos pelo jornalista Ailiam Braz e por Rafiza Varão, professora da UCB. Eles destacaram o papel das ouvidorias na comunicação organizacional, traçando um histórico da figura do *ombudsman* no Brasil e no mundo.

No texto, os autores frisaram que a ouvidoria não pode ser entendida apenas como um depósito de informações, registradas passivamente. As ouvidorias representam um espaço de trocas comunicacionais entre instituição e sociedade. Cabe ao ouvidor aprofundar as questões e ir além da solução, diferentemente de outros meios, como os Serviços de Atendimento ao Cliente (SACs) e *call centers*.

Representando a Universidade Estadual de Londrina, Ana Rafaela Bastos e Mayna Marchiori de Moraes, membros do grupo de pesquisa GRFascescom (Grupo de Estudos Faces da Cultura e Comunicação. Organizacional), e Marlene Marchiori, pesquisadora Líder do CNPq, abordaram a ouvidoria como um processo de construção. Segundo as autoras em referência, o processo de conhecimento é gerado em ambientes não manipulativos, sendo construído conforme a prática diária. Neste sentido, o ouvidor exerce um papel importante, pois recebe ideias e pode refletir sobre o autoaperfeiçoamento da organização.

Silvia Regina dos Santos Coelho, mestre em comunicação pela UCB, escreveu sobre a "Representatividade e representações em ouvidorias públicas". Conforme sua visão, a ouvidoria é um lugar onde se embatem as linguagens, de forma que a mensagem verbal predomina

nas manifestações de insatisfação. Desta maneira, o trabalho do ouvidor tem sempre um caráter semiótico, na medida em que não pode desprezar os signos que recebe. Já Valéria de Fátima Raimundo, doutora em Sociologia e representante da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), destacou a mediação tecnológica e o controle nas interações comunicacionais em centrais de relacionamentos.

Artur Roman, professor da Universidade de Londrina e coordenador editorial da revista *Ideias em Gestão* (Faculdade Aiec – Associação Internacional de Educação Continuada), destacou em seu capítulo o tema "Ouvidoria interna: lugar de comunicação para os não ditos revelados". No texto, o acadêmico definiu a ouvidoria interna como fiel aos princípios do *ombudsman*, de onde se originou. Em sua ação, não exige, recomenda; não obriga, persuade; não impõe, negocia, tendo como principal função a mediação de conflitos.

Em uma organização, Roman descreveu os chamados discursos benditos e malditos. O primeiro tem origem nos meios de comunicação organizacional das empresas, já o segundo se baseia em boatos, com a tão falada "rádio peão". O artigo propõe-se a discutir as possibilidades da ouvidoria interna nas organizações, destacando que sistematizar os fluxos de comunicação é uma ação que precisa ser feita.

O mestrando em Comunicação pela UCB, Fábio Oliveira Campos, abriu seu capítulo com o título "Fala que eu te escuto: ouvidoria e identidade". Com o sugestivo nome de um programa televisivo da Igreja Universal do Reino de Deus, o autor comentou que as organizações percebem a necessidade de escutar seus clientes, criando seus programas para estabelecer um canal para contato com eles. Durante o texto, o estudante deixou claro que os gestores das organizações precisam estar conscientes do papel das ouvidorias, utilizando-as como forma de melhoria constante no relacionamento com os clientes.

José Marcelo Assunção, professor da Upis (Faculdades Integradas), abordou o papel pedagógico da ouvidoria. Não economizando ironias quando se refere às expressões recheadas de gerúndios dos *call centers*, o autor apresentou um argumento relevante de que não se pode falar de responsabilidade social corporativa sem que se detenha na instituição da ouvidoria um dos traços desta responsabilidade. Assunção frisou que a ouvidoria é reconhecimento de uma falta ou carência. Uma busca institucional que não se preenche por exigências mercadológicas.

Trabalhando com outro foco de estudo, a docente da UCB e integrante do Fórum Nacional de Ouvidores Universitários, Maria Helena Saraiva Rodrigues, destacou a singularidade das ouvidorias universitárias. A escritora tratou, conforme o texto, deste tipo de ouvidoria como um caso à parte, levando-se em conta a qualidade distintiva do ambiente educacional em relação às demais instituições ou empresas de caráter público ou privado de ouvidorias.

Por fim, ao debruçar seus olhos nas mais de 250 páginas

do livro *Ouvidoria: mídia organizacional*, o leitor sai com a clara impressão de que este sistema de atendimento é pouco aproveitado nas organizações públicas e privadas. Outro ponto importante é a clara representatividade do estudo de Luiz Carlos Assis lasbeck em praticamente todos os textos da obra, deixando claro seu *know-how* no assunto.

Talvez, muitos dos mais reconhecidos gestores, profissionais do *marketing* ou da comunicação não chegaram à conclusão de que a ouvidoria é um meio de comunicação capaz de estreitar o relacionamento

da instituição com seus *stakeholders*, capaz de prover mudanças inimagináveis em seus processos gerenciais e, até mesmo, no produto final.

Ao entender a ouvidoria como uma mídia organizacional, conforme propuseram o organizador da obra e demais autores participantes, é possível escancarar um extenso leque de oportunidades de aperfeiçoamento institucional. A sincera e espontânea argumentação de um consumidor é um elemento a ser registrado, catalogado e aplicado como um verdadeiro antídoto aos equívocos corporativos.