



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a Distância

Mauro Antonio de Melo Bednarski

## **A Logística na Ouvidoria de um grande banco brasileiro**

Brasília – DF

2011

Mauro Antonio de Melo Bednarski

## **A Logística na Ouvidoria de um grande banco brasileiro**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Mestre, Monique Vidal Pires

Brasília – DF

2011

**BEDNARSKI, Mauro Antônio de Melo.**

A Logística na Ouvidoria de um grande banco brasileiro. – Brasília, 2011.

65 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2011.

Orientador: Profª Monique Vidal Pires, Departamento de Administração.

1. Ouvidoria. 2. Logística. 3. ISO 10002. 4. Eficiência e Eficácia. 5. Qualidade. 6. Indicador de desempenho.

Mauro Antonio de Melo Bednarski

## **A Logística na Ouvidoria de um grande banco brasileiro**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

**Mauro Antonio de Melo Bednarski**

Mestre, Monique Vidal Pires  
Professor-Orientador

Mestre, Thiago Gomes Nascimento  
Professor-Examinador

Mestre, Monique Vidal Pires  
Professor-Examinador

Brasília, 3 de dezembro de 2011.

Dedico este trabalho ao meu pai, Bernardo Eugênio Bednarski, que partiu recentemente. Em vida, deixou um modelo a ser seguido de honestidade e compromisso com a família e amigos. Bom pai, bom filho e bom cidadão.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos os professores que fizeram parte da minha vida acadêmica até hoje, que influenciaram o meu crescimento pessoal e intelectual.

Agradeço aos meus professores da Graduação em Administração a Distância da Universidade de Brasília e a meus colegas pelos conhecimentos compartilhados no decorrer do curso. Em especial, agradeço a professora Monique Vidal Pires, orientadora deste trabalho.

Por fim, agradeço a minha família e a minha querida e amada esposa, Carmem Marinho, que sempre me apoiou durante o longo e difícil caminho até este momento.

“A qualidade precisa ser entendida do ponto de vista do cliente porque é definida pelas percepções e expectativas do cliente” (STACK *et al.* 2008, p.398).

## RESUMO

O componente organizacional de Ouvidoria em Instituições Financeiras é algo recente, criado por imposição do poder público com os objetivos de melhorar as relações dessas instituições com seus clientes e usuários, assegurar o cumprimento de normas legais por parte dessas instituições e servir como um canal de comunicação na mediação de conflitos. O presente estudo de caso buscou diagnosticar a Logística dos processos da Ouvidoria de um grande banco brasileiro e sua influência na eficácia e eficiência com que são respondidas às demandas dos seus clientes e usuários. Como a imparcialidade no julgamento das demandas é uma premissa fundamental para a qualidade dos processos de qualquer Ouvidoria, salienta-se que as análises realizadas sempre tiveram como referencial o ponto de vista do demandante. Nesse sentido, utilizou-se como parâmetro de comparação, os princípios orientativos estabelecidos na ABNT NBR ISO 10002. Norma esta, que fornece uma série de recomendações para implementação de um sistema eficaz de tratamento de reclamações para qualquer tipo de organização. Além disso, utilizou-se um indicador de desempenho para operações logísticas, que teve de ser adaptado aos processos da Ouvidoria pesquisada. Os resultados observados indicam que, a princípio, não está havendo eficácia nos processos da Ouvidoria, considerando que o número de reclamações vêm aumentando ao longo do tempo. A qualidade no tratamento de demandas também precisa melhorar, haja vista, que foi percebido na pesquisa que a Gestão dos processos possui uma abordagem apenas parcial com foco no cliente.

Palavras-chave: Ouvidoria, Logística, ISO 10002, Eficiência, Eficácia, Qualidade, Indicador de desempenho (OTIF).



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Organograma da Ouvidoria .....	24
Figura 2: Atribuições das Ouvidorias - Resolução CMN 3.477 .....	26
Figura 3: Fluxo demonstrativo da 1ª instância - processo de atendimento de reclamações. ....	26
Figura 4: Fluxo demonstrativo de atendimento na Ouvidoria para Demandas Especiais.....	27
Figura 5: Preferência dos clientes/usuários quanto aos canais utilizados para abrir reclamações. ....	27
Figura 6: Fluxo demonstrativo da 2ª instância - processo de atendimento na Ouvidoria.....	28
Figura 7: Gráfico Evolução do número de demandas abertas contra a instituição ...	37
Figura 8: Gráfico Indicador OTIF .....	55

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Indicador OTIF ( <i>On time in full</i> ). .....	38
Tabela 2: Resumo – Adesão da Ouvidoria aos princípios da ISO 10002. ....	46
Tabela 3: Exemplo da utilização do Indicador OTIF ( <i>On time/ In Full</i> ).....	54

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CMN – Conselho Monetário Nacional

BACEN – Banco Central do Brasil

CDC – Código de Defesa do Consumidor

OTIF – *On time in full*

DDG – Discagem Direta Gratuita

ISO – *Internacional Organization for Standardization*

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

SAC – Serviço de Apoio ao Consumidor

NR – Norma Regulatória

URA – Unidade de Resposta Audível

TMA – Tempo médio de atendimento

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	Contextualização.....	12
1.2	Formulação do problema .....	13
1.3	Objetivo Geral .....	14
1.4	Objetivos Específicos.....	14
1.5	Justificativa .....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1	Ouvidoria .....	16
2.2	Logística .....	18
2.3	Eficiência e Eficácia .....	19
2.3.1	Indicador de desempenho OTIF .....	20
2.3.2	Normas da ISO.....	21
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	23
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	24
4.1	Organização e atribuições da Ouvidoria.....	24
4.2	O processo de atendimento às reclamações na Ouvidoria.....	26
4.3	O processo de Gestão da Logística da Ouvidoria .....	28
4.3.1	Central de Atendimento .....	29
4.3.2	Unidade de Ouvidoria.....	33
4.4	Eficiência e Eficácia dos processos logísticos da Ouvidoria.....	36
4.4.1	Indicador de desempenho OTIF .....	37
4.4.2	ISO 10002 .....	39
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	47
	REFERÊNCIAS .....	50
	APÊNDICES .....	52
	ANEXOS.....	56
	Anexo A – Resolução 3.477 do CMN.....	56
	Anexo B – Resolução 3.849 do CMN.....	60
	Anexo C – Modelo do Formulário de abertura de reclamações no site do Banco.....	65

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

O Conselho Monetário Nacional (CMN) estabeleceu a criação do componente organizacional de Ouvidoria nos bancos por meio da Resolução 3.477, em julho de 2007. De acordo com o ranking (mensal) das Instituições Financeiras mais reclamadas, elaborado pelo Banco Central do Brasil – BACEN, é possível depreender que o significativo e constante número de reclamações dos clientes e usuários contra os bancos foi uma das razões que levaram o poder público à imposição de tal medida.

A Ouvidoria pesquisada surgiu nesse contexto, tendo como parte dos seus objetivos a mediação de eventuais conflitos entre os clientes e o Conglomerado, a busca de soluções com agilidade e eficácia e a proposição de soluções corporativas e melhorias à organização.

A partir do advento da Resolução 3.849 do CMN, de 25/03/2010, o prazo de resposta às demandas determinado pelo BACEN foi reduzido de 30 para 15 dias, ou seja, reduzido à metade em apenas três anos. Para responder a essa tendência, foi necessário implementar mudanças importantes nos processos de Logística das Ouvidorias.

Em 2009, a Ouvidoria passou por uma completa reestruturação. Nesse sentido, todos os níveis do banco foram envolvidos. Do nível Institucional veio o apoio e a autorização para elevação da dotação do número de funcionários, que passou de dez para quase cem. No nível tático, foi criada a Gerência de Ouvidoria, cuja função principal, de acordo com os objetivos estabelecidos, é produzir relatórios periódicos ao Conselho de Administração do Banco com proposições de melhoria para seus produtos e serviços, a partir das demandas recebidas.

O nível operacional foi beneficiado com a elevação da dotação de funcionários e novo Layout de Instalações, que produziram reflexos na capacidade do sistema, bem como na produção efetiva. Além disso, por força dos normativos mencionados, todos os funcionários da referida Ouvidoria tiveram que passar por treinamento específico para poder atuar no setor, a chamada Certificação em Ouvidoria, que contou com a participação do próprio BACEN. Importante salientar

que antes de medidas como essa, e devido ao tamanho da instituição e número de clientes e usuários, estes não dispunham de um canal de comunicação adequado que pudesse tratar as suas demandas de forma eficiente e eficaz.

Uma das razões que motivou a realização deste trabalho foi que a capacidade produtiva e Logística da Ouvidoria pesquisada já está operando no seu limite. Em contrapartida, o número de demandas vem crescendo ano a ano, proporcionalmente, ao número de clientes. Ainda mais, devido à estratégia comum a maioria das instituições financeiras de fusão e incorporação de outros bancos.

Por outro lado, após a reestruturação de 2009, não foram autorizados novos aumentos na dotação de funcionários. Nesse cenário, no momento, resta aos gestores investir continuamente na Gestão dos processos de Logística, a fim de que seja possível compensar a demanda crescente por meio de melhorias nos processos, ou, do aumento na produtividade dos funcionários. Por essa razão, o presente estudo pretende realizar um diagnóstico dos processos da Ouvidoria, em particular, aqueles ligados à Logística, a fim de se aferir a sua eficácia e eficiência.

Este projeto de pesquisa está organizado da seguinte maneira: formulação do problema de pesquisa; determinação dos seus objetivos; justificativa para a sua realização; referencial teórico que irá embasá-la; especificações da metodologia empregada em sua coleta de dados, resultados encontrados e conclusão.

## **1.2 Formulação do problema**

Embora o BACEN dê liberdade para que as Ouvidorias estabeleçam seus processos Logísticos, a partir da Resolução 3.849, de 25/03/2010, o prazo de resposta às demandas foi reduzido à metade, passando de 30 para 15 dias. Além de atender a esta obrigação legal, uma vez que a perda desse prazo sujeita a Instituição Financeira a sanções, trata-se de uma oportunidade ímpar para os bancos de resgatar o nível de relacionamento com o cliente demandante. Nesse sentido, a logística empregada nos processos da Ouvidoria está diretamente relacionada à eficiência e eficácia dos resultados obtidos. Assim, a seguinte pergunta de pesquisa é proposta:

**Como a Logística dos processos da Ouvidoria de um grande banco influencia na eficiência e eficácia das respostas às demandas dos seus clientes e usuários?**

### **1.3 Objetivo Geral**

Diagnosticar a Logística dos processos da Ouvidoria de um grande banco brasileiro e sua influência na eficácia e eficiência com que são respondidas às demandas dos seus clientes e usuários.

### **1.4 Objetivos Específicos**

- 1.4.1 Apresentar a organização e as atribuições da Ouvidoria;
- 1.4.2 Descrever o processo de atendimento às demandas na Ouvidoria;
- 1.4.3 Investigar o processo de Gestão da Logística da Ouvidoria;
- 1.4.4 Aferir a eficiência e eficácia dos processos logísticos da Ouvidoria.

### **1.5 Justificativa**

Levando-se em conta o competitivo mercado em que os bancos estão inseridos, as Ouvidorias dessas instituições financeiras representam um importante papel no relacionamento com seus clientes. Isto por que cabe a esse componente organizacional fornecer aos demandantes a palavra final aos seus pleitos que não teriam sido atendidos nas Unidades de Negócios dessas organizações. Nesse contexto, dentre os processos administrativos, a Logística ocupa uma posição de destaque.

Na Ouvidoria pesquisada, a Logística está presente em todos os processos, desde o recebimento, registro, análise, tratamento, até o envio da resposta formal às reclamações dos clientes e usuários. Desta forma, é importante que tais processos sejam avaliados sob a ótica de sua eficiência e eficácia.

O diagnóstico, realizado nesta pesquisa, poderá contribuir na melhoria dos processos de Logística utilizados pelas Ouvidorias como um todo, proporcionando uma visão holística aos gestores e funcionários que atuam nesse setor.

Além disso, por se tratar de tema ainda pouco explorado pelo meio acadêmico nacional, este trabalho contribuirá para futuras pesquisas na área de Logística das Ouvidorias.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

São apresentados neste referencial os principais conceitos relacionados ao problema de pesquisa, que na visão do pesquisador, fornecem o necessário embasamento teórico.

### 2.1 Ouvidoria

Da forma como hoje se apresentam, as Ouvidorias são uma evolução da figura do Ombudsman, que no séc. XIX, na Suécia, surgiu como um representante dos cidadãos em questões que envolviam reclamações junto à administração pública. No caso da Ouvidoria pesquisada, a figura do Ombudsman foi substituída pela do Ouvidor, que conjuntamente com um Diretor, são os responsáveis perante o Bacen, conforme art.4º, da RESOLUCAO 3.849, do Conselho Monetário Nacional (CMN).

Considerando as atribuições estabelecidas no normativo acima, na prática, verifica-se que as Ouvidorias são um importante canal de comunicação com os clientes e usuários dos bancos, tornando-se um forte aliado para o êxito do Marketing de Relacionamento praticado por essas organizações. Em particular, no que tange à tarefa de reter clientes, duramente conquistados da concorrência. Segundo Kotler (2000, p.68), as empresas dão ênfase, de forma equivocada, aos esforços de Marketing para conquista de novos clientes, ao invés de procurar manter os atuais satisfeitos e fieis. Os dados estatísticos abaixo corroboram essa afirmação, considerando que:

- A aquisição de novos clientes pode custar até cinco vezes mais que os custos envolvidos em satisfazer e reter clientes existentes. Ela requer o emprego de um grande esforço para induzir clientes satisfeitos a deixar de contratar seus fornecedores atuais.
- As empresas perdem em média 10 por cento de seus clientes a cada ano.
- Uma redução de 5 por cento no índice de abandono de clientes pode aumentar os lucros de 25 a 85 por cento, dependendo do setor.
- A taxa de lucro por cliente tende a aumentar ao longo do tempo de vida do cliente retido. (KOTLER *apud* KOTLER, 1977, p.67-75)

Ainda nesse contexto, quando se trata de reclamações de clientes, Kotler (2000, p.70) ressalta que ouvi-los não é suficiente. Nesse momento, a empresa precisa receber e tratar a demanda de forma ágil e conclusiva.

De acordo com Cooper e Kaplan (*apud* KOTLER, 2000,p.70),

De todos os clientes que registram uma reclamação, entre 54 e 70% voltarão a fazer negócios com a empresa se suas reclamações forem resolvidas. O percentual chega a espantosos 95%, se os clientes sentirem que a reclamação foi atendida rapidamente. Clientes que reclamaram junto a uma organização e tiveram suas queixas satisfatoriamente resolvidas falam a uma média de cinco outras pessoas a respeito do bom tratamento que receberam.

Na maioria dos casos, a abertura de uma conta corrente marca o início de uma relação de consumo duradoura entre o banco e seu cliente. Nessa relação, todo cliente espera receber do banco um atendimento de qualidade, que seja ágil, cortês, de consistências legal e contratual. Assim, quando bem executado, o Marketing de Relacionamento leva a plena satisfação do cliente. No entendimento de FITZSIMMONS (2005, p.146),

A avaliação da qualidade surge ao longo do processo de prestação do serviço. Cada contato com o cliente é referido como sendo um momento de verdade, uma oportunidade de satisfazer ou não ao cliente. A satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com as expectativas do serviço desejado. Quando se excedem as expectativas, o serviço é percebido como de qualidade excepcional, e também como uma agradável surpresa. Quando, no entanto, não se atende às expectativas, a qualidade do serviço passa a ser vista como inaceitável. Quando se confirmam as expectativas pela percepção do serviço, a qualidade é satisfatória.

Somando-se a essa questão da satisfação do cliente, é importante salientar a transformação nas relações de consumo entre o consumidor e o fornecedor, ocorrida no Brasil a partir de 11 de setembro de 1990, com a promulgação do Código de Defesa do Consumidor (CDC). O Código, Lei Nº 8.078 (<http://www.planalto.gov.br>), trouxe vantagens para o consumidor, inclusive o bancário, ao reconhecer nele sua vulnerabilidade nessa relação. Entre os benefícios concedidos ao consumidor, está o reconhecimento de seus direitos básicos, como a proteção à vida, saúde, segurança, informação adequada (transparência), proteção contra publicidade enganosa, etc. Dessa forma, as Ouvidorias em geral têm que levar em consideração os termos do Código de Defesa do Consumidor nas análises das reclamações.

## 2.2 Logística

De acordo com as normas do *Council of Logistics Management* (in BALLOU, 2006, p.26), “Logística é o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo como o propósito de atender às exigências dos clientes”. Na concepção de Cruz e Rosa (2009, p.148), a Logística consiste:

na colocação do produto certo, na quantidade certa, no lugar certo, no prazo certo, na qualidade certa, com a documentação certa, produzindo-o com o menor custo, da melhor forma, deslocando-o mais rapidamente, agregando valor ao produto e dando resultados positivos aos acionistas e clientes. Tudo isso, respeitando a integridade humana de empregados, fornecedores, clientes, e a preservação do meio ambiente.

É certo que tais definições foram elaboradas e melhor se aplicam ao contexto das organizações empresarias com setor de produção. Todavia, por analogia, é possível obter uma definição que melhor se adapte às atividades características realizadas numa Ouvidoria de banco. Neste caso, de acordo com suas atribuições, a Logística é empregada no planejamento para otimização dos processos relativos ao tratamento de reclamações, que compreendem os procedimentos realizados desde o recebimento da demanda até a comunicação da decisão da Ouvidoria ao reclamante, num período que não poderia ultrapassar o prazo legal (quinze dias), com qualidades nas respostas de completude, clareza e conclusividade, menor custo e prazo possíveis, agregando valor aos produtos e a imagem da Instituição.

Assim, para que as reclamações sejam respondidas em tempo hábil, dentre outros requisitos, será necessário que a Logística da Ouvidoria tenha uma capacidade de produção compatível com a quantidade de demandas a serem tratadas. Nesse aspecto, Chiavenato (2008, p.55) entende que existem quatro subfatores que são determinantes na capacidade de produção de uma empresa, a saber: a Capacidade Instalada, a Mão de obra disponível, a Matéria-prima disponível e Recursos financeiros disponíveis. Quanto às características de cada um desses subfatores, Chiavenato (2008, p.55-62) esclarece que devem ser dimensionados e integrados num Plano de Produção, que, além de representar em termos quantitativos e qualitativos o que a empresa espera produzir num determinado período de tempo, visa também definir qual a carga de produção que o sistema de produção poderá suportar. O mesmo autor ressalta os problemas advindos do mau

dimensionamento da carga de produção, haja vista, que existe um ponto ideal que utiliza “integralmente a capacidade de produção da empresa”, o qual possibilita a maximização dos seus lucros e minimização dos custos de produção, mão de obra e manutenção. Fora desse ponto ideal, outras situações previstas pelo autor são a sobrecarga de trabalho, quando a capacidade atribuída é extrapolada, e do outro lado, a capacidade ociosa na utilização dos fatores de produção.

No que tange à qualidade da produção, é importante salientar que as respostas elaboradas nas Ouvidorias são objeto de auditoria interna, pelos próprios bancos, e externa, pelo BACEN. Dessa forma, a falta de controle nesse aspecto poderá gerar o pagamento de multas. Os requisitos relativos à qualidade das respostas produzidas, já mencionados anteriormente, são: completude, clareza e conclusividade. Outro ponto importante é a análise de procedência da demanda. Demanda considerada procedente implica que houve descumprimento da parte do banco de norma prevista na legislação, ou falha de atendimento. Nesses casos, via de regra, o pleito do demandante deve ser atendido. Entretanto, esse desfecho só é possível se o julgamento da demanda for realizado com imparcialidade. Ou seja, todas as alegações e fatos relatados na ocorrência precisam ser efetivamente apurados pelo funcionário, sob pena de se chegar a uma falsa conclusão, o que deverá piorar ainda mais o grau de insatisfação do cliente ou usuário lesado. Para Stack et al (2008, p.398), “a qualidade precisa ser entendida do ponto de vista do cliente porque é definida pelas percepções e expectativas do cliente”.

### **2.3 Eficiência e Eficácia**

Segundo Maximiano (2006, p.8), “a Administração é um processo de tomar decisões e realizar ações que compreende cinco processos principais interligados: planejamento, organização, liderança (e outros processos da gestão de pessoas), execução e controle”.

Por sua vez, o controle é a função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho para assegurar que os planos sejam executados da melhor maneira possível. A tarefa do controle é verificar se tudo está sendo feito de acordo com o que foi planejado e organizado, conforme as ordens dadas, para identificar os erros ou desvios, a fim de corrigi-los e evitar sua repetição (CHIAVENATO 2008, p.24).

Neste ponto, introduz-se uma série de conceitos vinculados à função administrativa definida acima (Controle), mais diretamente relacionados aos objetivos desta pesquisa que são: eficácia, eficiência, item de controle e indicador de desempenho.

Para Silva (2008, p.16-19), “a eficiência é a medida da utilização dos recursos quando se faz alguma coisa; refere-se à relação entre as “entradas e saídas” em um processo. Quanto mais saídas são obtidas com as mesmas entradas, maior o grau de eficiência alcançado”. Ou, ainda, significa “operar de modo que os recursos sejam utilizados da maneira mais adequada”. Já a “eficácia significa fazer as coisas certas, do modo certo, no tempo certo”, ou, mesmo, “a medida de alcance do objetivo ou resultado”.

### 2.3.1 Indicador de desempenho OTIF

Pode-se avaliar a eficácia e a eficiência de processos organizacionais com a utilização de um item de controle de Logística, que na definição de Cruz e Rosa (2009, p.163), seriam:

parâmetros máximo e/ou mínimo, que cada atividade Logística deve atingir para estar dentro da qualidade contratada, e devem ser estabelecidos de tal forma que eles possam ser numericamente mensuráveis, não deixando margens à discussão.

Dentre os itens de controle, existem indicadores que podem mensurar custos, valor, e desempenho (CRUZ E ROSA, 2009, p.163-167). Alinhando-se com os objetivos desta pesquisa, o indicador que se mostra mais adequado ao que se pretende é um indicador de desempenho denominado OTIF (*On time in full*).

Esse indicador “permite uma avaliação operacional e ao mesmo tempo uma avaliação de qualidade, de forma sintética e simples de cálculo e análise do resultado. O OTIF mede quantos pedidos foram realizados conforme o que foi solicitado/contratado em termos de prazo e qualidade. Assim, calcula-se para cada pedido dois itens: *On time*, se o pedido foi entregue no prazo e *In full*, se o pedido foi entregue completo e perfeito conforme contratado”. (CRUZ E ROSA, 2009, p.163-167).

No caso particular de uma Ouvidoria de banco, levando-se em conta as suas atribuições específicas, os parâmetros de máximo e/ou de mínimo a que se referem

os autores retromencionados, podem ser aqueles já estabelecidos pelo poder público, cujas normas regulamentares constam nos anexos deste trabalho.

Um exemplo disso é o prazo que as Ouvidorias de instituições financeiras dispõem para enviar as respostas aos demandantes, fixado, atualmente, em até 15 dias corridos. Desse modo, esse prazo poderia ser considerado como um parâmetro de máximo, uma vez que o descumprimento sistemático dessa determinação legal sujeitaria a instituição a sofrer penalizações.

Por outro lado, espera-se de qualquer empresa que atue com parâmetros mínimos de qualidade nos seus processos. Nesse aspecto, questões relativas à qualidade das respostas produzidas pelas Ouvidorias, que também são monitoradas pelo poder público, podem ser medidas com simplicidade pelo indicador de desempenho aqui proposto.

Dessa forma, justifica-se a utilização do OTIF neste trabalho, considerando que esse indicador permite controlar duas das variáveis mais relevantes da Logística de uma Ouvidoria qualquer: o prazo e a qualidade dos seus processos.

Consta no capítulo 4.4.1, a tabela 1 (Indicador OTIF), que mostra uma adaptação para uso do OTIF de acordo com os objetivos específicos estabelecidos, em particular, com relação a aferir a eficiência e eficácia dos processos logísticos da Ouvidoria.

### **2.3.2 Normas da ISO**

De acordo com Pearson Education do Brasil (2011), as normas da família ISO foram criadas por um organismo internacional com sede em Genebra, Suíça, denominado International Organization for Standardization. Por conveniência, esse organismo decidiu adotar o nome ISO, ao invés de sua própria sigla IOS. A motivação para essa troca veio da palavra grega *isos*, que significa “igual”, e combina melhor com os propósitos da organização de estabelecer padrões de qualidade.

O alto grau de competitividade entre as organizações as impulsiona na busca por qualquer diferencial que possa colocá-las em vantagem perante as demais. Assim sendo, obter uma certificação ISO pode significar um excelente diferencial de

mercado para qualquer empresa. No Brasil, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é a entidade responsável pela tradução e edição dessas normas.

Segundo consta na própria norma, a ABNT NBR ISO 10002/2005 foi criada com o objetivo de “fornecer orientação para o processo de tratamento de reclamações sobre produtos dentro de uma organização, incluindo planejamento, projeto, operação, manutenção e melhorias”.

Por ter uma abordagem mais abrangente do que se propõe este estudo de caso, uma vez que os preceitos da ISO 10002 são direcionados às organizações como um todo, foi necessário selecionar e adaptar as recomendações extraídas dessa Norma à realidade dos processos logísticos da Ouvidoria pesquisada.

Nesse sentido, considerou-se os seguintes princípios orientativos: Visibilidade, Acessibilidade, Ônus, Confidencialidade, Responsabilidade, Comunicação, Recebimento da reclamação, Confirmação na reclamação, Resposta à reclamação, Prontidão nas respostas, Objetividade nas respostas, Abordagem com foco no cliente, Acompanhamento da reclamação, Investigação das reclamações, Encerramento da reclamação, Recursos Materiais/Tecnológicos e Comprometimento/Política (Apoio Institucional), Melhoria contínua, Avaliação inicial da reclamação e Comunicação da decisão.

A aplicação prática de como cada um desses princípios pode influenciar de forma positiva o processo de tratamento de reclamações está descrita no capítulo 4.4.2 deste trabalho.

Num contexto mais amplo, a ISO 10002 fornece diretrizes que visam alcançar a satisfação e retenção de clientes, ajudando a organização a aprimorar sua capacidade de resolver problemas e reclamações, que de outra forma, poderiam resultar na perda de clientes para a concorrência.

Assim, ficou evidenciado a correlação e utilidade do seu conteúdo para consecução dos objetivos estabelecidos neste trabalho, cujo ambiente de pesquisa foi uma Ouvidoria de banco.

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Na concepção de Gil (*apud* SILVA, 2004, p.15), a presente pesquisa é um Estudo de Caso, pois “envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

Este Estudo de Caso teve uma abordagem qualitativa. De acordo com Bogdan (*apud* ZANELLA, 2006, p.100),

a pesquisa qualitativa é descritiva, pois se preocupa com descrever os fenômenos por meio dos significados que o ambiente manifesta. Assim, os resultados são expressos na forma de transcrição de entrevistas, em narrativas, declarações, fotografias, desenhos, documentos, diários pessoais, dentre outras formas de coleta de dados e informações.

A coleta de dados ocorreu mediante a realização de duas entrevistas estruturadas, aplicadas a dois gerentes da Ouvidoria, um que atua no setor que recebe as reclamações por meio do telefone (0800) da Ouvidoria, e outro, que é responsável pelo planejamento e a qualidade dos processos relativos ao tratamento de reclamações, bem como pelo gerenciamento dos funcionários. Além disso, foi realizada pesquisa bibliográfica nos normativos e no site do BACEN, que tratam desse componente organizacional.

Os dados assim coletados foram utilizados nas quatro etapas de discussão e resultados deste trabalho, que consistiram em: apresentar a Ouvidoria e suas atribuições, descrever o processo de atendimento de suas demandas, investigar a gestão e aferir a qualidade dos seus processos logísticos.

A Gestão e a qualidade dos processos Logísticos da Ouvidoria foi aferida por comparação com as recomendações e parâmetros estabelecidos na ISO 10.002 (Normas de Satisfação Clientes), além da aplicação de um Item de Controle. Segundo Cruz e Rosa (2009, p.163),

Para gerirmos processos só existe uma maneira eficaz: o controle efetivo e quantitativo das operações/processos. Para efetivarmos este controle, a melhor maneira é por meio de itens de controle, pela ótica da qualidade, ou, simplesmente, por indicadores de qualidade. Na língua inglesa, estes indicadores são conhecidos como KPI (*Key Performance Indicator*).

Considerando os diversos itens de controle existentes, uma vez que se trata de avaliar eficácia e eficiência de processos, foi escolhido um indicador para medir desempenho. Neste caso, um indicador de desempenho, que guarda relação com a Logística dos processos executados na Ouvidoria é o OTIF (*On time in full*).



## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Organização e atribuições da Ouvidoria

A Estrutura Organizacional (Organograma) da Ouvidoria desse grande banco brasileiro, para onde são direcionadas as demandas de seus clientes e usuários de todo o país, é composta de três setores que foram organizados segundo critério funcional (Figura 1). Os setores nos quais ocorrem os processos Logísticos, foco desta pesquisa, são a Unidade de Ouvidoria e a Central de Atendimento. A partir da Diretoria Executiva, o organograma também mostra, em termos hierárquicos, como a Ouvidoria pesquisada se relaciona às demais áreas da instituição financeira.

Considerando apenas a estrutura da Ouvidoria, naturalmente, é o Ouvidor que ocupa o cargo mais alto. Contudo, levando-se em conta todo o conglomerado, nota-se que a Ouvidoria está diretamente subordinada a uma Diretoria do banco.

Pela natureza de suas atribuições, essa condição não lhe é das mais favoráveis. Em princípio, a atuação de uma Ouvidoria deve abranger a instituição como um todo. Para tanto, uma posição no organograma próximo à Presidência seria o mais indicado.

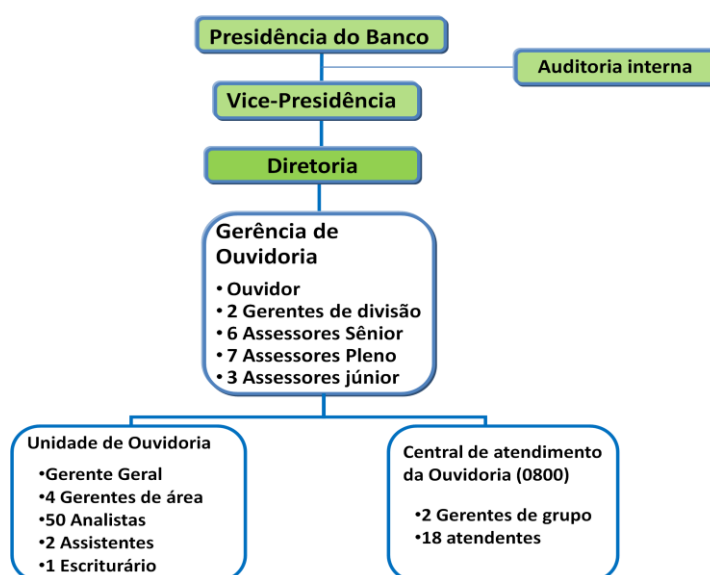


Figura 1: Organograma da Ouvidoria<sup>1</sup>  
Fonte: Elaborado pelo autor

<sup>1</sup> Representação parcial do Organograma da instituição, haja vista que existem outras vice-presidências e diretorias na organização.

Acerca das funções realizadas por cada um desses setores, apurou-se na pesquisa que a Gerencia de Ouvidoria se constitui no seu departamento estratégico, onde é definido o Planejamento e são elaborados os relatórios periódicos com as Proposições de Melhorias para produtos e serviços do banco. Saliencia-se que tais sugestões de melhorias são embasadas na análise das reclamações recebidas. Dentre as atribuições da Ouvidoria, listadas a seguir, cabe a este setor desempenhar aquelas indicadas nos itens V e VI. As demais atribuições legais, relacionadas nos itens de I a IV, são realizadas pela Unidade de Ouvidoria em conjunto com a Central de Atendimento. Ambos os setores são geridos pelo ocupante do cargo de Gerente Geral da Unidade de Ouvidoria.

As atribuições das Ouvidorias, comuns as instituições financeiras em geral, foram impostas pelo poder público mediante normativo emitido pelo Conselho Monetário Nacional (CMN). Trata-se da Resolução 3.477, publicada pelo Banco Central do Brasil (BACEN) em 26/07/2007, que estabeleceu uma série de parâmetros e procedimentos, dentre os quais, conforme consta no Art. 2º, as seguintes atribuições:

- I. receber, registrar, instruir, analisar e dar tratamento formal e adequado às reclamações dos clientes e usuários de produtos e serviços das instituições referidas no caput do art. 1º que não forem solucionadas pelo atendimento habitual realizado por suas agências e quaisquer outros pontos de atendimento;
- II. prestar os esclarecimentos necessários e dar ciência aos reclamantes acerca do andamento de suas demandas e das providências adotadas;
- III. informar aos reclamantes o prazo previsto para resposta final, o qual não pode ultrapassar quinze dias, contados da data da protocolização da ocorrência;
- IV. encaminhar resposta conclusiva para a demanda dos reclamantes até o prazo informado no inciso III;
- V. propor ao conselho de administração ou, na sua ausência, à diretoria da instituição medidas corretivas ou de aprimoramento de procedimentos e rotinas, em decorrência da análise das reclamações recebidas;
- VI. elaborar e encaminhar à auditoria interna, ao comitê de auditoria, quando existente, e ao conselho de administração ou, na sua ausência, à diretoria da instituição, ao final de cada semestre, relatório quantitativo e qualitativo acerca da atuação da ouvidoria, contendo as proposições de que trata o inciso V.



Figura 2: Atribuições das Ouvidorias - Resolução CMN 3.477  
Fonte: Elaborado pelo autor

## 4.2 O processo de atendimento às reclamações na Ouvidoria

Para poder abrir uma demanda na Ouvidoria, que representa a segunda e última instância possível de se recorrer, a condição exigida do reclamante é que o mesmo possua um número de protocolo, o qual lhe é fornecido na abertura da reclamação junto aos canais habituais de atendimento (1ª instância). Essa exigência tem amparo legal (Art. 2º, incisos I e VI - § 1º, da Resolução 3.849/2010, do CMN), possibilita a identificação da reclamação e facilita futuras intervenções na demanda.

Assim, antes de recorrer à Ouvidoria, o demandante se obriga a buscar uma solução para sua demanda nos canais habituais de atendimento do banco.

Na primeira instância, o atendimento é prestado pelo Serviço de Apoio ao Consumidor (SAC) da instituição, ou, ainda, por suas Unidades de Negócio, onde o produto foi adquirido ou o serviço contratado (Figura 3).

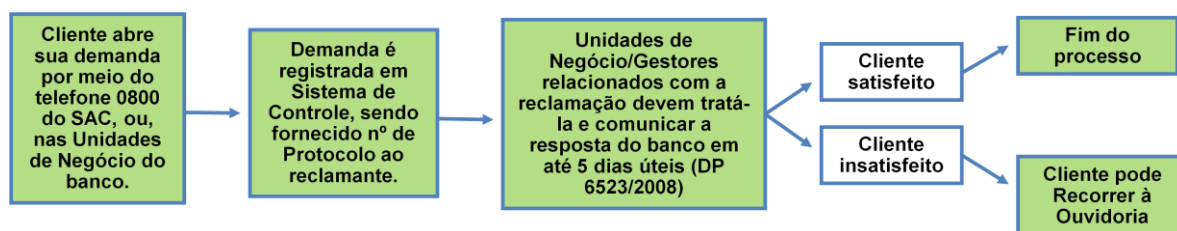


Figura 3: Fluxo demonstrativo da 1ª instância - processo de atendimento de reclamações.  
Fonte: Elaborado pelo autor

Além das ocorrências próprias de Ouvidoria, adicionalmente, são tratadas no mesmo local e com emprego da mesma Logística, as demandas denominadas Especiais. Trata-se daquelas que são intermediadas pelo BACEN, pelo PROCON, ou, ainda, pelos demais Órgãos de Proteção do Consumidor (Figura 4).

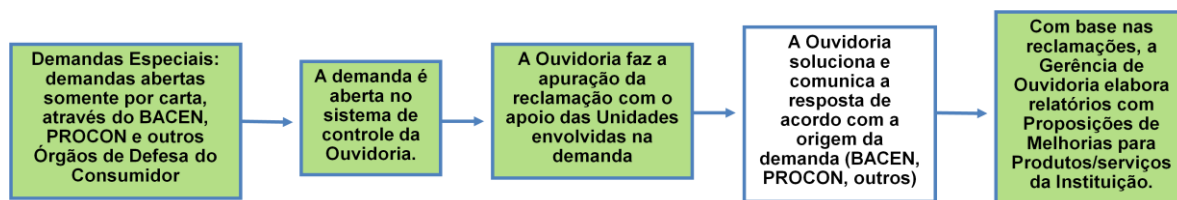


Figura 4: Fluxo demonstrativo de atendimento na Ouvidoria para Demandas Especiais.  
Fonte: Elaborado pelo autor

A figura 5, a seguir, mostra em termos percentuais, a preferência dos clientes/usuários quanto aos meios utilizados para abrir suas demandas. Neste caso, os meios mais utilizados para abertura de reclamações são o telefone, ou serviço de discagem direta gratuita (DDG 0800) e a Internet, que concentram 40% do total de reclamações. Em seguida, vêm as reclamações através do BACEN, PROCON e outros Órgãos de Defesa do Consumidor.

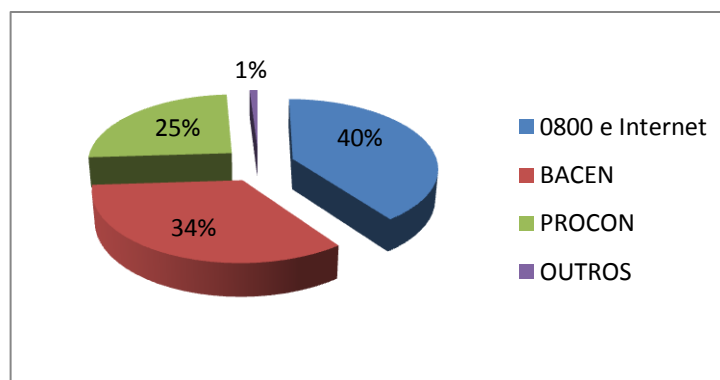


Figura 5: Preferência dos clientes/usuários quanto aos canais utilizados para abrir reclamações.  
Fonte: Site do Banco pesquisado.

Após o acolhimento da reclamação, seu registro é mantido num Sistema de Controle (banco de dados) da Ouvidoria, dotado de funcionalidades que permitem o rápido acesso à ocorrência, além de possibilitar a realização de pesquisas, complementos e alterações.

De acordo com o prazo estabelecido pelo CMN (Art. 2º, incisos III, da Resolução 3.849/2010), a Ouvidoria dispõe de até 15 (quinze) dias corridos, contados da data de protocolo, para fornecer uma resposta final ao reclamante. Esse é o prazo que o analista encarregado, lotado na Unidade de Ouvidoria, atua no

sentido de apurar os fatos relacionados, que servirão de embasamento à elaboração da resposta.

Para levantar as informações necessárias, o analista solicita parecer às Unidades do banco que tiveram alguma participação na demanda. Contudo, mesmo quando não participam diretamente da reclamação, as Unidades Gestoras de Produtos e Serviços do banco também podem ser convocadas a fornecer esclarecimentos relativos ao produto envolvido na questão. Nesses aspectos, constatou-se o apoio institucional às ações da Ouvidoria, haja vista, a existência de normativo interno do banco, o qual estipula um prazo máximo para que as Unidades forneçam resposta aos pareceres solicitados.

É assegurada maior transparência e confiabilidade às informações obtidas nesse processo de apuração mediante registro formal das mensagens trocadas, e anexação de documentos comprobatórios. Os procedimentos finais para encerramento da ocorrência são executados pelo mesmo analista que a conduziu, e consiste de quatro partes: a) análise de procedência da demanda; b) elaboração de resposta conclusiva com o posicionamento final da Ouvidoria; c) comandos para encerramento da ocorrência no Sistema Operacional; e d) envio da resposta pelo meio escolhido pelo reclamante (carta, e-mail ou telefone).

Atendendo exigência legal, o Sistema de Controle da Ouvidoria consolida os registros de cada reclamação, e permite evidenciar a qualquer tempo todo seu histórico de atendimento, pareceres, comprovantes, bem como a resposta enviada ao demandante.

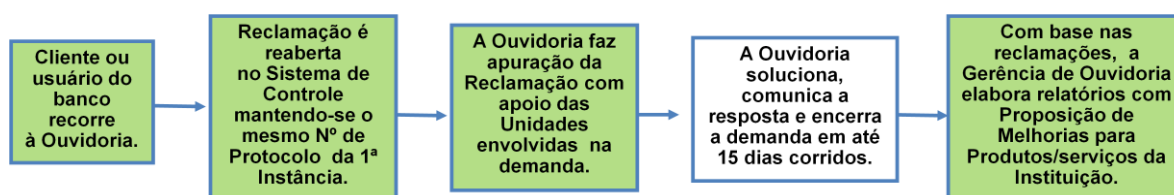


Figura 6: Fluxo demonstrativo da 2ª instância - processo de atendimento na Ouvidoria.  
Fonte: Elaborado pelo autor

### 4.3 O processo de Gestão da Logística da Ouvidoria

A pesquisa focou sua investigação na Gestão dos processos Logísticos que se desenvolvem em dois setores da Ouvidoria: A Unidade de Ouvidoria e a Central

de Atendimento. Na primeira, de acordo com o organograma apresentado na figura 1, verificou-se que 4 (quatro) Gerentes de Área dividem a responsabilidade de gerir os processos executados por 50 analistas. No outro setor, essa incumbência é dividida entre dois Gerentes de Grupo, que comandam um total de 18(dezoito) atendentes. Em relação à hierarquia, a ordem decrescente de autoridade na Ouvidoria tem a seguinte disposição: Gerente Geral de Ouvidoria, Gerente de Área e Gerente de Grupo.

#### **4.3.1 Central de Atendimento**

Mediante informações obtidas na entrevista com uma de suas Gestoras, verificou-se os pontos descritos a seguir, relacionados à Gestão e a Logística empregada nos processos da Central de atendimento.

A Central ocupa uma posição inicial nos processos Logísticos pesquisados, considerando que se trata do setor que recebe e faz o registro no Sistema de Controle das demandas. De acordo com a figura 5, o maior número de reclamações chega à Ouvidoria pelo telefone.

Ao se contatar a Ouvidoria por meio do seu (0800), a ligação é atendida eletronicamente pela URA (Unidade de Resposta Audível) que, previamente, verifica a situação do nº de protocolo fornecido nessa ligação. Se for o caso de uma reclamação que ainda não foi tratada e encerrada pelos canais habituais de atendimento do banco (1ª. instância), automaticamente, o sistema faz o seu redirecionamento para o (0800) do SAC. Caso contrário, se a demanda já transitou nessa instância, e de acordo com a disponibilidade dos atendentes, a ligação cai na Central da Ouvidoria.

No tocante aos recursos humanos e materiais da Central, a Gestora os considera suficientes, em especial, os recursos materiais (computadores/sistemas). Neste aspecto, verificou-se que foram disponibilizados ao setor na qualidade e quantidade necessária ao bom desempenho do serviço. Um dos pontos que mais facilitam o trabalho dos atendentes consiste no amplo acesso que possuem as informações relativas à reclamação, as normas internas e aos sistemas do banco. Tal condição possibilita a realização de diversos tipos de pesquisas (extrato de conta

corrente, cartão de crédito, dados cadastrais, tabelas de tarifas, etc.) que são imprescindíveis para o processo de apuração das demandas. Os atendentes dispõem, ainda, de portal próprio com scripts não “engessados”, que orientam a abordagem inicial nas ligações e agilizam a busca por informações para prestação de esclarecimentos conclusivos acerca dos produtos e serviços envolvidos nas reclamações.

Por outro lado, segundo a Gestora, os atendentes sofrem com sobrecarga de trabalho, sendo esse considerado o ponto mais negativo da função. Embora a demanda diária de ligações seja atendida a contento pelo setor, os atendentes sentem a sobrecarga devido à natureza do seu trabalho, já que, no dia-a-dia, lidam apenas com reclamações. Além do natural desgaste psicológico, outras consequências negativas mencionadas pela Gestora nessa atividade foram: desmotivação, queda de produtividade e da qualidade nos atendimentos prestados.

Um fato que expõe claramente a insatisfação dos que atuam nesse setor é que, ao longo dos seus 30 meses de existência, a Central apresentou o maior índice de rotatividade da Ouvidoria como um todo, seja em termos relativos ou absolutos, se comparada aos outros dois setores. Uma solução apontada seria o aumento do quadro de funcionários, o que possibilitaria maior tempo de descanso para os atendentes entre as ligações.

Em termos de Gestão, a entrevista indicou que é pautada no incentivo à cooperação, trabalho em equipe, treinamento e rígida observância da Norma Regulatória (NR.17), emitida pelo Ministério do Trabalho e Emprego, que regulamenta atividades de Telemarketing e Teleatendimento.

A Central tem como sua meta principal buscar reverter o maior número de demandas possível, evitando-se, assim, que as reclamações sejam reabertas na Ouvidoria. Dados obtidos na entrevista dão conta de que em média esse objetivo é alcançado em aproximadamente 70% das ligações. Se considerarmos que a média diária de ligações gira em torno de 230, significa que, por esse canal, são reabertas na Ouvidoria uma média diária de 69 demandas. Na prática, a explicação para esse elevado percentual de reversão é que grande parte das reclamações têm origem na desinformação por parte dos reclamantes, bastando reverter a insatisfação gerada pela falta de informação para solucionar a maioria das demandas.

A parte final da pesquisa junto a esse setor, investigou sobre a gestão de demandas relacionadas a falhas recorrentes ou reincidentes cometidas pelo banco,

além de verificar se a Central dá tratamento diferenciado às demandas consideradas urgentes. No caso de falhas recorrentes, que atingem vários clientes ao mesmo tempo e pela mesma razão, o procedimento adotado na Central consiste em avisar, de maneira informal, aos demais Gerentes da Ouvidoria. Isto é realizado, a fim de que estes alertem as áreas Gestoras do banco, cujos produtos/serviços estejam diretamente envolvidos no problema. Esse mesmo procedimento é aplicado às demandas originadas em falhas recorrentes, quando ocorre a repetição da falha que já havia sido solucionada.

Quanto às demandas consideradas urgentes, do ponto de vista de quem está reclamando, verificou-se que não existe nenhum procedimento para identificá-las, o que descarta a existência de quaisquer outras ações no sentido de que seja priorizado seu tratamento. A declaração da Gestora evidencia o entendimento acerca dessa mesma questão: “O setor não tem condições de realizar uma análise prévia e comparativa de urgência entre as demandas abertas na Ouvidoria. Em princípio, todas as demandas são acolhidas e recebem indistintamente o mesmo tratamento. Até como um meio de assegurar a imparcialidade da Ouvidoria perante todos que buscam seu atendimento”.

A análise a seguir, que abrange os pontos relativos à Gestão e a Logística da Central, descritos até aqui, foi realizada mediante agrupamento dos fatores identificados como positivos ou negativos. Para tanto, conforme abordado no referencial teórico deste trabalho (Logística - item 2.2), levou-se em consideração a premissa de que qualidade precisa ser entendida do ponto de vista do cliente, pois é definida por suas percepções e expectativas. De forma complementar, foram consideradas as recomendações da ISO 10002, que ressaltam a importância do atendimento ter foco no cliente, e não apenas no processo.

A Gestão dos recursos humanos foi um dos pontos considerado como positivo. As duas Gerentes atuam em sintonia e com respeito às normas, visando aumentar a produtividade dos seus funcionários e a sinergia existente no setor. No entendimento da Gerente entrevistada, é preciso saber compensar o desgaste psicológico natural da função, haja vista, que nem mesmo o rigor empregado no processo seletivo de contratação consegue garantir estabilidade no quadro.

Um dado obtido na pesquisa que corrobora o bom desempenho da Gestão e o cumprimento de metas é o alto índice médio de reversão alcançado pela Central, que ocorre em torno de 70% das ligações atendidas. Os recursos materiais e as



ferramentas de trabalho também tiveram boa avaliação. Salienta-se que o nível tecnológico dos equipamentos da Central é moderno e compatível com o grande porte da instituição. Nesse aspecto, o destaque vai para a central telefônica eletrônica (URA) que, automaticamente, atende e redireciona as chamadas para os canais competentes, permitindo que o setor se concentre apenas nas suas demandas.

Entre os pontos negativos, o destaque ficou por conta do *turnover* verificado na Central. Ressalte-se que o alto índice de rotatividade percebido é muito comum às empresas de telemarketing/teleatendimento. Embora a Gerente entrevistada aponte a causa desse problema como sobrecarga de trabalho, os números obtidos na pesquisa não dão suporte a essa afirmação.

Considerando-se os números da Central em termos de média/dia, com 230 ligações atendidas, efetivo diário de 14 atendentes, atuando 5 h, chega-se a 16 atendimentos/atendente, e um tempo médio de atendimento (TMA) de 18 min. Observou-se que esse resultado se apresenta muito discrepante do TMA medido na Central, obtido na pesquisa de 5 min. Na prática, a diferença encontrada de 13 min, indica que as ligações não ocorrem de forma ininterrupta, havendo sobra de tempo, o que contrasta com uma situação onde ocorre sobrecarga de trabalho.

Essa diferença encontrada poderia ser ainda maior, dado que foi obtida com aumento de 20 min no intervalo regulamentar concedido aos atendentes (NR.17), além do desconto de 4 atendentes/dia do total efetivo, por conta dos diversos tipos de ausências possível (faltas, férias, licenças, etc.).

Outro ponto negativo identificado foi a ausência de um fluxo ou tratamento diferenciado que deveria ser aplicado às demandas consideradas urgentes, bem como aquelas que envolvem falhas do banco de maneira recorrente ou recorrente. A pesquisa revelou que essas demandas não recebem o tratamento que deveriam. Dentro de um universo de dezenas de tipos de reclamações, apenas aquelas relativas à cédula retida em terminal de autoatendimento têm um fluxo mais ágil.

Quadro: Central de atendimento da Ouvidoria em números.

<b>Quadro de Gestores</b>	2 Gerentes de Grupo
<b>Quadro de Funcionários</b>	18 atendentes – 9 por turno
<b>Número médio de atendimentos diários</b>	230 (posição de agosto 2011)
<b>Número diário (médio) de demandas solucionadas</b>	70%, ou 161 demandas
<b>Carga horária de trabalho por atendente</b>	6h* (Com três intervalos: 2 de 10 min e um de 20 min).
<b>Tempo Médio de Atendimento por ligação (TMA)</b>	De 4 a 5 min.
*São respeitados intervalos de acordo com a Norma Regulatória (NR 17) do MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO - TRABALHO EM TELEMARKEETING E TELEATENDIMENTO	

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.3.2 Unidade de Ouvidoria

Conforme os números apresentados no quadro acima, e sem considerar o número de demandas recebidas na Ouvidoria de outras origens (BACEN, PROCON, etc.), observa-se que do total de reclamações que passam pela Central de Atendimento, apenas cerca de 30% são, de fato, reabertas na Ouvidoria. Esse percentual corresponde a uma média diária de 70 ocorrências.

Na Unidade de Ouvidoria, a execução dos processos está a cargo dos Analistas, que realizam atividades como a avaliação inicial da reclamação, a investigação dos fatos relacionados, processo descrito no § 5º do item 4.2, e a formalização das respostas. A meta fixada é de 5 (cinco) ocorrências encerradas/dia/analista. Nas palavras do gerente entrevistado, “trata-se de uma meta muito desafiadora para ser alcançada com a qualidade esperada”.

Segundo o Gestor entrevistado, cada analista tem total liberdade para conduzir as ocorrências sob sua responsabilidade e existe uma preocupação com a padronização de respostas nos casos de demandas recorrentes.

O principal item de qualidade cobrado dos analistas é a completude na resposta. Ou seja, é exigido que nas respostas formuladas pelos analistas, todos os questionamentos do demandante sejam contemplados e respondidos. Parte-se, ainda, do princípio de que a análise de procedência, tratada no § 5º do item 2.2, foi realizada com correção. Do contrário, a solução proposta para a demanda fica totalmente comprometida.

Já a Gestão desses processos está sob a responsabilidade de um Gerente Geral e mais quatro funcionários que detêm a comissão de Gerente de Área. Considerando todos os tipos de demandas tratadas na Ouvidoria (Figura 5), a Unidade foi dividida em três setores: Reabertura, BACEN e PROCON. Dois Gerentes de Área, com 20 analistas, cuidam do setor das Reaberturas. Para o BACEN foi designado um único Gerente de Área com o mesmo número de analistas da Reabertura. As demandas vindas do PROCON e demais Órgãos de Defesa do Consumidor são conduzidas por um Gerente de Área e mais 10 analistas.

Com relação às atividades realizadas por esses Gestores, a entrevista revelou que, na maior parte do dia, ocupam seu tempo executando tarefas, ao invés de cuidar da Gestão de processos. Nesse aspecto, a tarefa que mais impacta o tempo desses Gestores consiste no dever de ter de analisar e assinar todas as respostas que saem da Ouvidoria.

A propósito, o Gerente entrevistado informou que para poder realizar a contento essa atribuição, faz apenas uma análise superficial das ocorrências que aprova no dia-a-dia. Justificou-se dizendo que o elevado número de demandas impede que seja realizada uma análise mais profunda. Contudo, salientou que não vê problema nisso, pois os analistas é que são responsáveis por essa tarefa. Disse, ainda, que “só faz intervenção no conteúdo das demandas em casos pontuais, se o próprio analista expressar alguma dúvida acerca da reclamação”. Quando isso não ocorre, considera-se “que este esteja com 100% de certeza do que está fazendo”. Assim, na maioria dos casos, a análise do Gerente se limita a verificar questões gerais e gramaticais (pontuação, concordância) da resposta a ser enviada.

Uma vez que os procedimentos da Ouvidoria dependem da tempestividade com que as áreas intervenientes fornecem os pareceres solicitados, tal como foi explicado no § 5º, do capítulo 4.2, indagou-se acerca das ações desenvolvidas, a fim de imprimir maior celeridade e qualidade nesse processo de comunicação com as demais áreas. Na resposta, o Gerente não informou ações com esse propósito, apenas, apontou problemas advindos do tamanho da Instituição. Como exemplo, citou a dificuldade que se tem de obter resposta a um parecer solicitado pela Ouvidoria quando se é preciso recorrer a vários setores, devido à grande segmentação existente no Banco.

Relativamente a questões estratégicas, dois pontos foram tratados na entrevista. O primeiro versou sobre o nível de apoio institucional que a Ouvidoria tem

recebido dos altos escalões da Instituição. O Gerente respondeu que o modo como a Ouvidoria está vinculada no organograma da empresa (Figura 1), a uma Diretoria, prejudica a autonomia para cumprimento de suas atribuições. Particularmente, em termos de imparcialidade e pleno desempenho sem ingerências. Explicou que “isso não significa que as respostas da Ouvidoria são influenciadas de alguma forma”. Entretanto, explicou que se houvesse uma ligação direta da Ouvidoria com a Presidência do Banco, como ocorre no caso da Auditoria, haveria melhores condições de se influenciar o tempo de resposta, a completude e a conclusividade por parte dos intervenientes, sejam eles Unidades de Negócios (agências), Unidades Táticas (Superintendências), ou Unidades Estratégicas (Gestores produtos/serviços).

A segunda questão estratégica abordada foi a capacidade de produção da Ouvidoria. Quanto a isso, o Gerente foi taxativo sobre a existência de uma defasagem no número de funcionários. Ao ser perguntado quanto à facilidade de se aumentar o quadro de funcionários, o mesmo respondeu que esse problema precisa ser solucionado de outra forma. “Para o Banco, a Ouvidoria é tratada como um centro de custos, apesar de abastecer as Unidades Gestoras com proposições de melhorias, possibilitando o aprimoramento de produtos e serviços da Instituição como um todo.”

Mantendo a mesma linha de análise, adotada para a Central de Atendimento (Item 4.3.1, § 11), onde foram considerados como parâmetros preceitos de qualidade e recomendações da ISO 10.002, verificou-se que a principal diretriz dessa Norma, a qual diz respeito à condução dos processos com foco no cliente, não está sendo observada em todos os processos da Ouvidoria pesquisada.

Nesse sentido, constatou-se que o ponto de vista do cliente não é plenamente resguardado na análise de procedência (§ 4 do item 2.2), condição chave para que se possa solucionar qualquer demanda sem prejudicar o reclamante. Isso se evidencia, haja vista, que o resultado da procedência é arbitrado por um único analista, sendo que não existe um mecanismo de controle que ateste a qualidade dessa tarefa. Some-se a isso, os problemas levantados na pesquisa, como o fato de que a Ouvidoria atua com sua capacidade de produção extrapolada. Por si só, tal situação indicativa de sobrecarga de trabalho, já seria suficiente para interferir na qualidade das tarefas realizadas pelos funcionários. Há que se considerar, ainda, a questão da imparcialidade mencionada pelo Gerente. De acordo com o mesmo,

devido à natureza de suas atribuições, a Ouvidoria deveria possuir o mesmo nível de independência que é concedido ao setor de Auditoria, condição que poderia eliminar a pressão vinda das áreas de negócios.

Apesar de todas essas questões, quando indagado sobre a qualidade da análise, o Gerente declarou sua aprovação ao processo, dizendo que seria um “retrabalho” se outro funcionário realizasse essa mesma análise. Continuando, defendeu seu entendimento, ressaltando que se trabalha dentro de uma margem de erro de apenas 3%, estabelecida pela Monitoria, que é o setor responsável pelo controle de qualidade das demandas. Acerca dessa Monitoria, apurou-se que é realizada por amostragem, somente após o encerramento das demandas e com uma defasagem de 30 dias. De forma contraditória, o Gerente fez sérias restrições à capacidade técnica dos funcionários que realizam esse trabalho.

Parece óbvia a ineficácia desse mecanismo de controle, que dificilmente seria aprovado pelos clientes e usuários, pois quando insatisfeitos com o Banco, estes esperam que seus pleitos sejam analisados com imparcialidade, correção e tempestividade.

**Quadro: Unidade de Ouvidoria em números.**

<b>Demandas/Origem</b>	<b>Número de Gerentes</b>	<b>Número de Analistas</b>	<b>*Número de Demandas</b>
Reaberturas	2	20	9988
BACEN	1	20	7304
PROCON e outras	1	10	4921
*Posição total demandas do primeiro semestre 2011.			

Fonte: Elaborado pelo autor

#### **4.4 Eficiência e Eficácia dos processos logísticos da Ouvidoria.**

Em última instância, espera-se como resultado da atuação institucional de qualquer Ouvidoria que, ao longo do tempo, ocorra uma gradual e constante redução do número total de reclamações contra a Organização. Em especial, esse declínio é esperado considerando que a mais nobre atribuição da Ouvidoria consiste na proposição de medidas corretivas, ou de aprimoramento de procedimentos, rotinas, produtos e serviços da Instituição.

Dessa forma, investigou-se a evolução do número de demandas na Ouvidoria pesquisada, observando-se, no período de janeiro/2010 a junho/2011, o resultado mostrado no gráfico da Figura 7.

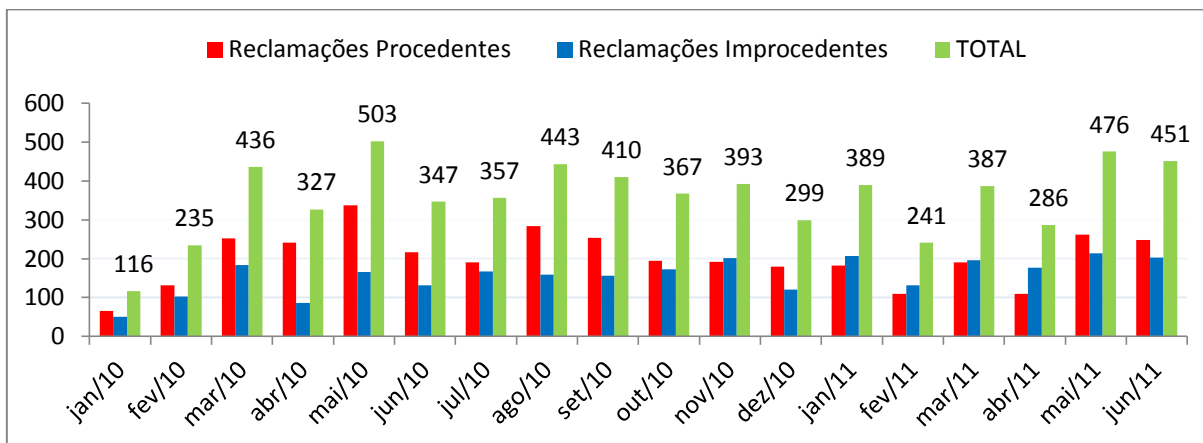


Figura 7: Gráfico Evolução do número de demandas abertas contra a instituição  
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do BACEN

Considerando que sua estrutura atual começou a funcionar desde o início do ano de 2009, fica evidenciado pelo gráfico que as ações implementadas pela Ouvidoria, desde então, não se mostraram eficazes no sentido de provocar a redução do número de reclamações abertas contra o Banco.

Por exemplo, em janeiro/2010, depois de um ano de funcionamento da Ouvidoria, o número de demandas observado foi de 116, no total, sendo 66 procedentes e 50 improcedentes. No ano seguinte, no mesmo mês, em janeiro/2011, o total subiu para 389, sendo 182 procedentes e 207 improcedentes. Em junho/2011, último mês do período observado, o total de demandas atingiu o número de 451, sendo 248 procedentes e 203 improcedentes.

#### 4.4.1 Indicador de desempenho OTIF

Conforme abordado no referencial teórico deste trabalho (Item 2.3 – Eficiência e Eficácia), o OTIF é um indicador logístico de desempenho, que no caso de uma empresa qualquer, pode ser utilizado para medir quantos pedidos foram entregues no prazo (*on time*) e, ainda, se houve respeito à qualidade contratada (*in full*).

Associando-se aos processos logísticos de uma Ouvidoria de Banco, esse indicador pode ser empregado para medir quantas demandas foram respondidas

dentro do prazo (*in time*) e com que qualidade (*in full*). Inicialmente, é preciso levar em conta que existem normas legais que regulamentam questões relativas ao prazo e a qualidade da resposta a ser fornecida aos demandantes, e, que, portanto, devem ser observados pelas Ouvidorias das instituições financeiras.

Neste caso, o prazo a ser respeitado é aquele determinado pelo BACEN, atualmente, de 15 dias corridos. Além disso, os requisitos mais importantes para se aferir se houve qualidade na resposta enviada são: a Análise de Procedência da demanda e sua Completude de resposta.

A tabela abaixo mostra uma forma de se aplicar o indicador em questão, sendo que o método aqui sugerido pode ser estendido a demandas de todas as origens recebidas na Ouvidoria (Reaberturas, BACEN, PROCON, outros Órgãos de Defesa do Consumidor). O período também pode ser escolhido de acordo com a necessidade da Ouvidoria (dias, meses, anos, etc.). Neste caso, a análise foi realizada considerando as demandas respondidas ao BACEN, ao longo do primeiro semestre de 2011, aproveitando dados publicados por aquela Autarquia, disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/ranking/>.

Como se observa na Tabela 1, o cálculo relativo ao indicador de qualidade das respostas (OTIF-In Full) ficou prejudicado. Devido a normas internas da instituição financeira, relativas à segurança da informação, a Ouvidoria pesquisada não pode fornecer os dados necessários à realização desse cálculo.

**Tabela 2: Indicador OTIF (*On time in full*).**

<b>Período (ano 2011)</b>	<b>1º Semestre</b>
(1) Nº de demandas procedentes segundo o BACEN	1101
(2) Nº de demandas procedentes segundo a Ouvidoria	(*)
(3) Análise de procedência realizada pela Ouvidoria. Nº de demandas com erro = (1) – (2)	(*)
(4) Nº de demandas improcedentes segundo o BACEN	1129
(5) Completude. Respostas da Ouvidoria com esclarecimentos incompletos/ incorretos.	54
(6) Nº de demandas com descumprimento do prazo legal de resposta por parte da Ouvidoria.	10
<b>Indicador OTIF (<i>In Time</i>) = ((6) / (1) + (4)) x 100</b>	0,45 %
<b>Indicador OTIF (<i>In Full</i>) = ((3) + (5) / (1) + (4)) x 100</b>	(*)
(*) Devido a normas internas da instituição financeira, a Ouvidoria não pode fornecer os dados necessários à realização do cálculo do indicador de qualidade OTIF ( <i>In Full</i> ).	

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do BACEN e Ouvidoria.

No período estudado, primeiro semestre de 2011, o resultado encontrado para o indicador OTIF (*in time*), mostrou um percentual muito baixo de ocorrência, apenas 0,45% do total de demandas respondidas. Isso indica que, no semestre considerado, houve eficácia nesse quesito por parte da Ouvidoria, uma vez que, com exceção de 10 demandas, todas as demais respostas, num total de 2.230, foram enviadas dentro do prazo estabelecido pelo BACEN.

Já no caso do indicador OTIF (*in full*), que seria útil para se aferir com que qualidade foram elaboradas as respostas às demandas, desse mesmo período, considerando que os dados necessários não foram obtidos, realizou-se uma simulação com dados fictícios<sup>2</sup>, a fim de exemplificar a aplicação desse indicador.

#### **4.4.2 ISO 10002**

A ABNT NBR ISO 10002:2005 é um normativo que fornece orientação para implementação de um método de tratamento de reclamações em organizações de todos os setores. Por ser um reconhecido instrumento internacional de certificação da qualidade em processos, foi utilizada neste trabalho como modelo, a fim de possibilitar outra forma de se aferir a Eficiência e Eficácia dos processos logísticos da Ouvidoria pesquisada.

Na prática, buscou-se verificar na entrevista realizada a um dos Gestores, qual o nível de adesão da Ouvidoria pesquisada aos princípios e recomendações da ISO, conforme o quadro resumo apresentado a seguir.

---

<sup>2</sup> Nesse sentido, o exemplo elaborado consta no apêndice nº 3 deste trabalho.



Quadro resumo: ISO 10002 X Ouvidoria

<b>Recomendações segundo a ISO 10002 para implementação das melhores práticas no processo de tratamento de reclamações em empresas.</b>	<b>Atende</b>	<b>Atende Parcialmente</b>	<b>Não atende</b>
Visibilidade	X		
Acessibilidade	X		
Prontidão nas respostas		X	
Objetividade nas respostas		X	
Ônus	X		
Confidencialidade	X		
Abordagem com foco no cliente		X	
Responsabilidade	X		
Melhoria contínua			X
Comunicação	X		
Recebimento da reclamação	X		
Acompanhamento da reclamação		X	
Confirmação na reclamação	X		
Avaliação inicial da reclamação			X
Investigação das reclamações		X	
Resposta a reclamação	X		
Comunicação da decisão			X
Encerramento da reclamação		X	
Recursos Materiais/Tecnológicos		X	
Comprometimento/Política (Apoio Institucional)		X	

Fonte: Elaborado pelo autor com base na ABNT NBR ISO 10002: 2005

Visibilidade - A ISO 10002 recomenda que as informações sobre como e onde reclamar estejam bem claras ao cliente, ao pessoal e a outras partes interessadas. Considerou-se atendido esse quesito, haja vista, que as recomendações sugeridas pela ISO acerca da visibilidade, na prática, estão presentes em todos os canais de atendimento do Banco em questão, como: agências, terminais de autoatendimento, internet, etc.

Acessibilidade - A ISO 10002 recomenda que o processo de tratamento de reclamações seja facilmente acessível a todos os reclamantes, sugerindo que sejam observados os seguintes requisitos:

- convém que a informação seja disponibilizada tratando os detalhes sobre como fazer e solucionar reclamações e as reclamações resolvidas da execução e da solução das reclamações;
- convém que a informação seja em linguagem clara; e
- convém que a informação e ajuda de como fazer uma reclamação esteja disponível.

Considerou-se atendido esse quesito, haja vista, que as recomendações sugeridas pela ISO acerca da acessibilidade estão presentes nos canais de atendimento do Banco em questão, como: agências, terminais de autoatendimento, internet, etc.

Prontidão nas respostas - A ISO 10002 recomenda que o recebimento de cada reclamação seja confirmado imediatamente ao cliente. Recomenda, ainda, que as reclamações sejam encaminhadas prontamente, de acordo com as suas urgências e que os reclamantes sejam tratados com cortesia e mantidos informados sobre o andamento de suas reclamações durante o processo de tratamento de reclamações. Considerou-se o atendimento parcial desse quesito, haja vista, que, conforme abordado nos itens 4.3.1 e 4.3.2, a Ouvidoria não desenvolveu um fluxo ou procedimento que possibilitaria um tratamento diferenciado para as demandas urgentes. Por exemplo, nos casos de questões significativas relacionadas à saúde e segurança.

Objetividade - A ISO 10002 recomenda que cada reclamação seja tratada pelo processo de tratamento de reclamações de maneira igual, objetiva e imparcial. Considerou-se o atendimento parcial desse quesito, haja vista, que, a padronização das respostas, abordada no item 4.3.2, que garantiria uma maior isonomia de tratamento, não é uma prática difundida na Gestão dos processos da Ouvidoria.

Ônus - A ISO 10002 recomenda que o acesso ao processo de tratamento de reclamações seja sem ônus para o reclamante. Condição atendida de forma plena pela Ouvidoria.

Confidencialidade - A ISO 10002 recomenda que a informação relativa à identidade do reclamante esteja disponibilizada onde necessário, somente com a finalidade do encaminhamento da reclamação dentro da organização e que seja mantida confidencial, a menos que o cliente ou reclamante autorize expressamente a sua revelação. Condição atendida de forma plena pela Ouvidoria.

Abordagem com foco no cliente - A ISO 10002 recomenda que a organização adote uma abordagem com foco no cliente, seja aberta ao retorno do cliente, incluindo reclamações, e demonstre comprometimento, através de ações, na resolução das reclamações. As análises realizadas nos itens 4.3.1 e 4.3.2, indicam atendimento apenas parcial nesse quesito. Verificou-se que processos importantes como a análise de procedência e a completude de resposta, são executados por um único funcionário, o que denota a ausência de um mecanismo de controle eficaz, que poderia garantir que o do ponto de vista do cliente na reclamação seja integralmente levado em consideração.

Responsabilidade - A ISO 10002 recomenda que a organização assegure que a responsabilidade pelas ações e decisões da organização e seu relato, relacionadas ao tratamento das reclamações, esteja claramente estabelecidas. Considerou-se atendido esse quesito, haja vista, que as recomendações sugeridas pela ISO acerca da responsabilidade estão devidamente registradas em normativos internos do Banco.

Melhoria contínua - A ISO 10002 recomenda a melhoria contínua do processo de tratamento de reclamações e que a qualidade dos produtos seja um objetivo permanente da organização. Embora, a Ouvidoria, periodicamente, conforme determina a Norma, proponha sugestões para melhoria de processos, produtos e serviços do banco, considerou-se que esse quesito não está sendo atendido, uma vez que, na prática, de acordo com o gráfico da Figura 7, as ações da Ouvidoria não estão sendo eficazes.

Comunicação - A ISO 10002 recomenda que a informação sobre o processo de tratamento de reclamações por qualquer meio, seja prontamente disponibilizada aos clientes, reclamantes e outras partes interessadas. Considerou-se atendido esse quesito, haja vista, que as recomendações sugeridas pela ISO acerca da comunicação são observadas pela Ouvidoria.

Recebimento da reclamação - A ISO 10002 recomenda que ao receber a reclamação inicial, esta seja registrada com informações adicionais e um código identificador único, que o registro da reclamação inicial identifique a remediação pretendida pelo reclamante e, ainda, qualquer outra informação necessária para o tratamento eficaz da reclamação, incluindo o seguinte:

- uma descrição e dados relevantes pertinentes à reclamação;
- a remediação pretendida;
- os produtos ou práticas empresariais relacionadas à reclamação;
- o prazo determinado para resposta;
- dados pessoais, departamento, filial, organização e segmento de mercado;
- ação imediata tomada (se existir).

Considerou-se atendido esse quesito, haja vista, que as recomendações sugeridas pela ISO acerca do recebimento da reclamação são observadas nos formulários e meios disponibilizados pela Ouvidoria aos demandantes, para abertura da reclamação.

Acompanhamento da reclamação - A ISO 10002 recomenda que a reclamação seja acompanhada desde a recepção inicial, durante o decorrer do processo, até que o reclamante esteja satisfeito ou a decisão final. Recomenda que uma posição atualizada seja disponibilizada para o reclamante ao seu pedido e em intervalos regulares, pelo menos na data final preestabelecida. Considera-se parcialmente atendida essa recomendação, haja vista, que durante o processo de análise, não é fornecida nenhuma informação ao reclamante acerca do andamento da sua reclamação.

Confirmação da reclamação - A ISO 10002 recomenda que o reclamante seja informado imediatamente do recebimento da reclamação. Considerou-se atendido esse quesito, haja vista, que a recomendação sugerida pela ISO acerca da confirmação da reclamação é realizada pela Ouvidoria.

Avaliação inicial da reclamação - A ISO 10002 recomenda que cada reclamação seja avaliada inicialmente por critérios como gravidade, implicação de segurança, complexidade, impacto e a necessidade e possibilidade de ação imediata. Considerou-se não atendida essa recomendação, haja vista, que a Ouvidoria não faz a avaliação inicial, da forma como sugerida pela ISO 10002.

Investigação das reclamações - A ISO 10002 recomenda que todo esforço razoável seja feito para apurar todas as circunstâncias relevantes e informações pertinentes a uma reclamação, e que o nível de investigação seja proporcional à seriedade, frequência de ocorrência e severidade da reclamação. Considerou-se parcialmente atendida essa recomendação, haja vista, que os analistas cumprem essa tarefa com total liberdade (item 4.3.2), sendo que as informações obtidas na pesquisa indicam que não são observados os cuidados sugeridos para esse quesito pela ISO 10002.

Resposta à reclamação - A ISO 10002 recomenda que após uma investigação apropriada, a organização ofereça uma resposta. Considerou-se atendido esse quesito, haja vista, que a Ouvidoria investiga e fornece resposta a todas as demandas abertas.

Comunicação da decisão - A ISO 10002 recomenda que a decisão ou qualquer ação tomada relacionada à reclamação e que seja relevante ao reclamante ou para o pessoal envolvido seja comunicada a estes tão logo a decisão ou ação seja tomada. Considerou-se não atendida essa recomendação, haja vista, que qualquer comunicação ao demandante é realizada somente no encerramento da demanda.

Encerramento da reclamação - A ISO 10002 recomenda que, caso o reclamante aceite a ação ou decisão proposta, convém executá-la e registrá-la. Porém, caso o reclamante rejeite a ação ou decisão proposta, convém manter a reclamação aberta, que isto seja registrado e o reclamante seja informado sobre formas alternativas dos recursos internos e externos disponíveis. Considerou-se parcialmente atendido esse quesito, haja vista, que a Ouvidoria analisa os fatos da demanda e faz o encerramento da reclamação sem qualquer contato ou direito de apelação por parte do demandante.

Recursos - A ISO 10002 recomenda que para assegurar que o processo de tratamento de reclamações funcione com eficácia e eficiência, convém que a Alta Direção avalie a necessidade de recursos exigidos e os providencie. Isto inclui recursos como pessoal, treinamento, procedimentos, documentação, suporte de especialistas, materiais e equipamentos. Considerou-se parcialmente atendida essa recomendação, haja vista, que, embora os recursos materiais sejam suficientes, conforme se apurou na pesquisa (capítulos 4.3.1 e 4.3.2), a Ouvidoria pesquisada está atuando com sua capacidade extrapolada, indicando sobrecarga de trabalho nos funcionários.

Apoio Institucional (Comprometimento/Política) - A ISO 10002 recomenda que a organização seja ativamente comprometida com o tratamento das reclamações de forma eficaz e eficiente, sendo particularmente importante que isto seja demonstrado e promovido pela Alta Direção da organização, que deve estabelecer uma política explícita de tratamento de reclamações focada no cliente. Considerou-se parcialmente atendidas essas recomendações. Conforme as análises realizadas nos capítulos 4.3.1 e 4.3.2, três pontos precisam ser melhorados, a fim de que a Ouvidoria possa se alinhar com as recomendações da ISO. Assim, para que o apoio institucional seja mais eficaz, a Alta Direção do Banco precisa:

- autorizar o aumento do quadro da Ouvidoria;
- conceder maior autonomia e independência em relação às demais áreas de negócio. Isso pode ser feito mediante mudança no organograma da Instituição;
- atuar junto às demais Unidades da Instituição com o objetivo de mediar conflitos de interesse, tornando os processos da Ouvidoria mais eficientes e eficazes, uma vez que devido a natureza de suas atribuições, a Ouvidoria deve ser a voz do cliente dentro da organização.

A Tabela 2, a seguir, mostra um resumo, em termos quantitativos e percentuais, de como foi percebida na pesquisa, a adesão da Ouvidoria aos princípios orientativos da ISO 10002.

Assim, das vinte recomendações, ou princípios orientativos analisados, verificou-se que a adesão se dá de forma plena em nove deles (45%); para oito princípios (40%), percebeu-se uma adesão parcial; e para três princípios comparados (15%), verificou-se que não há nenhuma adesão por parte da Ouvidoria.

Tabela 3: Resumo – Adesão da Ouvidoria aos princípios da ISO 10002.

<b>Nível de adesão da Ouvidoria aos princípios orientativos da ISO 10002.</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>	<b>Princípios Orientativos</b>
Pleno	9	45%	Visibilidade, Acessibilidade, Ônus, Confidencialidade, Responsabilidade, Comunicação, Recebimento da reclamação, Confirmação na reclamação e Resposta à reclamação
Parcial	8	40%	Prontidão nas respostas, Objetividade nas respostas, Abordagem com foco no cliente, Acompanhamento da reclamação, Investigação das reclamações, Encerramento da reclamação, Recursos Materiais/Tecnológicos e Comprometimento/Política (Apoio Institucional)
Sem Adesão	3	15%	Melhoria contínua, Avaliação inicial da reclamação e Comunicação da decisão.
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	

Fonte: Elaborada pelo autor.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho teve como escopo investigar e diagnosticar como a Logística dos processos da Ouvidoria de um grande banco influencia na eficiência e eficácia das respostas às demandas dos seus clientes e usuários. Dessa forma, pretende contribuir para a melhoria dos processos logísticos das Ouvidorias das instituições financeiras.

Uma vez que a pesquisa foi permeada por análises envolvendo a qualidade de processos, buscou-se ampará-las no entendimento de autores como Kotler, Stack et al. e Ballou. Na visão desses autores, qualidade é algo que necessariamente deve ter o aval do cliente e não, tão somente, o ponto de vista e a aprovação do fornecedor.

Da mesma forma, a ISO 10002, norma que fornece orientação a organizações de todos os tipos, para implementação de processo de tratamento de reclamação, defende que a abordagem dos processos deve ter foco no cliente. Em outras palavras, isso implica dizer que todo processo de tratamento de reclamações deve ter como premissas básicas de qualidade a imparcialidade no seu processo de julgamento, conclusividade acerca do que se reclama na demanda e tempestividade no envio da resposta.

Foi com base nessas abordagens que se investigou quantitativa e qualitativamente a eficiência e eficácia dos processos logísticos da Ouvidoria pesquisada.

Quantitativamente, o diagnóstico a que se chegou é que o número de reclamações vêm crescendo ao longo do tempo. Esse resultado impacta diretamente na eficácia dos processos logísticos analisados. Isso fica evidenciado quando se considera que a atribuição mais relevante de qualquer Ouvidoria é propor medidas corretivas, ou de aprimoramento de procedimentos, produtos e serviços que, a longo prazo, devem levar a uma redução gradual do número de reclamações contra a instituição.

No aspecto qualitativo, o diagnóstico foi realizado com apoio da ISO 10002, levando-se em conta que essa Norma é um reconhecido instrumento de certificação da qualidade de processos. Dessa forma, investigou-se se existe adesão, e em que nível as recomendações daquela norma estão presentes nos processos da



Ouvidoria. O destaque positivo do diagnóstico revelou que na maior parte dos quesitos analisados (Visibilidade, Acessibilidade, Ônus, Confidencialidade, Responsabilidade, Comunicação, Recebimento da reclamação, Confirmação na reclamação e Resposta à reclamação), que correspondem a 45% do total, verificou-se que existe adesão plena aos princípios orientativos. Por outro lado, apurou-se que para 55% dos quesitos restantes, a adesão existente, ou é parcial (40%), ou é inexistente (15%).

Neste caso, a recomendação óbvia à Ouvidoria pesquisada é que passe a introduzir nos seus processos, aqueles princípios orientativos da ISO onde não se observou a adesão de forma plena. Condição essa, que se aplica aos seguintes quesitos: Prontidão e Objetividade nas respostas, Abordagem com foco no cliente, Acompanhamento da reclamação, Investigação das reclamações, Encerramento da reclamação, Recursos Materiais/Tecnológicos, Apoio Institucional, Melhoria contínua, Avaliação inicial da reclamação e Comunicação da decisão.

Outro aspecto que mereceu atenção na pesquisa foi a capacidade de produção da Ouvidoria. Nessa questão, considerou-se os fatores abordados no referencial teórico, segundo Chiavenato. Para esse autor, existem quatro fatores que influenciam a capacidade de produção de uma empresa qualquer. São eles: a Capacidade Instalada, a Mão de obra disponível, a Matéria-prima disponível e Recursos financeiros disponíveis.

Conforme se verificou na pesquisa, entre esses quatro fatores, o que mais está impactando a eficiência e a eficácia dos processos é a falta de mão de obra em quantidade compatível com as necessidades da Ouvidoria. Por essa razão, atualmente, seus funcionários operam com sobrecarga de trabalho.

Segundo o gerente entrevistado, trata-se de um problema de difícil solução, uma vez que o apoio inicial recebido dos escalões superiores, particularmente em 2009, quando da reestruturação da Ouvidoria, não tem se renovado ao longo dos anos. Além disso, ainda com base no entendimento de Chiavenato, pode-se concluir que a capacidade inicialmente atribuída à Ouvidoria foi mal dimensionada, o que explica sua rápida extrapolação.

Na impossibilidade de se adotar a solução trivial, aumentando o número de funcionários, uma das alternativas para se compensar o crescimento do número de demandas, consistiria no aprimoramento da Gestão dos processos logísticos e dos recursos humanos. Em tais condições de sobrecarga de trabalho, é natural que

funcionários, com metas e prazos a cumprir, estejam, simplesmente, compensando o aumento de serviço em detrimento da qualidade no tratamento das demandas.

Essa hipótese sobre a queda na qualidade poderia ser comprovada por meio do indicador de desempenho logístico OTIF (in full). Infelizmente, devido a normas internas do banco, a Ouvidoria não pode fornecer os dados requisitados nesta pesquisa, necessários à realização dos cálculos desse indicador.

A propósito, a dificuldade de se obter dados completos da Ouvidoria pesquisada, devido a rígidas normas relativas à segurança da informação, constituiu-se na maior dificuldade enfrentada na realização desta pesquisa.

Assim, a partir das análises, dos diagnósticos, bem como dos resultados observados, uma importante conclusão de como os processos logísticos podem influenciar a eficiência e a eficácia no tratamento de demandas, consiste em manter a abordagem dos processos da Ouvidoria sempre com o foco no cliente.

Inevitavelmente, quando se desvia desse foco, as soluções propostas poderão ser contestadas pelos reclamantes, gerando retrabalhos, ineficácia e ineficiência. Dessa forma, recomenda-se à Ouvidoria que implemente mecanismos de controle de qualidade mais eficazes.

Por exemplo, isto pode ser aplicado aos processos mais importantes, do ponto de vista do cliente, exaustivamente analisados nesta pesquisa, tais como: a análise de procedência e completude de resposta.

Além disso, recomenda-se aprimorar a Gestão dos processos logísticos e humanos, a fim de que sejam priorizadas questões importantes que ainda não são devidamente consideradas no tratamento das demandas. Nesse contexto, incluem-se a criação de mecanismos para se identificar e tratar com o devido grau de prioridade, as demandas consideradas urgentes, recorrentes ou reincidentes.

Por fim, considerando todos os aspectos abordados neste trabalho, que corroboraram a importância que pode representar uma Ouvidoria atuante para qualquer instituição, recomenda-se a realização de novas pesquisas, a fim de ampliar o conhecimento sobre os demais processos, setores e atividades desse componente organizacional.

## REFERÊNCIAS

ABNT. **NBR ISO 10002: 2005.** Disponível em: <[http://www.4shared.com/get/tRt0Vuel/NBR-ISO-10002-2005\\_Gesto\\_da\\_qu.html](http://www.4shared.com/get/tRt0Vuel/NBR-ISO-10002-2005_Gesto_da_qu.html)>, Acesso em: 26 de Out. de 2011.

BACEM. **Ranking.** Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/ranking/idxbg.do>>, Acesso em: 10 de mai. de 2011.

BACEM. **Resolução N. 3.477,** 2007. Disponível em: <[http://www.mp.gov.br/portalweb/hp/4/docs/resolucao\\_cmn\\_3477\\_2007.pdf](http://www.mp.gov.br/portalweb/hp/4/docs/resolucao_cmn_3477_2007.pdf)>, Acesso em: 10 de mai. De 2011.

BACEM. **Resolução N. 003849,** 2010. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=110024658&method=detalharNormativo>>, Acesso em: 10 de mai. De 2011.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial.** Trad. Raul Rubenich. Porto Alegre: BBookman, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento e controle da produção.** Barueri, SP: Manole, 2008.

**Código de Defesa do Consumidor.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8078.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8078.htm)>, Acesso em: 20 de jun. de 2011.

CRUZ, Marta Monteiro Costa; ROSA; Rodrigo Alvarenga. **Operações e Logística.** Brasília: Sistema Universidade Aberta do Brasil, 2009. 276p. Apostila.

FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona J.. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação.** Jorge Rttter (trad.). Porto Alegre: Bookman, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio;** Trad. Bazán Tecnologia e Linguística; Revisão técnica: Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** Ed.Compacta. São Paulo: Atlas, 2006.

PEARSON EDUCATION DO BRASIL. **Gestão da Qualidade.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

SILVA, Cassandra Ribeiro de O. e. **Metodologia e Organização do projeto de Pesquisa (GUIA PRÁTICO).** Fortaleza: Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará, 2004. Disponível em:< <http://www.ufop.br/demet/metodologia.pdf>>, Acesso em : 12, de jun. de 2011.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

STACK, Nigel; CHANBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert; BETTS, Alan. Gerenciamento de operações e de processos. Trad. Sandra de Oliveira. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006. 139p. Apostila.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Roteiro para entrevista estruturada 1

DIRECIONADA AO(S) GERENTE(S) DO SETOR QUE RECEBE AS RECLAMAÇÕES PELO TELEFONE (0800) DA OUVIDORIA.

1- Descreva o processo de recebimento das reclamações, inclusive, comentando de que forma o Setor atua para evitar as reaberturas das reclamações na Ouvidoria.

2 - O atendimento é realizado com apoio em scripts?

3- E sobre os recursos humanos e materiais, são suficientes para receber todas as reclamações?

4- Existe tratamento ou fluxo diferenciado para os seguintes tipos de reclamações?

5- Foco no cliente.

a) Considerando que o prazo de resposta é de até 15 dias, como são tratadas as reclamações de clientes que necessitam de uma solução urgente?

b) Os recursos humanos e materiais disponíveis nesse Setor são aproveitados para realizar pesquisas de satisfação dos clientes, com relação ao atendimento prestado pela Ouvidoria?

6- Questões presentes no FORMULÁRIO disponibilizado aos reclamantes no site do Banco

7- Central de Atendimento em números: quadro de funcionários, carga horária, número de atendimentos por dia, tempo médio de atendimento (TMA).

## Apêndice B - Roteiro para entrevista estruturada 2

ENTREVISTA DIRECIONADA A UM GERENTE DE ÁREA, RESPONSÁVEL PELO PLANEJAMENTO E QUALIDADE DOS PROCESSOS RELATIVOS AO TRATAMENTO DE RECLAMAÇÕES NA OUVIDORIA, BEM COMO PELO GERENCIAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS QUE EXECUTAM ESSES PROCESSOS, DESDE O MOMENTO EM QUE SÃO REGISTRADAS, ATÉ A COMUNICAÇÃO FORMAL DA DECISÃO DA OUVIDORIA AO RECLAMANTE.

1- Por favor, descreva com detalhes os processos que estão sob sua responsabilidade.

2- Uma vez que o tratamento de reclamações exige uma rotina constante e diária de trabalho, por favor, descreva essa rotina.

3- Fale sobre o apoio institucional dos escalões superiores do banco à Ouvidoria e das demais áreas do banco, com relação ao fornecimento dos pareceres solicitados pela Ouvidoria.

4- E quanto ao gerenciamento dos funcionários(analistas) que executam essas tarefas, por favor, explique como é realizada essa Gestão.(Liberdade/Padronização no tratamento das demandas).

5- Com relação à qualidade do serviço prestado, como é realizado esse Controle?

6- Considerando seu tempo de atuação no setor, o Sr. diria que o número de reclamações vem crescendo, diminuindo ou se manteve constante ao longo desse período?

7- Com relação à capacidade de produção da Ouvidoria, o Sr. acha que dispõe dos recursos humanos e materiais suficientes para realização das tarefas com a qualidade esperada?

8- Considerando a questão anterior, se houver a necessidade de aumentar o efetivo de funcionários que atuam na Ouvidoria, isso seria aprovado com facilidade pelos escalões superiores? Em caso negativo, como seria compensado?

9- Numa avaliação final, naquilo que é afeto a outros setores ou está acima da sua alçada/competência, o que o Sr. acha que poderia ser alterado na Ouvidoria para melhorar a eficácia/eficiências dos processos?

10- Unidade de Ouvidoria em números: quadro de funcionários, carga horária, número de demandas.

11- Questionamentos para verificar adesão dos processos da Unidade às recomendações da ISSO 10002.

## Apêndice C – Exemplo da aplicação da OTIF

Tabela 4: Exemplo da utilização do Indicador OTIF (*On time/ In Full*)

Período (ano 2011)	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.
<b>(1) N° de demandas procedentes segundo o BACEN</b>	100	150	200	250	300	350
<b>(2) N° de demandas procedentes segundo a Ouvidoria</b>	90	120	160	200	280	300
<b>(3) Análise de procedência realizada pela Ouvidoria. N° de demandas com erro</b>	10	30	40	50	20	50
<b>= (1) – (2)</b>						
<b>(4) N° de demandas improcedentes segundo o BACEN</b>	300	400	450	500	400	550
<b>(5) Completude. Respostas da Ouvidoria com esclarecimentos incompletos/ incorretos.</b>	20	30	25	35	40	50
<b>(6) N° de demandas com descumprimento do prazo legal de resposta por parte da Ouvidoria.</b>	1	2	0	1	2	0
<b>Indicador OTIF (In Time)</b> <b>= ((6) / (1) + (4)) x 100</b>	0,25 %	0,36 %	0%	0,13 %	0,28 %	0%
<b>Indicador OTIF (In Full)</b> <b>= ((3) + (5) / (1) + (4)) x 100</b>	7,5%	11%	10%	11,3%	8,6%	11%

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados fictícios.

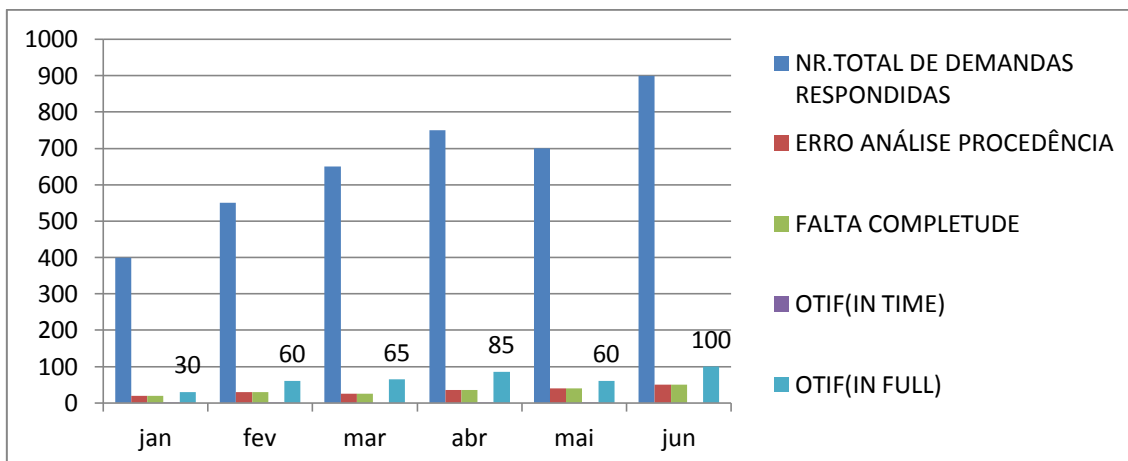


Figura 8: Gráfico **Indicador OTIF (On time in full)**.  
 Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados fictícios

No período estudado, primeiro semestre de 2011, o resultado encontrado para o indicador OTIF (*in time*), mostrou um percentual muito baixo de ocorrência. Sendo que nos meses de março e junho/2011, o resultado foi de 0%. Isso indica que, no semestre considerado, houve eficácia nesse quesito por parte da Ouvidoria, uma vez que, com exceção de 6 demandas, ao longo de todo o semestre, todas as demais respostas, num total de 3.944, foram enviadas dentro do prazo estabelecido pelo BACEN.

Já no caso do indicador OTIF (*in full*), que é útil para se aferir com que qualidade foram elaboradas as respostas às demandas, os resultados mostram que o mês de janeiro, com 7,5% foi o mês em que as reclamações foram respondidas com a melhor qualidade no semestre. Em oposição, abril foi o pior mês, com falhas detectadas em 11,3% do total de demandas respondidas. Em média, 9,3% das demandas foram respondidas, ao longo do semestre, sem a qualidade exigida pelo BACEN.



## ANEXOS

### Anexo A – Resolução 3.477 do CMN

#### RESOLUCAO 3.477

-----

Dispõe sobre a instituição de componente organizacional de ouvidoria pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil.

O BANCO CENTRAL DO BRASIL, na forma do art. 9º da Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964, torna público que o CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, em sessão realizada em 26 de julho de 2007, com fundamento no art. 4º, inciso VIII, da referida lei,

#### R E S O L V E U:

Art. 1º As instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil devem instituir componente organizacional de ouvidoria, com a atribuição de assegurar a estrita observância das normas legais e regulamentares relativas aos direitos do consumidor e de atuar como canal de comunicação entre essas instituições e os clientes e usuários de seus produtos e serviços, inclusive na mediação de conflitos.

§ 1º A estrutura do componente organizacional deve ser compatível com a natureza e a complexidade dos produtos, serviços, atividades, processos e sistemas de cada instituição.

§ 2º As instituições que fazem parte de conglomerado financeiro podem instituir componente organizacional único que atuará em nome de todos os integrantes do grupo.

§ 3º O componente organizacional deve ser segregado da unidade executora da atividade de auditoria interna, de que trata o art. 2º da Resolução nº 2.554, de 24 de setembro de 1998, com a redação dada pela Resolução nº 3.056, de 19 de dezembro de 2002.

§ 4º As instituições a que se refere o caput devem:

I - dar ampla divulgação sobre a existência da ouvidoria, bem como de informações completas acerca da sua finalidade e forma de utilização;

II - garantir o acesso dos clientes e usuários de produtos e serviços ao atendimento da ouvidoria, por meio de canais ágeis e eficazes, respeitados os requisitos de acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, na forma da legislação vigente;

III - disponibilizar serviço de discagem direta gratuita 0800 (DDG 0800), quando tiverem como clientes pessoas físicas ou pessoas jurídicas classificadas como microempresas na forma da legislação própria.

§ 5º A divulgação de que trata o § 4º, inciso I, deve ser providenciada inclusive por meio dos canais de comunicação utilizados para difundir os produtos e serviços da instituição.

§ 6º As ouvidorias dos bancos de investimento, das sociedades de crédito ao microempreendedor, dos bancos de desenvolvimento, das agências de fomento e das companhias hipotecárias que não façam parte de conglomerado financeiro podem firmar convênio com a associação de classe a que sejam afiliadas as mencionadas instituições, para utilização de serviço de atendimento e assessoramento.

§ 7º As ouvidorias das sociedades corretoras de títulos e valores mobiliários e das sociedades distribuidoras de títulos e valores mobiliários que não façam parte de conglomerado

financeiro podem firmar convênio com as bolsas de valores ou bolsas de mercadorias e futuros nas quais realizem operações, para utilização de serviço de atendimento e assessoramento.

§ 8º As ouvidorias das cooperativas de crédito singulares podem firmar convênio com a cooperativa central de crédito à qual seja afiliada, para utilização de serviço de atendimento e assessoramento.

§ 9º Os bancos comerciais sob controle direto de bolsas de mercadorias e futuros que operem exclusivamente no desempenho de funções de liquidante e custodiante central das operações cursadas constituídos na forma da Resolução nº 3.165, de 29 de janeiro de 2004, ficam excluídos da exigência estabelecida no caput.

Art. 2º Constituem atribuições da ouvidoria:

I - receber, registrar, instruir, analisar e dar tratamento formal e adequado às reclamações dos clientes e usuários de produtos e serviços das instituições referidas no art. 1º, que não forem solucionadas pelo atendimento habitual realizado por suas agências e quaisquer outros pontos de atendimento;

II - prestar os esclarecimentos necessários e dar ciência aos reclamantes acerca do andamento de suas demandas e das providências adotadas;

III - informar aos reclamantes o prazo previsto para resposta final, o qual não pode ultrapassar trinta dias;

IV - encaminhar resposta conclusiva para a demanda dos reclamantes até o prazo informado no inciso III;

V - propor ao conselho de administração ou, na sua ausência, à diretoria da instituição medidas corretivas ou de aprimoramento de procedimentos e rotinas, em decorrência da análise das reclamações recebidas;

VI - elaborar e encaminhar à auditoria interna, ao comitê de auditoria, quando existente, e ao conselho de administração ou, na sua ausência, à diretoria da instituição, ao final de cada semestre, relatório quantitativo e qualitativo acerca da atuação da ouvidoria, contendo as proposições de que trata o inciso V.

§ 1º O serviço prestado pela ouvidoria aos clientes e usuários dos produtos e serviços das instituições referidas no art. 1º deve ser gratuito e identificado por meio de número de protocolo de atendimento.

§ 2º Os relatórios de que trata o inciso VI devem permanecer à disposição do Banco Central do Brasil pelo prazo mínimo de cinco anos.

Art. 3º O estatuto ou o contrato social das instituições referidas no art. 1º deve conter, de forma expressa, entre outros, os seguintes dados:

I - as atribuições da ouvidoria;

II - os critérios de designação e de destituição do ouvidor e o tempo de duração de seu mandato;

III - o compromisso expresso da instituição no sentido de:

a) criar condições adequadas para o funcionamento da ouvidoria, bem como para que sua atuação seja pautada pela transparência, independência, imparcialidade e isenção;

b) assegurar o acesso da ouvidoria às informações necessárias para a elaboração de resposta adequada às reclamações recebidas, com total apoio administrativo, podendo requisitar informações e documentos para o exercício de suas atividades.

Parágrafo único. O disposto neste artigo, conforme a natureza jurídica da sociedade, deve ser incluído:

I - no estatuto social da instituição, na primeira alteração que ocorrer após a criação da ouvidoria;

II - no contrato social da instituição, até 30 de abril de 2008.

Art. 4º As instituições referidas no art. 1º devem designar perante o Banco Central do Brasil os nomes do ouvidor e diretor responsável pela ouvidoria.

§ 1º Para efeito da designação de que trata o caput, são estabelecidas as seguintes disposições:

I - não há vedação a que o diretor responsável pela ouvidoria desempenhe outras funções na instituição, exceto a de diretor de administração de recursos de terceiros;

II - nos casos de bancos múltiplos, bancos comerciais, caixas econômicas, sociedades de arrendamento mercantil e sociedades de crédito, financiamento e investimento, o ouvidor não poderá desempenhar outra atividade na instituição, exceto a de diretor responsável pela ouvidoria;

III - na hipótese de recair a designação do diretor responsável pela ouvidoria e do ouvidor sobre a mesma pessoa, esta não poderá desempenhar outra atividade na instituição.

§ 2º Os dados relativos ao diretor responsável pela ouvidoria e ao ouvidor devem ser inseridos e mantidos atualizados no Sistema de Informações sobre Entidades de Interesse do Banco Central (Unicad) ou, se for o caso, noutro indicado pelo Banco Central do Brasil.

§ 3º O diretor designado nos termos deste artigo é também responsável pela observância das normas legais e regulamentares relativas aos direitos do consumidor, devendo estar ciente de suas obrigações para com os clientes e usuários dos produtos e serviços da instituição.

§ 4º O diretor responsável pela ouvidoria deve elaborar relatório semestral, na forma definida pelo Banco Central do Brasil, relativo às atividades da ouvidoria nas datas-bases de 30 de junho e 31 de dezembro e sempre que identificada ocorrência relevante.

§ 5º O relatório de que trata o § 4º deve ser:

I - revisado pela auditoria externa, a qual deve manifestar-se acerca da qualidade e adequação da estrutura, dos sistemas e dos procedimentos da ouvidoria, bem como sobre o cumprimento dos demais requisitos estabelecidos nesta resolução, devendo ainda os respectivos convênios, nos casos previstos no art.

1º, §§ 6º, 7º e 8º, conter cláusula dispondo sobre a responsabilidade pela auditoria, nos termos desta resolução;

II - encaminhado ao Banco Central do Brasil, devidamente acompanhado da manifestação da auditoria externa, de parecer da auditoria interna e referendado pelo comitê de auditoria, quando existente, até sessenta dias da data-base ou da ocorrência do fato relevante.

§ 6º A revisão pela auditoria externa, de que trata o §

5º, inciso I, não se aplica às sociedades de crédito ao microempreendedor.

Art. 5º As instituições referidas no art. 1º devem adotar providências com vistas a que todos os integrantes da ouvidoria sejam considerados aptos em exame de certificação organizado por entidade de reconhecida capacidade técnica.

§ 1º O exame de certificação de que trata o caput deve abranger, no mínimo, temas relacionados à ética, aos direitos e defesa do consumidor e à mediação de conflitos, bem como ser realizado após a data da entrada em vigor desta resolução.

§ 2º A formalidade prevista neste artigo deve ser atendida no prazo máximo de dois anos, contados a partir da data da entrada em vigor desta resolução.

§ 3º Findo o período estabelecido no § 2º, a designação dos membros da ouvidoria fica condicionada à comprovação de aptidão no exame de certificação de que trata o caput, além do atendimento às demais exigências desta resolução.

§ 4º As instituições referidas no art. 1º são responsáveis pela atualização periódica dos conhecimentos dos integrantes da ouvidoria.

Art. 6º A ouvidoria deve manter sistema de controle atualizado das reclamações recebidas, de forma que possam ser evidenciados o histórico de atendimentos e os dados de identificação dos clientes e usuários de produtos e serviços, com toda a documentação e as providências adotadas.

Parágrafo único. As informações e a documentação referidas no caput devem permanecer à disposição do Banco Central do Brasil pelo prazo mínimo de cinco anos.

Art. 7º As instituições de que trata o art. 1º devem designar o diretor responsável pela ouvidoria até 31 de agosto de 2007.

Art. 8º O primeiro relatório a ser elaborado em conformidade com o art. 4º, § 4º, deve ser relativo à data-base de 31 de dezembro de 2007.

Art. 9º A instituição da ouvidoria, nos termos previstos nesta resolução, deve ser providenciada até:

I - 30 de setembro de 2007, pelos bancos múltiplos, bancos comerciais, caixas econômicas, sociedades de arrendamento mercantil e sociedades de crédito, financiamento e investimento;

II - 30 de novembro de 2007, pelas demais instituições mencionadas no art. 1º.

Art. 10. O Banco Central do Brasil poderá adotar medidas complementares necessárias à execução do disposto nesta resolução.

Art. 11. Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 26 de julho de 2007.

Henrique de Campos Meirelles  
Presidente

## Anexo B – Resolução 3.849 do CMN

### RESOLUCAO 3.849

-----

Dispõe sobre a instituição de componente organizacional de ouvidoria pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil.

O Banco Central do Brasil, na forma do art. 9º da Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964, torna público que o Conselho Monetário Nacional, em sessão realizada em 25 de março de 2010, com fundamento no art. 4º, inciso VIII, da referida lei,

#### R E S O L V E U :

Art. 1º As instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil que tenham clientes pessoas físicas ou pessoas jurídicas classificadas como microempresas na forma da legislação própria devem instituir componente organizacional de ouvidoria, com a atribuição de atuar como canal de comunicação entre essas instituições e os clientes e usuários de seus produtos e serviços, inclusive na mediação de conflitos.

1º A estrutura do componente organizacional deve ser compatível com a natureza e a complexidade dos produtos, serviços, atividades, processos e sistemas de cada instituição.

§ 2º As instituições a que se refere o caput devem:

I - dar ampla divulgação sobre a existência da ouvidoria, bem como de informações completas acerca da sua finalidade e forma de utilização;

II - garantir o acesso gratuito dos clientes e usuários de produtos e serviços ao atendimento da ouvidoria, por meio de canais ágeis e eficazes; e

III - disponibilizar acesso telefônico gratuito, cujo número deve ser:

a) divulgado e mantido atualizado em local e formato visível ao público no recinto das suas dependências e nas dependências dos correspondentes no País, bem como nos respectivos sítios eletrônicos na internet e nos demais canais de comunicação utilizados para difundir os produtos e serviços da instituição;

b) registrado nos extratos, nos comprovantes, inclusive eletrônicos, nos contratos formalizados com os clientes, nos materiais de propaganda e de publicidade e nos demais documentos que se destinem aos clientes e usuários dos produtos e serviços da instituição; e

c) registrado e mantido permanentemente atualizado em sistema de informações, na forma estabelecida pelo Banco Central do Brasil.

§ 3º A divulgação de que trata o § 2º, inciso I, deve ser providenciada inclusive por meio dos canais de comunicação utilizados para difundir os produtos e serviços da instituição.

§ 4º O componente organizacional deve ser segregado da unidade executora da atividade de auditoria interna, de que trata o art. 2º da Resolução nº 2.554, de 24 de setembro de 1998, com a redação dada pela Resolução nº 3.056, de 19 de dezembro de 2002.

§ 5º Os bancos comerciais, os bancos múltiplos, as caixas econômicas, as sociedades de crédito, financiamento e investimento, as associações de poupança e empréstimo e as sociedades de arrendamento mercantil que realizem operações de arrendamento

mercantil financeiro devem instituir o componente organizacional de ouvidoria na própria instituição.

§ 6º As cooperativas singulares de crédito filiadas a cooperativa central podem firmar convênio com a respectiva central, confederação ou banco cooperativo do sistema, para compartilhamento e utilização de componente organizacional de ouvidoria único, mantido em uma dessas instituições.

§ 7º As cooperativas singulares de crédito não filiadas a cooperativa central podem firmar convênio com cooperativa central, ou com federação ou confederação de cooperativas de crédito, ou com associação representativa da classe, para compartilhamento e utilização de ouvidoria mantida em uma dessas instituições.

§ 8º As instituições não referidas nos §§ 5º, 6º e 7º podem firmar convênio com a associação de classe a que sejam afiliadas ou com as bolsas de valores ou as bolsas de mercadorias e de futuros nas quais realizam operações, para compartilhamento e utilização da ouvidoria mantida em uma dessas entidades.

§ 9º As instituições que fazem parte de conglomerado financeiro podem instituir componente organizacional único que atuará em nome de todos os integrantes do grupo.

§ 10. As instituições referidas no caput que não façam parte de conglomerado financeiro podem firmar convênio com empresa não financeira ligada, conforme definição constante do art. 1º, § 1º, incisos I e III, da Resolução nº 2.107, de 31 de agosto de 1994, que possuir ouvidoria, para compartilhamento e utilização da respectiva ouvidoria.

§ 11. Os bancos comerciais sob controle direto de bolsas de mercadorias e de futuros que operem exclusivamente no desempenho de funções de liquidante e custo diante central das operações cursadas, constituídos na forma da Resolução nº 3.165, de 29 de janeiro de 2004, ficam excluídos da exigência estabelecida no caput.

§ 12. Nas hipóteses previstas nos §§ 7º e 8º, o convênio somente pode ser realizado com associação de classe, ou bolsa de valores, ou bolsa de mercadorias e de futuros, ou cooperativa central, ou federação ou confederação de cooperativas de crédito que possua código de ética e/ou de autorregulação efetivamente implantados aos quais a instituição tenha aderido.

Art. 2º Constituem atribuições da ouvidoria:

I - receber, registrar, instruir, analisar e dar tratamento formal e adequado às reclamações dos clientes e usuários de produtos e serviços das instituições referidas no caput do art. 1º que não forem solucionadas pelo atendimento habitual realizado por suas agências e quaisquer outros pontos de atendimento;

II - prestar os esclarecimentos necessários e dar ciência aos reclamantes acerca do andamento de suas demandas e das providências adotadas;

III - informar aos reclamantes o prazo previsto para resposta final, o qual não pode ultrapassar quinze dias, contados da data da protocolização da ocorrência;

IV - encaminhar resposta conclusiva para a demanda dos reclamantes até o prazo informado no inciso III;

V - propor ao conselho de administração ou, na sua ausência, à diretoria da instituição medidas corretivas ou de aprimoramento de procedimentos e rotinas, em decorrência da análise das reclamações recebidas; e

VI - elaborar e encaminhar à auditoria interna, ao comitê de auditoria, quando existente, e ao conselho de administração ou, na sua ausência, à diretoria da instituição, ao final de cada semestre, relatório quantitativo e qualitativo acerca da atuação da ouvidoria, contendo as proposições de que trata o inciso V.

§ 1º O serviço prestado pela ouvidoria aos clientes e usuários dos produtos e serviços das instituições referidas no caput do art. 1º deve ser identificado por meio de número de protocolo de atendimento.

§ 2º Os relatórios de que trata o inciso VI devem permanecer à disposição do Banco Central do Brasil pelo prazo mínimo de cinco anos na sede da instituição.  
Art. 3º O estatuto ou o contrato social das instituições referidas no caput do art. 1º deve conter, de forma expressa, entre outros, os seguintes dados:

I - as atribuições da ouvidoria;

II - os critérios de designação e de destituição do ouvidor e o tempo de duração de seu mandato; e

III - o compromisso expresso da instituição no sentido de:

a) criar condições adequadas para o funcionamento da ouvidoria, bem como para que sua atuação seja pautada pela transparência, independência, imparcialidade e isenção; e

b) assegurar o acesso da ouvidoria às informações necessárias para a elaboração de resposta adequada às reclamações recebidas, com total apoio administrativo, podendo requisitar informações e documentos para o exercício de suas atividades.

§ 1º O disposto neste artigo, conforme a natureza jurídica da sociedade, deve ser incluído no estatuto ou contrato social da instituição, na primeira alteração que ocorrer após a criação da ouvidoria.

§ 2º As alterações estatutárias ou contratuais exigidas por esta resolução relativas às instituições que optarem pela faculdade prevista no art. 1º, §§ 6º e 9º, podem ser promovidas somente pela instituição que constituir o componente organizacional único de ouvidoria.

§ 3º As instituições que não instituírem componente de ouvidoria próprio em decorrência da faculdade prevista no art. 1º, §§ 6º a 10, devem ratificar tal decisão por ocasião da primeira assembleia geral ou da primeira reunião de diretoria, após a formalização da adoção da faculdade.

Art. 4º As instituições referidas no caput do art. 1º devem designar perante o Banco Central do Brasil os nomes do ouvidor e do diretor responsável pela ouvidoria.

§ 1º Para efeito da designação de que trata o caput, são estabelecidas as seguintes disposições:

I - não há vedação a que o diretor responsável pela ouvidoria desempenhe outras funções na instituição, exceto a de diretor de administração de recursos de terceiros;

II - nos casos dos bancos comerciais, bancos múltiplos, caixas econômicas, sociedades de crédito, financiamento e investimento e associações de poupança e empréstimo, o ouvidor não poderá desempenhar outra atividade na instituição, exceto a de diretor responsável pela ouvidoria; e

III - na hipótese de recair a designação do diretor responsável pela ouvidoria e do ouvidor sobre a mesma pessoa, esta não poderá desempenhar outra atividade na instituição.

§ 2º Nas hipóteses previstas no art. 1º, §§ 6º e 9º, o ouvidor e o diretor responsável pela ouvidoria responderão por todas as instituições que utilizarem o componente organizacional único de ouvidoria e devem integrar os quadros da instituição que constituir o componente de ouvidoria.

§ 3º Nas hipóteses previstas no art. 1º, §§ 7º, 8º e 10, as instituições devem:

I - designar perante o Banco Central do Brasil apenas o nome do diretor responsável pela ouvidoria; e

II - informar o nome do ouvidor, que deverá ser o do ouvidor da associação de classe, bolsa de valores ou bolsa de mercadorias e de futuros, entidade ou empresa que constituir a ouvidoria.

§ 4º Os dados relativos ao diretor responsável pela ouvidoria e ao ouvidor devem ser inseridos e mantidos atualizados em sistema de informações, na forma estabelecida Banco Central do Brasil.

§ 5º O diretor responsável pela ouvidoria deve elaborar relatório semestral, na forma definida pelo Banco Central do Brasil, relativo às atividades da ouvidoria nas datas-base de 30 de junho e 31 de dezembro e sempre que identificada ocorrência relevante.

§ 6º O relatório de que trata o § 5º deve ser:  
I - revisado pela auditoria externa, a qual deve manifestar-se acerca da qualidade e adequação da estrutura, dos sistemas e dos procedimentos da ouvidoria, bem como sobre o cumprimento dos demais requisitos estabelecidos nesta resolução, inclusive nos casos previstos no art. 1º, §§ 7º, 8º e 10;

II - apreciado pela auditoria interna ou pelo comitê de auditoria, quando existente;

III - encaminhado ao Banco Central do Brasil, na forma e periodicidade estabelecida por aquela Autarquia:

a) pelas instituições que possuem comitê de auditoria, bem como pelas cooperativas centrais de crédito, confederações e bancos cooperativos que tenham instituído componente organizacional único para atuar em nome das respectivas cooperativas de crédito singulares conveniadas nos termos do art. 1º, § 6º; e

b) pelas instituições referidas no caput do art. 1º, no caso de ocorrência de fato relevante;

IV - arquivado na sede da respectiva instituição, à disposição do Banco Central do Brasil pelo prazo mínimo de cinco anos, acompanhado da revisão e da apreciação de que tratam os incisos I e II.

Art. 5º As instituições não obrigadas, no termos desta resolução, à remessa do relatório do diretor responsável pela ouvidoria ao Banco Central do Brasil, devem manter os relatórios ainda não enviados na forma exigida pela Resolução nº 3.477, de 26 de julho de 2007, na sede da instituição, conforme previsto no art. 4º, § 6º, inciso IV.

Art. 6º As instituições referidas no caput do art. 1º devem adotar providências para que todos os integrantes da ouvidoria sejam considerados aptos em exame de certificação organizado por entidade de reconhecida capacidade técnica.

§ 1º O exame de certificação de que trata o caput deve abranger, no mínimo, temas relacionados à ética, aos direitos e defesa do consumidor e à mediação de conflitos, bem como ter sido realizado após 30 de julho de 2007.

§ 2º A designação dos membros da ouvidoria fica condicionada à comprovação de aptidão no exame de certificação de que trata o caput, além do atendimento às demais exigências desta resolução.

§ 3º As instituições referidas no caput do art. 1º são responsáveis pela atualização periódica dos conhecimentos dos integrantes da ouvidoria.

§ 4º O diretor responsável pela ouvidoria deve atender à formalidade prevista no caput somente na hipótese prevista no art.4º, § 1º, inciso III.

§ 5º Nas hipóteses previstas no art. 1º, §§ 7º, 8º e 10, os respectivos convênios devem conter cláusula exigindo exame de certificação de todos os integrantes das ouvidorias das associações de classe, entidades e empresas conveniadas, nos termos desta resolução.

Art. 7º A ouvidoria deve manter sistema de controle atualizado das reclamações recebidas, de forma que possam ser evidenciados o histórico de atendimentos e os dados de identificação dos clientes e usuários de produtos e serviços, com toda a documentação e as providências adotadas.

Parágrafo único. As informações e a documentação referidas no caput devem permanecer à disposição do Banco Central do Brasil na sede da instituição, pelo prazo mínimo de cinco anos, contados da data da protocolização da ocorrência.

Art. 8º O Banco Central do Brasil poderá adotar medidas complementares necessárias à execução do disposto nesta resolução.



Art. 9º Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação.  
Art. 10. Ficam revogadas as Resoluções nº 3.477, de 26 de julho de 2007, e nº 3.489, de 29 de agosto de 2007.

Brasília, 25 de março de 2010.

Henrique de Campos Meirelles  
Presidente

## **Anexo C – Modelo do Formulário de abertura de reclamações no site do Banco.**

Intenção de reabertura de ocorrência de reclamação. Escreva a sua descrição da intenção de reabertura com até 1500 caracteres.

|-----|  
|  
|-----|

Informe o endereço eletrônico:

Turno para contato:

Selecione: (Livre Matutino Vespertino Noturno)

Endereço:

Complemento:

Número:

Bairro:

Cidade:

Estado:

Selecione: (AC AL AM AP BA CE DF ES GO MA MG MS MT PA PB PE PI PR RJ  
RN RO RR RS SC SE SP TO)

CEP:

País:

Telefone Principal

DDI:

DDD:

Telefone:

Telefone Secundário

DDI:

DDD:

Telefone:

Nome de contato/Procurador: