



A

POSTOS PARA A SOLUÇÃO

AS AÇÕES DA OUVIDORIA PARA MELHORAR PROCESSOS INTERNOS E A QUALIDADE DO ATENDIMENTO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS OFERECIDOS AOS CLIENTES

EM 2001, QUANDO MUDOU DE CIDADE POR CAUSA DO TRABALHO, A ASSISTENTE SOCIAL FÁTIMA APARECIDA RAMPIN DECIDIU TRANSFERIR SUA CONTA BANCÁRIA PARA A AGÊNCIA LOCAL LÁ ACERTOU OS DETALHES DA TRANSFERÊNCIA E, CONFORME INFORMAÇÃO DA RESPONSÁVEL PELO ATENDIMENTO, A PARTIR DAQUELE MOMENTO TODA A MOVIMENTAÇÃO SERIA AUTOMATICAMENTE TRANSFERIDA PARA AQUELA AGÊNCIA. "E foi assim, mas apenas com o débito automático e as tarifas. No dia do pagamento, o salário foi direcionado para a agência antiga e como não havia saldo suficiente, as contas em débito automático foram pagas e a conta acabou ficando devedora", conta a assistente social. Quando percebeu o ocorrido, Fátima escreveu um e-mail para a ouvidoria da instituição bancária solicitando

a reparação. Em pouco tempo, o departamento conseguiu normalizar a situação e estornar os juros decorrentes do uso do limite especial.

Esse é um exemplo simples da atuação da ouvidoria. Muitos casos, dos mais básicos aos mais complexos, são atendidos diariamente por esse departamento em empresas de diferentes segmentos. Conversamos com instituições financeiras, companhias de energia elétrica, serviços de utilidade pública, como gás e água, companhias de telefonia móvel e fixa, companhia aérea, provedores de internet e órgão público (veja entrevista no site) para entender como esse canal interfere na melhoria dos processos internos e como atua na qualidade não só do atendimento, mas dos produtos e serviços oferecidos pelas instituições ao consumidor. »

Criada há alguns anos para dar suporte à central de atendimento ao cliente, a ouvidoria é responsável por atender em segunda instância às demandas de consumidores e clientes insatisfeitos com os atendimentos prestados por outros canais e, ainda, reportar às áreas envolvidas para aperfeiçoamento dos processos e fluxos, evitando novas manifestações sobre o mesmo assunto. "Como última ins-

tância de recurso, a importância para a empresa se dá pela oportunidade de conhecer a opinião dos clientes e ajustar melhorias pertinentes. Para o consumidor, é uma garantia de ter sua manifestação atendida ou devidamente esclarecida quando improcedente", explica Valéria Mattar, supervisora da ouvidoria da Elektro.

Igualmente acontece no Banco do Brasil, em que o papel da área é mediar

situações latentes. "O mais importante é ouvir e entender os problemas que os clientes têm. Identificar se aquela demanda é originada por um problema de processo ou de falta de informação é outro objetivo da área", conta Luiz Carlos Ranieri, ouvidor do banco. Em alguns casos é mesmo a informação, ou a falta dela, que acaba fazendo a diferença. "Por mais que um atendimento tende a ser semelhante, alguns

Por dentro da ouvidoria

Para trazer para perto do nosso leitor um pouco de como é o trabalho da ouvidoria, separamos cases de algumas empresas. Confira.

AMPLA Paulo César Gomes, ouvidor

"A ouvidoria da empresa participa, a convite das prefeituras municipais, de palestras para a população. Em Campo dos Goitacazes (RJ), fomos procurados para saber como se fazia a ligação elétrica em uma residência. Fomos até o local e lá chegando nos deparamos com uma casa humilde e ficamos estarelecidos com a situação da senhora. O marido havia falecido recentemente e ela vivia na clausura e no escuro. Assumimos um compromisso não só de ligar a luz para ela, mas de fazer um trabalho social. A ouvidoria conclamou as assistentes sociais da prefeitura e, em resumo, a prefeitura assumiu um compromisso público de reformar a casa dessa senhora. Ela não tinha nada."

BANCO DO BRASIL Luiz Carlos Ranieri, ouvidor

"Uma conduta antiga do banco era pedir para o cliente comparecer à agência para cadastrar a senha do novo cartão. Isso era ruim, pois nem sempre era possível para o cliente se deslocar até a sua agência para o cadastro. Por solicitação da ouvidoria, hoje todos podem fazer o cadastramento nos caixas eletrônicos de qualquer agência. Vejo como uma alternativa de eliminar o desgaste e estresse causados pela correria do dia-a-dia, tanto para o cliente como para o colaborador. À medida que buscamos solucionar esses problemas, contribuimos para a sustentabilidade e para a qualidade de vida das pessoas."

COMGÁS Elizabete Akemi Yuhara, ouvidora

"Uma história interessante é o caso de um cliente do segmento comercial que se tornou um parceiro da companhia. Ele nos procurou para relatar um problema de ordem comercial e fizemos o encaminhamento do processo dele e tudo o que podia dar errado com esse cliente foi colocado num segundo plano. É algo engraçado porque quando há reajuste ele conversa conosco para saber os motivos etc. E ele se tornou um grande defensor da Comgás dentro do segmento que atua. Houve um fortalecimento do relacionamento com o cliente. Ainda hoje temos o compromisso de nos encontrar pelo menos uma vez por ano para receber esse feedback dele."



detalhes podem influenciar na satisfação do cliente. Ser um pouco investigador para detectar as queixas e resolvê-las é favorável", alerta a ouvidora da Comgás, Elizabete Akemi Yuhara.

Esclarecimentos oferecidos na adesão de serviços ou produtos pesam positivamente para diminuir as demandas encaminhadas à segunda instância. Elizabete explica que certos pormenores podem significar muito para o consumidor. "Entendemos que a orientação para o cliente deve ser alcançada. Para ele, a ouvidoria é um canal para recorrer quando ainda tem alguma dúvida que não foi bem resolvida. Quando falamos de relacionamento, falamos de um processo educacional, de orientação. Somos importantes para o cliente à medida que conseguimos traduzir na linguagem dele o que ele deseja saber", diz.

Já na Caixa Econômica Federal, a ouvidoria funciona como primeira instância, tratando das manifestações referentes a reclamações, sugestões, elogios e denúncias registradas pelos clientes. O SAC da empresa, Disque-Caixa, é o canal em que o cliente pode pedir informações e sanar dúvidas sobre produtos e serviços. "A experiência da Caixa comprova que o consumidor já consegue enxergar a ouvidoria como um canal de comunicação que serve, inclusive, para a mediação de conflitos", explica Paulo Roberto dos Santos, ouvidor da Caixa Econômica Federal.

TREINAMENTO E ÓRGÃOS DE DEFESA

Orientar o grupo de funcionários e não apenas o cliente é mais uma das indicações sugeridas pela ouvidoria. Colaboradores e parceiros instruídos sobre os procedimentos da companhia podem representar menores chances

de problemas futuros. No Banco do Brasil as demandas geradas pelo SAC e repassadas para a área, quando não decorrentes de deficiências de fluxo ou processo, viram treinamento. "Contribuímos para o treinamento das equipes que vão lidar diretamente com o cliente, apontando para falhas na hora da apresentação do serviço ou produto. Esclarecer o cliente com relação aos produtos adquiridos para não gerar imprecisões e reclamações posteriores é essencial", comenta Ranieiri.



Na Ampla, após uma reestruturação na ouvidoria há três anos, a companhia passou a oferecer treinamento intensivo para os atendentes do Procon. "Fizemos um trabalho proativo para que eles tivessem mais informações da empresa e também pudessem obter maior conhecimento da legislação", diz André Moragas, diretor de relações institucionais e comunicação da Ampla. O executivo afirma que dentro da área de concessão no Rio de Janeiro a empresa atua em parceria com 21 órgãos de defesa do consumidor, sendo dez estaduais e 11 municipais. Segundo ele, antes da parceria

o número de pré-atendimentos via Procon era da ordem de 3.364. "Se fossem feitos antes da reestruturação, os 3.364 seriam reclamações. Depois de 2005, apenas 905 viraram reclamações, ou seja, menos de um terço. Em 2007 evoluímos para 1.708 pré-atendimentos com o Procon, sendo que desses apenas 550 viraram reclamações", comemora Moragas. Conforme o diretor, o treinamento favorece a diminuição do número de reclamações e ocorrências, além de ser uma forma de qualificar a mão-de-obra do órgão. "Quanto mais qualificado o atendente, melhor. Se ele me cobrar mais, eu posso me aprimorar", fala.

No Terra, os casos procedentes de órgãos de proteção são identificados pela equipe do ombudsman, que atua como a ouvidoria do portal. "Dispomos de um número exclusivo para uso dos Procons em todo o Brasil. E como uma 'hotline' direcionada à nossa equipe. A grande maioria dos casos (96%) é solucionada e finalizada durante o próprio contato, ou seja, o cliente já sai do Procon com sua questão resolvida", explica Jefferson Settin, onibudsman do Terra.

Além de ser a derradeira tentativa de esclarecer problemas e insatisfações junto à empresa antes do encaminhamento aos órgãos de defesa do consumidor, é a própria ouvidoria que trata das ocorrências encaminhadas aos órgãos. Na Sabesp, a área acompanha inclusive as audiências. "No Procon o prazo é de dez dias. Se você não responde satisfatoriamente nesse prazo, é marcada uma outra audiência. O Procon cumpre uma função importante que é a de trazer à tona a legislação de proteção do consumidor", fala Maria Cristina Masagão, ouvidora da Sabesp.»

ESPECIAL OUVIDORIA

Segundo ela, dos 21 mil casos que entraram no seu departamento em 2007 mais de 81% eram reclamações operacionais ocasionadas por vazamento, falta de água ou esgoto. Os 228 casos colocados no ranking do Procon eram queixas comerciais, que envolviam alta de consumo, parcelamento, tarifa e outros. "Desse ranking, 47% dos casos foram solucionados. Isso mostra que quando o as-

sunto é operacional conseguimos resolver a contento, já quando é comercial o cliente não aceita", revela.

Nem sempre a ouvidoria é suficiente para contentar o consumidor ou atender às suas expectativas. Para Maria Cristina, o cliente tem dificuldades de compreender os limites de atuação da área. "Ele espera de nós uma rapidez que nem sempre conseguimos ter. E preciso entender



SABESP Maria Cristina Masagão, ouvidora

"A cliente reclamou que uma estação de tratamento da Sabesp tinha provocado rachaduras na sua casa. Quando fizemos o atendimento, concluímos que não havia risco de desabamento, mas que a casa sofreria essas rachaduras sempre. A decisão da empresa foi desapropriar a casa. Entretanto a senhora não tinha a escritura do imóvel e só o compromisso de compra e venda não era suficiente para a desapropriação. Levamos mais de um ano orientando a senhora com a questão dos documentos, que já nem eram mais da alçada da ouvidoria, para a obtenção da documentação necessária. Ela conseguiu registrar a escritura e estamos em fase final de poder pagar para ela. Uma simples rachadura poderia ser responsável por ela perder tudo o que possuía. Nós ampliamos a nossa atuação e conseguimos chegar a uma solução satisfatória, chegando a bom termo."

ITAÚ Francisco Calazans, ouvidor-geral

"Certa vez um grande empresário ficou tão surpreendido com a resolução da questão adotada pela ouvidoria que viajou de Salvador (BA) a São Paulo para cumprimentar e conhecer pessoalmente os ouvidores envolvidos na solução do problema."



TAM Daisy Romero Marques de Souza, gerente do Fale com o Presidente

"Num sábado, ao atender um cliente que reclamava de uma carga que não chegou ao seu destino (Curitiba/PR), a telefonista, sem ter a quem recorrer, resolveu por conta própria fretar um jatinho para levar a peça do cliente de São Paulo a Curitiba. Apesar do custo dessa operação ter superado em muitas vezes o valor do frete da carga, a ação rápida e eficaz da telefonista garantiu a conquista desse cliente e a admiração de todos dentro da companhia. Em outra ocasião, uma cliente ligou ao serviço Fale com o Presidente dizendo que tinha um sonho incomum: casar-se sobre o tapete vermelho da TAM. Empréstamos dois tapetes à cliente, que enviou o convite e depois nos mandou as fotos do casamento." >>

que o caso está sendo visto com atenção redobrada, mas que não pode ser resolvido em 15 minutos. Certas vezes nem pode ser resolvido na primeira visita", diz. Conforme a ouvidora, quando o fato exige qualidade na análise e na resposta, como por exemplo, um vazamento de água em que não se localiza a procedência, a relação com o cliente abrange o aspecto da espera e da resolução. "Senão ele vai achar que não há solução. E alguns casos realmente demoram meses ou anos", explica.

Em alguns casos, o descontentamento do consumidor vai direto das centrais de atendimento para os órgãos de defesa, sem passar pela ouvidoria. "Recebemos muitos casos de clientes que recorrem diretamente aos órgãos de proteção. Na equipe, temos uma área especialista em Bacen (Banco Central) e Procon. Fazemos questão de saber se o cliente passou pela ouvidoria antes e recorreu aos órgãos mesmo assim", explica Cristiana Pinciroli, ouvidora do Unibanco.

Jorge Jardim Neto, gerente de ouvidoria da Brasil Telecom, aponta que a empresa notou que alguns clientes de pré-pago reclamavam na Anatel antes de buscar atendimento na central. "O que eles queriam era um prazo mais curto de atendimento. Na agência reguladora são cinco dias para resolver, e na Brasil Telecom tínhamos um prazo maior. Agora a área de clientes faz uma análise mais rápida e respondemos em três dias diretamente para o cliente", descreve.

IMAGEM

No Itaú, a ouvidoria está no centro de um processo de governança corporativa. "Ela ultrapassa a função de atender a um problema crítico de um cliente mais irritado com o banco. Ajuda a retê-lo já que, ao ter uma

boa solução para o seu caso, desenvolve uma relação de maior confiança com a instituição", indica Francisco Câlazans, ouvidor-geral do Itaú. Ele acrescenta ainda que o canal auxilia na diminuição dos custos das reclamações, pois os gastos são inferiores aos de ações judiciais. "Sem contar que contribui na construção de uma imagem institucional forte e de respeito", completa.

"Com a criação da ouvidoria a organização demonstra sua disposi-



ção em assumir compromissos com os clientes atuais e potenciais", fala o superintendente de ouvidoria do Citi Brasil, Miguel Sauan.

O ombudsman do Terra conta que recentemente sua equipe recebeu diversas reclamações relacionadas à cobrança de serviços. Ao analisar a demanda, foi identificada uma falha que fazia com que alguns clientes não tivessem os pagamentos quitados automaticamente. O executivo reuniu as principais áreas relacionadas e juntos definiram o plano de ação para a correção definitiva do problema. Em dois meses, as recla-

mações sobre o item cessaram por completo. "Identificamos a dificuldade por meio da procura de nossos consumidores. Ponto para o cliente, que teve sua reclamação ouvida, e ponto para a empresa, que conseguiu melhorar seu processo com base na voz de seu consumidor", pontua Settin.

Ação

E como agem as ouvidorias para resolver as questões que as centrais de atendimento não conseguem solucionar? Para Cristiana, do Unibanco, o serviço de atendimento é dimensionado para atender muitos clientes. Já a ouvidoria tem o papel de "escutar". "A finalidade é ouvir mesmo o cliente. Muitas vezes ele só quer o reconhecimento de que o banco errou", comenta.

Rever os procedimentos é atribuição contínua da ombudsman da Uol, Tereza Rangel. Segundo ela, a maior parte das manifestações recebidas no setor está relacionada à assinatura, à cobrança ou a outros serviços. Das 8.380 manifestações recebidas até o final de fevereiro no departamento, apenas 2.786 tinham relação com conteúdo, alvo do trabalho de ombudsman no portal. "Encaminho para o setor responsável o que não é de conteúdo, mas ajudo e cobro respostas do setor". Tereza diz que as queixas de responsabilidade do ombudsman se referem à notificação de erro de informação ou à falta de conteúdo. Mas como a dimensão do seu trabalho vai além, ela ilustra uma situação em que atuou para defender os interesses do assinante do provedor.

De acordo com ela, a Uol envia e-mails não-solicitados para a base de assinantes com o argumento de que está divulgando serviços. Em determinada ocasião foi enviada uma»

campanha sem opt-out, opção para não receber mais e-mails daquela natureza, e com o agravante de que esse e-mail furava o próprio anti-spam. "Muitos clientes reclamam que isso é spam", conta. Uma discussão interna envolvendo o ombudsman mudou os procedimentos. "A Uol continua enviando as campanhas, mas passou a adotar o opt-out nos e-mails", diz.

Outros fatores diferenciam o atendimento do SAC da ouvidoria. "No SAC você se preocupa com o tempo do atendimento, com o script a ser seguido. Na ouvidoria não funciona assim. Somos mais especializados porque há a necessidade de conhecer todos os processos da empresa", aponta Elizabete, da Comgás. Para ela, a fama de demora e repetição de manifestações sem sucesso conferidas



UNIBANCO **Cristiana Pincioli, ouvidora**

"A sra. Maria contatou a ouvidoria alegando que estava em uma de nossas agências que fica na cidade próxima à sua residência e que teria se deslocado até lá para resgatar um título de capitalização. Ao falar com o gerente, soube que o processamento do resgate levaria alguns dias. Percebemos que a preocupação da cliente ia além, pois ela estava sem recursos para retornar a sua residência. O ouvidor que a atendeu sensibilizou-se e passou a buscar alternativas para lhe dar uma solução. Algumas horas depois conseguimos enviar à agência uma ordem de pagamento nominativa, que a cliente resgatou e retornou à sua cidade. A manifestação da cliente: 'Essa ação nem parece banco e nem parece Brasil'."

TERRA **Jefferson Settin, ombudsman**

"Certa vez um consumidor havia sofrido um problema técnico que o fez perder todo o conteúdo de seu site. Era um conteúdo muito importante para ele, pois lá estavam armazenadas teses e artigos escritos ao longo de pelo menos dois anos de trabalho. Até chegar ao ombudsman, ele já havia tentado resolver sua dificuldade no SAC, sem sucesso. Quando seu caso chegou até minha equipe, graças à integração e parceria que temos com todas as áreas da empresa, sua dificuldade foi resolvida em menos de 48 horas e todo o conteúdo de seu site recuperado. Ao final, ele agradeceu dizendo que antes se 'sentia uma formiguinha debaixo da pata de um elefante', mas que agora, com a ajuda do ombudsman, se sentiu respeitado e importante para a empresa. Com a colaboração de todos e o foco no cliente conseguimos reverter uma situação crítica, resgatando um bem de extremo valor: a confiança de nosso consumidor."

UOL **Tereza Rangel, ouvidora**

"Uma queixa pontual de um leitor sugeria o aparecimento de um número errado no gráfico e ele reclamou. Aparentemente só ele conseguia ver esse número, talvez pela velocidade de uso. Passei para a redação que, com o webmaster, conseguiu reproduzir e eliminar o problema. Quando avisei o internauta ele agradeceu e ainda deu sugestões de economia, seu assunto preferido no portal. Você acaba criando uma relação com o cliente que é muito gratificante."



ao serviço de atendimento é um estigma. "O SAC tem feito grandes progressos. Se pegarmos algumas empresas que antes prestavam um serviço ruim, hoje estão bem melhores. As pessoas entendem que se recorrem à ouvidoria, ou ao ombudsman, seu problema será resolvido no ato. Mas muitos se sentem frustrados quando isso não ocorre", explica.

Por operar como parceira das centrais e serviços de atendimento ao cliente, ao instituir a ouvidoria a empresa deve se preocupar em abordar de forma específica as demandas desses setores. "Se fosse para resolver exatamente como o SAC ou as centrais não haveria necessidade da ouvidoria. Mas ela é também responsável por fazer com que as ações sejam revistas de forma que o próprio SAC consiga dar a solução ao fato", mostra Calazans. De acordo com o ouvidor-geral do Itaú, os ouvidores são pessoas com muita experiência profissional, bastante conhecimento das áreas de negócios e dos direitos dos consumidores. Em cada atendimento feito pelo ouvidor é necessário buscar uma solução especial que atenda à expectativa do consumidor e, para isso, o ouvidor tem alçada e autonomia para conduzir um procedimento diferente daquele que está previsto nas normas da instituição.

André Moragas, da Ampla, comenta que antes a empresa tinha um SAC, que passou à central de relacionamento com a mudança da postura do atendente. "A transformação no call center muito se originou da mudança de foco da ouvidoria, que deixou de atuar como mais um serviço de atendimento. Entendemos que o consumidor nos enxerga agora de forma mais acessível, transparente. Ele vê a ouvidoria não apenas como um canal de reclama-

SETOR DE OUVIDORIA É A ÚLTIMA TENTATIVA DE ESCLARECER PROBLEMAS E INSATISFAÇÕES ANTES DE RECORRER AOS ÓRGÃOS DE DEFESA DO CONSUMIDOR

ção, mas como um canal de parceria", lembra o diretor.

A ouvidora da Sabesp explica que, apesar de os números de atendimento serem menores que os do SAC, a área pode detectar situações complexas a partir de eventos aparentemente simples. "A situação é tratada, mas pode

nar o assunto exposto. "Nossos assessores têm autonomia para tomar decisões imediatas e, quando se deparam com eventos mais complexos, levam para análise do próprio presidente para que a decisão seja tornada pela alta administração", esclarece Daisy Romero Marques de Souza, gerente do Fale com o Presidente da TAM.

Settin explica que no Terra se um analista da equipe de ombudsman recebe uma ocorrência, ele mesmo tratará o assunto do início ao fim. "Assim, o cliente tem mais confiança na solução, mesmo que ela leve um tempo maior", diz. Segundo ele, nem todos os casos são resolvidos em 48 horas, mas 100% deles são solucionados. "Nenhuma resposta é enviada ao consumidor sem uma posição final e esclarecedora. Mesmo quando a resposta é negativa à solicitação, nos preocupamos em finalizar com transparência, evitando interpretações duvidosas", completa.

Com a intenção de agilizar a finalização das demandas recebidas pela ouvidoria, algumas empresas criam subáreas facilitadoras. "O que fazemos é atuar cada vez mais junto com o SAC e outros setores da empresa. Temos os comitês que atuam com a direção para reunir esses departamentos. E um projeto corporativo em que todos estão envolvidos", explica Jardim Neto, da Brasil Telecom.



indicar algo maior, a ponta de um iceberg. E fazemos essa análise junto com as unidades de atendimento", fala.

Na TAM não existe distinção entre os canais. O Fale com o Presidente, relacionado ao setor de atendimento, exerce a função de SAC e ouvidoria ao mesmo tempo. No primeiro contato do cliente, a equipe trabalha para solucio-

A ouvidoria e o cidadão

Já sabemos como as áreas de ouvidoria das empresas atuam para melhorar o relacionamento com o cliente e os processos internos. Para entender um pouco como é a atuação dessa área na esfera pública, conversamos com Carlos Augusto Moreira Araújo, ouvidor-geral do Ministério da Fazenda. Leia entrevista no site www.consumidormoderno.com.br