



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB)

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da
Informação e Documentação (FACE)

Departamento de Ciência da Informação e Documentação (CID)

Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCinf)

O uso da reclamação como meio de coleta de informações nas ouvidorias públicas.

Roberto Resende Moreira

Prof. Dr. Emir José Suaiden
Orientador

Brasília – DF
2006



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB)

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da
Informação e Documentação (FACE)

Departamento de Ciência da Informação e Documentação (CID)

Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCinf)

O uso da reclamação como meio de coleta de informações nas ouvidorias públicas.

Roberto Resende Moreira

Dissertação apresentada ao Departamento
de Ciência da Informação e Documentação
da Universidade de Brasília, como parte
dos requisitos para a obtenção do Título de
Mestre em Ciência da Informação.

Prof. Dr. Emir José Suaiden
Orientador

Brasília – DF



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB)

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da
Informação e Documentação (FACE)

Departamento de Ciência da Informação e Documentação (CID)

Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCInf)

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título: O uso da reclamação como meio de coleta de informações nas ouvidorias públicas

Autor: Roberto Resende Moreira

Área de concentração: Transferência da Informação

Linha de pesquisa: Gestão da Informação e do Conhecimento.

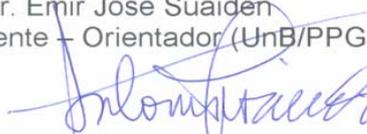
Dissertação submetida à Comissão Examinadora designada pelo Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCInf) do Departamento de Ciência da Informação e Documentação (CID) da Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Ciência da Informação**.

Dissertação aprovada em: 1º de junho de 2006.

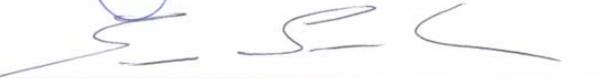
Aprovado por:



Prof. Dr. Emir José Suáiden
Presidente – Orientador (UnB/PPGCInf)



Prof. Dr. Antonio Lisboa Carvalho de Miranda
Membro Interno – (UnB/PPGCInf)



Prof. Dr. Samir Suaiden
Membro Externo – (UCB)

Profª Drª Elmira Luzia Melo Soares
Suplente – (UnB/PPGCInf)

Daquilo que eu sei
Nem tudo me deu clareza
Nem tudo foi permitido
Nem tudo foi concebido

Daquilo que eu sei
Nem tudo foi proibido
Nem tudo me foi possível
Nem tudo me deu certeza

Mas não fechei os olhos
Não tapei os ouvidos
Cheirei, toquei, provei
Ah! Eu usei todos os sentidos

Só não lavei as mãos
E é por isso que eu me sinto
Cada vez mais limpo...
Cada vez mais limpo...

(Ivan Lins - V. Martins)

“The best way to predict the future is to create it.”

A melhor forma de prever o futuro é criá-lo.

Peter Ferdinand Drucker
19/11/1909 – 11/11/2005

Dedicatória

À Myrian Péres, minha mulher, por sua existência,
e por se ter feito “lousa para que eu pudesse ser giz”.

Agradecimentos

Ao Prof. Emir, por sua tranqüilidade, paciência e sempre presente boa vontade em ajudar.

À minha família, pela compreensão nas intermináveis horas de ausência.

Aos professores do Departamento de Ciência da Informação e Documentação da UnB que me auxiliaram com suas aulas e ensinamentos, compartilharam comigo suas visões de mundo e me conduziram da arrogância mercadológica da certeza à humildade científica da busca.

Aos admiráveis Ricardo Bilha Carvalho, Maria Luiza Fonseca do Valle, Carlos Alberto dos Santos, Júlio Werner Peres, Luzmaria Santos Barbosa Lucena e Ana Lucia Romero Novelli por sua diária luta pelo fortalecimento da cidadania.

À Maria Cecília Alves Martinez, pelo constante auxílio metodológico.

Aos que contribuíram direta ou indiretamente para a realização desse projeto.

Meu muito obrigado.

Roberto Resende Moreira

Sumário

Agradecimentos	vii
Sumário	viii
Resumo	xii
Abstract	xiii
Lista de Figuras	xiv
Lista de Quadros	xv
Capítulo 1 – INTRODUÇÃO	1
1.1 Tema	1
1.2 Justificativas	3
1.3 Problematização	6
1.3.1 O Problema	6
1.3.2 Pressupostos	6
1.3.3 Objetivos	7
1.3.3.1 Objetivo Geral	7
1.3.3.2 Objetivos Específicos	8
1.3.4 Limitações da Pesquisa	8
1.4 Estrutura	10
Capítulo 2 – REVISÃO DA LITERATURA	11
2.1 A Teoria da Informação	11
2.1.2 Como as empresas utilizam a informação	13

2.1.3	Redução de custos	14
2.2	O Marketing	17
2.2.1	Uma breve visão histórica	17
2.2.2	A evolução das definições do Marketing	22
2.2.3	O marketing e o mundo globalizado	25
2.2.4	Segmentação de mercado	27
2.2.5	Vantagens da segmentação de mercado	29
2.2.6	Marketing de Relacionamento	30
2.2.7	As relações de consumo no Brasil	35
2.2.8	Desvios no conceito de “consumo”	36
2.2.9	A satisfação do cliente	38
2.2.10	Os programas de fidelização	42
2.2.11	Regras básicas da fidelização	43
2.2.12	Atendimento a clientes fidelizados	44
2.2.13	Concorrência	47
2.2.14	CRM - Customer Relationship Management	49
2.2.15	Atendimento de qualidade ao cliente	55
2.2.16	Estratégias de comunicação	58
2.2.17	Conquista de novos clientes	60
2.2.18	Ouvindo o cliente	63
2.2.19	O Gerenciamento das Reclamações	67
2.2.20	O lado <i>pesado</i> da reclamação	70
2.2.21	O SAC	75
2.2.22	Dados estatísticos para comparação	76
2.2.23	A atual percepção de “atendimento”	78
2.3	A Ciência da Informação	86
2.3.1	Breve histórico da evolução da Ciência da Informação	86
2.3.2	O profissional de Ciência da Informação	89
2.3.3	As relações entre a Ciência da Informação e o Marketing	92
2.3.4	Uma visão geral sobre o Text Mining	95
2.3.5	Ferramentas de Busca na WEB	98
2.3.6	O Conhecimento como vantagem competitiva	100
2.3.7	A Gestão de Reclamações e o Text Mining	103

2.4	Ouvidoria	105
2.5	Uma visão geral da ouvidoria pública no Brasil	107
Capítulo 3 – METODOLOGIA DA PESQUISA		111
Capítulo 4 – RESULTADOS DAS ENTREVISTAS		117
4.1	Caracterização do ambiente pesquisado	117
4.1.1	Central de Comunicação Interativa da Câmara dos Deputados	117
4.1.2	Alô Senado - Central de Relacionamento com o Cidadão	121
4.1.3	Ouvidoria do Servidor - Ministério do Planejamento	126
4.1.4	Ouvidoria da Previdência - Ministério da Previdência Social	129
4.2	Detalhamento dos Resultados	131
4.2.1	Nível de estruturação do serviço	131
4.2.2	Tipos de informações coletadas e destino dado a elas	133
4.2.3	Possibilidades de consultas posteriores	136
4.2.4	Reclamações promovendo mudanças	138
4.2.5	Legitimidade das reclamações	139
4.2.6	Políticas de estímulos às reclamações	139
4.2.7	Reclamantes reais e potenciais	140
4.2.8	Reclamação e cidadania	141
Capítulo 5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES		142
5.1	Primeiro Pressuposto	142
5.2	Segundo Pressuposto	144
5.3	Terceiro Pressuposto	145
5.4	Quarto Pressuposto	146
5.5	Resolvendo o Problema	147
5.6	Recomendações de Estudos Futuros	149
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		150

ANEXOS	154
Anexo 1: Glossário	154
Anexo 2: Relação de Ouvidorias Públicas	167
Anexo 3: Entrevista com Eliana Pinto	183
Anexo 4: Roteiro da Entrevista com os Gestores	187
Anexo 5: Decálogo do ouvidor	189

Resumo

O objetivo desse trabalho é o estudo da ouvidoria sob a óptica da Ciência da Informação, pois acredita-se que as informações trocadas no atendimento possibilitam um contínuo aprendizado, o que favorece a criação de vantagem competitiva nas empresas privadas e promove o fortalecimento da cidadania nas instituições públicas porque permite uma aproximação direta e levantamento qualitativo de expectativas. Focando a pesquisa nas ouvidorias públicas foram estudados os modelos existentes e compilados os conceitos básicos sobre Gerenciamento de Reclamações, Gestão de Informações e do Conhecimento, Marketing de Relacionamento e Comunicação Social. A pesquisa investigou como estão estruturados atualmente os serviços de ouvidoria nas instituições públicas; que tipo de informações são levantadas nos atendimentos e qual destino é dado a elas; qual a visão dos gestores quanto à legitimidade das reclamações; se as reclamações são levadas em conta nas decisões futuras e ainda qual a relação entre informação obtida nas ouvidorias e o fortalecimento da cidadania. Concluiu-se que as instituições públicas, apesar de serem eficientes no atendimento, não são eficazes no gerenciamento das informações coletadas, o que faz com que percam uma fonte barata, confiável e inesgotável fonte de subsídios para o ajuste fino dos processos de gestão e oferta de serviços, e fortalecimento da cidadania.

Palavras-chave: reclamação, informação, ouvidoria, cidadania, relacionamento, atendimento.

Abstract

This work has the purpose to study the ombudsman under the view of the Information Science, since it is believed that all the pieces of information exchanged during the attendance process make possible a continuous learning, which collaborates on a competitive advantage creation in private institutions and strengthen citizenship in public institutions, as it provides a direct approach and qualitative expectations surveys. Focusing on the ombudsmen at public institutions, this work studied the existing models and also compiled the basic concepts of Complaint Management, Information and Knowledge Management, Customer Relationship Marketing and Social Communication. The research investigated how structured the ombudsman services are in public institutions nowadays; what kind of pieces of information are raised during the attendances and what their destiny is; what the definition for “genuine complaint” is to the complaint managers; if complaints are taken seriously in forthcoming decisions and also what the relation between the information raised in the attendances and the strengthening of the citizenship is. It follows that public institutions, despite being efficient in the attendances, are not effective in managing the raised information, which consequently makes them lose a cheap, trustworthy and endless source of subsidy for a fine adjust of the management and service offer and citizenship strengthening.

Key words: complaint, information, ombudsman, citizenship, relationship, attendance.

Lista de Figuras

Figura 1. Dimensões de Fidelização	46
Figura 2. Timeline da ouvidoria pública no Brasil	109
Figura 3. Algumas ouvidorias da Administração Pública Federal	110
Figura 4. Portal da Câmara dos Deputados. Seção Entre em contato	120
Figura 5 Página do Senado Federal. Seção O Senado	125
Figura 6 Página da Ouvidoria do Servidor	128
Figura 7 Página da Ouvidoria-Geral do MTE	130

Lista de Quadros

Quadro 1. Quadro evolutivo das principais definições de Marketing	24
Quadro 2. Relatório simplificado	119
Quadro 3. Evolução Atendimentos 1997/2005	122
Quadro 4. Participação das Mídias de Acesso	123
Quadro 5. Participação por Unidade da Federação	124
Quadro 6. Atendimentos	127

1. INTRODUÇÃO

1.1 Tema

O presente trabalho tem como tema o estudo da ouvidoria sob a óptica da Ciência da Informação. Embora pareça fácil admitir que a ouvidoria apresenta-se como uma excelente ferramenta de comunicação com o público quando permite uma aproximação direta e levantamento qualitativo de expectativas, o que se percebe atualmente é que as ouvidorias melhor estruturadas estão, quando muito, voltadas para a solução imediata de problemas, mas quase nunca orientadas para identificar falhas sistêmicas que possam vir a induzir mudanças na empresa e gerar benefícios a outros usuários que estejam em situação semelhante, transformando-se assim em um processo de contínuo aprimoramento, aprendendo com os erros e criando vantagem competitiva nas empresas privadas ou fortalecendo a cidadania nas instituições públicas.

Admitindo-se que embora a utilização sistematizada dos serviços de ouvidoria já seja uma prática comum nas instituições públicas brasileiras, ainda que por força de lei, pretendemos analisar a eficiência desses sistemas e questionar se esta eficiência pode ser ampliada por meio da implantação de um sistema estruturado de comunicação, da utilização eficiente das possibilidades, do gerenciamento de expectativas e reclamações e da troca de informações entre instituições e usuários, servindo assim como instrumentos da melhoria do relacionamento e nível de satisfação destes, além de possibilitar a melhoria na qualidade dos serviços oferecidos não só pela melhoria das relações entre instituições e usuários, mas

7também como fonte de informações para ajustes finos nos processos de gestão, constituindo-se assim em uma ferramenta barata e eficiente de fortalecimento da cidadania.

Sterling Hayden, citado por Kotler (1993, p. 30) faz a seguinte reflexão:

“O que realmente um homem precisa? Algumas centenas de gramas de comida todos os dias, aquecimento e abrigo, dois metros para se deitar e alguma forma de trabalho que proporcionará uma sensação de realização. E isso é tudo, sob o aspecto material. Todos sabemos disso. Mas recebemos uma lavagem cerebral de nosso sistema econômico, até que terminemos numa tumba, debaixo de uma pirâmide de prestações, hipotecas, utensílios absurdos, brinquedos que desviam nossa atenção da estupidez de tudo isso”.

Apesar do tom grave da reflexão de Hayden, não se pode, em uma sociedade como a nossa, estruturada sobre os pilares do capital, dissociar as noções de consumo e cidadania. Os conceitos de “cliente” e “cidadão” estão cada vez mais sobrepostos tanto sob a óptica das empresas privadas que já começam a ver no exercício da cidadania uma possibilidade de criação de vantagem competitiva, quanto nas instituições públicas, que passam a entender o cidadão como elemento ativo no processo de criação, melhoria, distribuição e consumo dos serviços prestados pelo Estado. Embora essas duas visões tenham historicamente vivido conflitos ideológicos bastante complexos, já se pode afirmar que existe uma forte tendência de entender consumo e cidadania como conceitos complementares, e até certo ponto, indissociáveis.

1.2 Justificativa

O que justifica um estudo como esse? A resposta para qualquer busca de informação reside, aparentemente, em duas possibilidades: porque encanta ou porque incomoda. Neste caso, entretanto, reside em ambas. O entendimento dessa questão e a ansiedade de informação são tão angustiantes quanto encantadoras.

Os teóricos do Marketing, como Theodore Levitt, nos ensinam, há décadas, que o marketing tem por objetivo conquistar e reter clientes. Por sua vez, os pensadores da Ciência da Informação nos alertam para o fato de que a informação, por si só, não representa qualquer vantagem competitiva. A vantagem estaria na correta gestão, armazenamento e disponibilização das informações no momento e configuração necessários. Vivendo em um momento quando as informações trafegam “literalmente” na velocidade da luz, causa angústia perceber que ainda existe uma lacuna tão grande entre o conhecimento gerado nas academias e a sua aplicação prática.

É a cada dia mais urgente e necessário que os conceitos acadêmicos de qualquer natureza, e aqui neste trabalho, os conceitos da Ciência da Informação aplicados ao Marketing deixem os limites do campus e sejam postos em prática em prol da melhoria dos serviços oferecidos à comunidade, seja por instituições públicas ou privadas.

O marketing moderno presume que o foco do trabalho das empresas deve estar no cliente. Enquanto as empresas privadas de qualquer natureza passam a

aplicar as modernas técnicas de gestão, as instituições públicas seguem a forte tendência de se comportarem também como empresas privadas. Entretanto, poucas dessas empresas, tanto públicas quanto privadas, parecem dedicar a devida atenção a ouvir seus clientes. Mesmo entre aquelas que possuem SACs - Serviços de Atendimento ao Cliente, ou mesmo ouvidorias, poucas podem dizer que dispõem de uma estrutura eficiente de coleta de informações ou ainda que essas informações tenham o poder de desencadear mudanças no relacionamento e no “mix de marketing” revertendo em benefícios aos clientes, até mesmo porque raramente se encontra um sistema eficiente de armazenamento e gestão da informação produzida nesses atendimentos. Quando muito a informação é utilizada de maneira imediata, passando a compor bancos de dados de teor quantitativo, ao passo que o teor qualitativo fica em segundo plano sem propostas objetivas de aproveitamento.

Mesmo as empresas que se mobilizam no sentido de montar sistemas estruturados de atendimento, falham no momento da gestão dessas informações. Isso talvez pudesse ser explicado pelo fato de que quase sempre este mercado de trabalho é exclusivo dos profissionais oriundos de outras áreas diferentes da Ciência da Informação. Embora este estudo não trate do mercado de trabalho propriamente dito para profissionais de ambas as formações, parece claro que a interdisciplinaridade neste momento se faz, mais que necessária, fundamental.

Trabalhando durante os últimos anos em Centrais de Telemarketing de empresas jornalísticas como a Folha de São Paulo e o Correio Braziliense, pude perceber que, mesmo nessas empresas, onde os serviços de atendimento são

razoavelmente bem estruturados, existem falhas não só na sistematização dessas informações como no destino que lhes é dado.

Uma análise ainda superficial, focada nas instituições públicas, leva a crer que nestas a situação seja ainda mais grave. A ausência de um mercado de livre concorrência, o número muito grande de usuários e a ação das agências como simples controladoras, deixam os usuários sem opções e os serviços a desejar.

Qualquer brasileiro que faça uma rápida observação no seu dia-a-dia, será capaz de identificar que a relação consumidor-fornecedor ainda tem mais ares de guerra de interesses que de parceria entre partes com interesses comuns.

Antes da introdução da lei 8078 de 11/09/90, também conhecida como Código de Proteção e Defesa do Consumidor, no Código Civil Brasileiro, a sociedade brasileira, como um todo, não dispunha de um arcabouço legal que definisse ao consumidor a real extensão de seus direitos e deveres. Entretanto, essa lei não seria necessária se as empresas já tivessem difundido internamente os mais elementares conceitos de marketing. Atender o cliente em suas expectativas é uma função que, em muitos casos, migrou da esfera do interesse da permanência da empresa no mercado, para a esfera da necessária interferência jurídica.

Acreditamos que este trabalho seja importante não só para a busca da união entre os conhecimentos de Ciência da Informação, Comunicação Social e Marketing, necessários à conclusão do Mestrado em Ciência da Informação, mas também para servir de referência inicial àqueles que tenham a necessidade de conhecer alguns

conceitos básicos sobre Ouvidoria, Gerenciamento de Reclamações, Coleta Sistematizada de Informações, Armazenamento e Gestão de Informações, e de como esse conhecimento pode vir a ser usado, na prática, para a melhoria do relacionamento com o cliente/usuário, num aprimoramento constante dos serviços e produtos oferecidos à comunidade por instituições de todos os tipos.

1.3 Problematização

1.3.1 O problema

Embora a utilização sistematizada dos serviços de ouvidoria e atendimento já seja uma política comum tanto no setor privado, quanto no setor público, ainda que neste último por força de lei, a eficiência desses sistemas pode ser ampliada por meio da implantação de um sistema estruturado de comunicação, da utilização eficiente das possibilidades, do gerenciamento de expectativas e reclamações e da troca de informações entre instituições e usuários, servindo assim como instrumento da melhoria do relacionamento e nível de satisfação dos usuários, além de possibilitar a melhoria na qualidade dos serviços oferecidos não só pela melhoria das relações entre instituições e usuários, mas também como fonte de informações para ajustes finos nos processos de gestão?

1.3.2 Pressupostos

a) As instituições públicas, mesmo que já possuam um sistema estruturado de ouvidoria e atendimento, não o utilizam como um meio de coleta e gerenciamento de

informações, o que faz com que percam uma fonte barata, eficiente e inesgotável de subsídios para o ajuste fino dos processos de gestão e oferta de serviços;

b) As reclamações (entendidas aqui como toda e qualquer manifestação de expectativa do usuários para a instituição, desde a simples solicitação de serviços até as queixas mais tensas) recebidas nas ouvidorias e centrais de atendimento devem ser coletadas e geridas, pois têm valor suficiente como elemento positivo de análise da competência das instituições;

c) A quantidade de usuários que reclama é inferior à dos insatisfeitos que simplesmente se resignam sem expressar suas opiniões, o que significa que o gerenciamento deve projetar resultados para compensar essa diferença e estimular a reclamação.

d) A correta gestão, armazenamento e difusão desse conhecimento, apresenta-se como uma possibilidade viável e de baixo custo para a promoção da cidadania.

1.3.3 Objetivos

1.3.3.1 Geral

Estudar e conceituar os modelos existentes de ouvidoria e pesquisar, junto às instituições públicas selecionadas, todas as ações de troca de informações entre ouvidorias e usuários que tenham sido postas em prática na última década, analisando qualitativamente os resultados dessas ações e sua correlação com a oferta de serviços à comunidade.

1.3.3.2 Específicos

a) compilar os conceitos básicos sobre gerenciamento de reclamações, gestão de informações e do conhecimento, marketing de relacionamento e comunicação social que tratem do tema proposto.

b) pesquisar como estão estruturados atualmente os serviços de ouvidoria nas instituições públicas.

c) investigar que tipo de informações são levantadas nos atendimentos e qual destino é dado a elas.

d) confirmar se as informações são registradas de maneira a possibilitar futuras consultas, e ainda se são distribuídas.

e) estabelecer qual a visão dos ouvidores quanto à legitimidade das reclamações e se essas são levadas em conta nas decisões futuras dos gestores.

f) verificar qual a relação entre o número de clientes que reclamam e o total de clientes eventualmente “afetados”.

g) checar se existem políticas de incentivo às reclamações nas instituições pesquisadas.

h) estabelecer qual a visão, por parte dos ouvidores, da relação entre informação obtida nas ouvidorias e o fortalecimento da cidadania.

1.3.4 Limitações da Pesquisa

Quanto à execução da pesquisa, não houve limitação no que se refere ao acesso às informações. Todos os entrevistados disponibilizaram-se sempre a receber o entrevistador, informar e discutir as questões levantadas sem quaisquer

limitações ou controle. Em alguns casos solicitou-se o sigilo sobre algumas informações, mas nenhum dado foi negado para o completo entendimento. Mais do que simpatia, os entrevistados mostraram-se, sem exceção, tão interessados em entender as possibilidades futuras do seu próprio trabalho quanto o entrevistador. A limitação maior se deu por parte do dinamismo do processo. Sendo as “Ouvidorias” ou “Centrais de Relacionamento” ainda muito recentes, ficou difícil estabelecer um padrão de trabalho. Tudo está em constante mudança, teste de aceitação e eficiência, alteração de procedimentos, atualização de tecnologia e treinamento de pessoal. Assim, este estudo conseguiu foi “fotografar” um momento de transição e especular sobre possibilidades e tendências.

Quanto ao referencial teórico, não se pretendeu, nesse estudo, estabelecer o conceito, condições ou manifestações da “cidadania”. Entendeu-se aqui a cidadania dentro do senso comum do relacionamento do cidadão com o Estado, quando o indivíduo encontra-se em pleno gozo dos direitos civis e políticos, ou no desempenho de seus deveres. Assim, a limitação maior ficou por conta da falta de referencial focado em ouvidorias públicas. Encontram-se artigos, dissertações e até teses, mas quase todas focadas na importância e não no processo. Por isso, esse estudo buscou, no referencial com foco em operações comerciais, o seu suporte para estabelecer padrões de trabalho focados no usuário-cidadão, por entender que embora os objetivos sejam muito diferentes, o processo e a filosofia são muito semelhantes.

1.4 Estrutura

Na seqüência deste capítulo introdutório, o Capítulo 2 mergulha na revisão da literatura, estabelecendo conceitos sobre consumidor, cliente, satisfação, reclamação, informação e outros dentro dos campos do Marketing, Comunicação e da Ciência da Informação.

No Capítulo 3 apresenta-se a Metodologia da Pesquisa sobre a qual os estudos foram alicerçados.

O Capítulo 4 traz os Resultados das Entrevistas com a caracterização do ambiente pesquisado e o detalhamento dos resultados.

O Capítulo 5 dedicou-se às conclusões e recomendações.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A Teoria da Informação

A Teoria da Informação começou a ser formalizada no início do século XX, com base no sistema matemático, que tinha por objetivo estudar os problemas de transmissão de mensagens. A princípio a preocupação era com a quantidade de informação que o sistema suportaria, como processaria, priorizaria buscas, evitando distorções, e como deveria agir para corrigir essas distorções caso viessem a acontecer. Dessa forma essa teoria era mais conhecida como uma Teoria de Matemática de Comunicação (SHANNON & WEAVER, 1949).

O foco da análise de informações é a própria informação, que é o agente transmissor e gerador de incertezas e que proporciona alterações no comportamento das pessoas. O que diferencia essa informação da fornecida pela informática ou pela cibernética é o objeto a ser trabalhado. No caso da informação, o objeto de trabalho é o ser humano, e na informática e cibernética o objeto são os equipamentos utilizados para a difusão da informação (COELHO NETTO, 1980).

O comportamento do indivíduo que recebe a mensagem só é alterado por novas mensagens ou por mensagens que tragam um conteúdo atraente. Desta forma, para se atingir realmente o indivíduo, são necessárias sempre mensagens novas, ou seja, uma maior originalidade e menor previsibilidade. O novo sempre é um desafio. Entretanto, a busca pelo novo também pode ser desacelerada já que ela é criada artificialmente.

O que se observa dentro do contexto de criação de novos mitos é que deve haver um equilíbrio. A mensagem ideal pode ser caracterizada como aquela que possui o máximo de informação, ou com tendência a entropia (SHANNON & WEAVER, 1949).

A informação, por si só, tem pouco valor. Assim, necessita de um parâmetro verdadeiro para existir. A contextualização é a principal característica para a informação. Uma informação pode ser importante, ter valor, fazer sentido para uma pessoa, e não causar nenhuma mudança em outra pessoa. A informação, por fim, representa algo que existe.

SIEGFRIED (2000) expõe que:

"A informação, numérica ou não, não é uma abstração, mas está inexoravelmente ligada a uma representação física. Assim, o processamento da informação está inexoravelmente ligado ao universo material e suas leis".

De acordo com Herbert Simon, citado por Shapiro & Varian (1999), "a riqueza da informação cria a pobreza da atenção". Mas a preocupação relevante da ciência é a de entender como a informação é transmitida, como pode ser armazenada e como pode ser usada para tomar decisões.

Segundo Davenport (1998) a gestão da informação se estrutura em quatro etapas:

- a) determinação de exigências;
- b) obtenção;
- c) distribuição;
- d) utilização.

Chegou ainda à conclusão de que "(...) o uso da informação é algo bastante pessoal" e que "é relativamente fácil estimar esse uso (...)". Ou seja, a gestão da informação preocupa-se com o indivíduo, o que este precisa, e como a utiliza.

2.1.2 Como as empresas utilizam a informação

As organizações do futuro estão baseadas na informação, que é o modelo fundamentado no conhecimento e formado por especialistas. De uma maneira geral, as regras da economia não mudaram, a sociedade encontra-se hoje inserida em uma economia baseada na informação, e as empresas estão usando a informação para competir no mercado cada vez mais globalizado.

Segundo Porter & Millar (1985), "(...) as transformações nas organizações eram advindas da revolução da informação". Observam-se reduções de custos, de processamento e transmissão de informações, e estes fatos trazem novas formas aos negócios. Alertando aos gerentes: "É necessário o uso adequado das informações para que as organizações consigam vantagens competitivas".

Na economia de hoje a informação tem diversas utilizações como, por exemplo, saber como agem os clientes, controlar estoques, aumentar a produtividade. A informação pode ser um ativo, ou simplesmente uma ferramenta de suporte à decisão.

2.1.3 Redução de custos

A alavanca impulsionadora da Tecnologia da Informação (TI) (ALBERTIN, 2001) foi a redução de custos dentro das empresas. Através da reestruturação das funções organizacionais e introdução de eficientes sistemas transacionais, tem-se buscado a diminuição do tráfego de papel nos escritórios e a automação de diversas atividades básicas. A redução de custos dentro da empresa é característica do primeiro estágio de evolução da informática na organização, no chamado estágio de iniciação (NOLAN, 1979).

Dentro dos vários setores que movimentam a grande roda administrativa da empresa, com o tratamento automático da informação, cada organização é capaz de adquirir economia de escala, que lhe trará, por conseguinte, a redução de custo de operação. São sistemas para automação de escritório, automação comercial e automação industrial, contabilidade, folha de pagamentos, contas a pagar, contas a receber, controle físico de estoque etc.

Segundo nos contempla Alter (1996):

(...) o custo é o principal determinante da satisfação do cliente. Com o uso de Sistemas de Informações (SI), busca-se reduzir custos tanto para

clientes internos como externos, e as medidas típicas para custos são o preço de aquisição, custo de propriedade e montante de tempo, além da atenção requerida”.

Para Howell (2001), as iniciativas de redução de custos têm sido praticadas de sete formas:

- a) Análise de custo e lucratividade – visando entender os direcionadores de custos e identificar os produtos mais lucrativos, utilizando, por exemplo, custeio ABC.
- b) Eliminação de desperdício e foco em operações – sabidos quais os custos e os diferentes clientes, eliminam-se os produtos e clientes de baixa lucratividade, em busca de diminuir os custos no geral.
- c) Organizações focadas e horizontais – orientadas mais para as necessidades e expectativas dos clientes do que para previsões e expectativas internas, resultando no alinhamento e velocidade dos processos para geração de satisfação dos clientes.
- d) Planejamento do custo do produto (target costing) – baseado no preço em que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto/serviço.
- e) Gerenciamento da cadeia de suprimentos, análise da cadeia de valor e outsourcing – significa entender como os custos são originados e as prováveis formas de diminuição.
- f) Kaizen costing – (ou aprimoramento do custeio) significa estar atento continuamente para oportunidades que tragam cortes de

custos do negócio, o que é possível dentro de uma cultura organizacional própria.

g) Economia de ativos – investir somente nos ativos necessários ao desenvolvimento do negócio, buscando minimizar o desperdício.

A empresa deve utilizar sempre a informação básica em prol do cliente. A empresa poderá competir, tendo a noção das necessidades e preferências dos consumidores dos seus produtos, possibilitando a entrega em tempo e com características exigidas ou esperadas.

Segundo Porter & Millar (1985):

(...) cada atividade de valor, dentro da cadeia de valor, utiliza componentes físicos e informacionais. A TI se encarrega de capturar, manipular e distribuir a informação necessária a cada atividade. A criação de valor pela TI está direcionada à eficiência que esta promove aos processos dispostos na cadeia de valor. Isso significa indagar, no caso da atividade de logística de saída, o quanto mais rápida pode ser a entrega do produto ao cliente com o uso da TI? Cabe à gerência fazer este questionamento de forma a entender como a TI traria benefícios, ou, em outras palavras, criaria valor.

Para Horovitz (2001):

(...) é necessário ir além da satisfação. É preciso criar um vínculo entre o cliente e a empresa. Para se ter esse vínculo, cabe à empresa: a) conquistar o cliente, b) tornar o cliente satisfeito e, então; c) desenvolver a lealdade. Para conquistar, são precisos dois tipos de informações: a) informações para targeting – identificando quais são os clientes; b) informações para customização – de forma a adaptar o produto/serviço de acordo com as necessidades dos clientes.

Para que haja uma efetiva atuação da economia da informação é necessário que as organizações estejam engajadas na constante busca da inovação. Perfis inovadores e dinâmicos são requisitos para o planejamento das operações, e os sistemas de informações precisam ser flexíveis de modo que suportem modificações de produtos, de processos e da própria organização.

2.2 O Marketing

2.2.1 Uma breve visão histórica

Historicamente existem registros que remontam ao século XVII, onde, na cidade de Edo (hoje Tóquio), um comerciante lá estabelecido dispunha de produtos específicos que eram fabricados com base nas necessidades dos clientes. Entretanto, foi a partir de 1910, nos Estados Unidos, que o termo *marketing* começou a ser utilizado e a sua conceituação formal passou a ser delineada. Inicialmente, ainda ligado aos conceitos e aos profissionais de propaganda (advertising), o marketing teve sua primeira entidade de classe – a American Marketing Society – criada em 1930.

A chamada “Era do Marketing” teve seu início a partir dos anos 50, com a percepção dos empresários de que os consumidores já não tinham mais um comportamento tão passivo de consumo e, em conseqüência, já não se podia mais forçar o consumo.

Quando enfim a idéia do Marketing começou a circular nos meios empresariais como sendo “uma nova forma de encarar o mercado” – alguns autores fixam esse ponto na publicação do artigo “Miopia em Marketing” por Theodore Levitt na Harvard Business Review, edição jul./ago. 1960 - houve um grande número de artigos e autores classificando suas idéias como pilares da “nova ciência”, propondo um novo jargão, postulando “o novo saber”. Algumas teorias foram discutidas. A dos 4Ps de McCarthy ganhou a simpatia de pensadores mais renomados como Kotler e Drucker e passou a circular no mundo como a melhor proposta. A partir daí, passou-se a pensar o marketing como sendo uma nova “filosofia de trabalho” cujo o foco principal está em “sua excelência, o cliente”. Mas não foi sempre assim. Estabelecer que o foco do marketing é o cliente, talvez seja cometer um erro, senão histórico, de visão.

Entre o final do século 19 e o começo do 20, estudiosos como Taylor e Faiol, com suas pesquisas, buscavam a excelência no desempenho produtivo. A revolução industrial finalmente apresentava suas possibilidades de produção em massa de todo o tipo de bens ao alcance de um número cada vez maior de pessoas. Isso se deu em função de um conjunto de fatores que aconteceram ao mesmo tempo, dentre eles a automatização da produção; a ampliação das possibilidades de comunicação; a urbanização das populações que deixaram o campo onde eram auto-suficientes e passaram a viver em cidades onde dependiam de infra-estrutura; o fim da escravidão em países como Brasil e EUA; o início da consolidação das relações de remuneração pelo trabalho.

Nesta época, podemos dizer que o foco do marketing estava na *produção*. A capacidade de produção era muito inferior à demanda do mercado. O importante então era produzir muito, com o menor custo. Qualidade, atendimento e customização não eram as palavras de ordem. Isso pode ser notado nos anúncios comerciais que utilizavam textos formais e meramente informativos.

As duas Grandes Guerras, o desenvolvimento tecnológico, a idéia de livre-concorrência e o avanço do pensamento científico que se seguiram, deram ao comércio um “novo impulso”. A partir daí as indústrias já produziam em escala maior que a capacidade de absorção pelo mercado. Pela primeira vez na história da humanidade se podia falar realmente em “estoque de bens”. Era uma idéia nova para os comerciantes da época. Essa nova situação impulsionou o estabelecimento de outras profissões como o vendedor e o publicitário. Historicamente, pode-se questionar que vendedores, publicitários e estoques já existiam. Tenta-se estabelecer aqui apenas alguns “pontos de ruptura” ou de “quebra de paradigmas”.

A partir dos anos 50, nos EUA, os vendedores passam a ser treinados. Surgem as primeiras escolas na área. Estabelece-se a figura da comissão sobre vendas como forma de incentivo. A publicidade vem a se solidificar e estruturar como importante ferramenta de apoio às vendas. Surge então uma “nova estrutura” que rege esses processos. Convém que se ressalte que considera-se aqui apenas o “mundo ocidental”, e ainda que tais mudanças não ocorrem de maneira linear em todos os países. Mesmo assim, percebe-se uma mudança de foco. Neste segundo período, o foco do marketing é a *venda*. Mantendo a publicidade como ponto de comparação, os anúncios assumem um papel mais emotivo, sedutor e menos

informativo. A racionalidade é posta de lado. O produto é secundário. O que importa é o benefício, o sucesso, a vantagem.

Os anos 80 trazem um amadurecimento das relações de consumo, às vezes de maneira natural, às vezes por força de lei. Nos EUA, os processos legais ligados ao direito de consumo ganham intensidade nunca antes experimentada. No Brasil, a lei 8078, conhecida como Código de Defesa do Consumidor, foi publicada em 11/09/1990, após longa discussão de quase dez anos. Podemos situar aí o “terceiro período” do marketing onde o foco finalmente está no *cliente*. Anúncios publicitários buscam uma nova abordagem, mais consciente. A sedução para o sucesso cede espaço para a sedução para o prazer. O importante não é mais o “possuir e exibir”, mas o “ser e viver, intensamente, com prazer”.

Alguns analistas entretanto, afirmam que podemos já estar vivendo um quarto momento com um novo deslocamento de foco. Artigos recentemente publicados ainda fora das revistas de maior credibilidade, já alertam para um novo período em que o foco estaria no *cidadão* em lugar do cliente. Embora a linha divisória seja tênue, já se percebe uma mudança de comportamento, onde a responsabilidade social, a consciência ecológica e o comprometimento público passam a ser discutidos com maior ênfase. Empresas passam a apresentar, em suas campanhas publicitárias, sua preocupação em deixar claro seu compromisso, em nome do consumidor, com essas questões. Consumidores já buscam produtos de empresas que sejam simpatizantes com as mesmas causas que eles. Ainda é cedo para tecer grandes considerações, mas é interessante manter em vista que não se pode falar de “sua excelência, o cliente” sem aceitar correr o risco da obsolescência do próprio

modo de ver. Gestores de todas as áreas podem estar ajustando seus focos com base em uma proposta já ultrapassada. Ainda assim, por mais que se fale em respeito à ecologia, às diferenças, às culturas, deve-se considerar que o elemento central de todas essas discussões é o ser-humano, social, cultural mas, antes de tudo, cotidiano. Não se pode falar em respeito às diferenças quando o respeito passa necessariamente pelos contatos diários, em que o consumo se apresenta como talvez o mais comum dos contatos humanos e o menos considerado nos estudos.

Embora o marketing já tivesse chegado ao Brasil nos anos 60, a crise econômica que assolou o país a partir de meados dos anos 70 até o início dos anos 90, fez com que essa filosofia encontrasse grande resistência por parte dos empresários de menor porte, mais preocupados em sobreviver em meio à tempestade econômico - financeira, que em buscar a excelência na administração de seus negócios. Isso somado ao fato do mercado consumidor brasileiro ser ainda um mercado insipiente, pouco exigente, sem um arcabouço legal e mesmo moral que lhe garantisse os mínimos direitos, e ávido por consumir em um país onde o parque industrial começou a ser instalado nos anos 50, contribuiu para que muitos empresários sobrevivessem e amealhassem verdadeiras fortunas, mesmo trabalhando sem a menor preocupação em estar em sintonia com seu mercado consumidor.

No Brasil, este comportamento nos dias de hoje ainda pode ser largamente verificado, e talvez explique a grande quantidade de empresas que estão desaparecendo do mercado. Nossa economia, ainda em fase de estabilização, faz

com que atualmente tenhamos empresas atuando com uma atitude vanguardista enquanto outras ainda estejam na “idade da pedra”. Culpa-se uma “certa crise econômica” que não se verifica com perfeição nos índices econômicos gerais. Associa-se essa “quebradeira” a crises políticas, instabilidades de todas as espécies, corrupção generalizada e toda uma gama de problemas comuns aos países menos desenvolvidos. Entretanto, a principal causa talvez seja mesmo a falta de visão de marketing dos empresários brasileiros que se acostumaram a acumular riquezas em uma situação de extrema carência de oferta, alta demanda, “fronteiras fechadas” (até recentemente), e agora não conseguem mais se encaixar em um mercado globalizado, altamente competitivo, racionalizado, formado por consumidores exigentes, cercados de um leque de ferramentas jurídicas que lhes garantem os direitos de consumo.

2.2.2 A evolução das definições do Marketing

Uma das preocupações básicas de qualquer um que pretenda discorrer sobre a evolução de um conceito, teoria ou processo é tentar estabelecer com clareza os “pontos de mutação”, ou seja, em que ponto, no processo evolutivo, uma idéia sofreu uma mudança qualitativa ou cedeu espaço a uma nova concepção.

Assim, pode-se dizer que a evolução do Conceito de Marketing teve seu início junto com o primeiro processo de troca que possa ter havido entre dois homens, e teria evoluído passando pelos fenícios em suas viagens marítimas e escambos, progredindo até os dias de hoje.

Conforme citado anteriormente, formalmente, um dos principais pontos de mutação foi a publicação, no início da década de 60, na Harvard Business Review, de um artigo do Professor Theodore Levitt, intitulado “Miopia em Marketing”.

Este artigo, do então professor da Harvard Business School, propôs uma mudança fundamental no relacionamento empresa/consumidor, pregando que o foco de toda e qualquer atividade da empresa, que desde a revolução industrial esteve voltado para a produção, deveria ser radicalmente deslocado para o consumidor.

Hoje, quatro décadas depois dessa publicação, muito já se teorizou e escreveu sobre o assunto. Existem exemplos claros de que a proposta de Levitt, mais que especulativa, era de fato visionária. As empresas que mais rápido foram ao mercado, pesquisaram as necessidades de seus clientes e produziram especialmente para eles, tornaram-se líderes em seus segmentos. Outras empresas, altamente consolidadas em seus mercados, mas que mantiveram suas posições de produzir para depois vender, se viram, em poucos anos, fadadas ao desaparecimento.

Marcos Cobra nos apresenta o seguinte quadro:

Figura 1: Quadro evolutivo das principais definições de Marketing

1960	American Marketing Association	“O desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador.”
1965	Ohio State University	“O processo na sociedade pelo qual a estrutura da demanda para bens econômicos e serviços é antecipada ou abrangida e satisfeita através da concepção, promoção, troca e distribuição física de bens e serviços.”
1969	Kotler e Sidney Levy	“O conceito de marketing deverá abranger também as instituições não lucrativas.”
1969	William Lazer	“O marketing deveria reconhecer as dimensões sociais, isto é, levar em conta as mudanças verificadas nas relações sociais.”
1969	David Luck	“O marketing deve limitar-se às atividades que resultam em transações de mercado.”
1974	Kotler e Gerald Zaltman	“A criação, implementação e controle de programas calculados para influenciar a aceitabilidade das idéias sociais e envolvendo considerações de planejamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing.”
1974	Robert Bartis	“Se o marketing é para ser olhado como abrangendo as atividades econômicas e não econômicas, talvez o marketing, como foi originalmente concebido, reapareça em breve com outro nome.”
1978	Robert Haas	“É o processo de descoberta e interpretação das necessidades, desejos e expectativas do consumidor para as especificações do produto e serviço, criar a demanda para esses produtos e serviços e continuar a expandir a demanda.”
1978	Robert Haas	“É o processo de descoberta e interpretação das necessidades, desejos e expectativas do consumidor industrial e das exigências para as especificações do produto e serviço, e continuar, através de efetiva promoção, distribuição e assistência pós-venda, a convencer mais e mais clientes a usarem e a continuarem usando estes produtos e serviços.”
1980	Philip Kotler	“É uma atividade humana dirigida a satisfazer necessidades e desejos através do processo de trocas.”

Fonte: COBRA, Marcos. **Marketing Básico: Uma Perspectiva Brasileira**. 1ª Edição. São Paulo: Atlas, 1983, p. 30

Analisando o quadro anterior percebe-se uma clara evolução da interdependência entre os objetivos de marketing e a satisfação dos consumidores.

2.2.3 O marketing e o mundo globalizado

A tentativa de se definir o marketing sob um enfoque acadêmico/filosófico, mas que fizesse sentido e explicasse também os mais simples fenômenos verificáveis na simples observação prática dos fatos à luz de um novo mercado global que se apresentava, nos trouxe, nas últimas décadas, algumas propostas que já traziam em seu bojo termos como *satisfação, necessidades e desejos, dispersão, função integradora, manutenção de clientes, eficiência, otimização de recursos e relacionamento*.

Kotler (1965) apresenta o seguinte comentário:

“O marketing tem sido descrito por uma ou outra pessoa como uma atividade de negócios; como um grupo de atividades de negócios; como um fenômeno de comércio; como um estado de espírito; como uma função coordenadora, integradora na definição de políticas; como um senso de propósitos dos negócios; como um processo econômico; como uma estrutura das instituições; como um processo de troca ou transferência de propriedade de produtos; como um processo de concentração, equitação e dispersão; como a criação de tempo, lugar e posse de coisas úteis; como um processo de ajustamento da demanda e da oferta, e muitas outras coisas”.

Para McCarthy (1978):

“O marketing é uma atividade dedicada à concepção de um sistema eficiente (em termos de uso de recursos) e correto (em termos de

distribuição de produtos a todas as partes interessadas), sistema esse que dirigirá o fluxo dos produtos e serviços de uma economia, dos produtores para os consumidores, e atingirá os objetivos visados pela sociedade”.

A idéia de se racionalizar as decisões de marketing com vistas à crescente necessidade de não dispersão, com a otimização da utilização dos recursos disponíveis, voltada para o atendimento das necessidades do consumidor, é bem traduzida por Simões (1977) no seguinte trecho:

“O marketing é uma técnica que visa conjugar uma série de instrumentos objetivando um melhor aproveitamento das oportunidades de mercado, com vistas a alcançar as metas empresariais, com um mínimo desperdício de recursos. Implica que a empresa esteja voltada para o marketing, isto é, partindo do pressuposto de gerar produtos e/ou serviços cujos objetivos sejam as necessidades e os desejos dos consumidores”.

Theodore Levitt (1991) ainda apresenta sua preocupação com a visão holística do marketing, quando lembra da escala de valores do mercado e da necessidade de manutenção dos clientes nas seguintes citações:

“A finalidade principal do marketing é satisfazer as necessidades do consumidor através do produto ou serviço, bem como de um grupo de fatores (econômicos, psicológicos, sociais, éticos) que integram a escala de valores utilizada pelo consumidor para a sua satisfação individual.”

E ainda (LEVITT, 1974):

“Marketing engloba todas as grandes coisas estimulantes e todas as pequeninas coisas perturbadoras que têm de ser feitas na organização inteira, para que possa levar a cabo a finalidade empresarial de atrair e manter clientes. Isto significa que marketing não é apenas uma função empresarial; é uma visão consolidada do processo inteiro”

Por fim, Levitt nos deixa uma definição brilhante, tão resumida e objetiva, mas tão completa e complexa, que passou a ser considerada a definição por excelência, quando afirma que o “marketing está voltado para a conquista e retenção de clientes”.

A partir dessa definição, a grande pergunta dos gestores passa a ser: o que fazer para conquistar e manter clientes?

2.2.4 Segmentação de mercado

Dentro do mercado existe uma necessidade de se selecionar grupos de consumidores potenciais com necessidades, comportamentos de compras ou características similares. Este procedimento ficou conhecido como segmentação de mercado.

A composição do mercado é feita basicamente por compradores que são classificados de acordo com gostos e preferências. Identificar compradores com comportamentos de compras homogêneos é o grande desafio da segmentação de mercado. (COBRA, 1992, p. 279).

Para se realizar uma perfeita segmentação de mercado é necessário basicamente utilizar-se de estudos e pesquisas de comportamento e atitudes de seus públicos-alvo, ou seja, entender o comportamento humano.

As pesquisas, embora tenham um custo um pouco elevado, trazem benefícios posteriores, pois conseguem identificar os reais consumidores do produto, gerando assim, maior segurança no que diz respeito à definição dos produtos. A segmentação é freqüentemente definida como uma técnica de pesquisa, um tipo de levantamento, ou um método de análise de dados, pois tem sido um ponto focal do maior progresso na tecnologia de pesquisa. (COBRA, 1992, p. 279).

O que leva determinada empresa a segmentar um mercado é justamente a possibilidade de reunir os esforços de marketing para atingir as expectativas dos públicos-alvo onde possa exercer maior poder de influência

Afinal, mercados são pessoas, pessoas são indivíduos, e os indivíduos são individuais nas suas preferências, nas suas necessidades, nos seus gostos, nas suas fantasias e em sua busca de prazer. E a busca desses grupos homogêneos de consumidores, num certo sentido, talvez seja o objetivo, por excelência, da atividade de marketing (COBRA, 1992).

Para Kotler (1993), são necessários três estágios para a identificação dos principais mercados::

- a) estágio de levantamento: são feitas pesquisas por meio de questionários e coleta de dados para identificar e classificar a importância de uma marca para os consumidores potenciais, podendo identificar também as características demográficas, geográficas, psicográficas e a preferência de mídia dos pesquisados;

b) estágio de análise: aplica a análise de fatores aos dados para que se possa identificar um número específico de segmentos com diferenciação;

c) estágio de determinação do perfil: identifica o comportamento dos consumidores, os quais podem ser, pessoas caseiras, praticantes de esportes, auto-suficientes, socialmente ativos, entre outros.

2.2.5 Vantagens da segmentação de mercado

Segmentar o mercado nada mais é que dividi-lo em subgrupos distintos com vontades e desejos semelhantes com relação a determinado produto. As vantagens em se fazer isso são várias:

- elaborar estratégias promocionais eficazes a baixo custo, por meio de campanhas publicitárias e canais de comunicação apropriados;
- avaliar a concorrência e saber como a empresa é percebida por seus reais e potenciais consumidores;
- conhecer as novas tendências do mercado;
- reavaliar as estratégias atuais para aproveitar oportunidades e evitar ameaças;
- obter maior proximidade com o consumidor final, possibilitando aumentar sua satisfação;
- disponibilizar pontos de venda adequados a seus produtos e serviços, atingindo a satisfação do cliente e o lucro;
- incrementar as vendas, tanto em unidades quanto em receita;

- aumentar a participação de mercado e melhorar a imagem, criando uma fidelização do consumidor, fazendo-o reconhecer na empresa os benefícios procurados.

Fidelizar o consumidor é torná-lo parte ativa da empresa e produzir para ele. Essa é a idéia que o cliente fidelizado deve ter: de que tudo está sendo feito e pensado em função dele. Embora existam milhares como ele dentro da carteira de clientes de uma empresa, a capacidade de provocar a satisfação que a empresa deve ter para cada cliente individualmente pode ser o diferencial competitivo que vai fixá-la no mercado.

2.2.6 Marketing de Relacionamento

Nesse novo cenário, o Marketing de Relacionamento se apresentou como uma ferramenta promissora a serviço da manutenção de clientes.

O primeiro passo foi a percepção de que um cliente tem muito mais valor a longo prazo. Ou seja, um novo relacionamento empresa/cliente deve iniciar na emissão da nota fiscal. A visão anterior enxergava, na emissão da nota fiscal, a conclusão do processo de satisfação da necessidade do cliente.

O segundo passo foi a constatação de que é muito mais caro conquistar novos clientes, que simplesmente manter os clientes já conquistados investindo no fortalecimento dos laços fossem eles econômicos, técnicos ou sociais.

O grande elemento facilitador foi o enorme avanço das tecnologias de comunicação e de processamento de informações, que fizeram com que houvesse uma significativa redução dos custos de manutenção, processamento e comunicação de dados.

Estima-se que o preço de manutenção de dados em um computador, por byte, tenha caído na razão de 1/10.000 entre 1970 e 1990 (BARLOW & MOLLER, 1996).

Em um curto intervalo de tempo (menos de 20 anos) a humanidade assistiu ao advento do *personal computer*, da tecnologia digital, da fibra ótica, da transmissão eletrônica de dados, da internet, da telefonia celular.

Antes do advento da informática, se uma empresa tivesse uma base de 1.000 clientes já teria dificuldades em manter posturas diferenciadas para atender a interesses individuais. Hoje, uma empresa pode ter dados específicos e trabalho individualizado mesmo contando com uma carteira de milhões de clientes.

Por isso se diz que a tecnologia permitiu o “fechamento do ciclo de marketing”, onde mesmo as mega-corporações puderam retornar ao estágio da “caderneta do armazém”, quando cada cliente era conhecido por seu nome próprio e, não raro, pelo apelido ou outra forma como gostasse de ser tratado, e se conheciam ainda detalhes sobre seus laços familiares, preferências de consumo e capacidade financeira.

Para Kotler & Armstrong (1993), o marketing de relacionamento significa “criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos”. O marketing de relacionamento é uma atividade de longo prazo, sendo necessário que todos os departamentos da empresa trabalhem com o mesmo objetivo: servir o cliente.

Pode-se dizer, então, que marketing de relacionamento é o conjunto de ações que a empresa e os funcionários realizam, orientados por um programa de fidelização, com o objetivo de conquistar e manter a simpatia e confiança do consumidor para receber em troca, por um período de tempo o mais longo possível, a preferência do consumidor.

Kotler (1993) distingue quatro tipos de programas de marketing de relacionamento que podem ser criados por uma empresa:

- programas de marketing de frequência;
- marketing de clube;
- programas para clientes vip e
- programas de reconhecimento de clientes.

Os programas de marketing de frequência (ou de “assiduidade”) premiam os clientes que compram grandes quantidades ou com frequência. Kotler & Armstrong (1993) citam a publicação trimestral de nome *Colloquy* que define o marketing de frequência como “um esforço para identificar, manter e aumentar a ligação com os melhores clientes, através de relacionamentos de longo prazo, interativos e plenos

de valor”. Uma das empresas pioneiras no marketing de frequência, no início dos anos 80, foi a *American Airlines* com o Programa *AAdvantage*, que oferecia gratuitamente créditos de milhagem para seus melhores clientes. Outros dois importantes setores que passaram a utilizar o marketing de assiduidade foram o de alugueis de carros e as empresas de cartões de crédito. Observa-se que todos os setores citados por Kotler & Armstrong são de serviços, e não o de produtos ou bens. No Brasil, as companhias aéreas são as que mais fortemente investem no marketing de frequência, com os programas de milhagem iniciados em 1993.

Programas de marketing de clube, conforme Kotler & Armstrong (1993), “criam o conceito de clubes em torno de seus produtos. Os membros do clube podem receber ofertas automáticas na compra de um produto ou pagamento de uma mensalidade”. Clube de clientes é uma forma de marketing de relacionamento que implica em oferecer algo extra-produto aos clientes que aderem à condição de sócios. É necessária a filiação, associação, vinculação ou outra forma de participação do cliente. Esta participação pode ser paga, grátis ou automática, através de uma compra ou resposta. Um clube de clientes tem atividades que beneficiam os sócios: comunicações reservadas, serviços, vantagens e benefícios. O Clube pode dar exclusividade para os seus sócios, distinções e honrarias. Os participantes são denominados sócios, e normalmente têm carteirinha ou cartão com foto.

Sobre os programas para clientes VIP, Kotler (1993) afirma que apesar de todos os clientes serem importantes, as empresas precisam identificar os clientes que lhes são mais valiosos e tratá-los de forma especial. O autor cita exemplos de

lojas de departamentos como Saks e Neiman Marcus que dão tratamento especial para as mulheres que gastam mais de US\$ 3.000,00 ao ano, e de bancos, cujos clientes mais valiosos são atendidos em salas especiais ou em casa.

Nos programas de Reconhecimento de Clientes, algumas empresas escolhem entre seus melhores clientes alguns para receberem uma homenagem, em cerimônia especial. Kotler (1993) cita o exemplo da Arthur Andersen, que estabeleceu um programa em várias cidades para selecionar e homenagear o empreendedor do ano em cada uma delas. O nome do cliente a ser homenageado é conhecido durante o evento.

Observa-se que as empresas do ramo de serviços utilizam principalmente programas de marketing de frequência, enquanto as empresas de bens de consumo utilizam programas de clube.

Fundamental para o sucesso do marketing de relacionamento é a qualidade e quantidade de informações que uma empresa tem sobre seus clientes. No marketing tradicional as informações se resumiam a dados bancários, sendo que poucas pessoas tinham acesso. No marketing de relacionamento os bancos de dados devem ser alimentados por todos os departamentos da empresa, sendo que as informações podem ser centralizadas ou distribuídas e colocadas em rede. (GORDON, 1998).

Para o marketing de relacionamento, a informática facilita o armazenamento e recuperação de dados, fornecendo o histórico de uma série de fatores importantes

para aprimorar o relacionamento com os clientes. Alguns sistemas de informações de marketing, atualmente instalados nas empresas, são tipicamente voltados para segmentos de mercado e clientes individuais, incluindo necessidades, satisfação do cliente e informações competitivas. (GORDON, 1998).

2.2.7 As relações de consumo no Brasil

Antes da introdução do *Código de Proteção e Defesa do Consumidor* no Código Civil Brasileiro, a sociedade brasileira como um todo não dispunha de um arcabouço legal que definisse ao consumidor a real extensão de seus direitos e deveres. Entretanto, essa lei não seria necessária se as empresas já praticassem os mais elementares conceitos de marketing. Atender o cliente em suas expectativas é uma proposta que, em muitos casos, migra da esfera do interesse comercial da empresa para a esfera do interesse jurídico. Ninguém nega que, por inúmeras vezes no seu dia-a-dia, amarga imensa insatisfação com relação aos produtos que consome, serviço ou atendimento que recebe no exercício do papel de consumidor no dia-a-dia. É inegável, também, que este mal atinge um número muito grande das pessoas que se conhece. Qualquer um que se dedique a essa análise será capaz de identificar que a relação entre consumidor e fornecedor ainda apresenta mais ares de guerra de interesses entre *partes que se contrapõem*, que de parceria entre *partes que se complementam*. Essa observação reflete muito mais que a relação de consumo. Realça também traços históricos, culturais e ideológicos tão impregnados na formação do brasileiro ao longo dos anos, que torna-se difícil não só para as empresas aceitarem uma quebra desses paradigmas, mas também para o próprio consumidor fazer valer seus direitos, que até poucos anos atrás ele aceitava que

não tinha e entendia que esta era uma situação normal, plenamente aceitável no âmbito do comércio.

O processo de criação de uma lei do porte da lei 8078 é lento e demanda muita discussão e reflexão até ser aprovado, sancionado, oferecido ao público, cumprir o *prazo de vacância* e entrar em vigor. As mudanças que ocorrem no mercado são, por sua própria natureza, dinâmicas e rápidas. É de se estranhar que, com toda a morosidade dos processos jurídicos que envolvem a publicação de leis, o Código de Defesa do Consumidor tenha sido oferecido ao cidadão brasileiro antes que as empresas brasileiras tivessem percebido essa necessidade. O que se esperava é que este código viesse a estabelecer os princípios básicos de convivência social entre consumidores e empresas. Quase duas décadas após a implantação da lei, ainda há muito por se fazer. O desrespeito por parte dos empresários é tão grave quanto a inércia dos consumidores em fazer valer seus direitos. É necessário que se enxergue a interdependência de ambos. Quando isso ocorrer, a lei então não se fará mais necessária, já que as necessidades comerciais cuidarão para que esse relacionamento seja melhor ainda do que prevê o próprio texto da lei. Não parece exagero afirmar que a publicação dessa lei é a prova cabal da falta de capacidade do empresário brasileiro de se adaptar às mudanças do mercado.

2.2.8 Desvios no conceito de “consumo”

Em um artigo publicado na revista EXAME, altamente elogiado pelos leitores em cartas endereçadas à redação da revista, Adriano Silva (SILVA, 1997),

apresentou, há alguns anos, algumas de suas percepções sobre o consumidor brasileiro.

Neste artigo SILVA avalia que muitos brasileiros vêem o consumo como um ato sem nobreza. Alerta que no Novo Dicionário Aurélio de Língua Portuguesa, o verbo consumir está ligado à idéia de gastar, corroer, devorar, sem referências a comprar, adquirir ou satisfazer uma necessidade ou desejo. A idéia de que quem compra é usurpado e quem vende leva sempre vantagem, cristalizou-se no Brasil. Freguês é o “trouxa que se dá mal”, amarga perdas e passa vergonha. Lembra ainda que para as pessoas com orientação política de esquerda, o consumo é coisa de gente alienada e fútil. Já a contracultura alega que o consumo implica na destruição inapelável dos recursos naturais do planeta. O catolicismo identifica no consumo um prazer mundano e o rotula como pecaminoso. Estabelece uma oposição entre o hedonismo burguês de uma sociedade afluyente e a abstinência sagrada. A ambição, mola mestra do progresso, é vista pela igreja como um pecado capital.

SILVA acrescenta ainda que o ato de consumir fica sendo visto como um esporte perdulário da elite. Quem pode consumir o faz com algum constrangimento. Quem não pode, “curte o rancor de estar à margem”. O grande erro, segundo o autor, fica por conta da falta de diferenciação entre consumo e consumismo. O consumismo é o desvio, não a lógica. O consumo é uma lógica econômica “adorável” que democratiza o acesso à riqueza. Uma sociedade de consumo não funciona se não se fizer extensiva a todos os indivíduos, e o consumo se revela um método extremamente eficaz para integrar os excluídos e estender a cidadania a todos os brasileiros. Assim, o lucro dos produtores estará, cada vez mais, atrelado à

satisfação dos consumidores, bem como à inclusão dos excluídos na ala economicamente ativa da sociedade.

É bem verdade que no mundo de hoje o consumo da grande maioria dos bens é restrito a uma pequena parcela da população. Entretanto, não se pode negar que quando o aumento de produtividade força uma queda nos preços, isso provoca uma socialização real do consumo. A produção em escala estará sempre ampliando o mercado, uma vez que disponibiliza produtos a preços mais acessíveis a pessoas que antes estariam fora do mercado de consumo desses bens. Se o aumento da produção for associado a outros fatores sociais, podemos até estabelecer as bases de uma discussão sobre consumo aliado à cidadania.

No Brasil, a recente estabilização econômica do Plano Real fez com que alguns setores da economia assistissem a um aumento real do mercado, que cresceu em até 40 milhões de consumidores. Estes consumidores viram aumentar o seu poder de consumo, uma vez que seus salários estavam livres da corrosão do processo inflacionário que os atingia do primeiro ao último dia do mês, além de poderem administrar melhor seus recursos e planejar gastos.

2.2.9 A satisfação do cliente

Clientes satisfeitos são clientes fiéis e garantem um fluxo de caixa contínuo no futuro. Segundo Reicheld e Sasser (1990), um aumento da fidelidade do cliente em 5% pode aumentar os lucros de um negócio em 100%, visto que clientes satisfeitos compram os produtos de uma empresa mais freqüentemente e em maior

quantidade. De modo geral, clientes satisfeitos são menos sensíveis a preços e são propensos a gastar mais com produtos provados e testados.

Os clientes avaliam a qualidade de um produto ou serviço segundo vários fatores e dimensões. Por exemplo, em um restaurante, sobremesa de graça pode trazer satisfação aos clientes. Já um presente surpresa, como flores para as senhoras no final do jantar, pode trazer uma satisfação mais que proporcional e ser um fator diferenciador em relação a outros restaurantes. Por outro lado, outros atributos não trazem satisfação mesmo se atingirmos um grau de perfeição. Este é o caso da limpeza em um restaurante. Se ela estiver abaixo de um determinado nível, os clientes ficarão insatisfeitos e não retornarão. Porém excesso de limpeza não trará satisfação. Mas como podemos determinar quais atributos podem trazer satisfação superior? O Modelo Kano (Kano, 1984) faz distinção entre três tipos de atributos de produtos ou serviços que influenciam a satisfação do cliente:

- a) atributos obrigatórios: são os critérios básicos de um produto ou serviço. Se estes atributos não estiverem presentes ou não atingirem um nível de desempenho suficiente, os clientes ficarão extremamente insatisfeitos. Por outro lado, se estes atributos estiverem presentes ou forem suficientes, eles não trarão satisfação. De fato, os clientes vêem estes atributos como pré-requisitos.
- b) atributos unidimensionais: quanto a estes atributos, a satisfação do cliente é proporcional ao nível de atendimento – quanto maior o nível de atendimento, maior será a satisfação do cliente e vice-versa.

c) atributos atrativos: estes atributos são chave para a satisfação do cliente. O atendimento destes atributos traz uma satisfação mais que proporcional, porém eles não trazem insatisfação se não forem atendidos.

Além destes três tipos diferentes de atributos, podemos identificar mais dois outros: atributos neutros e reversos.

Atributos neutros são aqueles cuja presença não traz satisfação e a sua ausência não traz insatisfação. São aqueles atributos que nunca ou apenas raramente são usados pelo cliente, ou que o cliente não sabe como poderia utilizá-los.

Atributos reversos são aqueles cuja presença traz insatisfação. Por exemplo, para algumas pessoas, a presença de TVs em restaurantes não são bem-vindas. Para estes clientes a TV pode ser considerada um atributo reverso. Estudos aprofundados sobre a aplicação do Modelo Kano podem ser encontrados em Tontini (2000).

Brown (1998), no estudo de caso da British Telecommunications (BT), relata que a empresa, por muitos anos, fez sucessivas alterações nos seus produtos para satisfazer os consumidores. Porém, com o aumento da competitividade, com as freqüentes inovações tecnológicas e as várias opções à disposição dos consumidores, os clientes ficaram cada vez mais esclarecidos, passando a exigir muito mais pelo seu dinheiro. Desta forma, as expectativas tendem a aumentar e os

consumidores tendem a se tornar mais exigentes e menos tolerantes. O fator humano e as relações humanas tornaram-se o principal diferencial da organização. Assim, no entender de Brown, o elemento “atendimento” que é feito por pessoas, faz o diferencial e transforma consumidores meramente “satisfeitos” em “muito satisfeitos” ou “completamente satisfeitos”, gerando fidelidade. Pode-se dizer que é no elemento “atendimento” que a empresa tem mais oportunidade de oferecer atributos atrativos aos clientes.

Hoje, empresas de sucesso rastreiam as expectativas dos seus clientes, investigam como o seu próprio desempenho é percebido, e monitoram a satisfação continuamente. Entretanto, Kotler (1993) alerta que isto pode não ser suficiente. Se, por exemplo, uma empresa se sentir feliz por ter um índice de 90% de clientes satisfeitos, enquanto o concorrente apresenta um índice de 99% de clientes satisfeitos, mesmo com um alto índice de satisfação, a empresa pode estar perdendo clientes para a concorrência.

Zülke (1991) considera a definição da estratégia de satisfação do cliente/consumidor como uma decisão da cúpula da empresa, mas considera também que é imprescindível que os funcionários da linha de frente, que interagem com o consumidor, tenham autoridade e respaldo para dar consistência à estratégia.

O estudo de Brown (1998), sobre a satisfação dos clientes da British Telecommunications, comprovou também que a fidelidade dos consumidores depende do nível de satisfação dos mesmos. Consumidores meramente “satisfeitos” não são clientes fiéis. Somente quando atingem o nível “muito satisfeito” o

consumidor torna-se fiel. Isto só pode ser conseguido se as empresas agregarem a seus produtos e serviços atributos considerados atrativos pelos consumidores.

O que um gestor deve ter em mente é que o consumidor não busca apenas o produto material, mas o que ele pode proporcionar, a elevação de status social, a satisfação de ter um produto diferente, o benefício que o produto possa oferecer.

2.2.10 Os programas de fidelização

Os programas de relacionamento são a base para construir um laço forte entre empresa e consumidor segundo McKenna (1996). O autor do clássico livro Relationship Marketing, coloca todo o sucesso de vendas produtivas na construção de relacionamentos com toda a infra-estrutura (stakeholders). Assim, além dos clientes, é preciso considerar e fortalecer o elo com o trade (varejo, distribuidoras e outros participantes da rede de distribuição) e os próprios fornecedores. Continuando, McKenna (1996), afirma que “o marketing moderno é uma batalha para obter a fidelidade dos clientes”.

A decisão de comprar ou utilizar o produto novamente pode estar baseada em fatores objetivos e subjetivos. A fidelização pode resultar de características intrínsecas e extrínsecas dos produtos ou da percepção do valor agregado que a empresa oferece. Nos dois casos a fidelidade se relaciona à satisfação com o produto ou seus atributos, e essa satisfação pode ser real ou apenas uma percepção.

A fidelização nasce do Marketing de Relacionamento, e as vendas repetidas do esforço de vendas. Portanto, o diálogo sistemático com os clientes facilita a obtenção de dados relevantes para a formação do banco de dados de clientes que, agregados aos dados de compra, permitem desenvolver estratégias de marketing customizadas para indivíduos ou pequenos grupos de clientes, criando uma forte afinidade com a empresa. (MCKENNA,1996)

2.2.11 Regras básicas da fidelização

Para se obter fidelização de clientes são necessários alguns passos que envolvem o relacionamento e que se desdobram da seguinte forma:

- 1 Desenvolver um ciclo de comunicação: Estratégia de comunicação desde o início do contato com o cliente, e que se finalize buscando obter uma resposta do cliente, dentro de um período pré estabelecido. Esse período depende do produto ou serviço, do tipo de cliente e dos objetivos da empresa.
- 2 Fazer coisas juntos: é o melhor meio de interação entre empresa e cliente, mas de difícil implementação, pois são poucas as atividades que a empresa pode realizar junto com seus clientes. No *business-to-consumer*, um bom exemplo é o das TVs por assinatura que oferecem a participação em eventos e viagens mediante solicitação ou sorteio, criando uma atitude favorável com a marca, conquistando o *share of heart*.
- 3 Ouvir cuidadosamente: Quando se atende o cliente é necessário ouvir suas dúvidas e reclamações e após solução retornar para o cliente e

sondar o grau de satisfação pelo serviço prestado. Também se faz necessário ouvir toda a rede interligada a manufatura do produto, constata-se a esta os fornecedores, tudo isso em busca de um relacionamento seguro e duradouro.

- 4 Pesquisar respeitosamente: Manter-se sempre atualizado com pesquisas sobre o interesse e satisfação dos clientes quanto aos produtos adquiridos e os serviços prestados. Esse tipo de pesquisa deve ser feito da forma mais discreta possível e uma boa proposta é oferecer benefícios para os respondentes.
- 5 Transformar compradores em adeptos: um cliente se torna um adepto do produto ou serviço após a segunda compra ou depois de um certo período. Porém, para que o cliente se torne um advogado da marca é muito importante garantir uma experiência de marca positiva nas próximas compras ou serviços. (REICHELD & SASSER, 1990)

2.2.12 Atendimento a clientes fidelizados

A fidelização nada mais é que utilizar meios estruturais e de propaganda para tornar clientes fieis à marca ou ao modelo de certo produto ou serviço. No Brasil, uma experiência interessante sobre esse assunto foi a aplicada no mercado de cartões de crédito. O Brasil ocupa a sétima colocação no mercado mundial em número de usuários de cartões de crédito. Os consumidores dos mais variados perfis têm passado a utilizar os cartões como meio de pagamento e como ferramenta de crédito em escala crescente (TAKAOKA, 1999).

Fidelizar clientes lucrativos é a intenção de base de todas as campanhas de relacionamento. Através dessa postura as empresas investem cada vez mais no jogo de conquista de clientes.

Essa estratégia de conquista e de fidelização de clientes é iniciada no desenvolvimento do produto ou no planejamento do serviço. É preciso conhecer profundamente as necessidades e o potencial dos variados nichos.

Pensando desta maneira o marketing atualmente investe em produtos voltados para adolescentes e jovens, pois esse mercado só tem ganhado relevância. Os cartões pré-pagos, com apelos de marketing voltado para jovens e cujos gastos podem ser controlados pelos pais é um bom exemplo de como as empresas desse setor podem inovar e atingir novos nichos quando estão atentas às demandas de mercado.

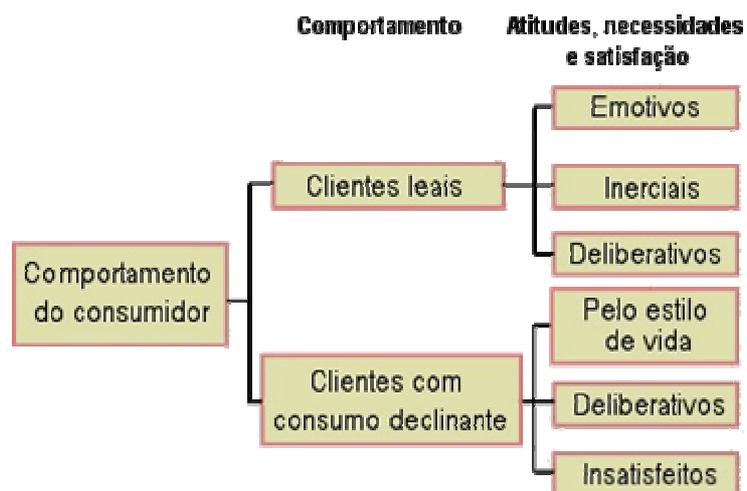
Para se alcançar todo esse público ansioso por novidades entram em ação os sistemas conhecidos como “call-centers”, a oferta nos pontos de venda e a propaganda do produto. Além disso, uma estrutura para a ampla divulgação do produto, suas características e benefícios, se faz necessária. (TAKAOKA, 1999)

Estudar o comportamento do consumidor não é tarefa recente. Desde a década de 70 as companhias já estudavam o comportamento do consumidor e como evitar que este desviasse o seu curso de intenção de compra para outras empresas. Fideliza-lo já era palavra de ordem. O cliente passou a ter valor e ser objeto de estudo. Atualmente as empresas continuam buscando compreender o interesse do

cliente, como satisfazê-lo e fideliza-lo, mantê-lo fiel a marca e ao produto independente de tempo ou valor.

Segundo McKenna,(1996) são definidos seis segmentos de clientes quanto à fidelidade, sendo três leais e três com consumo declinante, como está ilustrado na figura 1.

Figura 1: Dimensões de fidelização



Fonte: análise IBOPE Inteligência citando McKenna, 1996

Em uma análise superficial observa-se que os consumidores emotivos são os mais leais. Eles raramente analisam suas decisões de compra, pois crêem haver realizado a melhor escolha, possuindo um comportamento estável ao longo do tempo. Os inerciais raramente reavaliam aquilo que desejam comprar, sem se importar muito com o produto e não se preocupam em trocar suas escolhas. Já os

deliberativos não se preocupam com fatores externos para escolherem seus produtos como preço, ou o que o produto pode oferecer, apenas escolhem o que lhes agrada.

Promover a fidelização de clientes não envolve apenas prevenir a sua evasão ou incentivar o seu consumo, mas também administrar a carteira de clientes por meio dos seis segmentos. Para atingir cada um dos segmentos são necessárias estratégias e abordagens distintas, visto que uma única ação dificilmente terá impacto sobre todos os clientes. Uma análise de valor dos clientes juntamente com uma fidelização por segmento auxilia uma empresa a estabelecer prioridades para suas ações junto ao cliente (TAKAOKA, 1999)

2.2.13 Concorrência

A concorrência nada mais é que uma disputa. No caso do marketing o objeto é o consumidor, que cada vez mais se informa e exige vantagens, qualidade e preço, mas sem se esquecer que para cada público é necessária uma estratégia de aproximação diferente, pois os consumidores se dividem em vários segmentos.

Não há um formato definido para o mercado, e devido a esta constatação se fazem urgentes estratégias e eficiência nos negócios para se evidenciar um produto mais que outro. Em termos de estratégias, a diversificação da atuação tem papel importante, e objetiva atingir todo o mercado com conceitos diversos.

Nesse jogo de conquista de consumidores fiéis o mercado cada vez mais se vê especializado e logisticamente posicionado, juntamente com o setor de recursos humanos das empresas que fazem o diferencial competitivo.

Evidencia-se a necessidade de ações voltadas à melhoria dos serviços e do atendimento prestados, que podem significar muito para o consumidor em termos de percepção da qualidade e do valor atribuído à relação custo/benefício da compra. Tais ações vão desde medidas simples, óbvias e de custo reduzido, nem sempre adotadas, até serviços mais complexos e de maior custo. Exemplos de melhorias: O advento dos *Call Centers* para atendimento dos clientes, o que é justamente o objeto de estudo em questão (MARQUES; PHILIPPI; NASCIMENTO, 2001).

A fidelização de clientes tem sido objeto de estudo e de esforço de gestores de todos os setores da produção e de serviços. Mas isso só tem sido possível através do empenho do setor de marketing desses setores em conhecer o mercado e melhor se relacionar com ele, pois como vimos não basta apenas oferecer produtos de qualidade e com preços competitivos: é fundamental conhecer o que o cliente gostaria de ter ou de ver para, a partir daí, traçar estratégias e redesenhar perfis.

Um dos pilares de sucesso dos processos de fidelização e de conquista de clientes apóia-se no ser humano. Empresas que não investem em treinamento como forma de melhoria dos produtos e serviços não compreendem verdadeiramente seu consumidor. Outro ponto de sustentação dessa imensa cadeia é o investimento tecnológico. O Call Center nada mais é que um grande centro de logística, que veio

justamente suprir essas necessidades do mercado e atender de forma profissional e ágil as necessidades de empresas de vários segmentos. No caso das tvs por assinatura, por exemplo, além de prestarem o serviço de venda ainda auxiliam em possíveis problemas nos aparelhos, orientação de programação, fidelização do cliente, dentre outros (MARQUES; PHILIPPI; NASCIMENTO, 2001).

2.2.14 CRM - Customer Relationship Management

Dentro dos planos de fidelização e de relacionamento as empresas investem em métodos sofisticados e eficientes para aumentar sua rentabilidade. Um desses métodos e talvez o mais famoso e eficiente é conhecido como Customer Relationship Management (CRM), que visa resultados compensadores, com clientes satisfeitos e extremamente fieis à marca, e facilmente tangíveis (AMOR, 2000).

No Call Center esse tipo de método é largamente utilizado e o retorno para os clientes vem de forma rápida e eficaz através do que se chama *Contact Center* ou gerenciamento de relacionamento através da Internet, fax ou telefone, respondendo em tempo real qualquer solicitação ou pedido de compras.

Customer Relationship Management ou Gerenciamento do Relacionamento, como o próprio nome indica é a integração entre o Marketing e a tecnologia da Informação para prover a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente, em tempo real e transformar estes dados em informações que, disseminadas pela organização, permitem que o cliente seja

“conhecido” e cuidado por todos e não só pelas operadoras do Call Center (AMOR, 2000).

Dentro do *call center* o atendente deve estar sempre preparado para atender ao primeiro toque, e também responder as dúvidas e reclamações de forma imediata à sua chegada na empresa, aproveitando esse contato para melhorar os dados do cadastro e deixando as informações do cliente sempre o mais atualizadas possível. Além disso, a captura centralizada desses dados, transmitida para o banco de dados de marketing, permite conhecer o perfil do cliente, detectar as ameaças e oportunidades sinalizadas através de uma reclamação, de um pedido de mais informações, de um pedido acompanhado de uma referência ao preço diferenciado do concorrente, de uma insinuação que o concorrente está prestando mais serviços, ou de que a empresa está ampliando a sua produção (AMOR, 2000).

O CRM é a combinação da filosofia do Marketing de Relacionamento, que ensina a importância de cultivar os clientes e estabelecer com os mesmos um relacionamento estável e duradouro através do uso intensivo da informação, aliado à tecnologia da informação que pode prover os recursos de informática e telecomunicações integrados de uma forma singular que transcende as possibilidades dos Call Centers atuais (GORDON, 1998).

Todo o investimento feito pela empresa para integrar informações e manter um relacionamento estreito com seus consumidores pode transformar as perspectivas de rentabilidade. Todo esse suporte promove uma virada no que se conhece como qualidade de serviços e fidelização de clientes.

Também é preciso que os atores envolvidos sejam treinados e capacitados, em todos os níveis, não só para melhorar a qualidade do atendimento, mas também para usar adequadamente as informações que transformam possibilidades de negócios em lucros e vantagem competitiva.

O relacionamento baseado na informação colhida antes, durante e após qualquer contato, não somente os dados da venda e cadastro do cliente, gera níveis muito maiores de lealdade à marca, reduzindo o investimento na busca de novos clientes, que é tido como 5 vezes maior do que o esforço de fidelizar e gerar a repetição da compra (GERBNER,1997).

Quando as empresas conhecem a importância do CRM para o desenvolvimento do setor comercial, percebem que esse método, se bem aplicado, surte efeitos prolongados. Entretanto é necessário que o gestor tenha uma sólida base em marketing de relacionamento, pois com o sistema a empresa passa operar em tempo real e o conhecer o seu cliente, e isso pode ser a diferença entre fracasso ou sucesso da empreitada.

No Marketing em tempo real, as ações e decisões referentes ao cliente atual e potencial precisam estar fortemente alicerçadas em informações que agilizem e otimizem todo o processo de vendas e atendimento. As informações de relacionamento precisam ser compiladas ou recuperadas no momento que o contato entre a empresa e o cliente está ocorrendo para que se possa conhecer e reconhecer o cliente e desta forma direcionar produtos, serviços e ofertas

completamente ajustadas a ele, que assim estará disposto a estabelecer a preferência pela marca, repetir a compra e inclusive pagar mais para obter o valor agregado que lhe é oferecido. Para isso é preciso fazer uso intensivo da tecnologia da informação, e notadamente, do *database marketing* (GERBNER,1997).

O CRM também pode ser definido como gerenciamento do relacionamento, ou seja, a integração entre o Marketing e a Tecnologia da Informação. Essa integração singular pressupõe que a empresa esteja disposta a manter um relacionamento suportado por processos operacionais mais ágeis e selecione a tecnologia adequada, e isto requer metodologia, expertise e experiência comprovada neste tipo de solução. É uma grande virada no conceito de atendimento ao cliente, que extrapola a prática existente em qualidade, e possibilidade de aumentar a fidelidade do cliente e conseqüentemente a rentabilidade (AMOR, 2000).

A implantação do CRM está assentada sobre dois pilares:

- o trabalho é totalmente voltado para o cliente e a integração de toda a empresa é fundamental;
- integração de vendas e marketing quanto às informações do cliente.

De acordo com Kotler (KOTLER, 1993) para se implantar o CRM em uma empresa deve-se seguir um plano que consiste em:

1. Traçar um modelo de relacionamento: começa-se definindo como o cliente será tratado, quais os eventos de relacionamentos que gerarão

resposta, e em que tempo, e como o plano de comunicação deverá ser desenvolvido para construir o relacionamento e fazer a entrega de valor proposta pela estratégia competitiva da empresa. Nessa etapa serão escolhidos os softwares de CRM e o redesenho dos processos dependem dessa definição. É indispensável o envolvimento da alta direção, pois implica numa série de decisões que determinarão uma mudança de postura em relação ao cliente, atendimento e diversas outras atividades realizadas que precisam ser repensadas para adaptar a empresa à nova realidade competitiva em tempo real.

2. Reavaliação do processo de atendimento do cliente: é o levantamento e documentação dos processos do atendimento ao cliente, desde o pedido de uma visita, o atendimento telefônico, a venda pelo telemarketing, até o fluxo do pedido dentro da empresa. O primeiro passo é compreender que atendimento não é apenas o simples ato de se atender um telefone, mas engloba todas as expectativas da empresa e que todos os resultados passam a girar em torno das respostas recebidas através dos contatos com os clientes.
3. Seleção da solução: Quando se decide utilizar o método de CRM na empresa deve-se analisar qual o melhor software de acordo com o modelo de relacionamento. Isso leva à escolha do hardware que melhor se adapta ao perfil dos vários outros equipamentos que a empresa possui.
4. Implantação da Tecnologia de CRM: é a aplicação, em toda a empresa, do processo de revisar a forma de pensar o negócio. Técnicas, tecnologias e processos são agora implantados para materializar a

estratégia de CRM, incluindo telemarketing receptivo e ativo, informatização da força de vendas, terminais, pontos de venda, canais virtuais e muito mais. Essa implantação pode ser escalonada, mas deve obedecer a um ritmo que não interrompa a revisão dos processos operacionais ou cause descrédito na estratégia proposta.

O mais importante nesse processo todo é que a empresa dê suporte para cada setor utilizar bem todas as informações e que haja um acompanhamento até o final do relacionamento com o cliente e que essas informações adquiridas após o serviço prestado sejam repassadas para o setor de marketing para novamente reiniciar o ciclo de atendimento.

O que fará a diferença no dia-a-dia de cada empresa é a implantação rápida ou não do sistema de CRM, pois o mercado está em constante movimento, ansioso por novidades e quem conhece melhor este campo está mais propenso a atender melhor. A agilidade nas ações promove um melhor relacionamento entre empresa e cliente, pois os clientes atualmente não aceitam simplesmente um atendimento cordial, mas exigem ter o poder de decidir qual o melhor caminho seguir. O papel da empresa é agora mostrar as opções e sugerir soluções, mas a palavra final é sempre do consumidor.

É preciso ir além da implantação da tecnologia. É preciso dotar a empresa de estratégia, processo e tecnologia para que esteja preparada para prestar o atendimento e reconhecimento que o cliente deseja e espera com a finalidade de

auxiliar o crescimento e manutenção desse forte relacionamento que se transformará em receitas e lucros crescentes (KOTLER, 1993).

2.2.15 Atendimento de qualidade ao cliente

A abertura de mercado na década de 90 no Brasil, trouxe profundas mudanças no mercado interno. As empresas se viram obrigadas a lançar mão de novas estratégias mercadológicas para conhecerem melhor o seus clientes. Enxugaram gastos, reduziram custos e investiram em qualidade, para poder fazer frente ao mercado global que entrea com muita força competitiva dentro do país (NEWWLL, 2000).

A transformação não ficou apenas nisso, pois a globalização também impôs uma mudança na postura das empresas, quando o cliente passou a exigir diferenciais entre produtos que já estava habituado a consumir. Esse tipo de comparação fez com que as empresas começassem a investir mais em qualidade de atendimento, o que foi definitivo para o crescimento dessas empresas nas últimas décadas.

Atender o cliente com qualidade e satisfazê-lo, é uma filosofia empresarial baseada na parceria. É fundamental compreender-se que atender o cliente com qualidade não se resume em tratá-lo bem, com cortesia. Mais do que isso, hoje significa acrescentar benefícios a produtos e serviços objetivando superar as expectativas do cliente. É necessário se estabelecer um canal de comunicação direto entre cliente e empresa, através do qual o cliente é regularmente ouvido, com

muita atenção, e suas críticas e sugestões transformadas em especificações de melhores produtos e serviços, na visão do cliente (NEWWLL, 2000).

Apesar de parecer incoerente a até onerosa a filosofia de priorizar os interesses do cliente, a realidade prática veio mostrar que o fenômeno acontecia justamente ao contrário, e essa fidelização trouxe um aumento no volume de negócios. De acordo com pesquisas de opinião e mercado, a maioria das pessoas valoriza mais a qualidade de atendimento do que o produto propriamente dito. A implantação de um serviço orientado ao cliente necessita de um absoluto comprometimento da empresa inteira, a começar por aqueles que determinam os rumos e as estratégias maiores da empresa, ou seja, seus diretores ou proprietários (NEWWLL, 2000). Entretanto, essa implantação de qualidade só obteve sucesso por causa da perfeita integração entre tecnologia e recursos humanos. As empresas passaram a dar mais autonomia à sua linha de frente e vincular setores para melhor transmissão de informações. Isso trouxe estímulo e uma nova perspectiva. A partir desse pensamento as empresas começaram a investir em treinamento de todos que tinham contato direto com o cliente para que fosse entregue ao cliente o produto/serviço que lhe foi prometido. O segredo do sucesso foi essa parceria entre o cliente e atendente.

Não há mais espaço para aquelas empresas que não investiam no lado humano de seus clientes e colaboradores. Se uma empresa não procurar conhecer seu cliente para atender suas necessidades e expectativas, certamente haverá um concorrente que irá fazê-lo. As estatísticas indicam que mais de 90% dos clientes insatisfeitos com uma empresa nunca mais procurarão essa empresa e ainda

comentário sobre sua experiência negativa com 10 a 17 pessoas de seu círculo de relacionamento (NEWWLL, 2000).

Antes da abertura de mercado as empresas não valorizavam os clientes e estes eram constantemente mal atendidos. Percebendo-se aí uma oportunidade de serem diferentes, alguns empresários começaram a se destacar e aumentar seus lucros. A Internet veio esquentar ainda mais essa disputa por excelência, pois a amplificação nunca antes experimentada do poder de comunicação fez o cliente perceber que ele é a peça chave no jogo do mercado e que é dele o poder de escolha.

As empresas necessariamente terão que se adequar à essa nova era, ou seja preocupar-se com a excelência da qualidade de seus serviços ou não sobreviverão no mercado. Os clientes desta nova era querem muito mais do que cortesia. Querem serviços que agreguem valor, prestação de serviços que, na sua percepção, atendam ou superem suas expectativas. Segundo recentes estudos, para a maior parte das pessoas a qualidade de um serviço é pelo menos 8% mais importante do que seu preço sendo que o consumidor está disposto a pagar até 16% a mais por serviços de qualidade (NEWWLL, 2000).

Por quê afinal as empresas não priorizam investimentos na qualidade do atendimento? Por quê as empresas não procuram descobrir as verdadeiras necessidades dos seus clientes para atendê-las e desta forma conquistar sua fidelidade?

Parte da resposta está no grande desconhecimento de muitos empresários dos excelentes resultados vindos da valorização dos clientes (externos e internos). O bom atendimento e a fidelização do cliente só traz benefícios para ambos, pois consumidor satisfeito é aumento nos negócios e por consequência aumento nos lucros.

Fator importantíssimo na qualidade do atendimento ao cliente é saber ouvi-lo. Estatísticas demonstram que cerca de 80% das inovações tecnológicas foram implantadas a partir de opiniões colhidas de clientes (NEWWLL, 2000).

A globalização trouxe uma nova visão do cliente. Empresários de médio e grande porte começaram a investir em setores de atendimento ao cliente os conhecidos SACs, para através deles abrir uma linha de relacionamento. Através desse pequeno gesto entre outros resultados, observa-se a recuperação e retenção de clientes, maior eficácia das ações de marketing, maior credibilidade da empresa no mercado, fortalecimento da imagem institucional, criação de um diferencial competitivo e, principalmente, a concretização da missão empresarial.

2.2.16 Estratégias de comunicação

O CRM deve ser pensado como uma das mais precisas ferramentas de marketing para fidelização. Uma intenção clara e duradoura dessa parceria que se apóia em estratégias e planejamento sério, deve ser externada através de campanhas publicitárias que demonstrem as intenções do tipo de relacionamento

que a empresa propõe. A intenção das campanhas publicitárias é reforçar os laços de relacionamento e manter um diálogo contínuo.

O relacionamento começa com o contato inicial e vai se desenvolvendo até concluir uma fase particular do diálogo, quando o cliente irá ou não dar a resposta objetivada (uma compra, um pedido de literatura, comparecer a um evento, ou renovar o seguro etc.) (GERBNER, 1997).

O conjunto de ações se processa em etapas, normalmente associadas às mídias usadas em cada uma dessas etapas. Pode-se iniciar um contato com um anúncio de resposta direta numa mídia de massa, ou com uma ação de telemarketing, mala direta, ou ainda com a visita do vendedor. (GERBNER, 1997)

Boas ações de comunicação são aquelas que se utilizam de várias mídias para atingir uniformemente um grupo de clientes de forma eficaz. As próximas etapas fixam-se em manter o relacionamento e definir a linguagem de diálogo.

Na estratégia de comunicação podem ser utilizados todos os tipos de mídia, desde mídias de massa até seminários com apresentação no próprio cliente. A seleção e integração entre elas depende dos objetivos mercadológicos e do tipo de relacionamento que se deseja construir, em que tempo e a que custo (GERBNER, 1997).

Uma boa estratégia de comunicação é aquela que resulta num relacionamento efetivo de alta qualidade entre empresa e cliente. Assim como se

aprende sobre os clientes, se aprende qual é a estratégia mais efetiva em termos de atender às necessidades dos clientes. Em qualquer estratégia, é fundamental que se agregue valor ao produto pela disponibilização de serviços e pelo próprio processo de relacionamento.

2.2.17 Conquista de novos clientes

Um sistema de prospecção de novos clientes baseado num envolvimento intenso de pré-venda com o objetivo de colocar o vendedor diante de um comprador já predisposto à compra é uma das aplicações do CRM, com possibilidade de rápida expansão.

Programas buscam identificar os futuros compradores, os seus nomes, telefones, interesses especiais, estilos de vida, preferência de compras e histórico de compras recentes. Também são traçados planos para se alcançar consumidores de outras mídias, como a Internet, tudo retirado de informações advindas dos bancos de dados.

O mercado oferece listas com nomes e perfis de pessoas para que as empresas possam atingir novos clientes em potencial através de telemarketing, mala direta ou e-mail. Esse tipo de relacionamento é conhecido no mercado como B2B (*business-to-business*) quando se trata de pessoas jurídicas ou B2C (*business-to-consumer*) quando pessoas físicas. Porém, mesmo em alguns casos no *business-to-business*, é preciso usar mídia de massa, pois a relação custo-resposta é mais favorável. Existem ainda formas de usar a mídia de massa para identificar os

clientes interessados no produto ou serviço, gerar tráfego ou construir relacionamento: essa técnica é chamada de propaganda de resposta direta (GERBNER, 1997).

A propaganda de resposta direta consiste em troca de informações e opiniões do cliente sobre a empresa. Como o próprio nome indica, o cliente dá uma resposta direta e rápida iniciando o relacionamento. Cabe à empresa, primeiramente, capacitar o *contact center* para obter mais dados e levar o cliente para o próximo estágio do relacionamento. Também é preciso que a empresa tenha diversas alternativas de ações de comunicação (ciclos) preparadas de acordo com o tipo de resposta dada pelo cliente. Por exemplo: a propaganda de resposta direta ofereceu uma literatura para quem ligasse para o call center. Se o cliente liga e pede a literatura é preciso enviar, junto com a oferta, uma mala direta que busque realizar a venda ou fazer o cliente pedir a visita de um vendedor. Porém, se o cliente diz que não deseja a literatura oferecida, mas quer uma explicação do produto e possivelmente falar com o vendedor, a resposta deveria ter sido prevista. Caso não tenha sido, deverá rapidamente ser incorporada à estratégia.

Uma das vantagens dessa técnica é prover o comprador com informações suficientes sobre a empresa e o produto, que venham a facilitar o processo decisório. Como esse tipo de ação é interativa, a empresa já está iniciando o relacionamento com o comprador, além de gerar predisposição positiva para o contato do vendedor. Após a resposta do comprador por qualquer canal, se inicia o segundo passo que é a indicação do nome para o trabalho pela força de vendas, telemarketing ou para mala direta.

Propaganda de resposta direta não significa simplesmente acrescentar o número do telemarketing ou o endereço do site e esperar o cliente entrar em contato com a empresa. Significa usar técnicas próprias e testadas de anúncios na mídia de massa com uma linguagem e formato específico de apresentação de ofertas, realmente capazes de vencer a inércia e a falta de hábito do comprador de entrar em contato imediatamente com a empresa. Normalmente, o fracasso de muitas campanhas que utilizam essa técnica é subestimar a diferença que existe com a propaganda tradicional. Por isso, é preciso que a agência tenha profissionais especializados nesse tipo de atividade (BRETZKE, 2000).

Tanto para o planejamento de campanhas de propaganda de resposta direta quanto para telemarketing, mala direta tradicional ou digital, o uso das técnicas consagradas de *Database Marketing* (perfilagem e modelagem) pode aumentar a produtividade do esforço de comunicação, pois permite identificar os compradores com maior propensão para fechar a venda, evitando o desperdício dos recursos humanos e financeiros envolvidos. Essa técnica é chamada de clonagem, pois verifica o perfil dos melhores clientes no CRM, que depois é utilizado para planejar a estratégia de conquista. E, finalmente, com esse sistema de prospecção o diálogo com o comprador se inicia muito antes do acionamento da força de vendas, prosseguindo após a venda ocorrer ou não, sustentando o relacionamento construído pelo processo e reduzindo os custos da próxima campanha de prospecção (BRETZKE, 2000).

2.2.18 Ouvindo o cliente

Pode-se dizer, do Marketing de Relacionamento, que seu objetivo é entregar ao cliente a elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de interação que dará firmeza à relação. Assim, o Marketing de Relacionamento é a proposta de passar a desenvolver com o consumidor uma parceria. O consumidor passa a informar suas necessidades e desejos e todo um processo de produção é iniciado no sentido de satisfazê-lo, e continuar oferecendo suporte através de serviços de pós-venda.

Algumas empresas, mais conscientes do valor de seus clientes, desenvolveram métodos de contato e abriram canais de comunicação com seus consumidores. As empresas do meio jornalístico optaram pela figura do *ombudsman*, que depois se difundiu entre outros ramos de atividade. O ombudsman é um ouvidor geral, um canal de comunicação do consumidor com a empresa, um mediador, e até mesmo um “termômetro”. Esse profissional tem a função de *advogado-do-diabo*. Ele é pago pela empresa para ouvir os clientes, fornecedores, parceiros e público em geral sobre os pontos fracos da empresa, e depois repassar essas informações para serem trabalhadas no sentido de corrigir as falhas e atenuar/extinguir os problemas. Outras empresas, como hotéis e restaurantes, trabalham com pesquisa direta de opinião através de folhetos entregues no ato da venda onde pedem ao cliente que expresse sua opinião a respeito dos serviços/produtos adquiridos.

A grande tendência atual é as empresas investirem na montagem de SACs: Serviços de Atendimento ao Cliente. São departamentos mais estruturados, exclusivos para atendimentos. As estruturas variam em função da quantidade e qualidade das possibilidades de contatos e vão, desde um simples endereço em caixa postal ou mesmo eletrônico, até um número de telefone gratuito com equipes de atendimento. A forma mais comum de SACs são as centrais de atendimento telefônico. São centrais bem estruturadas, com grande número de operadores trabalhando em turnos, munidos de cabines apropriadas e modernos recursos de telemática (telefonía enriquecida pela informática). Em geral, utilizam um número do tipo 0800 onde as ligações são gratuitas. A central pode estar localizada em qualquer ponto do país ou mesmo fora dele, e atender cada ligação, de qualquer procedência, com informações locais. As vantagens de se investir em uma única *central remota*, em lugar de várias centrais locais, pode residir na padronização do atendimento, facilidades de treinamento da equipe, possibilidade de instalá-las onde as condições forem mais favoráveis, tais como disponibilidade e qualidade das linhas telefônicas, disponibilidade de serviços de apoio, leis locais, impostos e isenções mais atraentes, imóveis mais baratos.

Os SACs tendem a ter funções de atendimento corporativas, ou seja, receber desde consultas simples de informações gerais sobre a empresa seus produtos e serviços, reclamações, solicitação de produtos e serviços, até telefonemas diversos a serem reencaminhados a outros setores da empresa. Essa proposta de um atendimento corporativo pode ter seu lado problemático. Se por um lado convém abrir um canal único onde o cliente disponha de um atendimento total, por outro lado esse canal pode não ser plenamente competente em todas as suas funções. Imagine-

se, por exemplo, um atendente de uma determinada central. Este atendente recebe reclamações, pedidos de compra, solicitações de serviços, ordens de cancelamento, requisições de reembolso de valores pagos indevidamente. Qual deverá ser o perfil de um profissional como esse? Alguém com bom perfil para reclamações, pode não ter um bom perfil para vendas. Qual seria o tipo de treinamento necessário a formar este *super-multi-profissional*, ou um profissional *superespecializado*? Ou talvez a proposta mais viável fosse a quebra de um outro paradigma com a construção de sistemas baseados em TI que conseguissem desempenhar tarefas antes desempenhada por humanos? Ou seja, em lugar de especializar os atendentes, mantê-los como anotadores de informações que posteriormente seriam processadas por sistemas automatizados, ou ainda a robotização total do atendimento.

Outro ponto a ser levantado é a questão do atendimento às reclamações. Em geral, são atendimentos tensos, que requerem alta dose de tato por parte do atendente. Como as reclamações são uma fatia pequena do total de atendimentos, este tipo de treinamento é quase sempre deixado de lado, ignorando-se sua importância vital. Assim, as reclamações são geralmente atendidas por operadores *comuns*, deixando sempre aquela sensação de que este é o *lado ruim* do trabalho. No caso da ouvidoria, entretanto, as reclamações são “a base” do trabalho, o que requer equipes altamente especializadas.

O que raramente se avalia, é o fato de que, embora não seja uma prática comum nas empresas brasileiras, um sistema estruturado de gerenciamento de reclamações dentro de um plano de relacionamento pode servir como instrumento de retenção de clientes (fidelização), não só pela mudança nas relações entre a

empresa e seus consumidores, mas também como fonte de informações para *ajustes finos* nos procedimentos.

Não foram localizados registros, nas entidades representativas, de que as empresas brasileiras possuam sistemas estruturados de “gerenciamento de reclamações”, o que faz com que percam uma barata e inesgotável fonte de subsídios para o ajuste de seus *mix de marketing*. Dados levantados pela American Marketing Association para o mercado varejista norte-americano comprovam que a quantidade de clientes que reclama é inferior à dos clientes insatisfeitos que simplesmente abandonam seus fornecedores sem expressar suas opiniões. Cita-se que “apenas um em cada 27 clientes, reclamam quando insatisfeitos” (BARLOW; MØLLER, 1996, p.36), o que significa que os resultados levantados por um sistema de informações nesse sentido deveriam ser projetados para expressar essa diferença. Esses mesmos estudos concluem que as reclamações dos clientes, se bem analisadas, contém elementos suficientes para torná-las fontes fidedignas de análise da competência das empresas; que a relação custo/benefício de se investir em um sistema de gerenciamento de reclamações é altamente positiva; e que empresas que investiram no gerenciamento de reclamações têm índices de fidelização mais alto que aquelas que investem em medidas preventivas que evitem as reclamações (BARLOW; MØLLER, 1996, p. 35).

Pesquisas realizadas por encomenda da rede Wall Mart nos EUA, informam que 94% dos clientes que tiveram problemas com a empresa, mas tiveram suas reclamações atendidas dentro de suas expectativas, se mantiveram fiéis, voltando a consumir regularmente. Esse índice, junto aos clientes que jamais tiveram qualquer

problema com a rede, é de apenas 83% (BARLOW; MØLLER, 1996, p.38). Esse dado deixa clara a necessidade de se atender às reclamações, pois um cliente que reclama e é atendido é muito mais “fiel” que um cliente que não reclama.

Já se disse que a função do administrador de empresas não é resolver problemas, mas evitar que eles apareçam. Uma análise sobre os dados da Wall Mart, acima, daria margem a questionamentos a esse respeito. Para a rede Wall Mart, mais vale investir na excelência de um processo de solução que em ações preventivas. Tal constatação não justifica a má qualidade do produto/serviço inicial, respaldado em um excelente serviço de pós-venda, mas deixa clara a importância de se investir no fortalecimento dos laços com o cliente, e um correto gerenciamento do atendimento às suas reclamações pode ser um dos laços mais fortes que se cria: o da confiança. É necessário criar laços, de tal natureza fortes e seguros, que o cliente sinta que a empresa se importa com ele, e que se essa relação apresentar algum problema, ele tenha a legítima segurança de que não será *abandonado*, mas suportado e auxiliado em suas necessidades. Acredita-se ainda, que os atritos entre clientes e empresas tende a reduzir-se substancialmente, na medida em que as empresas se mostrarem responsáveis pela satisfação continuada do cliente e o cliente passar a buscar na empresa soluções duradouras e não ações reparatórias.

2.2.19 O Gerenciamento das Reclamações

Sob o enfoque das relações de consumo, uma reclamação é a declaração de uma expectativa não satisfeita. Ela pode se apresentar sob diversas formas. Pode ser um comentário, um desabafo, uma bronca, um telefonema, uma carta ou

qualquer outro meio ou forma que um consumidor utilize para demonstrar sua insatisfação. Contudo, convém que se enfoque, com especial ênfase, o estudo das reclamações tensas com alto nível de insatisfação. As demais reclamações não devem ser desprezadas. Entretanto, a lógica sugere que uma empresa bem preparada para lidar com os atendimentos mais tensos não terá dificuldades com os menos complicados. Mesmo assim, toda e qualquer reclamação deve ser recebida e tratada como tal.

No Brasil, sempre se acreditou que os interesses dos clientes eram diametralmente opostos aos das empresas. As relações de consumo se baseavam num jogo de “soma zero” do tipo “ganha-perde”. Empresas e consumidores pensavam assim. Hoje algumas empresas já começam a perceber que a competitividade dificulta a conquista de novos clientes e que sua sobrevivência está fortemente baseada na manutenção da fidelidade de seus clientes atuais.

Por outro lado, os clientes percebem que seu poder de compra (consumo) tem valor. Ganham um instrumento jurídico que lhes permite questionar essa relação e uma moeda forte que lhes auxilia a perceber melhor o seu valor econômico enquanto consumidores. Entretanto, uma cultura não se modifica assim *da noite para o dia*. As percepções são variadas e os processos de mudança são lentos. As empresas que aprendem mais cedo dão um salto à frente das mais lentas, quase sempre criando diferenciais inalcançáveis. Os consumidores mais esclarecidos passam a exercer seu poder de compra junto às empresas mais realistas. Isso significa que cada empresa deve se empenhar ao máximo em “educar” sua clientela para essa nova realidade. Afinal, esse processo gera vantagem nas duas pontas:

cativa e fideliza os clientes, e ainda expõe as fraquezas de seus concorrentes mais lentos.

Embora ainda se discuta se o nível de fidelidade tem uma tendência decrescente ou não, a ordem do dia parece ser: *me dê satisfação que eu te dou fidelidade*. Essa fidelidade significa lucros e sobrevivência. A fidelidade baseia-se em dois princípios básicos: o respeito e o diálogo. As empresas já começam a perceber que devem manter canais sempre abertos de diálogo com seus consumidores. O que falta perceber é a necessidade de respeitá-los. As reclamações já começam a ser aceitas e ouvidas, mas em geral não são respeitadas.

As empresas se estruturam para receber as reclamações de seus clientes e fazem com que cada reclamação inicie uma ação *corretiva*. Mas em geral essa ação corretiva tem um efeito imediatista, e não raro, a intenção é mesmo a de providenciar um ponto final para a situação. Uma espécie de *cala-a-boca* para o cliente *reclamação*. Muitas empresas já começam a estruturar seus serviços de atendimento, mas a falta de uma filosofia impregnada nas suas estruturas faz com que os próprios funcionários ligados a este serviço sejam incapazes de perceber as nuances de um atendimento de qualidade. Mais uma vez, acredita-se que um Profissional da Ciência da Informação seria indicado.

O princípio do respeito só se verifica quando a reclamação é legitimamente aceita e inicia, além da ação corretiva, um processo de análise que pretende avaliar suas conseqüências para o cliente, investigar suas causas dentro do processo de trabalho da empresa e projetar essas análises de causa/conseqüência para toda a

parcela de clientes que possa estar em situação semelhante. Pode-se dizer que o *estado da arte* nesse processo é alcançado quando se tira o cliente da condição de *informante/reclamante* para elevá-lo à condição de *consultor qualificado* da empresa.

A idéia de se utilizar o cliente como consultor deve basear-se em quatro fundamentos básicos:

- *Interdependência*: empresa e cliente não são, entre si, dependentes ou independentes. São interdependentes.
- *Ajuda mútua*: não se trabalha *contra* nem *para*. Se trabalha *com* o cliente.
- *Entendimento*: a empresa deve buscar entender o cliente em todas as suas necessidades. Deve inclusive entender o universo de expectativas do cliente. O que o cliente *entendia* que estava comprado. Um analfabeto pode resolver assinar uma revista apenas para lhe garantir *status* junto aos vizinhos. Suas expectativas são diferentes daquelas de quem assinou pela informação.
- *Influência*: a empresa deve estar disposta a aceitar que será influenciada pelas posturas, premissas, valores e comportamentos de seus clientes.

2.2.20 O lado *pesado* da reclamação

Clientes são fáceis de se perder e difíceis de se ganhar. Uma das principais causas de perda de clientes é a *surdez* das empresas para suas reclamações. Mas quem é que gosta de ouvir reclamações? Refere-se aos fornecedores como sendo *empresas*. Entretanto, não se deve deixar que tal menção genérica acabe por “coisificar” a visão que temos das empresas, uma vez que essas empresas são

feitas de pessoas. Um canal aberto de comunicação sempre envolve uma troca de informações entre duas pessoas. Isso significa que *alguém* reclama enquanto que *alguém recebe* essas reclamações. A tendência natural do ser humano é rejeitar as reclamações. Uma reclamação é, basicamente, uma *acusação* de que *você cometeu um erro* em algum ponto. Acusação e erro são palavras pesadas para quem, por sua própria natureza, procura acertar.

Diz-se, vulgarmente, que “errar é humano”. Como quase toda generalização, está longe da verdade. Nélson Rodrigues escreveu que “toda unanimidade é burra”. Carlos Drummond de Andrade acrescentou que “Na unanimidade há uma parcela de entusiasmo, outra de conveniência e uma última de desinformação”. A espécie humana é caracterizada por uma história de acertos, não de erros. O progresso, os avanços científicos, a evolução cultural e do pensamento são provas disso. Acertar é humano. O erro é o desvio. Assim, o ser humano tem uma tendência natural a rejeitar o erro. O erro é a negação da própria essência humana.

Dentro de uma empresa, quem recebe e trata as reclamações padece desse mal. Em geral existe pouco ou nenhum treinamento no sentido de preparar as pessoas que atendem às reclamações para não rejeitar a reclamação e não tomar para si os pesos do *sofrimento do cliente* e da *acusação de culpa*.

As reclamações deveriam ser tratadas por uma equipe que tivesse sido constituída com base em quatro princípios: filosofia de trabalho; seleção de perfil apropriado; treinamento específico; poder de decisão.

- **FILOSOFIA** - As empresas, em geral, não possuem uma visão enraizada e bem difundida sobre a importância das reclamações. Mesmo as que pregam esses princípios, raramente se comprometem com eles. Não projetam equipes específicas de atendimento, não selecionam, não oferecem estrutura e suporte apropriados e não delegam autoridade.
- **SELEÇÃO DE PERFIL APROPRIADO** - Existem pessoas naturalmente mais predispostas a aceitar críticas. Isso não está escrito nos currículos. Os processos de seleção raramente incluem investigações desse tipo. A seleção é influenciada também por problemas estruturais inerentes à própria empresa. Raramente identificamos departamentos ou mesmo pessoas especificamente voltadas para o atendimento de reclamações. Normalmente, o atendimento de reclamações é apenas um dos serviços desse indivíduo. Não raro, ele também é vendedor, atende solicitações diversas, e quando aparecem, atende os reclamantes. Parece incabível conciliar em uma mesma pessoa o perfil de um bom vendedor com o perfil de um solucionador de reclamações.
- **TREINAMENTO ESPECÍFICO** - A partir do erro de seleção, o treinamento que se oferece aos funcionários é conceitualmente ineficiente. Raramente, sistematiza-se o tópico *reclamações*. Quando muito se fala sobre a necessidade de manter a calma e o equilíbrio, saber ouvir com atenção e mostrar-se interessado, mas não se trata dos aspectos psicológicos e estruturais envolvidos. Não se tem notícia, por exemplo, de empresas que ofereçam suporte e apoio psicológico aos funcionários que tratam com situações tensas. Empresas que possuem setores de atendimento melhor estruturados, quase sempre dispõem de um departamento de Recursos

Humanos, que via de regra dispõe de psicólogos. Entretanto, esses psicólogos não são formalmente oferecidos aos funcionários de atendimento para apoio, suporte ou mesmo uma conversa informal sobre a melhor maneira de interpretar essas situações de tensão e se relacionar com elas. É humanamente impossível não se contaminar com um atendimento tenso. Pessoas têm sentimentos e memória. Um atendimento tenso quase sempre contamina os próximos atendimentos e cria um ciclo de *bola-de-neve* que pode se prolongar pelo dia inteiro, semanas, meses, até chegar a níveis caóticos. Mesmo os psicólogos, que por formação são treinados para manter o chamado *distanciamento clínico*, enfrentam dificuldades em se relacionar com o sofrimento alheio. O próprio Conselho Federal de Psicologia exige, para os profissionais que trabalham em consultórios, que também eles se analisem regularmente junto a outros colegas como forma de restabelecer o equilíbrio.

- PODER DE DECISÃO - Muitos teóricos já defendem que a tendência natural é que haja uma inversão na pirâmide hierárquica com forte concentração de poder nas mãos da equipe da *linha de frente*. Isso parece bastante lógico. Quando um cliente procura a empresa e se declara insatisfeito, sua tendência natural seria a de querer expressar sua insatisfação diretamente ao *dono da empresa*, ou seja, a quem tivesse o cargo mais alto e, como consequência, detivesse o poder de decisão. Essa tendência é naturalmente explicada pela crença generalizada de que *não adianta reclamar, porque quem ouve não tem poder para resolver*. Se o ideal é ter uma equipe de elite especializada em atender este tipo de situação, nada mais lógico que delegar suficiente autoridade a essa equipe

para que ela possa decidir livremente, ou pelo menos dentro de limites que cubram as necessidades de atendimento. Esses atendimentos podem criar custos para a empresa. O cliente pode estar interessado apenas em um pedido sincero de desculpas. Há aqueles que gostariam de ter uma garantia da empresa de que sua reclamação causou mudanças internas, de forma que o problema não acontecerá novamente. Existem ainda aqueles que procuram uma compensação financeira através de indenizações, redução do preço ou gratuidade, brindes ou vales para uma compra futura. Por fim há os que solicitam algum tipo de ação reparatória que pode envolver o trabalho de funcionários em situações especiais, como uma entrega diferenciada, uma visita, ou um serviço especial. Como essas decisões envolvem custos, as pessoas destinadas a resolvê-las deverão ter o poder de autorizar determinados gastos. Tudo isso tem a função de mostrar ao cliente que aquela pessoa que o está atendendo tem autonomia para tal, transmitindo-lhe a segurança de estar falando com *a pessoa certa*. Cabe ressaltar ainda que é fundamental que esses funcionários tenham, além de poder imediato de decisão, segurança quanto à sua estabilidade em caso de decisões razoavelmente infelizes, e a tranquilidade de saber que sua decisão será assumida pela empresa como uma decisão tomada dentro de um momento específico de *negociação* com o cliente em uma situação de tensão, visando o perfeito atendimento das expectativas do cliente na tentativa de reestabelecer com ele o relacionamento, sem a quebra da confiança.

2.2.21 O SAC

O SAC pode se apresentar de diversas formas. Pode ser uma caixa postal para onde se destinam correspondências, um birô de atendimento pessoal ou um número para o qual se disca. Este último é o mais comum e tem se difundido rapidamente. Os avanços tecnológicos no ramo da telemática provocaram sensíveis reduções no custo das ligações locais e interurbanas, além de disponibilizar equipamentos sofisticados de atendimento e controle. Dispomos hoje, a preços acessíveis a qualquer empresa, de pequenas centrais automáticas distribuidoras de chamadas – DACs, que conseguem gerenciar e gerar relatórios de todas as atividades de atendimento telefônico. Com o uso de um DAC é possível otimizar enormemente o rendimento de uma equipe de operadores. Os relatórios incluem dados como quantidade de atendimentos por operador, tempo médio de cada atendimento, tempos de atendimento exageradamente longos ou curtos, números de ligações perdidas em função das linhas estarem ocupadas, além de inúmeros recursos de conforto como chamada em espera, atendimento compulsório, definição de uma linha de espera em função da relevância da chamada. Uma empresa interessada em atender reclamações de forma rápida e eficiente, pode determinar, por exemplo, que as chamadas desse tipo *furem a fila* de espera para ser atendidas com maior urgência. Apesar de tudo, as informações acabam se perdendo por falta de sistematização de procedimentos. Isso sem mencionar os scripts absurdos, que deixam o atendimento impessoal e mecânico ou mesmo nas URAs, que são a robotização real do atendimento onde o reclamante é obrigado a *conversar* com máquinas.

Algumas empresas preferem investir na *terceirização* de seus SACs. No Brasil, isso é razoavelmente comum entre as empresas de produtos alimentícios que recebem uma grande quantidade de consultas – quase sempre sobre utilização e preparo. Entretanto, convém lembrar que de acordo com estudos do Professor William King da Universidade de Pitsburg – EUA, o índice de satisfação nesses casos é de apenas 23%. Segundo ele, nos Estados Unidos, 77% das empresas que terceirizaram seus serviços de atendimento se declararam arrependidas ou amargando alto grau de insatisfação de seus clientes.

2.2.22 Dados estatísticos para comparação

Nos EUA grandes somas são investidas em todo o tipo de pesquisas. Já no Brasil, as pesquisas sérias são raras, e quase sempre não são divulgadas na sua íntegra, pois são executadas por encomenda de empresas, que apenas divulgam os dados mais convenientes ou analisados de forma questionável. As entidades representativas de classe não parecem ser capazes de armazenar e divulgar dados para estudos. Os dados são propriedade exclusiva das empresas que os encomendam e não são publicados nem mesmo de forma condensada. Na falta de dados específicos para o Brasil, costuma-se propor comparações com dados conseguidos em outros países, cabendo a cada analista as devidas apropriações. Não são precisos e as apropriações carecem de seriedade estatístico-analítica, mas que podem servir de elementos balisadores. Os dados que se apresentam a seguir são, em sua maioria, referentes a estudos e pesquisas realizadas nos EUA.

A quantidade de artigos científicos publicados anualmente, versando sobre reclamações, passou de aproximadamente 5 entre 1981 a 1985 para cerca de 200 em 1995 numa curva ascendente constante, o que demonstra a crescente preocupação com o tema (BARLOW; MØLLER, 1996, p.14).

Os lucros de uma empresa podem ser aumentados entre 25% e 95% apenas com a redução de cinco por cento nas taxas de deserção de clientes (JACOB, 1994. p.216).

Apenas um em cada cinco clientes reclamam quando compram um produto que não os satisfaz. No caso de serviços, essa relação explode para um em cada vinte e sete (BARLOW; MØLLER, 1996, p.49).

Um cliente insatisfeito fala mal da empresa para cerca de oito pessoas em média, sendo que alguns chegam a falar para mais de 20 pessoas. Se o produto for um automóvel, a média sobe para vinte e dois (ANDREASEN, 1988.p.708).

A revista *Parceria em Qualidade*¹ publicou em setembro de 1994 os seguintes dados fornecidos pelo TARP: O custo de conquista de um novo cliente é cinco vezes superior ao custo de manutenção de um cliente atual; o custo de reconquista de um cliente perdido, quando isso é possível, é, em média, vinte vezes superior ao custo de conquista de um cliente, e cem vezes superior ao custo de manutenção; a porcentagem de clientes que não reclamam, quando insatisfeitos, varia em função de setor de atividade, valor do produto/serviço adquirido entre outros. Pesquisas comprovaram que a maior incidência de não-reclamação está entre os consumidores

de pequenas mercadorias onde o índice é de 83%. Em seguida vêm serviços financeiros com 61%, viagens & lazer com 58%, escolas com 41%, serviços automotivos com 38%, telecomunicações com 29% e produtos petroquímicos com 12%.

2.2.23 A atual percepção de “atendimento”

Houve um tempo em que produtos de qualidade eram melhor recebidos pelo mercado que os produtos de má qualidade. Hoje, qualidade não é mais um elemento diferenciador. É um pressuposto básico de qualquer produto. A noção econômica tradicional de *bens e serviços* cedeu lugar a uma noção única e indissociável: *produto*. A relação concorrencial entre as empresas é mais acirrada e indistinta. As fronteiras que definem as áreas de atuação das empresas tende ao desaparecimento. Concorre-se, basicamente, pelo *share de bolso*. O leque de opções fica cada vez maior, o que aumenta o poder de crítica do consumidor, e é em função dele que a empresa passa a trabalhar.

As empresas estão se sensibilizando. Não é mais possível errar. Cada decisão é preciosa. A empresa tem que aprender rápido para se adaptar aos tempos de Código do Consumidor, planos de qualidade, fim do protecionismo de mercado, globalização, revisão de valores e individualização do consumidor.

A nova ordem parece ser mesmo aprender e aprender rápido, e a forma mais rápida de aprender é ouvir os clientes e reagir no sentido de atender – e sempre que possível, superar – suas expectativas.

¹ Revista Parceria em Qualidade. Rio de Janeiro: Quality Editora, n. 8, 1994.

Nos anos 70 Stephen Jobs, proprietário da Apple Computers, era um dos profissionais mais respeitados do mundo da informática. Dizia que não acreditava em pesquisas de opinião: *as pessoas não podem saber o que querem, porque não sabem o que pode ser feito*. Enquanto isso, um garoto chamado Bill Gates, desenvolvia softwares e os oferecia para testes entre estudantes e pedia que eles lhe dissessem onde sentiam dificuldades, o que podia ser melhorado ou corrigido. Processava essas mudanças e devolvia o produto ao mercado para mais testes, em um processo contínuo de aprimoramento. A história recente dispensa maiores comentários a respeito de quem estaria em sintonia mais fina com o mercado e quais as conseqüências decorrentes dessa diferença de visões.

ATENDER BEM - A satisfação do cliente é uma simples relação entre a performance da empresa e a expectativa do cliente. Assim, o atendimento tem uma função vital nesse processo. Um bom SAC deve ser um canal de comunicação direto, estreitando os laços entre empresa e consumidor, possibilitando-o a fazer críticas e sugestões. Mas deve também gerar um *feedback* para a empresa. Deve gerar relatórios com as informações coletadas e subsidiar todos os departamentos da empresa, de acordo com a necessidade de cada um, para poder sensibilizar a empresa como um todo, quanto às questões dos clientes. Deve transformar-se em um elemento diferenciador, na mente do consumidor. Estabelecer a maior lealdade possível às marcas e aos conceitos de direitos do consumidor e qualidade presumida. Deve possuir um sistema constante de pesquisas formais e informais. Deve contribuir para o atendimento e superação das expectativas dos clientes construindo laços e aliviando tensões.

TORNAR A EMPRESA MAIS RECEPTIVA ÀS RECLAMAÇÕES - Quando um cliente está insatisfeito, ou ele reclama ou vai embora com uma idéia fixa e praticamente imutável quanto à qualidade da empresa. A empresa deve entender que quando o cliente compra um produto, ele está comprando também o direito de se manifestar a respeito. Os clientes que reclamam estão entre os mais fiéis. Quando um cliente reclama, ele está dizendo algo como: *vocês não me atenderam, mas eu gosto de vocês e estou lhes dando uma chance de provar que também gostam de mim*. É necessário estimular o cliente a reclamar. Não basta ter um bom sistema de atendimento a reclamações. É necessário que o cliente seja constantemente chamado a expressar suas opiniões

Estima-se que menos de 2% dos clientes que reclamam são *trapaceiros* (DAY, 1981. p.86), ou seja, estão interessados em uma reparação que no fundo sabem que não é devida. Assim parece ilógica a idéia de, sob essa possibilidade, deixar de atender 98% de reclamações legítimas. Os funcionários devem ser treinados para enxergarem as reclamações como *presentes* que se ganham dos clientes. Mas os clientes também devem ser informados de que a empresa vê suas reclamações como presentes. A empresa deve divulgar o fato de que está procurando ouvir todas as reclamações. Deve avaliar constantemente suas estruturas internas que cuidam dessas reclamações. Deve estabelecer postos de escuta, manter formulários disponíveis para que os clientes possam tecer seus comentários, criar formulários onde também os empregados registrem as reclamações e suas impressões sobre as reclamações.

Muitos clientes gostam de reclamar com privacidade ou anonimamente. Essas possibilidades devem ser providenciadas. Nomear cliente confidentes também é uma boa técnica. Alguns clientes são naturalmente críticos e, se são consultados com alguma freqüência, sentem-se altamente prestigiados. É necessário que se concentre sempre no *conteúdo* de uma reclamação, e não na sua *forma*. A forma pode vir viciada com resíduos de insatisfação, como memórias, dificuldades de comunicação, sentimentos de culpa por estar reclamando. Assim, não se deve satisfazer com a primeira resposta. O cliente tem que ter tempo suficiente para *derrubar suas barreiras* e entrar no *ponto chave* da questão.

Existe um tipo de cliente que não responde aos primeiros estímulos. Não devem ser prontamente abandonados. Sempre dentro dos limites do respeito à privacidade e ao direito de silêncio do cliente, ele deve ser procurado e estimulado a dar sua opinião. As opiniões podem receber valores que auxiliariam nas análises. Selecionar aleatoriamente clientes e buscar suas opiniões pode ser um bom referencial para essas valorações. Solicitar aos clientes que valorem esses aspectos e depois exercitar a contraposição desses valores aos valores arbitrados pela empresa também pode ser um excelente referencial.

Deve se definir que tipo de cliente prefere que tipo de contato. Alguns gostam de ser contatados por telefone, outros apreciam a deferência de uma visita pessoal, enquanto há aqueles que gostam de se manifestar por escrito, onde conseguem expor melhor suas idéias. Recomenda-se enfaticamente que todas as reclamações por escrito devem ser respondidas também por escrito. Mesmo que a situação peça

um contato pessoal ou telefônico de urgência, e ainda que esse contato resolva a questão, uma correspondência deverá retornar expressando a posição da empresa.

Barlow e Møller (1996) estabelecem algumas regras para implementar um bom atendimento a reclamações:

- É necessário quebrar o ciclo negativo da má administração das reclamações: Quando um cliente está insatisfeito se torna um embaixador da insatisfação. Divulga seus dissabores com muito mais ênfase que seus sucessos enquanto consumidor. Com isso, a empresa fica estigmatizada como uma *má empresa*, como uma empresa que não ouve seus clientes. Se a empresa não ouve seus clientes, seus produtos não melhoram. Com isso, os clientes assumem que a qualidade é mínima e só mantêm laços de consumo em condições de última necessidade. Como consequência, os empregados tornam-se tensos e desmotivados. A relação com os consumidores é frustrante. Desmotivados, não criam condições para a satisfação dos clientes. Os clientes ficam insatisfeitos e se tornam embaixadores da sua insatisfação...
- Ouvir muito: A empresa deve definir com clareza quem é o responsável por ouvir o cliente. Quem ouve? Quem avalia? Quem controla? Quem mantém os dados atualizados? Sobre o que ouvir do cliente, as perguntas seriam: O que ele espera em relação ao nosso produto/serviço? Qual a importância disso para ele e por quê? Dentro do que ele espera, qual o máximo a que ele aspira no mercado? Até que ponto somos uma

alternativa, face à avaliação que ele faz do nosso serviço? O que podemos fazer por ele aqui e agora? A maior dificuldade que uma empresa tem para atingir um bom nível de qualidade em serviços é no que se refere ao desconhecimento ou má interpretação das expectativas dos clientes. Ou seja, Uma avaliação que raramente se faz é sobre a expectativa de consumo do cliente. Não raro, a empresa *pensa* que está vendendo alguma coisa enquanto o cliente *acha* que está comprando outra. Essa distância entre um e a outra, pode ser fatal para o relacionamento. Entretanto, muitas vezes se conhece perfeitamente bem quais são as expectativas do cliente e mesmo assim a empresa tem dificuldade em conseguir um bom nível de qualidade. Isso ocorre quando a estrutura é inflexível ou não favorece o bom desempenho das funções relacionadas à qualidade dos serviços.

Júlio Lobos (1993) trata da manutenção da qualidade em serviços. Afirma que “O serviço é como um copo. Se estiver pela metade, podemos vê-lo como meio-cheio e descobrir que nossos clientes o vêem como meio-vazio”. Quem define a qualidade dos serviços prestados não é a empresa, mas o cliente. A qualidade é uma relação entre a expectativa do cliente e o que ele recebe da empresa (desempenho, custo e atendimento).

Os serviços representam hoje 40% do PIB brasileiro e 60% do norte-americano. O serviço é a ferramenta competitiva dos anos 90. Entretanto, raramente se consegue, de um executivo, uma resposta clara quando a pergunta é situar o

serviço dentro do resultado global da empresa em números reais. Não se sabe ao certo quanto ele custa, ou quanto gera de lucro.

Por suas próprias peculiaridades o serviço é algo que se vende, mas cujo valor é sempre arbitrado. Não se encaixa nas planilhas comuns de custo de produção. Um serviço específico pode ser facilmente calculado através dos custos hora-homem, hora-máquina e outros fatores, mas o composto geral de serviços normalmente representa muito mais que os serviços calculados isoladamente e depois somados. O serviço é estrategicamente vulnerável. Não gera patrimônio, é fácil de ser copiado pela concorrência e aumenta o nível de exigência de quem o consome. Isso é uma grande vantagem competitiva se a empresa for capaz de acompanhar esse crescimento do nível de exigência, mas pode ser o algoz de uma empresa lenta.

Existe ainda, no mercado literário-científico uma grande lacuna nas publicações do gênero. Muito se fala sobre serviços. Encontram-se com muita facilidade ensaios, ilações, artigos. Mas quase nada de teoria ou pensamento estruturado sob o rigor científico. A qualidade em serviços baseia-se em quatro pilares: a) a estratégia em serviços, que deve estar difundida em todos os setores da empresa e não só na linha de frente; b) os sistemas operacionais amistosos, que devem ser abrangentes, fáceis de se entender, operacionais, e atender a necessidades reais dos clientes; c) funcionários orientados socialmente, isso advém de processo seletivo, visto que atitudes como tolerância, alta estima e habilidades sociais não podem ser aprendidas em treinamentos; d) estruturas de apoio tanto de recursos organizacionais como de processos operacionais.

Jean Carlzon, quando presidente da Scandinavian Airlines, cunhou uma expressão que se tornou clássica nos trabalhos sobre atendimento: “momentos da verdade”. Ele definiu cada atendimento, cada contato como sendo um *momento da verdade*. A empresa teria que se sair bem em absolutamente todos esses momentos. Não adiantaria um histórico de bom atendimento se um único momento da verdade deixasse uma má impressão. Essa seria sempre a impressão mais forte. Por isso o maior desafio será sempre transformar esses momentos em situações onde o cliente será atendido em suas expectativas, sem perder o contato com a rentabilidade para a empresa. Serviços devem agradar e seduzir os clientes, mas têm que ser rentáveis.

Um plano de serviços que vise o aprimoramento constante deve levar em consideração alguns passos importantes: identificar as dimensões dessa qualidade que se propõe, desenvolver medidas, estabelecer desempenhos, comparar o desempenho obtido com os padrões previamente estabelecidos e fazer os ajustes necessários a corrigir possíveis desvios. Ainda que não existam padrões rigorosamente definidos, o administrador habilidoso saberá arbitrar valores e depois de alguns ajustes esses valores serão bastante significativos. Convém lembrar que é mais importante medir os resultados que as atividades.

A implantação de um plano de qualidade em serviços exige que se façam algumas avaliações iniciais. O que significa, para a empresa, Qualidade em Serviços? Qual a importância dessa qualidade e qual o nível esperado pelos seus clientes? Como os clientes percebem e avaliam essa qualidade? Qual o nível de

capacitação desejado nos funcionários para atingir tal fim? Que tipos de recursos são necessários? A que distância a empresa se encontra de seus concorrentes? Nesse processo, onde está a empresa? Como ela está? Por que está? Onde acertou e onde falhou?

Uma empresa só caminha no sentido da qualidade quando tem plena consciência de que o cliente é seu maior patrimônio. Quando consegue um equilíbrio entre o lucro e o prejuízo de fazer bem feito. Fazer bem feito custa caro. Mas não fazer pode custar a sobrevivência a longo prazo.

2.3 A Ciência da Informação

2.3.1 Breve histórico da evolução da Ciência da Informação

Saracevic (1995) define o nascimento do pensamento da Ciência da Informação como sendo a publicação do texto “As we may think” de Vannevar Bush (1945). Neste texto Bush descreve a necessidade de uma nova forma de pensar e processar a informação que passa a ser produzida em quantidades astronômicas sem, no entanto, ser adequadamente organizada de modo a ser facilmente recuperável e acessível. Meio século depois, Saracevic, em seu artigo “Interdisciplinary nature of information science”, defende a natureza interdisciplinar dessa nova ciência, cita Popper (1975) que sugere que não somos estudantes de assuntos, mas de problemas, e que esses problemas envolvem várias disciplinas, mas esclarece que é fundamental ter em mente que esta ciência envolve doses altas de tecnologia embora tenha um pano de fundo social.

Wersig & Neveling (1975) colocam que a “Ciência da Informação” não teria se desenvolvido a partir de um outro campo de estudo nem tampouco da interseção de dois campos, como acontece em algumas áreas do saber, mas a partir das exigências de uma área de trabalho prático, denominada “documentação” ou “recuperação da informação”. Nesse mesmo estudo eles discutem os tipos de orientação das visões, o objeto da “nova” ciência, suas abordagens e e apresentam ainda algumas considerações importantes sobre a “responsabilidade social”.

Smit *et al.* (2004) defendem que:

(...) “a Ciência da Informação é um campo científico em constituição. Assim como não há opiniões contrastantes quanto a esta afirmação, tampouco se pode afirmar que exista consenso quanto ao seu objeto e campo abrangido.”

(...) “a pesquisa se propôs a refletir sobre os critérios científicos que pautaram a constituição do campo atualmente denominado "Ciência da Informação". A resposta comum a esta questão identifica a constituição da área na interdisciplinaridade, propondo quadros nocionais tomados de empréstimo de disciplinas tais como a Lógica, a Administração, a Linguística, a Teoria Geral dos Sistemas, a Psicologia, as Ciências da Computação, etc. Esta resposta, bastante freqüente na bibliografia, associa a propalada interdisciplinaridade da área a uma reunião de diferentes disciplinas, revelando uma inconsistência teórica, associando à área uma abordagem a-histórica. A pesquisa desenvolveu uma hipótese alternativa para a questão, ao considerar que o termo "Ciência da Informação" funciona como mero significante, ou seja, que o mesmo propõe-se como uma forma vazia conceitualmente, podendo ser preenchida circunstancialmente. O termo não se define pelo que é, mas pelas possíveis apropriações que realiza em campos do saber, estabelecidas, via de regra, por associações dependentes do problema investigado. Desse modo, se a questão é de usuário recorre-se à Psicologia, se é de informática documentária recorre-se à Informática, se é de administração de sistemas, recorre-se à teoria da Administração, e assim sucessivamente.”

Afirmam ainda que:

“O termo "Ciência da Informação" contempla o estágio atual da delimitação do domínio dos estudos da informação, podendo-se notar que à alteração designativa (de "Documentação" para "Ciência da Informação") não correspondeu um deslocamento qualitativo da reflexão. A possível explicação para tal situação encontra-se no fato de que a área, seja qual for a designação a ela atribuída, afirmou-se na interdisciplinaridade, seguindo o modo de constituição da ciência proposto pela pós-modernidade, sem examinar com clareza sua própria trajetória disciplinar autônoma. É importante salientar uma unanimidade bibliográfica a respeito do caráter interdisciplinar da Ciência da Informação (...)"

Muitos autores que escrevem sobre a Ciência da Informação tratam da necessidade de evitar a “polissemia” nas definições.

Miranda & Simeão (2002) defendem que:

“A polissemia do conceito de "informação" parece ser uma decorrência natural da apropriação do termo por diferentes áreas do conhecimento e está ligada ao fenômeno conhecido como "definição consuetudinária" em que diferentes especialistas se expressam conforme o estado da arte dos conhecimentos sobre determinado fenômeno. Tais definições estariam, conseqüentemente, sujeitas a reformulações e reconceitualizações pari passu com a evolução da pesquisa. A questão que se levanta constantemente é se a Ciência da Informação deveria ou não ter uma concepção única para o termo, o que parece não só impraticável, quanto inócuo”.

Uma observação que se pode fazer é que, paralelamente ao Marketing, esse novo campo do saber – ou esse velho campo recém reformatado – estaria passando por um processo de fixação de bases. Seria uma nova ciência? Seria mesmo ciência? Seria a ciência das ciências à qual todas deveriam se reportar? Seria uma nova filosofia? Seria uma meta-ciência?

Foi-se o tempo em que as ciências caminhavam sozinhas enclausuradas em seus castelos acadêmicos. A necessidade de inter-relacionamento cresce rapidamente junto com a necessidade de comunicação. Novas possibilidades, novos campos do saber, novas necessidades do homem pedem novas visões de mundo, novas descobertas, novas correlações de conhecimento. Autores como Clemente Nóbrega (2001) defendem que todo o progresso humano está diretamente ligado à capacidade do ser humano de se comunicar e trocar informação. Se não há troca de informação não há progresso. Se há necessidade de trocar informação, há necessidade de se estudar todo esse processo. De se conceber uma nova ciência. De se preparar um novo profissional. Um profissional apto a conceber essa nova visão de mundo, baseado na gestão da informação, transformação dessa informação em conhecimento e aproveitamento desse conhecimento da melhor maneira possível.

2.3.2 O profissional de Ciência da Informação

Estudos mostram que embora haja uma demanda crescente no mercado por profissionais de informação, ainda há falta de oportunidade de trabalho para esses profissionais. A função de controlar informações nas empresas está diretamente ligada ao pensamento de que transferir informação é transferir poder. Assim, por ser estratégica, essa função acaba sendo absorvida por profissionais de marketing, administração, controladoria, gestão de pessoal, mas quase nunca por um profissional da informação.

É verdade que é a demanda da sociedade que permite que uma profissão sobreviva, mas várias questões se apresentam como variáveis. A percepção geral é a de que embora haja uma demanda crescente no mercado por profissionais de informação, ainda há falta de oportunidade de trabalho para esses profissionais. A função de controlar informações nas empresas está diretamente ligada ao pensamento de que transferir informação é transferir poder. Assim, por ser estratégica, essa função acaba sendo absorvida por profissionais de marketing, controladoria, gestão de pessoal, mas quase nunca por um profissional da informação.

Miranda (2004) afirma que:

“Na Sociedade da Informação ou do Conhecimento, a tarefa de definir o profissional da informação resulta complexa e até mesmo paradoxal, se considerarmos a ambigüidade com que o termo vem sendo utilizado nas diversas áreas das atividades de pesquisa, de ensino e de prestação de serviços à comunidade”.

Mueller (2004) nos aponta:

“A literatura e a observação da realidade atual do mercado de trabalho mostram que os chamados profissionais da informação vêm passando por modificações no seu perfil e nas suas tarefas profissionais. (...) Em seu discurso, Gasset destaca o fato que para entender uma profissão, é necessário compreender a necessidade social a que ela serve, e que essa necessidade “[...] como tudo que é humano, não é fixa, mas essencialmente variável, mutante, em evolução – em uma palavra, histórica.” (ORTEGA Y GASSET, 1935, p. 209)”

Há um manancial muito grande de informações circulando dentro de cada empresa. Outras tantas são geradas a cada contato empresa-cliente, empresa-

fornecedor, empresa-mercado, mas essa informação é perdida ou – quando muito - armazenada em gráficos quantitativos de produtividade, e se perdem pela simples falta de uma política de difusão dessa informação. Circulam-se diariamente estoques imensos de informação inútil dentro das empresas, e outras que seriam vitais para as tomadas de decisão ficam “perdidas” pelo processo.

Profissionais de Informação teriam essa capacidade de “filtrar” informações relevantes a cada setor na empresa. Difundir, armazenar, tornar acessíveis e – mais importante no nosso ponto de vista – captar informações que muitas vezes passam despercebidas.

Se fizermos uma breve reflexão sobre a quantidade de informações disponíveis em qualquer área de conhecimento, com relação ao seu custo de aquisição, perceberemos facilmente que quase toda informação de que necessitamos está disponível e a custos baixíssimos. Compramos consultorias, pesquisas de opinião, pareceres, de profissionais externos as captam com custos altos, simplesmente porque não sabemos captar, embora estivessem o tempo todo disponíveis. Por exemplo: os clientes internos e externos de qualquer empresa sabem exatamente o que querem. Nós não sabemos. Porque não perguntamos. Se perguntássemos, saberíamos. Muitas vezes esse conhecimento está na cabeça no pessoal de atendimento, da “linha-de-frente”. Mas não é compartilhado.

Então, que tipo de profissional o mercado estaria procurando? Um profissional com visão e formação múltipla. Que entenda de informação, de processos e de “cabeça-de-gente”. Um profissional que possa converter contatos pessoais em conhecimento compartilhável, que gere vantagem competitiva, agregue valor ao produto, enfim, que gere valor para a sociedade. Intuitivamente, as empresas já

sabem disso. Só não sabem que esse profissional já vem sendo preparado nos cursos de Ciência da Informação. Discute-se o nascimento de um novo profissional, com uma nova visão, pronto para aceitar os novos desafios advindos de uma nova sociedade. É isso. Tudo muito novo. Estamos no turbilhão de mudanças. Logo as coisas se assentarão e tudo parecerá claro.

2.3.3 As relações entre a Ciência da Informação e o Marketing

A interdisciplinaridade da Ciência da Informação tem forte ligação com a multidisciplinaridade do Marketing.

Quando a idéia do Marketing começou a circular nos meios empresariais como sendo “uma nova forma de encarar o mercado” houve um grande número de artigos e autores classificando suas idéias como pilares da nova “ciência”, propondo um novo jargão, postulando o novo saber. Algumas teorias foram discutidas. A dos “4Ps” de McCarthy ganhou a simpatia dos pensadores mais renomados como Kotler e Drucker e passou a circular no mundo como a melhor proposta. Outras como a dos “4Cs” do brasileiro Raimar Richers, muito interessantes, simplesmente desapareceram e sequer constam nos manuais de introdução ao tema. O marketing, que era uma função de *staff* ligada em geral ao *CEO*, passou a ser um departamento estruturado horizontalmente às outras direções, depois incorporou vários departamentos, pensou-se que seria então “o grande departamento” ao qual todos se reportariam, e hoje assumiu sua versão final – até agora – como sendo um departamento de planejamento estratégico que difunde pela empresa a nova

“filosofia” com o objetivo de galvanizar interesses e gerar lucro, talvez uma meta-função.

Embora seja um cientista da Administração, Kotler se tornou o mais notável pensador de Marketing de todos os tempos, tendo seu trabalho reconhecido em vários outros campos do saber por academias do mundo inteiro. Pode-se dizer que o marketing atual é necessariamente kotleriano. É o próprio Kotler quem define o define “como sendo uma atividade humana dirigida a satisfazer necessidades e desejos pelo processo de troca”. Mais que interdisciplinar – ser comum a duas ou mais disciplinas – o Marketing é necessariamente multidisciplinar, ou seja, abrange simultaneamente diversas disciplinas, pois destaca-se por tentar satisfazer necessidades e desejos humanos, e nada é mais multidisciplinar do que a própria natureza humana.

Se a Ciência da Informação visa à discussão social da importância e da acessibilidade da informação, o Marketing tem seu foco na gestão estratégica dessa informação, no valor comercial da utilização da informação. Este talvez seja o motivo principal na corrida de profissionais de outras áreas – especialmente os mercadólogos – às academias de Ciência da Informação. O poder de transformar informação em conhecimento, e conhecimento em vantagem competitiva.

Embora já se tenha defendido que o marketing moderno presume que o foco do trabalho das empresas deve estar no cliente o que parece ainda pouco estudado é o fato de que em todo e qualquer atendimento, o principal elemento trocado é a informação. Atendente e cliente trocam inúmeras e variadas informações de todos os tipos, na busca de um entendimento mútuo. Produto, defeito, expectativa,

satisfação, frustração, tudo isso orbita em torno do elemento central: informação. Mesmo assim as empresas parecem dar pouca ou nenhuma atenção a esse manancial de informações gratuitas gerado nesses *momentos da verdade*.

Por mais genérica que possa parecer a atividade de atendimento a clientes, entende-se que cada empresa possui necessidades específicas que fariam com que cada uma precisasse de um modelo próprio de Sistema de Informações para o gerenciamento das reclamações de seus clientes.

Esse sistema deveria levar em conta o tipo de atendimento prestado, o fluxo de informações dentro da empresa, o grau de horizontalização/verticalização de seu organograma no processo decisório, a filosofia que permeia o trabalho de atendimento, a tecnologia utilizada na captação, registro e recuperação das informações, entre tantas outras variáveis.

Sob o enfoque desse estudo, o conhecimento das empresas pode vir de fontes internas, os colaboradores, ou de fontes externas – os clientes. Nos processos de atendimento, pouca coisa é registrada textualmente. Quando muito são gerados gráficos de desempenho, meramente quantitativos. Desse pouco registrado, quase nada pode ser qualitativamente recuperado, ou seja, quase toda informação é perdida para efeitos de construção de uma inteligência competitiva.

Os clientes estão a cada dia mais acostumados a escolher empresas, baseados em suas competências e no relacionamento de longo prazo que acreditam poderem manter. Procuram por diferenciais nesse processo e se dispõem a pagar mais caro por um relacionamento mais vantajoso. As empresas, por sua vez, tentam descobrir as necessidades dos clientes e oferecer tais diferenciais em seus produtos e serviços. O problema é que quase todo esforço é concentrado na venda, e não no relacionamento.

Ainda que se pudesse armazenar toda e qualquer informação gerada dentro das empresas, principalmente aquelas geradas no processo de atendimento, sabemos que os sistemas tradicionais são bons em armazenar e ruins em disponibilizar. Ou seja, ainda que a tecnologia nos aponte formas de armazenamento – e de fato pode-se afirmar que é só uma questão de tempo – as informações teriam pouca utilidade de não pudessem ser recuperadas de maneira precisa e na hora exata em que se fizessem necessárias. Para isso, algumas ferramentas de mineração e busca têm sido desenvolvidas. Duas das áreas de recuperação mais estudadas são a de “Text Mining” e a de buscas na WEB.

2.3.4 Uma visão geral sobre o Text Mining

KDT e Text Mining são uma nova área de pesquisas no sentido de construir ferramentas que possibilitem ao usuário “varrer” um número maior de informações não estruturadas ou estruturadas em sistemas variados demais para serem varridas por ferramentas específicas. Assim, tentam trazer o usuário mais próximo dessa nova era de produção avassaladora de informação digital. Informação Textual Não-Estruturada é vista, neste contexto, como uma coleção de documentos. O termo “documentos” refere-se a unidades lógicas de texto.

Mesmo quando a informação não é digital, por exemplo: impressa, essa informação pode ser facilmente digitalizada e percorrida por ferramentas de text mining.

O termo “KDT” é geralmente utilizado para indicar o processo total de transformação de informação textual não-estruturada em informação de alto nível ou, para alguns autores, conhecimento. Essa nova informação deve ser válida dentro de um grau mínimo de certeza, quando gera alguns “padrões”. Padrões aqui são expressões que descrevem fatos e podem ser, basicamente, preditivas ou informativas.

De acordo com Sullivan (2001) o processo de KDT envolve três grandes etapas a saber:

- Coleta e agrupamento de documentos relevantes;
- Pre-processamento dos documentos, incluídas aí todos os tipos de transformações processadas nos documentos originais;
- Operações de Text Mining, quando informações de alto nível são extraídas e metadados são criados.

Já o termo “Text Mining” é utilizado para indicar a etapa do KDT que lida com a extração de padrões em informação textual. É a busca de significados implícitos ou “escondidos” dentro do agrupamento de textos definido pelo usuário. O principal objetivo do TM é sustentar o processo de descoberta de conhecimento em grandes bases, coleções ou agrupamentos de textos. Seus pressupostos são, via de regra, a tentativa de simulação de técnicas de NLP (Natural Language Processing). Para melhor compreensão, podemos comparar o Text Mining com o Data Mining. O DM utiliza-se de algoritmos para pesquisar conexões e correlações entre dados. O TM por sua vez, tende a se parecer mais com os processos mentais naturais, e quanto mais sofisticados se tornarem, mais úteis e eficientes serão. Pode-se afirmar que o

processador perfeito será aquele que conseguir processar informações de maneira igual ao cérebro humano, associando lógica extrema a difusão criativa. Fayyad e Piatesky-Shapiro (1994) expandem essa proposta assumindo também a possibilidade do KDD que é a Descoberta de Conhecimento em Bancos de Dados.

As principais operações de Text Mining, por sua vez, são definidas como sendo:

- Identificação de fatos e relações no texto;
- Navegação no texto relacionando tópicos e termos com potencial significação;
- Busca e recuperação, quando se definem locais profundidade e extensão;
- Categorização (classificação supervisionada) pode ser pré-programada pelo proprietário do sistema ou aberta para programação pelo próprio usuário.
- Clustering (agrupamento) (classificação não-supervisionada) quando documentos são automaticamente classificados por similaridades, medidas, ou quaisquer outras pré-definidas.
- Sumarização, quando acontece a redução do montante total de textos em chaves padronizadas.
- Análise de tendências, em geral seguem como base a evolução de um padrão ao longo do tempo.
- Associações, quando se identificam e analisam as relações entre atributos.

- Visualização, quase sempre se manifesta através da construção de uma representação gráfica da informação coletada.

Embora o TM não seja a única ferramenta disponível para processar grandes quantidades de informação em busca de padrões, nos parece, até o presente momento, uma das melhores propostas para auxílio nos processos de suporte ao atendimento em empresas, principalmente no âmbito da Gestão de reclamações.

Ressalte-se, entretanto, que o TM por si só não consegue, dentro da tecnologia atual, “gerar” conhecimento novo. No máximo a proposta da ferramenta é levantar potenciais ligações entre situações, ou padrões, cabendo sempre, ao usuário, a análise das “coincidências” levantadas pelo sistema. Essa constatação, que poderia aos olhos de alguns depreciar o potencial do TM é, ao nosso ver, sua principal vantagem. Em situações como as de atendimento a clientes em empresas de maior porte, inúmeros atendentes são obrigados a colocar o trabalho de atendimento em segundo plano para sujeitar o trabalho aos padrões de registro do sistema adotado pela empresa. Já com a utilização de um sistema de TM, cada operador poderia trabalhar ao seu estilo, individualizando o atendimento, sem preocupar-se com padrões rígidos, pois a ferramenta de TM se encarregaria de cruzar as possibilidades e produzir registros adequados.

2.3.5 Ferramentas de Busca na WEB

Estão disponíveis hoje centenas de ferramentas de busca na web, cobrindo algo em torno de um bilhão de páginas. Cada ferramenta apresenta vantagens e

desvantagens e faz uso de tecnologias de apoio diferenciadas, e por isso acabam se tornando mais ou menos eficientes em cada caso. Quase todas elas baseiam-se nos modelos iniciais de text mining, hoje já bem mais avançados em sistemas proprietários específicos. As ferramentas atuais de busca na internet são em geral mais simples e menos eficientes em função de serem, quase sempre, gratuitas e consultarem gigantescos bancos de dados também desestruturados. Sistemas proprietários de text mining, focados em bancos específicos são muito mais eficientes, mas a um custo bem maior. Ainda livres existem os metamotores, como o Infind, o Savvysearch, o Mamma, ou o MetaMining, mais eficientes e sem custo.

Por serem mais simples, esses sistemas de busca na internet são em geral chamados de “motores de busca”, e o que fazem é uma varredura em diretórios previamente armazenados por “robots” que varrem a rede registrando e indexando as principais informações de cada site. Normalmente esse sistema de varredura e registro obedece o princípio da “força bruta” (tentativa e erro). É uma leitura não previamente autorizada pelo controlador do site independente da sua vontade que percorre todas as possibilidades possíveis de endereços de sites. Antigamente era necessário cadastrar os sites nos mecanismos de busca. Hoje eles são automáticos. Basta colocar uma página no ar em em algum tempo ela terá sido varrida e registrada por um sistema qualquer. Esses sistemas partem do princípio de que a informação publicada na internet é de uso comum, e os sistemas mais comuns respeitam apenas as páginas registradas em sites seguros ou com acesso por uso de senhas, embora nesse último caso nem sempre se possa confiar na seriedade do mecanismo quanto ao respeito à informação. O Google, por exemplo, é o maior motor de busca atualmente, sendo capaz de cobrir cerca de 56% de todo o conteúdo

da internet, seguido pelo WebTop com 30% e Altavista com 35%. Outros como o Lycos, não cobrem mais do que 5%².

Essa falta de segurança no controle do fluxo de informações e suas possibilidades comerciais, tem motivado grandes investimentos em pesquisas sobre segurança da informação. Outro termômetro desse processo é a popularidade dos links, que em lugar de ser explorada como caso de sucesso é em geral vista como uma boa chance de exploração comercial desperdiçada caso não haja um rígido controle do acesso ao conteúdo.

Em função disso ainda para proteger interesses particulares, muitas das vezes escusos, criou-se o que se convencionou chamar de “internet invisível”. São ferramentas feitas para “enganar” os sistemas de busca fazendo com que eles sejam incapazes de registrar o conteúdo dos sites. Com isso consegue-se montar sites de comercialização de drogas, armas, prostituição infantil e outros, disponíveis apenas aos “iniciados” sem que os poderes públicos sequer suspeitem de sua existência.

2.3.6 O Conhecimento como vantagem competitiva

O conhecimento talvez tenha sido melhor definido pela expressão “Capital Intelectual” (Stewart, 1998). Rodrigues e outros (2000, p.72) trabalham com a idéia de que as pessoas são a fonte principal de conhecimento dentro das organizações. Os estudos sobre a interação dos potenciais levaram Nonaka e Takeuchi a identificarem 4 modos de conversão e interação entre os conhecimentos tácito e explícito. O processo de **externalização** é a transformação do conhecimento tácito em explícito. A **internalização** é o processo inverso. Já a **combinação** é o processo

² Search Engine Watch <http://searchenginewatch.com/reports/article.php/2156481#trend>. Arquivo capturado em 15/06/2005.

de interação entre conhecimentos explícitos para geração de novos conhecimentos. Por sua vez, a **socialização** é a interação entre conhecimentos tácitos. Neste ponto, a Tecnologia da Informação se apresenta como importante base para o estudo do conhecimento explícito. Dentro da Tecnologia da Informação, pretendemos analisar o TM como ferramenta de recuperação eficaz de informações qualitativas que possam ser utilizadas no processo de construção dos diferenciais procurado pelas empresas.

As ferramentas de TM trabalham com o conceito da KDT (Descoberta de Conhecimento em textos) e são formas de se extrair conhecimento em lotes de informação não estruturados. Embora existam várias técnicas para Text Mining, por ser ainda uma área recente, poucas ferramentas estão disponíveis e sua eficiência ainda é altamente questionável.

Inicialmente o TM buscava em grandes lotes de informação apenas aquelas que se enquadravam na expressão de busca solicitada, o que colocava a busca no nível sintático deixando ao usuário o trabalho hercúleo de separar “o joio do trigo”. Ferramentas atuais já estão construindo sistemas-índice que permitem as primeiras tentativas de busca no nível semântico e conseguem produzir conhecimento novo bem mais significativo.

Se analisarmos a idéia do TM independentemente das possibilidades tecnológicas atuais – o que não é nenhum absurdo, uma vez que tecnologia quase sempre é uma equação que envolve duas variáveis simples: tempo e dinheiro – poderemos começar a pensar em um conceito mais ampliado que poderíamos

chamar provisoriamente de “Info Mining”, apenas para diferenciar dos diversos conceitos técnicos que encontramos por aí. Supondo ser possível minerar textos, poderíamos começar a pensar em minerar todo e qualquer tipo de informação disponível. Imagens, sons, aromas, sabores. As possibilidades de aplicação comercial seriam infinitas. Analisando inicialmente a mineração de áudio, o trabalho dos operadores de telemarketing, por exemplo, seria bem mais simples. Bastaria o atendimento verbal sem necessidade de registros manuais. Utilizando apenas as gravações digitais das conversas, o sistema de Info Mining procuraria por todas as informações relevantes automaticamente, definiria relações de integração entre as informações geraria soluções e distribuiria os resultados. A construção de metadados e cabeçalhos de documentos seria substituída por expressões de busca definidas por cada usuário. Sistemas de segurança ou mesmo os computadores pessoais poderiam reconhecer cada pessoa pela sua voz.

Ampliando para o aroma, os sistemas poderiam reconhecer seus usuários pelo seu cheiro. Estranho? Nem tanto. Hoje em dia existem “narizes eletrônicos” funcionando nos principais prédios da cidade. Aqueles detectores eletrônicos de fumaça, por exemplo, que ativam sistemas de incêndio. Regular esse “nariz” para captar fumaça ou outros tipos de odores é só uma questão de tempo. A medicina estudaria a relação entre o cheiro e as enfermidades, coisa que alguns animais conhecem por “instinto”.

Resumindo, a função primordial do TM não é o de encontrar e recuperar informação, mas sim a sua capacidade de produzir conhecimento novo baseado

nessa busca. Esse novo conhecimento seria o diferencial competitivo das empresas, instituições, nações, a serviço de seus consumidores, usuários, habitantes.

2.3.7 A Gestão de Reclamações e o Text Mining

Pode-se afirmar, sem medo de incorrer em erro, que neste início de século as principais linhas norteadoras de políticas de investimentos em tecnologia e treinamento de equipes nas empresas são orientadas para o cliente. Assim, desenvolvem-se constantemente um sem número de ferramentas analíticas que facilitem a prestação de serviços nas áreas comerciais. São criados Sistemas de todos os tipos. São sistemas de informação, gerenciamento, controle, processamento. Entre eles, os SGR - Sistemas de Gerenciamento de Reclamações, que tratam desde as questões tecnológicas envolvidas até o planejamento e controle das informações geradas pelo sistema.

Embora os EUA concentrem de longe o maior número de artigos publicados em qualquer das áreas do Marketing, um país vem se destacando nos últimos cinco anos na publicação de artigos científicos sobre a Gestão de Reclamações: Portugal. A falta de visibilidade se dá justamente pela baixo número de leitores de língua portuguesa. O mais interessante é que os artigos portugueses têm se destacado por enfatizar a correlação entre a Gestão de Reclamações e a Ciência da Informação. Nestes artigos, em geral a CI está diretamente envolvida no estudo e análise de reengenharia de redes, alteração de tecnologias, interligação de sistemas, plataformas, arquitetura de redes, tendências de massificação de protocolos, infovias e melhorias de sistemas de monitoração e controle. Enquanto no Brasil as

discussões da CI repousam mais sobre as questões teóricas ligadas à informação propriamente dita, em Portugal a CI parece buscar apoio mais na Tecnologia de Informação e Informática propriamente ditas.

A título de exemplo podemos citar a ITDS, uma empresa portuguesa que oferece ao mercado internacional “soluções inovadoras” em Tecnologia da Informação. Em parceria com a também portuguesa VIRGEM, desenvolveram uma ferramenta chamada CS+ que se destina à Gestão de Reclamações baseada no controle do processo mas que, entre várias outras possibilidades, oferece ferramentas de text mining para subsidiar as tomadas de decisão na empresa. Para isso, sustentam que o sistema deve considerar o que eles chamam de dez “regras de ouro” do atendimento³:

- Registrar todas as reclamações;
- Toda a reclamação tem que ter uma resposta;
- Você tem que saber sempre em que estado está uma reclamação;
- O fluxo de resposta à reclamação deve permitir sempre uma resposta rápida ao seu cliente;
- As reclamações e respectivas respostas devem estar centralizadas num único repositório de informação;
- A gestão de reclamações deve ser independente dos canais de comunicação com o cliente;
- O fluxo de resposta à reclamação deve ser facilmente alterável, de acordo com as regras de negócio da sua organização;

³ Extraído de <http://portal.itds.pt/>. Capturado em 15/06/2005

- Devem ser monitorizados os tempos de respostas de cada interveniente, com a existência de alertas quando os tempos desejados de resposta não estão a ser cumpridos;
- Para os seus clientes deve ser fácil reclamar e obter respostas;
- Você deve obter os indicadores de gestão mais importantes para a sua organização e para conhecer os seus clientes

O sistema CS+ se propõe a respeitar essas “regras” e ainda oferece ferramentas de TM que auxiliam nas tomadas de decisão. Embora sistemas como esse estejam ainda em fase inicial, já se começa a perceber uma preocupação com o correto uso das Tecnologias de Informação sob um enfoque mais preocupado com as propostas da Ciência da Informação, e não somente ferramental.

2.4 Ouvidoria

Abraham Maslow ensinou que “A insatisfação é um estado natural do ser humano. Ele fica satisfeito momentaneamente, retornando sempre ao seu estado natural que é a insatisfação. Se um ser humano convive com um grupo de pessoas que têm suas necessidades básicas atendidas ele desfrutará do estado de satisfação com mais frequência e o grupo estará com elevado moral”.

Segundo a cartilha “Conceituação Técnica da Ouvidoria” editada pelo Ministério da Fazenda em 2002:

O termo Ouvidor é a tradução derivativa da palavra ombudsman, de origem nórdica. Segundo Guillén, composição do prefixo *om*, ou seja, movimento ao redor de um ponto médio, em torno, em direção à; da raiz *bud* que significa embaixador, delegado; e do sufixo *man*, em germânico ocidental (nórdico, gótico, holandês, alemão, frisão, anglo-saxão) homem. Logo, ombudsman se traduz, literalmente, “homem que dá trâmite”, portanto, o procurador, defensor ou representante de algo ou alguém em vista de certo assunto, interesse ou problema.

Em sueco ou inglês a pronúncia do termo é proparoxítona [ô m b u d s m a n], mas no Brasil se conformou paroxítona [o m b ú d s m a n]. Apesar da variação de número no inglês **ombudsmen**, a palavra não sofre variação de gênero, sendo incorreta a variação **ombudswoman**. Celso Barroso Leite, estudioso do assunto, ensina que a palavra em português é invariável e comum de dois gêneros.

Ainda segundo LEITE, o ombudsman é o “representante ou agente de pessoa ou grupo de pessoas, corregedor administrativo cujo objetivo é a otimização do serviço do órgão”, ressaltando o viés coercitivo da função. O “Aurélio” define ombudsman como a pessoa encarregada de observar e criticar as lacunas de uma empresa, colocando-se no ponto de vista do público: “o ombudsman critica o próprio jornal que lê com olhos do leitor” (Jornal do Brasil, 25.6.1985). Ou ainda, “nos países de democracia avançada como, p. ex., a Suécia, funcionário do governo que investiga as queixas dos cidadãos contra os órgãos da administração pública”. Donald Rowat define o ombudsman moderno como aquele responsável por receber e averiguar a procedência de reclames dos cidadãos contra o mau atendimento recebido em repartições públicas, procurando a correção de procedimentos e a solução de problemas conseqüentes às desconformidades confirmadas.

No Brasil, a acepção do termo ombudsman – aquele que representa o cidadão nos organismos públicos – ficou consagrado pela palavra ouvidor/ouvidoria. Outrossim, o ouvidor é o responsável ou dirigente de uma ouvidoria.

Ouvidoria é a corruptela brasileira do termo ombudsman. No resto do mundo, o local onde o ouvidor exerce as suas funções de ouvidoria é chamado de *Ombudsman Office*. Todavia, pensar a palavra ouvidoria como simples tradução do desse termo não é suficiente para compreender o que significa de fato a palavra ouvidoria. No Brasil, a ouvidoria é mais que um simples escritório do ouvidor, é também a instituição, órgão, unidade administrativa ou serviço que recebe, registra, conduz internamente e responde os pedidos de informação, solicitações, reclamações, sugestões, elogios e denúncias, no âmbito das organizações, com o intuito de aprimorar ou corrigir os serviços prestados. A ouvidoria visa estabelecer um relacionamento direto, a-burocrático, entre o cidadão e o ente público, propiciando a identificação de necessidades, distorções, erros e ilegalidades na administração. Atua no pós-atendimento e em âmbito administrativo. A menção à vernácula das

palavras ouvidor e ouvidoria tem o objetivo de demonstrar a sua sinonímia. A tradução mais correta para ombudsman é de fato ouvidor e não ouvidoria, construção idiomática exclusivamente brasileira. Portanto, para evitar incompreensões na aplicação dos dois termos no texto, fica considerada a forma ouvidoria para representar o gênero objeto deste estudo, e, ouvidor, a espécie, o titular de uma ouvidoria. Entendida a ouvidoria pública como um instrumento promovedor e articulador da cidadania e da ética, integrada o Sistema de Controle da Administração Pública, aos programas de qualidade e de desburocratização.

2.5 Uma visão geral da ouvidoria pública no Brasil

A criação e a implantação das ouvidorias públicas no Brasil é ainda recente. De maneira geral pode-se dizer que a idéia começou em 1983 com o processo de abertura política (ver figura 2) , mas só ganhou força com a promulgação da EMENDA CONSTITUCIONAL Nº 19, DE 04 DE JUNHO DE 1998, que tratou da Reforma Administrativa de onde destaca-se o seguinte texto:

(...)

Art. 3º O caput, os incisos I, II, V, VII, X, XI, XIII, XIV, XV, XVI, XVII e XIX e o § 3º do art. 37 da Constituição Federal passam a vigorar com a seguinte redação, acrescentando-se ao artigo os §§ 7º a 9º:

"Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

(...)

§ 3º A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente:

I - as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços;

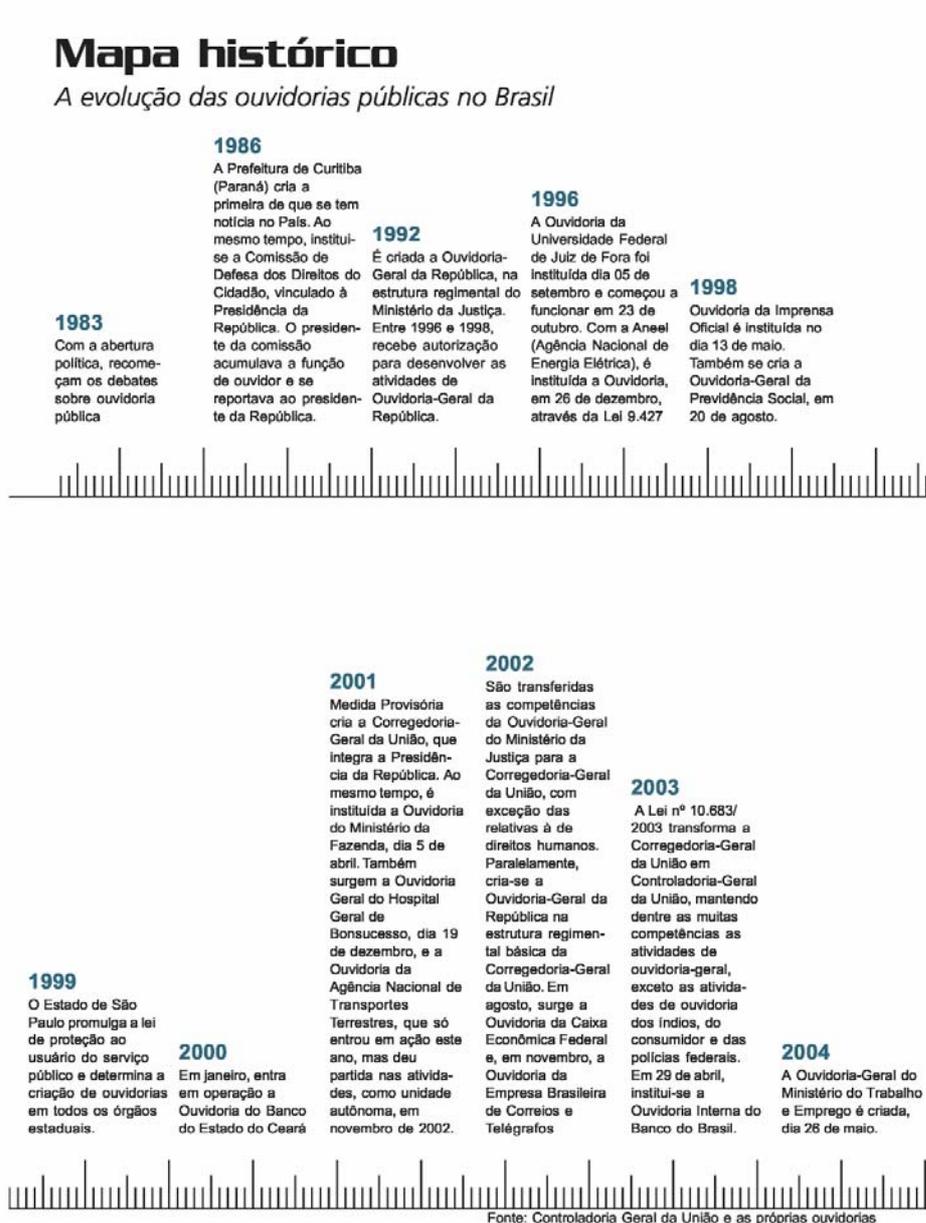
II - o acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos de governo, observado o disposto no art. 5º, X e XXXIII;

III - a disciplina da representação contra o exercício negligente ou abusivo de cargo, emprego ou função na administração pública.

Em entrevista concedida ao boletim “Em Questão” editado pela Subsecretaria de Comunicação Institucional da Secretaria-Geral da Presidência da República, em 5 de Novembro de 2004 com o título “Ouvidoria: linha direta do cidadão com o poder público”, a Ouvidora-Geral da União, Eliana Pinto teceu comentários a respeito da política de implantação de ouvidorias públicas no país (a entrevista integral encontra-se em anexo específico).

“Em 22 meses de governo, o número de ouvidorias do Poder Executivo mais que dobrou. Além de fomentar a criação de novas ouvidorias e tecnicamente coordenar as que já estão instaladas, o Governo Federal trabalha agora num projeto para uniformizar a instalação destes canais dentro da estrutura dos órgãos com a criação de um Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal. Nesta entrevista ao Em Questão, a Ouvidora-Geral da União, Eliana Pinto, reconhece que no Brasil não existe cultura de ouvidoria, mas diz que o Governo Lula tem a convicção da importância da participação cidadã na busca da eficiência da gestão pública e que o sucesso dessa empreitada requer uma parceria estreita e contínua do cidadão, da sociedade civil e do Estado. A Ouvidoria-Geral da União integra a estrutura da Controladoria-Geral da União”.

Figura 2: Timeline da ouvidoria no Brasil



Fonte: Revista Cliente S/A maio/2005 edição nº. 38 ano 4 – encarte “Ouvidoria”

Figura 3: Algumas ouvidorias da Administração Pública Federal

Unidade Governamental	Denominação	Ato de Instituição	Mandato	Atuação
Câmara dos Deputados	Ouvidoria Parlamentar	Resolução N ^o . 19, 14.03.2002	2 anos	Centralizada
Corregedoria-Geral da União/PR	Ouvidoria-Geral	Decreto N ^o . 4.177, 28.03.2002	Livre Nomeação	Centralizada
Ministério da Justiça	Ouvidoria-Geral de Direitos Humanos	Decreto N ^o . 4.177, 28.03.2002	Livre Nomeação	Centralizada
Ministério da Previdência e Assistência Social	Ouvidoria-Geral -Geral	Lei N ^o . 9.711, 20.11.1998	Livre Nomeação	Centralizada
Ministério do Desenvolvimento Agrário	Ouvidoria Agrária Nacional	Decreto N ^o . 3.338, 14,01,2000	Livre Nomeação	Descentralizada
Ministério da Fazenda	Ouvidoria-Geral	Decreto N ^o . 3.782, 05.04.2001	Livre Nomeação	Descentralizada
Ministério da Integração Nacional	Ouvidoria-Geral	Portaria N ^o . 542, 13.08.2002	Livre Nomeação	Centralizada
Ministério da Saúde	Ouvidoria	Decreto N ^o 4.194, 11.04.2002	Livre Nomeação	Centralizada
Agência Nacional de Transportes Aquaviários – ANTAQ	Ouvidoria	Lei N ^o . 10.233, 05.06.2001	3 anos	Centralizada
Agência Nacional de Transportes Terrestres – ANTT	Ouvidoria	Lei N ^o . 10.233, 05.06.2001	3 anos	Centralizada
Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS	Ouvidoria	Lei N ^o . 9.961, 28.01.2000	Aguarda regulamentação	Centralizada
Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL	Ouvidoria	Lei N ^o . 9.472, 16.07.1997	2 anos	Centralizada
Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA	Ouvidoria	Lei N ^o . 9.782, 26.01.1999	2 anos	Centralizada
Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO	Ouvidoria	Decisão de Diretoria	Livre Nomeação	Centralizada
Banco do Brasil	BB Responde	Decisão de Diretoria	NoLivre meação	Centralizada
Caixa Econômica Federal	Ouvidoria	Decisão de Diretoria	Livre Nomeação	Centralizada
Embrapa	Ouvidoria	Resolução Normativa N ^o . 08, 19.04.1999	Livre Nomeação	Centralizada
Ibama	Ouvidoria	Lei N ^o . 7.735, 22.02.1989	Livre Nomeação	Centralizada
Radiobrás	Ouvidoria	Portaria N ^o . 237, 05.06.2002	NLivre omeação	Centralizada
Petrobrás	Ouvidoria-Geral	Decisão de Diretoria	NLivre omeação	Centralizada
BR Distribuidora	Ombudsman	Decisão de Diretoria	Livre Nomeação	Centralizada

Fonte: sites das instituições públicas

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Para a realização da pesquisa foram selecionadas quatro instituições públicas e não se fez diferenciação entre ouvidorias e centrais de relacionamento. Foram realizadas pesquisas documentais e de campo.

A pesquisa documental considerou:

- a) Levantamento e estudo da bibliografia específica disponível, com ênfase naquela que discorresse sobre ambiente brasileiro;
- b) Escolha de algumas instituições representativas, levantamento de dados públicos sobre desempenho que estivessem disponíveis para consulta e identificação de seus gestores para posterior entrevista.

As pesquisas de campo deram-se por meio de entrevistas em profundidade com os ouvidores e gestores das centrais de atendimento, com o objetivo de traçar um perfil da atual capacidade das instituições pesquisadas de “ouvir” os usuários e gerir as informações coletadas.

Com o objetivo de entender, de maneira confiável, o processo de coleta de informações nas ouvidorias públicas, e considerando-se que ainda há pouco material publicado sobre o tema, preferiu-se fazer uso, nesta etapa, de pesquisa qualitativa. Debus *apud* Brandão (2001) expõe que:

“A pesquisa qualitativa (...) é um tipo de pesquisa formativa que oferece técnicas especializadas para obter respostas a fundo acerca do que as pessoas pensam e quais são os seus sentimentos. Isto permite aos responsáveis de um programa, compreender melhor as atitudes, as

crenças, os motivos e os comportamentos da população beneficiária. Quando aplicadas corretamente, são utilizadas juntamente com as técnicas quantitativas de forma inter-relacionada e complementar. Por exemplo, o enfoque qualitativo proporciona profundidade de compreensão sobre as respostas dos consumidores, enquanto o enfoque quantitativo proporciona uma medição. Por sua própria natureza, a pesquisa qualitativa trata dos aspectos emocionais e contextuais da resposta humana, além de comportamentos e atitudes objetivos mensuráveis. Adiciona aos resultados quantitativos “sentimento”, “contextura” e cor. A pesquisa qualitativa é realizada para contestar à pesquisa “por quê”, enquanto que a pesquisa quantitativa aborda perguntas como “quantos”, ou “com que frequência”. O processo de pesquisa qualitativa é processo de descobrimento; o processo de pesquisa quantitativa busca provas.”

Neste primeiro momento, mais do que entender os porquês de cada caminho escolhido por cada instituição na implantação do serviço de ouvidoria ou atendimento, pretendeu-se tomar um primeiro contato com a realidade das ouvidorias públicas. Assim, dentre as diversas possibilidades de pesquisa qualitativa, a que se apresentou-se mais apropriada foi a Entrevista em Profundidade, com uso de um roteiro (ver anexo 1), o que permitiria uma condução mais livre do processo. Segundo Kidder (1987),

(...) “as entrevistas menos estruturadas tiveram sua origem, em grande parte, da influência exercida pela entrevista clínica dos psicólogos e por trabalhos de campo antropológicos. Tais entrevistas assumem várias formas e recebem variadas denominações - convergente, clínica, não diretiva e assim por diante. Elas são comumente utilizadas em pesquisa de mercado para estudos profundos sobre percepção, atitudes e motivações. Esse tipo de entrevista é útil quando entrevistadores estão sondando um novo produto, ou quando se procura descobrir quais são os aspectos positivos e negativos de uma embalagem ou anúncio publicitário, como as pessoas conceituam certos aspectos de uma situação de consumo, que linguagem é utilizada pelos consumidores. De modo geral, as entrevistas em profundidade dão ampla liberdade para o entrevistador, que não tem um roteiro rígido a seguir, bem como ao entrevistado que pode responder livremente sobre o tema que é lançado pelo entrevistador. Como o próprio nome revela, as entrevistas em profundidade são mais longas, onde se explora mais as razões que levam o entrevistado a reagir desta ou daquela forma diante dos fatos ou

situações apresentadas. O sujeito, além de relatar seus hábitos e atitudes em relação aos temas estimulados na entrevista, explica as razões de assim ser, ou seja, vai da prática às causas, motivações e justificações”.

A idéia básica de então era poder travar um primeiro contato com as possibilidades de gestão de reclamações nas ouvidorias públicas, que fosse suficientemente sólido para confrontar os pressupostos desse trabalho e que pudesse, se possível, indicar novas possibilidades de pesquisas futuras.

Sobre essa possibilidade Churchill (1991) defende que:

(...) “a entrevista em profundidade, a exemplo dos demais métodos de pesquisa qualitativa, presta-se a desvendar quais são as dimensões ou elementos envolvidos no fenômeno sob estudo e não a extensão quantificada com que tais elementos efetivamente ocorrem em uma dada população. Desta forma, é comum o uso de métodos qualitativos nas etapas iniciais de uma pesquisa descritiva de forma a definir o que será medido pelo questionário quantitativo da etapa final a qual, por sua vez, é caracterizada pelo uso de amostras calculadas e resultados numéricos passíveis de serem inferidos a toda a população”.

Assumindo-se, para efeito dessa pesquisa, a reclamação como sendo toda e qualquer manifestação de insatisfação por parte de um cliente, usuário ou cidadão, não se fez qualquer distinção entre o trabalho de atendimento realizado por Ouvidorias, legalmente caracterizadas como tal, e Centrais de Relacionamento. Para que houvesse uma equidade na análise das informações coletadas, selecionou-se duas ouvidorias e duas centrais de relacionamento tendo em vista que por ser um processo ainda recente, não se quis diferenciar uma da outra, já que ambas estão empenhadas em processos semelhantes tanto no que diz respeito à política de

trabalho quanto nos procedimentos técnicos adotados. As quatro selecionadas foram:

- a) Central de Comunicação Interativa da Câmara dos Deputados
- b) Alô Senado - Central de Relacionamento com o Cidadão
- c) Ouvidoria do Servidor - Ministério do Planejamento
- d) Ouvidoria da Previdência - Ministério da Previdência Social

As Centrais de Relacionamento da Câmara e do Senado foram escolhidas por sua representatividade no processo de fortalecimento da cidadania, uma vez que pertencem às duas casas do poder legislativo, onde se definem as leis que regerão todo o país, são bastante conhecidas e referenciadas na mídia e recebem um volume grande de contatos.

A Ouvidoria da Previdência foi selecionada em função da sua representatividade como ponto de apoio de todo e qualquer trabalhador brasileiro, o que nos oferece um espectro de ação bastante amplo não só em quantidade como também em diversidade de atendimentos.

A Ouvidoria do Servidor foi selecionada por contemplar a totalidade dos servidores públicos.

Os dados levantados na pesquisa bibliográfica e documental serviram para orientar e as entrevistas individuais. Essas entrevistas, por sua vez, geraram dados

declarados que foram analisados qualitativamente dentro dos seguintes pressupostos metodológicos:

- a) As entrevistas foram feitas de forma individual; os dados levantados foram compilados e apresentados de forma agrupada, para que este trabalho obedecesse aos princípios da respeitabilidade e sigilo das informações;
- b) Os instrumentos utilizados foram adequados e fidedignos para validar as informações
- c) As entrevistas foram feitas a partir de um roteiro previamente definido, e, quando autorizado, tiveram o áudio gravado.
- d) Os relatos mais relevantes que foram publicados foram autorizados pelos entrevistados.
- e) Não se apresentaram as gravações como anexos ao trabalho por uma questão ética, uma vez que as entrevistas perpassaram dados sigilosos. Entretanto todas as anotações e áudios encontram-se em poder do pesquisador.

Cumpre-se alertar que em alguns momentos os dados dos resultados das entrevistas são apresentados aleatoriamente, não correspondendo a nenhuma ordem respectiva, de maneira a não permitir que se identifique e correlacione cada dado a cada informante. Esse procedimento foi utilizado sempre que se fez necessário manter o sigilo.

Por fim, cabe salientar que foram escolhidas apenas quatro instituições públicas, dentro de um universo de aproximadamente 110 (ver listagem no anexo 2)

não por qualquer base estatística, mas pelo fato de que são todas muito recentes, muitas delas ainda pouco estruturadas e, pelo que se pode levantar, quase todas trabalhando dentro de uma mesma orientação. Assim, escolheram-se as duas mais representativas entre as centrais de relacionamento e as duas entre as ouvidorias.

4 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

4.1 Caracterização do ambiente pesquisado

Foram selecionadas quatro instituições para participarem das entrevistas, sendo duas ouvidorias e duas centrais de relacionamento.

4.1.1 Central de Comunicação Interativa da Câmara dos Deputados

Instituição:	Câmara dos Deputados
Órgão:	Central de Comunicação Interativa
Local:	Setor Comercial Sul, Quadra 2, Bloco B, 11º andar
Entrevistado:	Carlos Alberto dos Santos
Data	23/03/2006 – Início às 17h01min
Duração	01h07min
URL	http://www2.camara.gov.br/conheca/ouvidoria/contato

A Central de Comunicação interativa da Câmara dos Deputados existe desde 2003 e foi criada com o objetivo de ligar o cidadão ao Parlamento de várias maneiras, inclusive mantendo a sociedade informada sobre as matérias que estão em discussão e envolve a utilização de alguns canais tais como: o serviço central de comunicação interativa cujo acesso é pelo 0800 619 619; o Fale Conosco que pode ser acessado pelo endereço da Internet www.camara.gov.br; a mensagem eletrônica cujo acesso é cidadão@camara.gov.br e o programa escreva para a Câmara dos Deputados, cujos os formulários estão nas agências dos correios. Por esses canais

também se pode solicitar publicações da casa, como o Jornal da Câmara, cópias e acompanhamentos de proposições, legislações, discursos dos deputados, listagens de autoridades entre outros. Não existem barreiras para o acesso. Embora sejam solicitados dados de entrada, mesmo que esses dados não sejam fornecidos o contato será efetivado. De 1998 a 2003 funcionava apenas uma seção de atendimento.

Foram realizados, em 2005, mais de 540 mil atendimentos conforme relatório abaixo. Desse total, 57,39% foram “atendimentos diretos”, quando os usuários falaram diretamente com um dos atendentes; 28,93% foram “atendimentos eletrônicos” quando os usuários gravaram suas opiniões com mensagens aos deputados ou opiniões sobre proposições; 13,68% foram contatos por email.

Quadro 2: Relatório simplificado

2005	Atendimento Pessoal	Atendimento Eletrônico	Emails recebidos
Janeiro	21,539	18,628	2,935
Fevereiro	22,099	16,497	3,859
Março	28,198	17,184	25,348
Abril	30,312	13,221	6,474
Mai	35,401	11,004	4,073
Junho	25,537	12,647	4,635
Julho	23,604	13,488	4,961
Agosto	25,985	18,907	5,798
Setembro	26,159	13,149	5,046
Outubro	25,389	7,553	4,438
Novembro	30,888	8,891	3,595
Dezembro	15,553	5,476	2,847
TOTAIS	310,664	156,645	74,009

Fonte: – Central de Comunicação Interativa – Câmara dos Deputados

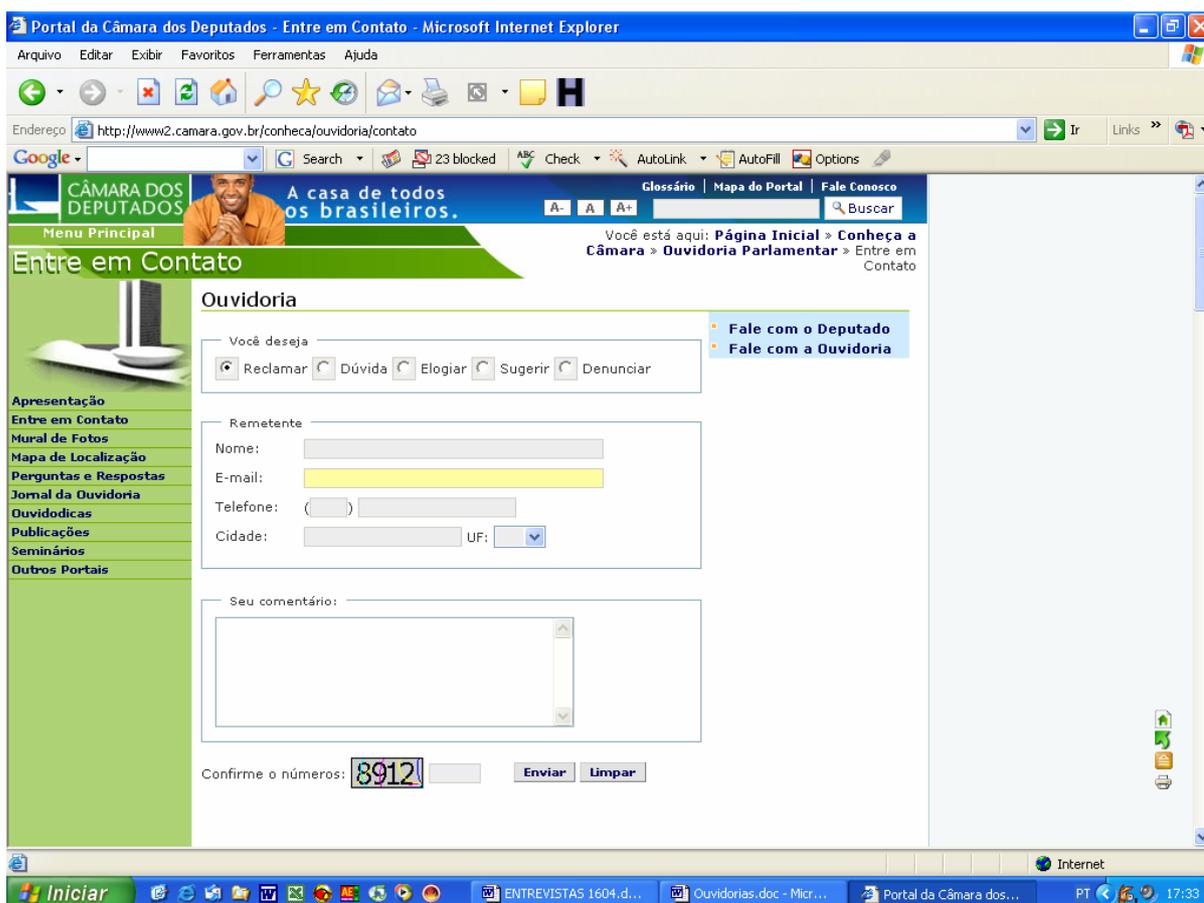
Alguns assuntos geram maior fluxo de atendimentos. A título de exemplo cita-se o Projeto de Lei – PL nº 5476/2001, que modificaria a Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997, determinando que a estrutura tarifária dos serviços de telefonia fixa comutada, prestados em regime público, fosse formada pela remuneração das ligações efetuadas, que registrou, em agosto de 2004, mais de 40 mil ligações em que cidadãos solicitavam, aos deputados, voto favorável.

Em geral, as principais demandas dos cidadãos são por informações e solicitações. Reclamações e críticas ocupam o 4º lugar em média e versam sobre a atuação parlamentar, serviços públicos, ações de governo, serviços da Câmara e

Campanhas Públicas. Congratulações e agradecimentos ocupam o 6º lugar e versam sobre atuação parlamentar, serviços da Câmara, discursos de deputados, aniversários e entrevistas. Respostas enviadas ocupam o sexto lugar.

A Central de Comunicação Interativa da Câmara dos Deputados não coloca barreiras de entrada no acesso, ou seja, qualquer pessoa pode ligar ou registrar sua participação mesmo anonimamente. Pode-se visualizar a página de entrada do site na figura a seguir.

Figura 4: Portal da Câmara dos Deputados. Seção Entre em contato



Fonte: <http://www2.camara.gov.br/conheca/ouvidoria/contato>. Capturada em 01/04/2006

4.1.2 Alô Senado - Central de Relacionamento com o Cidadão

Instituição:	Senado Federal
Órgão:	Alô Senado – Central de Relacionamento com o cidadão
Local:	Senado Federal, Via N2 – Anexo D – Bloco 4
Entrevistada:	Ana Lucia Romero Novelli
Data	11/04/2006 – Início às 16h10min
Duração	01h32min
URL	http://www.senado.gov.br/sf/senado/centralderelacionamento/

O Senado Federal iniciou a implantação de um novo modelo de comunicação em 1995 com a criação do Jornal do Senado (maio de 1995) seguido pela TV Senado (fevereiro de 1996), a Rádio Senado (janeiro de 1997) e a Agência Senado (janeiro de 1997). E em 21 de janeiro de 1997 criou-se o Serviço 0800 - A Voz do Cidadão. Em dezembro de 2003 esse serviço foi transformado na nova Central de Relacionamento com o Cidadão.

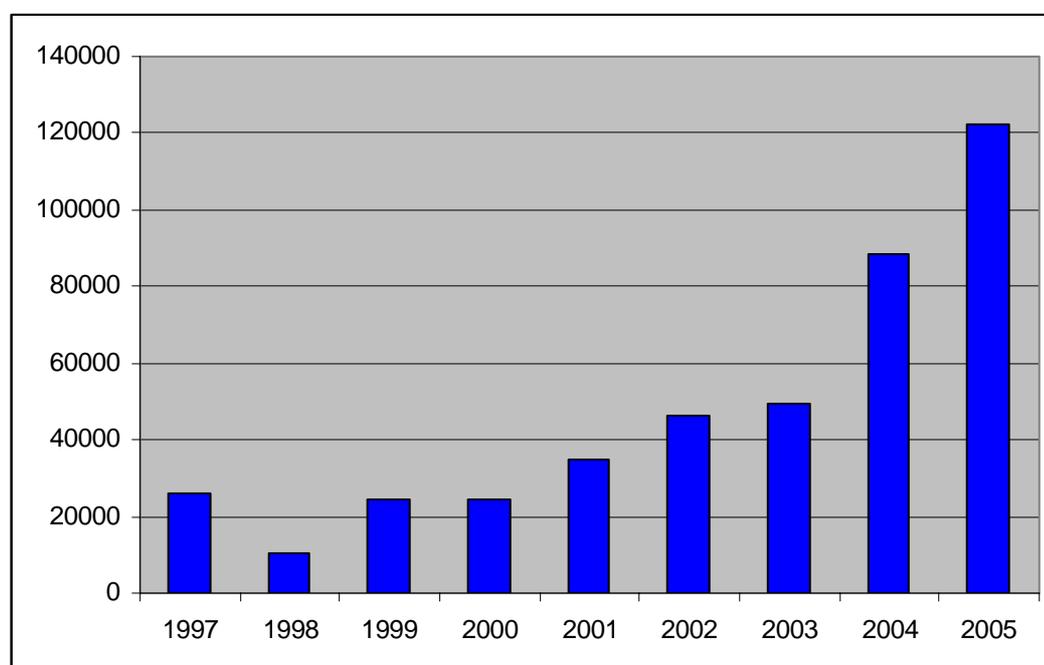
O Senado deveria ter, por lei, uma ouvidoria, cujo ouvidor seria um senador, mas o projeto jamais foi implementado. O Alô Senado não é, tecnicamente, uma ouvidoria, mas uma Central de Relacionamento.

De acordo com o texto oficial da casa, a missão da central é "Realizar o atendimento ao usuário do Alô Senado de maneira rápida e com qualidade,

garantindo que a manifestação recebida seja encaminhada ao destinatário sem interferências e a solicitação de informação seja respondida, prontamente, de maneira clara e objetiva", e seus objetivos são: "a) receber e encaminhar ao destinatário mensagens, sugestões, opiniões, críticas e reclamações; b) fornecer informações básicas sobre o Senado Federal e os Senadores; e c) fornecer informações sobre Projetos de Lei e demais textos legais pertinentes à esfera do Poder Legislativo".

Desde a implantação do serviço, segundo a Secretaria de Pesquisa e Opinião Pública – SEPOP o número de atendimentos vem crescendo de forma constante e rápida conforme se verifica no quadro a seguir:

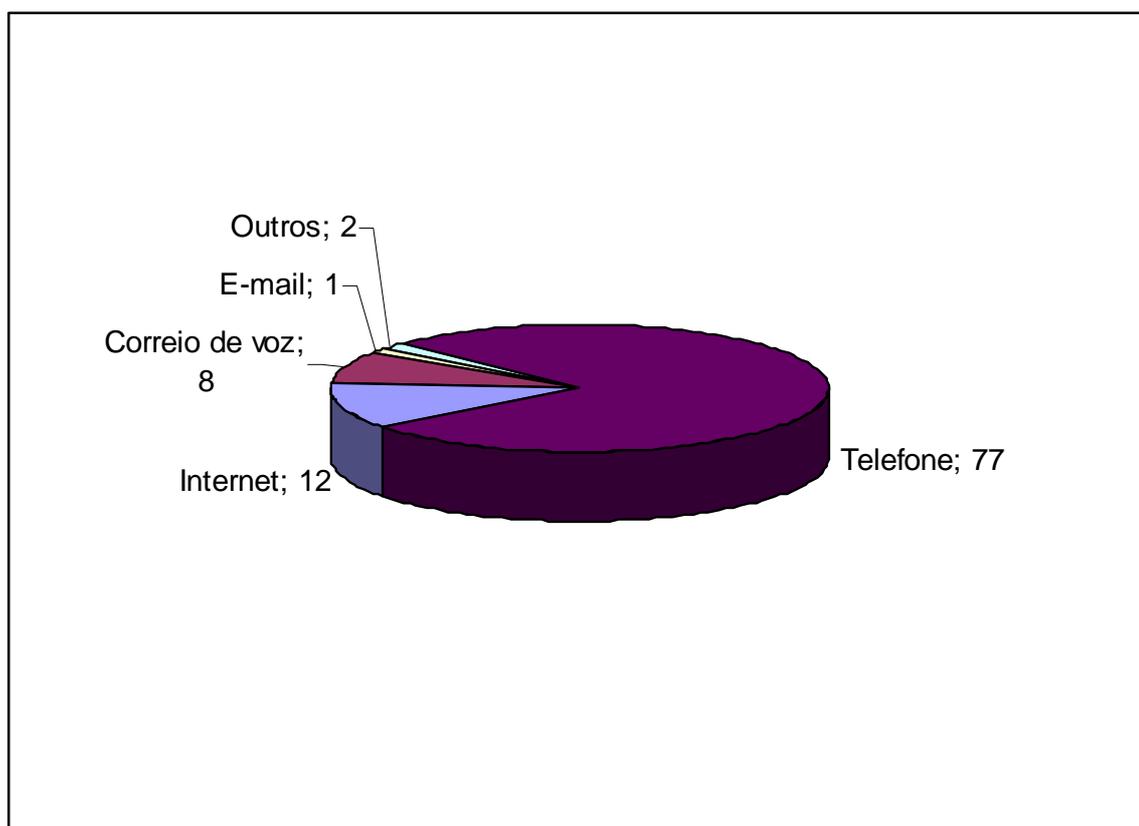
Quadro 3: Evolução Atendimentos 1997/2005



Fonte: Alô Senado – SEPOP - Relatório de Atividades 2005

O público masculino representa 65% dos atendimentos s atendimentos, e 44% das chamadas vêm de pessoas com idades entre 20 e 39 anos, 39% declaram ter ensino médio e 29% têm ensino superior. O telefone ainda é a principal mídia de acesso (ver quadro 4).

Quadro 4: Participação das Mídias de Acesso



Fonte: Alô Senado – SEPOP - Relatório de Atividades 2005

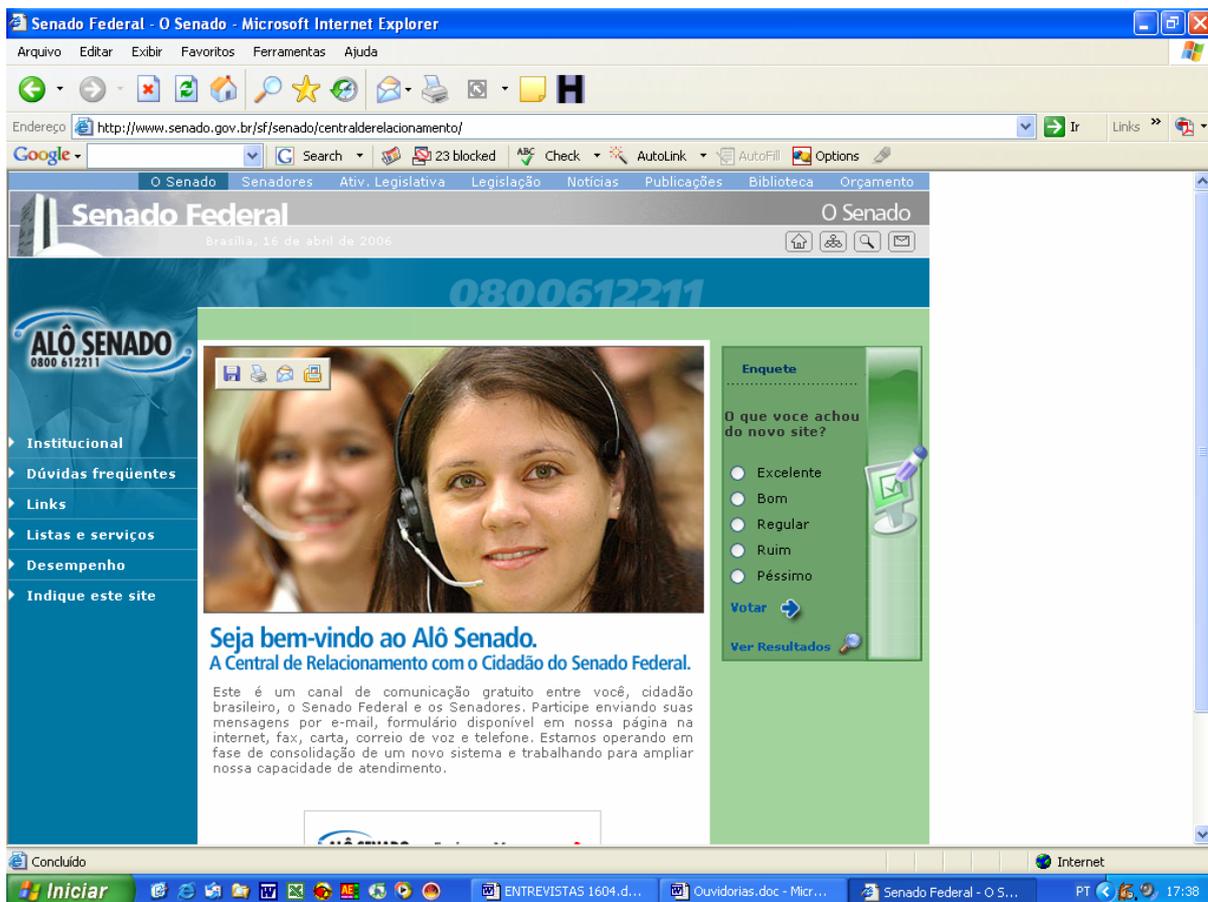
O estado de São Paulo é responsável pelo maior número de ligações na central, seguido por Minas Gerais e Rio de Janeiro. O Distrito Federal ocupa a quinta posição (quadro 5)

Quadro 5: Participação por Unidade da Federação

Posição	Estado	%
1º	SP	13,49
2º	MG	10,86
3º	RJ	9,99
4º	BA	6,42
5º	DF	5,51
6º	RN	5,5
7º	PE	4,58
8º	RS	4,28
9º	CE	3,32
10º	PB	3,19
11º	MA	3,15
12º	PR	2,98
13º	TO	2,91
14º	GO	2,74
15º	PA	2,08
16º	SC	2,08
17º	ES	1,96
18º	PI	1,85
19º	AL	1,63
20º	MT	1,09
21º	SE	1,05
22º	MS	0,92
23º	RO	0,91
24º	AM	0,49
25º	AC	0,22
26º	AP	0,18
27º	RR	0,08
	Não Informado	6,54

Fonte: Alô Senado – SEPOP - Relatório de Atividades 2005

Figura 5: Página do Senado Federal. Seção O Senado



Fonte: <http://www.senado.gov.br/sf/senado/centralderelacionamento>. Capturada em 01/04/2006

4.1.3 Ouvidoria do Servidor - Ministério do Planejamento

Instituição:	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MP
Órgão:	Ouvidoria do Servidor
Local:	Esplanada dos Ministérios, Bloco C, 7º andar
Entrevistados:	Júlio Werner Peres - Ouvidor-Geral Luzmaria Santos Barbosa Lucena
Data	28/03/2006 – Início às 15h
Duração	(captura de áudio não autorizada)
URL	http://www.ouvidoriadoservidor.gov.br

A Ouvidoria do Servidor foi criada no dia 28 de outubro de 2003, com a finalidade de atender às manifestações dos cidadãos a respeito da qualidade dos serviços públicos prestados, e promover a integração dos servidores com os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil (SIPEC). As reclamações, sugestões, denúncias, críticas e elogios, chegam por Internet e o trâmite pode ser acompanhado pelo usuário do sistema. O sistema foi desenvolvido, em parceria com o Ministério da Fazenda, pelo SERPRO, e é chamado de sistema operacional “ouvidor”. A ouvidoria é ligada à Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

De acordo com o texto oficial do site,

“A Ouvidoria do Servidor considera como reclamação a manifestação de desagrado sobre um serviço prestado, a ação ou omissão da

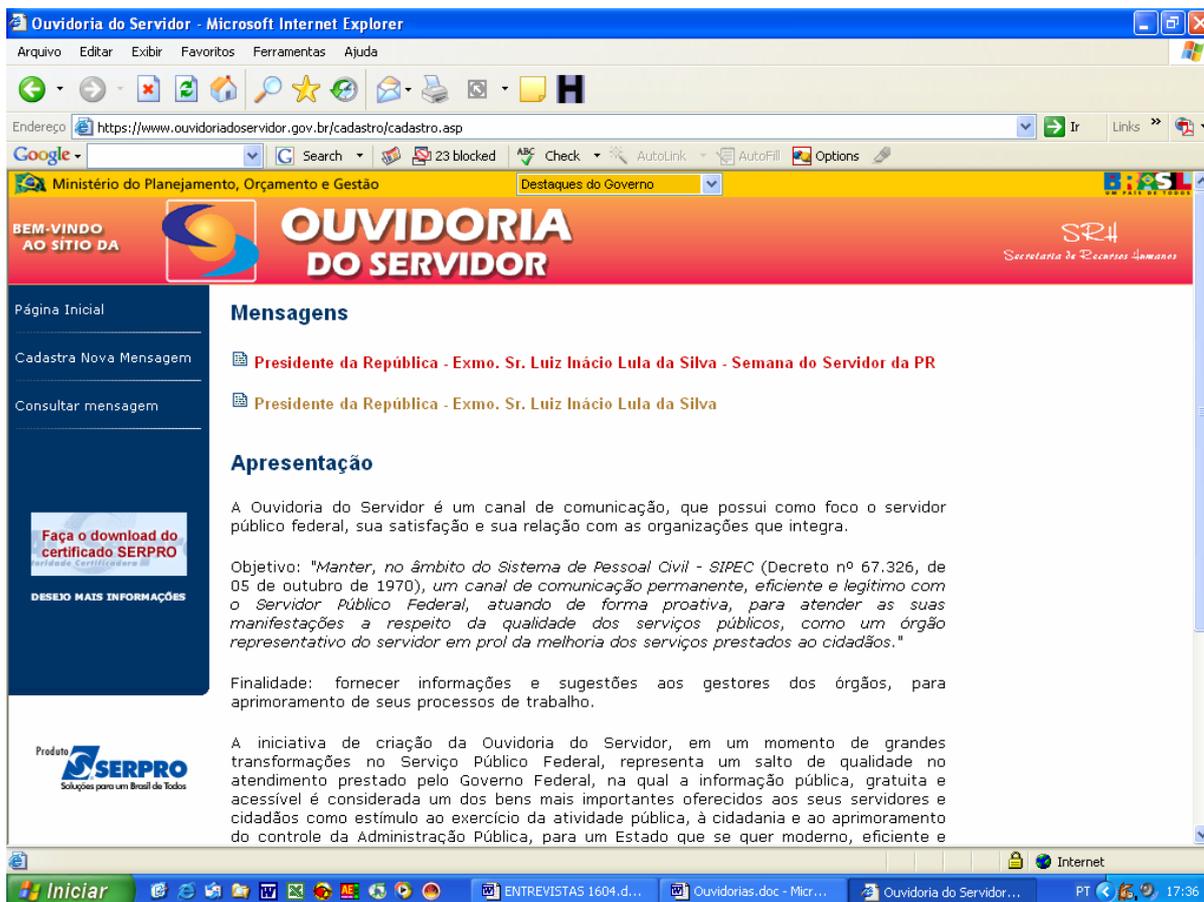
administração ou do servidor público; e a existência ou ausência de norma reguladora” e com o objetivo de "manter, no âmbito do Sistema de Pessoal Civil - SIPEC, um canal de comunicação permanente, eficiente e legítimo com o Servidor Público Federal, atuando de forma proativa, para atender as suas manifestações a respeito da qualidade dos serviços públicos, como um órgão representativo do servidor em prol da melhoria dos serviços prestados aos cidadãos." A iniciativa de criação da Ouvidoria do Servidor, (...) representa um salto de qualidade no atendimento prestado pelo Governo Federal, na qual a informação pública, gratuita e acessível é considerada um dos bens mais importantes oferecidos aos seus servidores e cidadãos como estímulo ao exercício da atividade pública, à cidadania e ao aprimoramento do controle da Administração Pública, para um Estado que se quer moderno, eficiente e participativo.

Desde a sua inauguração foram recebidas 11.793 mensagens. Deste total, 9.634 foram solucionadas, 1.729 estão redistribuídas às unidades da Ouvidoria e 430 estão aguardando análise e posterior solução (veja o quadro 6).

Quadro 6: Atendimentos

Tipo de Mensagens	Quantidade
Crítica	942
Denúncia	1.254
Elogio	306
Reclamação	6.276
Sugestão	3.015
TOTAL	11.793

Figura 6: Página da Ouvidoria do Servidor



Fonte: <http://www.ouvidoriadoservidor.gov.br>. Capturada em 01/04/2006

4.1.4 Ouvidoria da Previdência - Ministério da Previdência Social

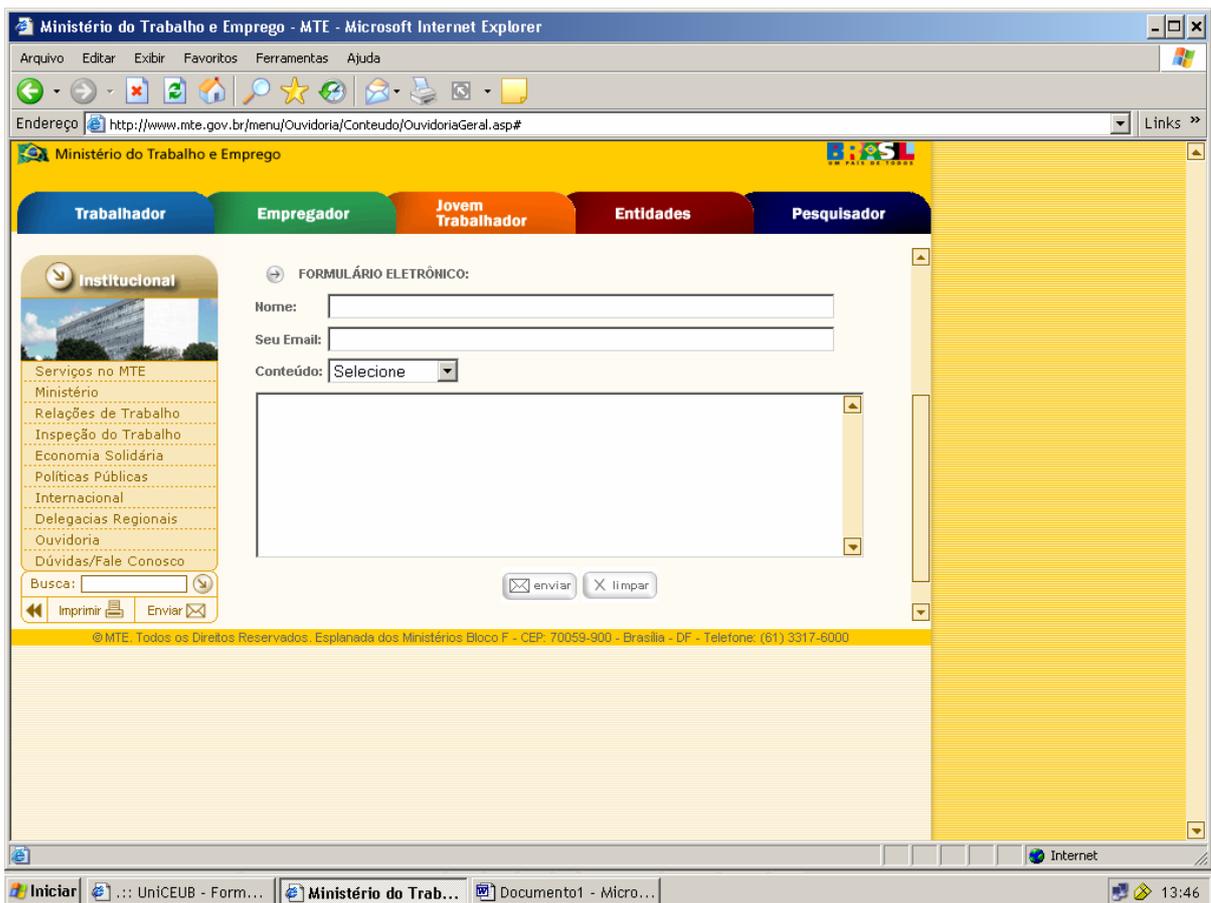
Instituição:	Ministério do Trabalho e Emprego – MTE
Órgão:	Ouvidoria-Geral
Local:	Esplanada dos Ministérios, Bloco “F”, Ed. Anexo, Ala A, Sala TA-14
Entrevistados:	Ricardo Bilha Carvalho – Ouvidor-Geral Maria Luiza Fonseca do Valle – Ouvidora-Adjunta
Data	21/03/2006 – Início às 10h45min
Duração	01h12min
URL	http://www.mte.gov.br/menu/Ouvidoria/Conteudo/OuvidoriaGeral.asp

A Ouvidoria-geral do Ministério do Trabalho e Emprego foi criada no dia 3 de maio de 2004, através do Decreto nº 5.063, e apresenta-se como um canal direto de comunicação com a população, por intermédio do qual o cidadão pode fazer reclamações, sugestões, críticas e elogios sobre serviços prestados pelo Ministério do Trabalho e Emprego, de maneira ágil, imparcial, transparente e fácil. Atua acolhendo as manifestações dos cidadãos e fazendo a ponte entre estes e cada setor responsável dentro da área de competência do MTE, acompanhando as providências adotadas, cobrando soluções e mantendo o cidadão informado.

A ouvidoria age no que define como “pós-atendimento”, ou seja apenas após o cidadão ter sido (ou tentado ser) atendido em algum dos postos do MTE e tenha

alguma reclamação a fazer. Isso significa que a ouvidoria não atende “primeiros contatos” nem oferece serviço de atendimento simples.

Figura 7: Página da Ouvidoria-Geral do MTE



Fonte: <http://www.mte.gov.br/menu/Ouvidoria/Conteudo/OuvidoriaGeral.asp>.
Capturada em 01/04/2006

4.2 Detalhamento dos Resultados

4.2.1 Nível de estruturação do serviço

Existe uma questão política na decisão de implantação de uma Ouvidoria ou de uma Central de Relacionamento. A Câmara dos deputados, por exemplo, possui uma ouvidoria em que o ouvidor é um deputado e trabalha essencialmente com denúncias. Reclamações, neste caso não são do interesse da ouvidoria. Atendem apenas denúncias de crimes contra a ordem pública, e denúncias não podem ser anônimas, exigem necessariamente a identificação do denunciante.

As estruturas físicas seguem as necessidades de cada tipo de trabalho, são muito variadas, mas tendem a acompanhar o tamanho do serviço de atendimento. Os maiores problemas estão no sistema de registro (*hardware e software*) e na mão-de-obra. De maneira geral, todos os gestores as consideram ainda insuficientes. Algumas trabalham apenas com *e-mails* e formulários dos *sites*. Outras, como o Alô Senado trabalham com uma gama bem maior de canais de contato, incluindo aí caixas de mensagens (uma espécie de secretária eletrônica), telefonemas, fax e cartas. Nenhuma delas trabalha com atendimento online (tipo *chat*). Esse tipo de trabalho é bem mais demorado, ocupa mais a central e depende de tecnologia específica ainda não bem desenvolvida.

Os sistemas das quatro pesquisadas estão em constante modificação e atualização, sendo que nenhuma conseguiu ainda atingir um modelo “ideal” na opinião dos gestores. Mesmo os mais completos ainda estão longe de usufruir de

todas as possibilidades das tecnologias já existentes, uma vez que dependem de processos demorados para aquisição, além de estarem quase sempre atrelados a uma tecnologia de *hardware* já em funcionamento na casa.

Sobre a mão-de-obra, no que se refere aos atendentes, quase sempre tem que ser terceirizada. Não existe concurso público para essa função, até porque não se mantém um atendente em uma central por mais de dois anos. A função é considerada “estressante” e por isso “temporária”. Como comparação, podemos ressaltar que mesmo as carreiras de telefonista, já antigas, estão sendo extintas hoje no serviço público por causa do entendimento comum de que não se pode manter uma pessoa nessa função desde a contratação até a aposentadoria.

No que se refere à questão do organograma e do fluxo de informações, as informações seguem um fluxo vertical ascendente, e em virtude de suas características, requerem sigilo como forma de respeito ao cidadão. Por isso não são publicadas. Apenas os destinatários finais (deputados, senadores, gestores de cada unidade) têm acesso às informações. Não há fluxo horizontal de informações. Apenas relatórios quantitativos circulam mais abertamente, mas estes trazem apenas informações sobre o desempenho geral do serviço, e em dois casos, nem mesmo esses relatórios circulam fora do setor de origem.

Não há autoridade ou hierarquia de comando entre a ouvidoria e outras unidades de cada instituição, e na opinião geral dos gestores não deve mesmo haver essa autoridade, mesmo que em alguns casos ela pudesse ser efetivada. Os gestores vêem seu serviço como um “canal de comunicação” ou uma “ponte de

relacionamento”, e não pretendem interferir de forma administrativa em outros setores, embora busquem estar em constante contato com os setores mais críticos na busca conjunta de soluções.

Talvez pelo fato das ouvidorias serem ainda recentes, permanecem, em cada instituição, unidades independentes de atendimento, como outras centrais de menor porte. Embora exista uma tendência de concentração de esforços de atendimento em centrais mais estruturadas, essa proposta não é um consenso entre os gestores. Alguns vêem a possibilidade de um atendimento unificado como uma desvirtuação da proposta da ouvidoria que deveria funcionar como uma “instância posterior”, resolvendo apenas os problemas que não foram resolvidos pelas instâncias regulares de atendimento. Estes entendem que solicitação de serviços, por exemplo, não são função da ouvidoria, assim como atendimentos tensos requerem atendimento especializado. Eles partem do princípio de o ouvidor deve defender o reclamante junto à organização (ver decálogo do ouvidor no anexo 5).

4.2.2 Tipos de informações coletadas e destino dado a elas

O tipo de informações coletadas no atendimento começa a ser definido já nas “barreiras de entrada” que são as limitações que se impõem ao registro do contato. Alguns dos órgãos pesquisados trabalham com barreiras “zero”, ou seja, não exigem qualquer identificação no registro. O registro pode ser feito anonimamente, caso o usuário assim deseje. Já outros trabalham com um rigor maior nesse sentido, exigindo registro do nome completo, endereço, sexo, faixa etária, estado de origem e até nível de escolaridade. Embora não seja uma regra, percebe-se que quanto maior

é o registro de informações na entrada, tanto maior é o acompanhamento posterior do contato, incluindo-se aí o pós-atendimento ativo, em que a central entra em contato com o usuário para acompanhar o processo.

Nos quatro serviços estudados, existe uma preocupação muito grande com a preservação total dos registros de atendimento. Mesmo entre aqueles em que o sistema não permite o registro de alguns tipos de informação, todos os originais, mensagens, cartas, faxes, *e-mails*, fitas de áudio, são preservados *ad eternum*, mesmo após terem sido degravados e convertidos em texto. Toda informação trocada entre atendente e atendido, segundo os gestores, é rigorosamente registrada. As restrições a esse “registro preservável” residem em apenas alguns casos:

- a) nos que utilizam vocabulário de baixo calão ou ofensas de ordem pessoal. Nesses casos, registram-se as queixas, mas substituem-se os termos com o consentimento prévio do reclamante, ou não se registra a reclamação. Caso o reclamante insista no registro da ofensa, ele é aconselhado a buscar os canais diretos do destinatário final, como o e-mail ou o telefone, que podem, inclusive, ser informados pelos atendentes. A idéia geral é a de que não se pode impedir a livre manifestação do cidadão, mas não se deve utilizar um canal institucional para esse tipo de manifestação.
- b) Menos comuns, existem aqueles que se referem a questões pessoais, tais como pedidos, solicitação de apoio, auxílios, dinheiro, dentaduras, tijolos. Por serem canais institucionais, não se prestam

a esse tipo de situação. Nesses casos o cidadão é orientado a contatar os órgãos específicos de apoio, como a assistência social de cada estado. As informações de números de contato em geral estão disponíveis para os atendentes de cada serviço.

- c) Em geral não se registram também as mensagens abertas, como *spams*, cartas abertas, anexos de emails.
- d) Nos casos de centrais com recursos de registro de voz, não são preservados os registros sem objetivos claros. Embora sejam raros, existem registros de pessoas que deixam mensagens onde cantam, assoviam, dizem coisas sem nexos, obscenidades ou palavrões. Os gestores acreditam que tais mensagens sejam fruto de brincadeiras inconseqüentes ou mesmo de uma manifestação de solidão. Essas não são preservadas.

Existem ainda as denúncias e ameaças. Essas são registradas e encaminhadas aos órgãos de investigação específicos. Em ambos os casos a orientação é identificar o usuário. No caso das denúncias, por princípio legal, a identificação permitirá a defesa do denunciado, caso se verifique tratar-se de má fé do denunciante. No caso das ameaças, os órgãos de investigação buscam definir se são ameaças reais ou manifestações impensadas de desagravo. Em todos os casos, a denúncia inicia um processo policial de investigação com as conseqüências legais cabíveis.

4.2.3 Possibilidades de consultas posteriores

O registro em texto é uma outra característica comum nos serviços pesquisados. Os sistemas atuais são projetados para armazenamento, busca e acompanhamento de mensagens no formato de texto. Apesar disso, não se encontrou, em nenhuma delas, nenhum sistema de *text mining* ou *KDT*. Não se desenvolve conhecimento a partir dos registros. O relatórios qualitativos, quando são produzidos a pedido, resumem-se a apresentar informações baseadas em *metadados* (dados que descrevem o dado primário) ou em motores simples de busca por expressão.

Não existe um tempo médio de atendimento. Pode-se estimar um padrão de três minutos para os atendimentos telefônicos, mas não é uma regra. Cada atendimento depende do objetivo do contato, do nível de insatisfação do reclamante e do grau de dificuldade da solução. Isso vale não só para o atendimento inicial, como também para o tempo de resposta (o intervalo entre o recebimento do contato até a confirmação do retorno ao usuário com a solução final).

Embora todos os gestores estejam profundamente preocupados em diminuir os tempos de resposta, em alguns casos essa tarefa é impossível. No caso do Senado e da Câmara, por exemplo, onde as mensagens são de propriedade e conhecimento exclusivos de cada senador ou deputado, a resposta depende do Gabinete. Por mais que os serviços de atendimento pressionem por um retorno, caso o destinatário seja insensível às reclamações, nada pode ser feito. Na realidade, existem políticos mais sensíveis às reclamações, com altos índices de

resposta. Existem também os menos sensíveis. Os gestores afirmam que há uma tendência de amadurecimento político tanto por parte dos usuários quanto por parte dos deputados e senadores. Alertam ainda para a percepção de que, embora esses “menos sensíveis” possam ser alvos de crítica, são representantes legítimos de uma parcela legítima de eleitores que em um processo democrático os elegeram como seus representantes, com suas “qualidades e defeitos”, o que torna todo o qualquer juízo de valor a esse respeito altamente questionável.

As consultas posteriores aos bancos de dados de registros das informações coletadas no processo de atendimento, bem como o acompanhamento de cada processo, não são abertas a consultas posteriores de maneira ampla. Ao contrário, embora todos os dados estejam preservados e tecnicamente disponíveis, as consultas somente são liberadas para os destinatários finais. As razões são diversas a depender de cada órgão, mas quase sempre deságuam nas questões éticas e de respeito ao cidadão. Não é necessário um exercício de reflexão muito elaborado para perceber as implicações políticas e administrativas que decorreriam de um sistema aberto e sem controle. Assim, embora não se trate do anonimato total, como acontece em algumas centrais de denúncia, por exemplo, a certeza do destino das informações nas centrais estudadas e do sigilo quanto à divulgação das mesmas é fundamental na construção do relacionamento entre usuário e central e com isso aumento da participação e desenvolvimento de cidadania.

Pesquisas de natureza quantitativa, com gráficos de desempenho ou indicação de áreas críticas, entretanto, estão disponíveis em todas as centrais, com maior ou menor grau de detalhamento, a depender da finalidade e do tipo de trabalho executado por cada órgão. Entretanto é consenso entre os gestores que

seria muito interessante criar rotinas de publicação de alguns dados que informem à população em geral sobre o andamento dos serviços.

4.2.4 Reclamações promovendo mudanças

Diferentemente das instituições privadas, por comparação, onde os impactos financeiros são capazes de promover mudanças rápidas, a tônica dos trabalhos das instituições públicas prima pela legalidade e proteção aos direitos coletivos e individuais. Assim as mudanças de qualquer natureza passam por rigorosos procedimentos de análise, estudo, decisão e implementação. Por decorrência, quase não existem registros de reclamações que tenham motivado alterações nos procedimentos ou funcionamento de qualquer órgão. Quando aconteceu, deu-se de maneira muito discreta com ajustes finos de procedimentos, sem maiores conseqüências.

Os tipos de atendimento variam largamente de serviço para serviço, em função das características específicas de cada órgão ou instituição. Variam os tipos de atendimento, características dos usuários e canais de acesso. Entretanto, parecem haver cinco demandas gerais e comuns a todas: solicitações de serviços, reclamações, denúncias, sugestões e elogios.

Na Ouvidoria-geral do Ministério do Trabalho e Emprego, por exemplo, 98% das reclamações são feitas por *e-mail*. Na Central de Comunicação Interativa da Câmara, a quase totalidade dos contatos é por telefone. Já a Ouvidoria do Servidor não trabalha com telefonemas, 100% dos contatos são por formulário eletrônico ou

e-mail. O Alô-Senado, que trabalha com uma gama maior de canais de acesso, recebe 77% de seus contatos por telefone.

4.2.5 Legitimidade das reclamações

Dos vários tipos de reclamações, as ilegítimas são aquelas que partem de usuários que, agindo de má fé, tentam tirar vantagens do processo de comunicação ou utilizam-se destes canais em benefício próprio de maneira fraudulenta. Partindo-se dessa definição, os gestores entrevistados puderam identificar um ou outro caso isolado, sem maior relevância. Não julgaram que fosse necessário criar rotinas de trabalho visando esse tipo de atendimento. Assim, cada caso é analisado e encaminhado de maneira individualizada.

4.2.6 Políticas de estímulos às reclamações

Embora não existam perdas no envio de mensagens por formulário ou *e-mail*, o índice de perdas de ligações nas centrais ainda é considerado muito alto pelos gestores. Todos os serviços de atendimento estudados estão trabalhando “no limite” de sua capacidade operacional. Assim, não existem políticas de estímulo às reclamações ou utilização. Nenhum dos gestores entrevistados pôde mensurar a correlação existente entre o número de pessoas que utilizam os serviços e o número dos que gostariam de utilizar ou se encontram em situação semelhante aos que utilizam.

4.2.7 Reclamantes reais e potenciais

Em tese, pode-se dizer que todo e qualquer cidadão é um usuário potencial dos serviços de ouvidoria pública, o que torna o universo algo extremamente grande. Entretanto, nem todos levam a cabo sua vontade de acessar esses serviços e reclamar. Isso pode ser explicado pelo perfil de cada cidadão, crença no serviço, falta de conhecimento, falta de maturidade política ou mesmo impossibilidade de acesso em um país de dimensões continentais.

Nas poucas vezes em que veículos de comunicação de massa divulgaram informações sobre como acessar os serviços, houve considerável crescimento dos acessos. A exemplo disso, pode-se citar a campanha de valorização do idoso levada ao ar por uma novela da Rede Globo de Televisão em meados de 2005, quando, após a divulgação do número de telefone do Alô-Senado, a central telefônica da Brasil Telecom “caiu” por três vezes em um único dia, chegando a registrar um “pico” de 55 mil tentativas de contato em apenas meia hora.

Embora os gestores de maneira geral defendam a necessidade de ampliação dos serviços até que não existam perdas, todos salientam que caso se quisesse implantar uma política de incentivo à reclamação, seria muito difícil dimensionar um serviço de atendimento que equilibrasse as necessidades de estrutura operacional e investimentos.

4.2.8 Reclamação e cidadania

Ainda existem poucos estudos sobre a correlação entre a utilização de ouvidorias e exercício da cidadania. Mesmo assim, os gestores entrevistados demonstraram uma admirável noção de responsabilidade social, reconhecimento da importância de sua função como promotores dessa conexão entre usuário e estado, e mais ainda, todos os entrevistados, sem exceção, traziam no discurso uma legítima preocupação com o usuário, e defendiam que suas equipes internalizaram de maneira efetiva a filosofia de atendimento, em que toda reclamação é legítima, todo atendimento é importante, toda informação é útil e o usuário sempre deve ser respeitado e atendido em suas necessidades.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

No início desse estudo havia uma pergunta a ser respondida e quatro pressupostos a guiar as pesquisas. Pretendemos discutir os pressupostos na seqüência em que foram apresentados e por fim responder à pergunta. Para isso, apresentou-se um conjunto de análises e comentários sobre dados qualitativos, com a finalidade de tecer um referencial básico que servisse de comparação para estudos futuros, mesmo que não pudessem ser, de imediato, aplicados à prática.

5.1 Primeiro Pressuposto

a) As instituições públicas, mesmo que já possuam um sistema estruturado de ouvidoria e atendimento, não o utilizam como um meio de coleta e gerenciamento de informações, o que faz com que percam uma fonte barata, eficiente e inesgotável de subsídios para o ajuste fino dos processos de gestão e oferta de serviços;

Pudemos confirmar o primeiro pressuposto. Na verdade as instituições públicas possuem, por força de lei, ouvidorias, que estruturadas de uma maneira ou de outra, definidas como Centrais de Atendimento, Centrais de Relacionamento, ou mesmo Ouvidorias, cumprem sua função de estabelecer as “pontes” entre o cidadão e o Estado, oferecer canais de comunicação abertos à participação e atender as necessidades de informação em um canal de “mão dupla”.

Pudemos verificar que mesmo antes da Emenda Constitucional que acelerou o processo de implementação das ouvidorias públicas, algumas instituições já vinham oferecendo esse serviço, mas o avanço qualitativo ocorrido após a emenda tem que ser considerado. Mas é verdade também que as ouvidorias não têm utilizado a coleta e gerenciamento de informações como subsídios para o ajuste fino dos processos de gestão e oferta de serviços. As centrais parecem ter assumido como padrão a simples (mas não menos importante) função de “ligar”, de “construir as pontes”. Uma outra visão poderia ser implementada no sentido de aproveitar as informações disponíveis para melhoria nas ofertas de serviços. Essa seria uma mudança cultural lenta, calcada na sensibilização de todo o aparato estatal, e deveria nascer da correta gestão das informações. É incômodo pensar no imenso manancial de informações registradas e preservadas que estão disponíveis nos bancos de dados desses órgãos sem qualquer processo de “mineração”, e sem que se possam transformar em conhecimento aplicável. Todo o processo se resume em atender bem e registrar tudo. Mas pra que serve um registro se não será utilizado?

Três dos quatro gestores entrevistados são oriundos de áreas da Comunicação Social. O único oriundo de outra área tinha expressivo trabalho anterior em atendimento, o que o qualifica para função. Entretanto não se encontrou, nessas pesquisas, profissionais oriundos da Ciência da Informação. Talvez exista aqui um campo de trabalho para um profissional oriundo da Ciência da Informação, que consiga avaliar o potencial dessas informações. Como forma de traçarmos um paralelo de comparação, basta tentar refletir esse mesmo cenário dentro de uma estrutura privada. Essas informações teriam um inestimável valor na criação de

vantagem competitiva. No entanto, em instituições públicas, não se pensa com o foco no capital, embora também não pareça haver um outro foco que o substitua.

5.2 Segundo Pressuposto

b) As reclamações (entendidas aqui como toda e qualquer manifestação de expectativa do usuários para a instituição, desde a simples solicitação de serviços até as queixas mais tensas) recebidas nas ouvidorias e centrais de atendimento devem ser coletadas e geridas, pois têm valor suficiente como elemento positivo de análise da competência das instituições;

Esse pressuposto também se confirmou na pesquisa. A visão de atendimento, de responsabilidade social e a filosofia que permeiam todo o processo deixam isso muito claro. As reclamações são aceitas e “amadas”, o cidadão é respeitado em todos os aspectos que o termo possa admitir, as informações são coletadas e vistas como valiosas. Existe a visão de gerir essas informações, mas a visão é limitada. Os gestores, mesmo que tenham essa interpretação de que as informações têm valor suficiente como elemento positivo de análise da competência das instituições, não demonstraram estarem preocupados com os desdobramentos possíveis dessas possibilidades. Não se pode afirmar aqui que seja por incompetência ou falta de visão. Ao contrário, o que parece é que eles se vêem obrigados a se adaptarem a uma estrutura limitadora em tempo, recursos e possibilidades, e se encontram às voltas com a necessidade de desempenharem serviços excelentes com recursos muito limitados se comparados às reais necessidades.

Há quem diga que o mal do século XX, sob a ótica da Administração, foi que se gastou muito tempo cuidando do que era urgente, e se investiu pouco tempo cuidando do que era importante. Ainda sob essa ótica, quase nada do que é urgente é importante. E esse parece ser ainda o “fantasma que assombra” os serviços de atendimento. Predefine-se o atendimento como importante. Mas o atendimento talvez seja urgente. Resolver as necessidades dos cidadãos é urgente. Mas importante mesmo talvez seja buscar nesses atendimentos os novos rumos de uma política de inclusão social ampla, de disseminação da idéia da construção da cidadania por meio da participação efetiva.

5.3 Terceiro Pressuposto

c) A quantidade de usuários que reclama é inferior à dos insatisfeitos que simplesmente se resignam sem expressar suas opiniões, o que significa que o gerenciamento deve projetar resultados para compensar essa diferença e estimular a reclamação.

Esse pressuposto, embora tenha um cunho aparentemente quantitativo, não pôde ser mensurado, mas nem por isso deixou de ser confirmado. É difícil medir o tamanho do universo e projetar resultados que compensem a diferença entre o verificado e o potencial. Mas um cálculo mental simples pode trazer uma noção das grandezas envolvidas. Suponha-se uma central como a Alô Senado. Aproximadamente 120 mil atendimentos ao ano. Utilizando-se como base 250 dias úteis, com oito horas de funcionamento, temos aproximadamente 60 atendimentos

por hora. Pegando-se o exemplo anteriormente citado na novela da Rede Globo sobre a campanha de valorização do idoso, que conseguiu “derrubar” as centrais telefônicas da Brasil Telecom no DF com 55 mil ligações em meia hora, temos um salto de quase duzentos mil por cento. Ainda que se aceitem todas as atenuantes possíveis, o salto é, no mínimo, assustador.

Todos os gestores admitem altos índices de perdas de ligação. É necessário levar em consideração, de maneira bem mais elaborada, essa necessidade de projeção das perdas, para melhor definição das reais necessidades de implantação de estruturas, ou corre-se o risco de, no momento em que se propõe o amadurecimento político de uma população, ser necessário refrear artificialmente a vontade de um povo de participar, pela simples incapacidade do Estado de acatar essas participação.

5.4 Quarto Pressuposto

d) A correta gestão, armazenamento e difusão desse conhecimento, apresenta-se como uma possibilidade viável e de baixo custo para a promoção da cidadania.

As pesquisas confirmaram também o quarto pressuposto. Mesmo que este estudo não tenha se proposto a quantificar o custo desses serviços, ou o custo de cada atendimento, um simples argumento é capaz de “fechar a questão”: os serviços já existem. De uma forma ou de outra, já fazem parte do orçamento, qualquer que seja o resultado final. Os sistemas já operam e as informações já são registradas.

Essa é a parte mais complexa de todo o processo no que diz respeito à coleta de informação. A informação já está disponível. Falta vontade política e uma proposta de mineração de dados para agregar valor a essas informações que já estão registradas, tornando-as úteis para, uma vez difundidas, serem capazes de iniciarem processos sólidos transformação social, aproximando não só o cidadão do Estado, mas também o Estado dos interesses do cidadão.

5.5 Resolvendo o Problema

Confirmados os quatro pressupostos, é possível responder à pergunta inicial que definiu o problema de estudo:

Embora a utilização sistematizada dos serviços de ouvidoria e atendimento já seja uma política comum tanto no setor privado, quanto no setor público, ainda que neste último por força de lei, a eficiência desses sistemas pode ser ampliada por meio da implantação de um sistema estruturado de comunicação, da utilização eficiente das possibilidades, do gerenciamento de expectativas e reclamações e da troca de informações entre instituições e usuários, servindo assim como instrumento da melhoria do relacionamento e nível de satisfação dos clientes, além de possibilitar a melhoria na qualidade dos serviços oferecidos não só pela melhoria das relações entre instituições e usuários, mas também como fonte de informações para ajustes finos nos processos de gestão?

De uma maneira geral os sistemas já existem e funcionam. A pergunta básica é se “a eficiência desses sistemas pode ser ampliada” e se “a troca de informações” pode ser útil “para ajustes finos nos processos de gestão”. A resposta parece ser, à primeira vista, um óbvio “sim”. Entretanto, embora a reflexão permita a construção de um ambiente “ideal”, o “mundo real” nos traz de volta todas as visões, culturas, situações e restrições do dia-a-dia.

Responder a pergunta inicial parece tão fácil e complexo quanto algumas das perguntas mais comuns da vida, como “é possível ser feliz?”. A resposta não está na dimensão do que se pode ser pensado, mas na contextualização do que se pode ser experimentado. Na condição de mestrando em Ciência da Informação, acredito plenamente ser possível experimentar as possibilidades de ampliação da eficiência desses sistemas. Indo além, acredito ainda um profissional oriundo dessa área saberia indicar caminhos ainda impensados por outros profissionais pela simples diferença de formação recebida. Acredito que há um enorme espaço de trabalho esperando para ser ocupado, tão grande quanto as possibilidades que as Centrais de Atendimento de todo tipo passarão a vislumbrar a partir da visão do valor da informação. Finalizando, acredito ainda que é possível falar em “fortalecimento da cidadania” através da participação, pela utilização das informações tricadas, mas para isso as informações deverão, antes, ser trabalhadas, valoradas, geridas, distribuídas.

5.6 Recomendações de Estudos Futuros

Aos que se interessam pelo tema, acredito ser possível desenvolver, a partir dessas análises, uma infinidade de estudos relevantes tais como:

- a) ampliação da pesquisa para uma amostra estatística que defina, como universo, a totalidade das ouvidorias públicas e centrais públicas de atendimento de todos os tipos e características, para que o estudo tenham credibilidade estatística;
- b) comparação entre a utilização das informações entre instituições públicas e privadas, de onde se possam traçar paralelos de investimentos e utilização das informações;
- c) estudo e proposta modelos e estruturas de atendimento que possam ser implantados em prefeituras ou unidades de pequeno porte dentro de uma mesma filosofia, aproximando o cidadão de seus pontos mais imediatos, e conectando-o a sistemas de maior porte;
- d) estudo das possibilidades de ação de um profissional da Ciência da Informação dentro das ouvidorias e centrais de atendimento;
- e) estudar em que condições haveriam possibilidades reais de converter uma ouvidoria em um órgão transformador com poder de alterar procedimentos e promover a interferência direta do cidadão na organização do Estado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Administração de informática: funções e fatores críticos de sucesso**. 3. ed. São Paulo : Atlas, 2001.

ALTER, Steven. **Information systems: a management perspective**. Menlo Park : Benjamin/Cummings, 1996.

AMOR, Daniel. **A (r) evolução do e-business**. São Paulo: Makron Books, 2000.

ANDREASEN, Alan. **The Frontier of Research in the Costumer Interest**. **American Council on Costumer interests**. 1988, p 708

BARLOW, Janelle, MØLLER, Claus. **A complaint is a gift: using costumer feedback as a strategic tool**. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc., 1996.

BRANDÃO, Edmundo. **Satisfação do cliente: um confronto entre a teoria, o discurso e a prática**. UFSC: Florianópolis, 2001. Disponível em <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/7418.pdf>. Capturado em 02/01/2006.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real com CRM**. São Paulo: Atlas, 2000.

BROWN, M. 1999. **Customer service – the key to satisfaction and loyalty**. **British Telecommunications Engineering**. Inglaterra, 17: 114-119.

BUSH, Vannevar. **As We May Think**, *In*. The Atlantic Monthly, Julho. 1945. Volume 176, No. 1; 101-108

CHURCHILL, G. A., Jr., **Marketing Research: methodological foundations**, Fort Worth, The Dryden Press, 1991.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COBRA, Marcos. **Marketing Básico: Uma Perspectiva Brasileira**. 1ª Edição. São Paulo: Atlas, 1983, p. 30

COELHO NETTO, J. Teixeira. **Semiótica, informação e comunicação: diagrama da teoria do signo**. [S. l.]: Perspectiva, 1980.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo : Futura, 1998.

DAY, Ralph *et al*. **The hidden agenda of costumer complaining**, *In*. Journal of Retailing 57, nº 3, outono de 1981, pp. 86-106.

FAYYAD, G. PIATESKY-Shapiro, P. Smyth, and R. Uthurusamy. **Advances in data mining and knowledge discovery**. MIT Press, 1994

GERBNER, Hamid et al. **Invisible crises: what conglomerate control of media means for America and the world**. Boulder : Westview, c1997. 295 p.

GORDON, I. 1998. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. Traduzido por Mauro Pinheiro. São Paulo: Futura.

GORDON, I. 1998. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. Traduzido por Mauro Pinheiro. São Paulo: Futura.

HOROVITZ, Jacques. **Using information to bond with customers**. In: MARCHAND, Donald A. (Org.). **Competing with information: a manager's guide to creating business value with information content**. Chinchester, England : Wiley, 2001. pp. 35-53.

HOWELL, Bob. **Using information for strategic cost reduction**. In: MARCHAND, Donald A.(Org.). **Competing with information: a manager's guide to creating business value with information content**. Chinchester, England : Wiley, 2001. p.165-191.

JACOB, Raul. **Why some customers are more equal than others**. Fortune, 19/09/94, p. 216.

KANO, N. 1984. **Attractive Quality and Must-be Quality**. *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, April: 39-48.

KIDDER, L. H. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. S. Paulo, EPU. 1987

KOTLER, Philip & ARMSTRONG Gary. **Princípios de marketing**. Tradução de Alexandre S. Martins. Revisão técnica de Mauro Calixta Tavares. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.

KOTLER, Philip. **A Statement of Marketing Philosophy**. *In*. Journal of Marketing. Janeiro de 1965, p. 43.

LEVITT, Theodore. **A Imaginação de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1991

LEVITT, Theodore. **Marketing para Desenvolvimento dos Negócios**. In Expansão. São Paulo. Vol. III nº 71. 30/10/1974. P. 71

LOBOS, Julio. **En-Cantando o cliente: interno e externo**. São Paulo: Instituto da Qualidade, 1993.

MARQUES M.; PHILIPPI D.; NASCIMENTO G. **Dimensionamento de Posições de Atendimento para Call Centers**. Florianópolis. Dissertação apresentada na UFSC

em 2001.

MCCARTHY, E. Jerome. **Marketing Básico: Uma Visão Gerencial**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Zahar. 1978.Vol. I, p.48

MCKENNA, R. 1996. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Traduzido por Outras Palavras Consultoria Lingüística e Serviços de Informática. Rio de Janeiro: Campus.

MIRANDA, Antônio, SIMEÃO, Elmira. **A conceituação de massa documental e o ciclo de interação entre tecnologia e o registro do conhecimento**. *In*. DataGramZero - Revista de Ciência da Informação - v.3 n.4 ago/02

MIRANDA, Antonio. **Ciência da Informação: Teoria e metodologia de uma área em expansão**. Elmira Simeão (org.).Brasília: Thesaurus, 2003

MIRANDA, Antônio. **Duas abordagens no processo de definição do profissional da informação, à guisa de apresentação**. *In*. BAPTISTA, Sofia, MUELLER, Suzana. **Profissional da Informação: o espaço de trabalho**. Thesaurus, 2004. (Estudos Avançados em Ciência da Informação v.3)

MUELLER, Suzana P. M. e PASSOS, Edilenice Jovelina L. (Org). **Comunicação Científica**. Dep. Ciência da Informação da Universidade de Brasília, Brasília, 2000. (Estudos Avançados em Ciência da Informação, V.1).

MUELLER, Suzana. **Uma profissão em evolução: profissionais d informação no Brasil sob a ótica de Abbott- proposta de estudo**. *In*. BAPTISTA, Sofia, MUELLER, Suzana. **Profissional da Informação: o espaço de trabalho**. Thesaurus, 2004. (Estudos Avançados em Ciência da Informação v.3)

NEWWLL, Frederick. **Fidelidade.com**. São Paulo: Makron, 2000

NÓBREGA, Clemente. **Supermentes: Do Big Bang à era digital**. São Paulo: Negócio Ed. 2001.

NOLAN, Richard L. **Managing the crises in data processing**. *In*. Harvard Business Review, v. 57. n. 2. pp.115-126, Mar./Apr. 1979.

POPPER, Karl Raymond. **Conhecimento objetivo: uma abordagem revolucionária**. Belo Horizonte: Editora Itatiaia; São Paulo. Ed. da Universidade de São Paulo, 1975. 394p. (Espírito de Nosso Tempo, V.13).

PORTER, Michael E., MILLAR, Victor E. **How information gives you competitive advantage**. *In*. Harvard Business Review, Jul./Ago.1985.

REICHELDT, F.F. SASSER, W.E., **Zero-Defections: Quality Comes to Services**. *Harvard Business Review*: 111(5).

ROBREDO, Jaime. **Da Ciência da Informação revisitada aos sistemas humanos de informação**. Brasília : Thesaurus

RODRIGUES, Hugo T. et al. (2000). “**Arquitetura da gestão pelo conhecimento focada na inovação**”. In: LETHELIER, E. et al. (eds). Proceedings, International Symposium on Knowledge Management / Document Management, Novembro de 2000. Curitiba: Editora Universitária Champagnat, p.59-76.

SARACEVIC, Tefko. **Interdisciplinary nature of information science**. In. Revista Ciência da Informação. IBICT. Vol. 24, número 1. 1995.

SHANNON, Claude E.; WEAVER, Warren. **The mathematical theory of communication**. Urbana: The University of Illinois, 1949.

SHAPIRO, Carl; VARIAN, Hal R. **A economia da informação: como os princípios econômicos se aplicam a era da Internet**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SIEGFRIED, Tom. **O bit e o pêndulo: a nova física da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SILVA, Adriano. **Consumir não é pecado**. In. Revista Exame. São Paulo: Abril. 03/12/1997, ed. 650 pp. 76-79.

SIMÕES, Roberto. **Marketing Básico**. 1ª Edição. São Paulo: Saraiva, 1977, p. 9.

SMIT, Johanna *et al.* **A determinação do campo científico da Ciência da Informação: uma abordagem terminológica**. DataGramZero - Revista de Ciência da Informação - v.5 n.1 fev/04

STEWART, Thomas A. (1998). **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 2a ed. Rio de Janeiro: Campus.

SULLIVAN D., “**Document Warehousing and Text Mining**”, Wiley Computer Publishing, 2001

TAKAOKA, H. 1999. **Aplicação de data-warehouse no varejo**. Marketing de Relacionamento no Varejo. São Paulo: Atlas. 87-103.

TONTINI, G. 2000. **Identification of Customer Attractive and Must-be Requirements Using a Modified Kano’s Method: Guidelines and Case Study**. In: *Proceedings of the 54th American Quality Congress*: 728-734,

WERSIG, Gemot, NEVELING, Ulrich. In. **Information Scientist**, 9(4): 127-140, Dec. 1975.

ZÜLKE, M. L. 1991. **Abrindo a Empresa para o Consumidor**. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Anexo 1

Glossário

4 CS	O composto do marketing, visto sob a ótica do cliente, a saber, a definição do valor para o Cliente, do menor Custo, da Conveniência e da Comunicação. Faria, 2002.
4 PS	O composto do marketing, visto sob a ótica do vendedor, a saber, a definição do Produto, do seu Preço, Promoção e da Praça. Faria, 2002.
ACESSIBILIDADE	Grau em que clientes de determinados segmentos de mercado são atingidos e satisfeitos por produtos e/ou serviços. Sales, 2000.
ACOMPANHAMENTO	1. Processo de monitoramento do estado real da qualidade de forma a possibilitar o cumprimento de objetivos e metas e a detecção de necessidade de ações corretivas. 2. Processo de verificação do cumprimento de todas as ações corretivas para a eliminação ou redução de deficiências detectadas durante uma auditoria da qualidade. 3. Processo em que o fabricante ou fornecedor acompanha o produto ou serviço após a venda para assegurar-se da satisfação do cliente e da continuidade dos negócios. Sales, 2000.
ADOÇÃO	Processo pelo qual uma pessoa ou organização inicia o uso de um produto ou serviço. Faria, 2002.
AJUSTE	Processo de determinação e aplicação de correção, de forma a reduzir os erros ou eliminar discrepâncias entre resultados obtidos. Sales, 2000.
ALTA DIREÇÃO	Conjunto dos responsáveis ao mais alto nível da hierarquia de uma organização (presidente, diretor geral, diretores). Sales, 2000.
ANÁLISE DE CUSTO-BENEFÍCIO	Método de análise sistemática e rigorosa de opções de alternativas, expressas em objetivos específicos para uma organização. Sales, 2000.
ANÁLISE DE MERCADO	Atividade que visa obter a direção das mudanças que provavelmente vão afetar os mercados e a demanda de produtos e serviços de uma empresa. Ver Macroambiente. Faria, 2002.

APRENDIZAGEM	"aprender é tornar informação em conhecimento" Saint-Onge, 2004
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	"a aprendizagem organizacional é encarada como um processo social de interação entre indivíduos o qual, embora nem sempre de forma consciente ou intencional, resulta na criação de novo conhecimento" Santana e Diz, 2001
ÁRVORE DE DECISÃO	Representação da anatomia de uma decisão a ser tomada e da decomposição das suas relações com eventuais decisões futuras, reações de concorrência e suas conseqüências. Sales, 2000.
ATENDIMENTO	Velocidade, competência, cortesia e disponibilidade com que uma organização ou indivíduo acolhe os clientes e lhes presta um serviço. Sales, 2000.
ATRIBUTO	Característica ou propriedade de uma unidade de produto ou serviço, avaliada quanto à existência ou não de um requisito especificado ou esperado. Sales, 2000.
AVALIAÇÃO	Estimativa ou determinação de valor de alguma coisa ou situação, em comparação com uma especificação ou padrão, com um objetivo determinado. Sales, 2000.
BENCHMARKING	Processo sistemático e contínuo de avaliação de estratégias, operações, processos, metodologias de trabalho, produtos e serviços de organizações que efetivamente pratiquem e sejam reconhecidas como melhores de uma determinada classe e como exemplos organizacionais. Sales, 2000.
BENEFÍCIOS	Atributos ou conjunto destes que represente atendimento a desejos de um segmento ou mercado ou, ainda, o atributo que motiva o comportamento de compra. Faria, 2002
BRAINSTORMING	Técnica utilizada por grupos de trabalho ou equipes da qualidade para encorajar a geração, esclarecimento e avaliação de uma lista de idéias, problemas ou tópicos, de forma criativa e rápida, a respeito de um determinado assunto. Sales, 2000.
BROWSER OU NAVEGADOR	Programa de software que permite que o computador tenha acesso à Internet, como o Explorer, Netscape ou Ópera.
CANAIS DE	Meios que são utilizados para fazer com que os produtos

DISTRIBUIÇÃO	e serviços saiam do produtor e cheguem a cliente final. São os meios utilizados para se definir o P Praça (um dos 4 Ps do marketing). Faria, 2002
CAPITAL HUMANO	"O capital humano inclui todos os bens intangíveis que as pessoas trazem para as suas profissões." Davenport, 2001 "o capital humano é a personificação da capacidade produtiva das pessoas. É a soma das capacidades, do conhecimento, dos atributos, das motivações e da força moral das pessoas. Pode ser dado ou alugado a outras pessoas, mas apenas numa base temporária; não é possível transferir a sua posse." Bassi, 2001
CARACTERÍSTICAS DE PRODUTO	Propriedades de um produto (ou serviço) cujo objetivo é atender a determinadas necessidades e expectativas do cliente. Sales, 2000.
CICLO DE TEMPO	Tempo requerido para completar um processo, ou seja, transformar entradas em saídas. Sales, 2000.
CLIENTE	Consumidor final, usuário, beneficiário ou segunda parte interessada. Sales, 2000. Aquele que compra bens ou serviços, para si ou para presentear. Faria, 2002
COLETA DE DADOS	1. Reunião de informações necessárias e suficientes ao estabelecimento de uma série estatística. 2. Coletânea de respostas numéricas fornecidas por um sistema de medição, instrumento ou sensor. 3. Fase de investigação na qual são levantados dados referentes à qualidade de um material, item, produto, serviço, processo, sistema ou fornecedor para análise posterior. Sales, 2000.
COMERCIALIZAÇÃO	Estágio em que um novo produto ou serviço inicia suas vendas no mercado ou segmento. Faria, 2002
COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	Processo pelo qual as pessoas ou os grupos de pessoas passam para selecionar, comparar, usar, utilizar, dispor de produtos, serviços e experiências para satisfazer suas necessidades e desejos. Faria, 2002
COMPROMETIMENTO COM A QUALIDADE	Envolvimento efetivo de uma empresa, por meio de seus representantes de mais alto nível e de todos os funcionários nos esforços de aperfeiçoamento da qualidade em toda a sua extensão. Sales, 2000.
CONFIABILIDADE	Habilidade de um sistema, instalação, equipamento, dispositivo, produto ou serviço desempenhar suas funções satisfatoriamente, de acordo com determinadas especificações, num dado intervalo de tempo, sob

condições preestabelecidas. Sales, 2000.

CONHECIMENTO
TÁCITO

"O conhecimento tácito pode ser dividido em duas dimensões. "A primeira é a dimensão técnica, que engloba o tipo de capacidades informais e difíceis de definir capturadas no termo 'know-how'." A outra dimensão é a cognitiva. "Esta consiste em esquemas, modelos mentais, crenças, e percepções de tal forma embrenhadas que as tomamos como certas." Esta dimensão "reflete a nossa imagem da realidade (o que é) e a nossa visão do futuro (o que deveria ser)." Nonaka e Takeuchi, 1995

CONSULTOR

Profissional capacitado a introduzir, facilitar a introdução ou dar prosseguimento à política, planejamento, projeto, plano ou programa, fornecendo subsídios e esclarecimentos quanto a conceitos, princípios, métodos e atitudes. Sales, 2000.

CONSUMIDOR

Aquele que faz uso dos bens ou serviços, adquiridos por si ou por outros. Faria, 2002

CONTEÚDO

"representa uma combinação específica de informação e um documento possível de gerir" Laugero e Globe, 2002

CONTEXTO

"Um contexto é algo que dá significado e profundidade à informação." Reamy, 2002

CONTROLE DA
QUALIDADE (CQ)

Técnicas operacionais e atividades utilizadas para atender aos requisitos da qualidade em estágios relevantes do ciclo da qualidade, objetivando o monitoramento de processos, a eliminação de desempenho insatisfatório, a satisfação de clientes e a conseqüente eficácia econômica. Sales, 2000.

CORREIO
ELETRÔNICO OU E-
MAIL

Significa Electronic Mail, em português: Correio Eletrônico. São as mensagens trocadas pelos Internautas em programas como Outlook Express ou Lotus Notes, entre outros. Sistema de troca de mensagens eletrônicas.

CREDENCIAMENTO

Reconhecimento da capacidade técnica de uma entidade para executar serviços em determinada área de atuação, faixa e incerteza de medição. Sales, 2000.

CRIAÇÃO DE
CONHECIMENTO
ORGANIZACIONAL

"A capacidade de uma empresa como um todo criar novo conhecimento, disseminá-lo pela organização, e incorporá-lo nos seus produtos, serviços, e sistemas." Nonaka e Takeuchi, 1995

CRM

COSTUMER RELATIONSHIP MANAGMENT - Marketing

de Relacionamento.

CULTURA	Conjunto de percepções, atitudes e modos de agir, de instituições e valores espirituais e materiais de uma organização (grupo social, sociedade, povo). Sales, 2000. "Uma cultura é um conjunto de básicos pressupostos tácitos sobre como o mundo é e deveria ser que um grupo de pessoas partilha e que determina as suas percepções, os seus pensamentos, sentimentos, e, até certo ponto, o seu comportamento observável. A cultura manifesta-se a três níveis: ao nível dos profundos pressupostos tácitos que são a essência da cultura, ao nível dos valores defendidos que muitas vezes reflectem o que um grupo idealmente deseja ser e a forma como se quer apresentar publicamente, e o comportamento do dia-a-dia que representa um complexo compromisso entre os valores defendidos, os pressupostos mais profundos, e os requisitos imediatos da situação." Schein, 1996
CUSTO	Conjunto de valores (materiais, energia, informação, economia de tempo) destinados ao cliente ou à sociedade. Sales, 2000.
CUSTO DE FALHAS EXTERNAS	Somatório dos custos incorridos quando os produtos/serviços não apresentam a necessária qualidade, após sua transferência aos clientes. Sales, 2000.
DADOS	"É o elemento básico a partir do qual percebemos e registramos uma realidade." Garber, 2001
DEFEITO	Qualquer desvio de uma característica de um item em relação aos seus requisitos, podendo afetar ou não a capacidade do item em desempenhar uma função requerida. Sales, 2000.
DEMANDA	Número de compras possíveis para um determinado produto ou serviço, num determinado mercado e em um determinado espaço de tempo. Faria, 2002.
DESEJO	Diferentemente da necessidade, que indica a privação de uma satisfação básica, o desejo é uma atitude ou emoção moldada ou culturalmente ou por traço de personalidade ou por estilo de vida. Faria, 2002
DESEMPENHO	Resultado de realização de funções especificadas por um item, produto, serviço, sistema, instalação, organização ou pessoa. Sales, 2000.

DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO	Processo de fornecer a um novo produto ou produto modificado as características da qualidade que atendam às necessidades e às expectativas do cliente. Sales, 2000.
DESVIO	Diferença entre a variável e o valor de referência. Sales, 2000.
DISPONIBILIDADE	Habilidade de um material, item, subconjunto, conjunto, produto, serviço ou sistema estar em estado de desempenhar a função para a qual tenha sido designado, sob condições estabelecidas, por um dado período. Sales, 2000.
DISSONÂNCIA COGNITIVA	Desconforto que pode acontecer após a compra, geralmente relacionado a bens de alto valor.. Faria, 2002
DOCUMENTO	Qualquer expressão física de informação ou dados. Sales, 2000. "conjunto coerente de dados elaborados e organizados de forma a transmitir a um destinatário, em determinado contexto, informação orientada especialmente para aumentar o seu conhecimento ou a sua cultura sobre dada matéria" Mendes, 2001
EFICÁCIA	Grau em que um sistema operacional realiza o que dele se espera. Sales, 2000.
EFICIÊNCIA	Relação entre os recursos humanos, as máquinas e o capital investido e os resultados advindos do uso desses recursos, ou seja, o grau de aproveitamento dos recursos utilizados para a produção de bens e serviços. Sales, 2000.
ENTIDADE	1. Item ou elemento que pode ser considerado individualmente. 2. Denominação atribuída a uma organização que estabelece normas contratuais que podem ser utilizadas entre clientes e fornecedores. Sales, 2000.
ENTREGA	Ato de pôr um produto ou serviço à disposição de quem o encomendou. Sales, 2000.
ERRO	Diferença entre um valor encontrado e o seu valor real ou esperado. Sales, 2000.
ESPECIFICAÇÃO	Documento que define e descreve em detalhes os requisitos a serem cumpridos por um material, item, produto, serviço, ou processo, segundo normas estabelecidas por órgãos competentes ou pela organização compradora, devendo estar em

	conformidade com as necessidades e expectativas do cliente e do usuário. Sales, 2000.
ESTADO DA ARTE	Uso de princípios, métodos e/ou instrumentação que individualmente ou coletivamente requerem técnicas e/ou exatidão cima daquelas praticadas rotineiramente. Sales, 2000.
ESTATÍSTICA	Método de estudo representativo e analítico dos elementos dos fenômenos que se apresentam em grande número, para sua subsequente apresentação. Sales, 2000.
ESTRATÉGIAS DE MARKETING	O conjunto de ações previstas para alcançar os objetivos de marketing.. Faria, 2002
ÉTICA	A ética somente começa quando a Razão pergunta por que existem princípios morais; quais princípios supremos, universais e atemporais são encontrados em todos os sistemas morais; por que os seres humanos são os únicos seres morais e qual é a origem dos grandes princípios morais. Assim, a ética somente existe na forma de partes coerentes de algum sistema filosófico. Qualquer outro uso do termo é inapropriado e promove confusão.
EXPECTATIVAS DO CLIENTE	Tudo o que os clientes gostariam de receber, o que pensam que pode ser fornecido por uma organização ou obtida da mesma, a um preço com o qual concordam em pagar e no prazo que satisfaça seus interesses. Sales, 2000.
FEEDBACK	1. Dado extraído de um processo ou de uma situação e utilizado no controle, previsão/projeção ou correção imediata ou futura do processo ou situação. 2. Complementação de um processo de comunicação entre pessoas na forma de resposta a uma idéia, pensamento ou proposição, transmitida sob a forma escrita, verbal ou por movimentos. Sales, 2000.
FLUXOGRAMA	Diagrama que representa o fluxo ou seqüência atual de um trabalho ou processo de produção de um produto ou serviço, por meio de uma simbologia própria. Sales, 2000.
FOCO NO CLIENTE	Ato de organizações que conhecem as atitudes, necessidades e expectativas do cliente, as concorrentes e as tendências tecnológicas, que antecipam-se às demandas do mercado, oferecem um conjunto de produtos e/ou serviços que atendam às necessidades e expectativas do cliente em condição de vantagem competitiva, entregam o que prometem e mantêm

atitudes de cortesia nas relações. Sales, 2000.

FORNECEDOR	Organização ou pessoa contratada, setor interno ou funcionário que fornece produto, serviço ou informação. Sales, 2000.
FUNÇÃO	1. Característica de um material, item, produto ou serviço que serve a um propósito útil e atende a uma necessidade real do cliente ou usuário. Toda e qualquer atividade própria, normal ou natural que um produto ou serviço desempenha. Sales, 2000.
GARANTIA DA QUALIDADE	Conjunto de ações sistematizadas necessárias e suficientes para prover confiança de que um produto ou serviço irá satisfazer os requisitos definidos da qualidade que, por sua vez, devem refletir as necessidades e as expectativas implícitas e explícitas do cliente. Sales, 2000.
GESTÃO DE CONHECIMENTO	"A gestão de conhecimento "é a gestão explícita e sistemática de conhecimento vital e dos seus processos associados de criação, recolha, organização, difusão, uso e exploração na perseguição dos objetivos organizacionais." Skyrme, 2001
HIPÓTESE	1. Suposição feita como base para se tirar conclusões ou como um ponto de partida de uma investigação. 2. Equação que tem por objetivo fornecer descrição funcional de fontes ou resultados de informação que podem ser obtidas de um experimento. Sales, 2000.
INFORMAÇÃO	"Todo dado coletado capaz de diminuir o nível de incerteza na tomada de decisão" Garber, 2001
INOVAÇÃO	Um produto ou serviço que é percebido como sendo novo, diferente dos demais produtos e serviços existentes. Faria, 2002
INSATISFAÇÃO DO CLIENTE	1. Estado de não-aceitação com relação a determinada situação. 2. Não-atendimento aos requisitos da qualidade esperados ou acordados com os clientes. Sales, 2000.
INTELIGÊNCIA	É a capacidade de aplicação dos meios disponíveis para resolução de problemas de maneira satisfatória (satisfatória, do ponto de vista do sujeito). Também se aplica ao aprendizado (que pode ser visto como um caso particular de problema)
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	Inteligência competitiva de mercado é "o conhecimento sobre o mercado, para que se possa reduzir ao máximo as incertezas intrínsecas às decisões nas organizações e tornar mínimo o risco de uma decisão errada" Garber,

2001

INTERNET	Teve início em meados de 1969 pelo Departamento de Defesa do EUA. É a interligação de computadores das mais variadas regiões em uma mesma rede, possibilitando a comunicação em tempo real. Os computadores podem ser ligados por linha telefônica, rádio, satélite, fibra ótica, etc.
ITEM	Termo genérico que engloba estruturas, sistemas, subsistemas, equipamentos, unidade funcional, componentes, instalações, conjuntos, peças ou materiais que possam ser considerados individualmente e/ou ensaiados separadamente. Sales, 2000.
LINK	Conexão entre duas páginas ou dois sites. Ou seja, quando o Internauta seleciona uma palavra ou figura com link é levado ao assunto desejado, que pode estar em outra página do site ou mesmo em outro site.
MACROAMBIENTE	Os ambientes sociais considerados na elaboração do plano de marketing, a saber: demográfico, econômico, natural, tecnológico, político e cultural. Faria, 2002
MANUTENÇÃO	1. Operação de caráter preventivo, compreendendo limpeza, ajustes, correções e verificações rotineiras em instrumentos e equipamentos de medição, com o objetivo de evitar possíveis falhas futuras. 2. Atividade logística que compreende um conjunto de ações administrativas, técnicas e econômicas a serem tomadas para a conservação, recuperação do estado operacional ou otimização do ciclo de vida de itens, produtos, instrumento, máquinas, equipamentos, processos, sistemas ou do conjunto dos meios de produção. Sales, 2000.
MARCA	Um nome, sinal, design, símbolo ou quaisquer outras características que sirvam para diferenciar de forma distinta os produtos dos demais produtos dos concorrentes.
MARKETING DE NICHOS	Estratégia de ataque a uma parte do mercado, através de uma segmentação bastante estreita, visando atender um grupo pequeno desse mercado, com um composto personalizado e específico para o nicho.
MARKETING DE RELACIONAMENTO	Marketing, que ao invés de "fechar uma venda" aproveita a oportunidade da primeira compra para iniciar um relacionamento duradouro, objetivando obter dados sobre as necessidades e desejos do cliente, ao longo do tempo,

e partilhar o poder de compra do cliente ao longo de sua vida. Faria, 2002

MARKETING DIFERENCIADO	Estratégia de marketing de ataque no qual se busca atingir o mercado como um todo, ou parte deste, através de seus vários segmentos com ofertas diferentes para cada um desses segmentos – o composto de marketing é específico para atender as necessidades de cada segmento. Faria, 2002
MARKETING DIRETO	Um sistema utilizado pelas empresas comunicando-se diretamente com os seus clientes potenciais de forma indiscriminada, buscando uma resposta ou uma transação. Faria, 2002
MEIO AMBIENTE	Conjunto de todos os objetos que não fazem parte do sistema em consideração, mas que exercem influência sobre a sua operação. Sales, 2000.
MERCADO ALVO	Sub-conjunto de integrantes do mercado que fazem parte do grupo que a empresa decidiu atender. Faria, 2002
MERCADO	Conjunto de clientes e não clientes atuais e futuros. Faria, 2002
MODELO	1. Representação física de um item ou material. 2. Equação ou conjunto de equações que regem a relação entre duas ou mais variáveis dependentes. 3. Representação formal (matemática) das inter-relações entre diversas variáveis características de um fenômeno. Sales, 2000.
MOTIVAÇÃO	Desejo, força, necessidade ou outra característica interna à cada pessoa que a leva a buscar a sua satisfação. Faria, 2002
NECESSIDADES DO CLIENTE	Expectativas e desejos dos clientes em relação a um produto ou serviço. Sales, 2000. Bens ou serviços que os clientes necessitam para sobreviver. Faria, 2002
NICHO	Um segmento pequeno que demanda uma oferta específica de produto ou serviço. Faria, 2002
NÍVEL DE QUALIDADE	Conjunto de parâmetros e requisitos que caracterizam a seletividade a ser aplicada ao sistema da qualidade de produtos e serviços, em função do estágio de desenvolvimento da tecnologia e da complexidade do projeto, da complexidade do processo de produção, das características do produto ou serviço, dos aspectos de

		segurança e economicidade. Sales, 2000.
OBJETIVOS DO MARKETING		Os objetivos do marketing referem-se sempre a dois aspectos: produto (composto) e mercado (participação). Faria, 2002
ONLINE		Conectado à Internet o que permite comunicação e transmissão de dados em tempo real.
ORGANIZAÇÃO		"As organizações são essencialmente a soma de todas as decisões que tomaram ao longo do tempo." Kleiner, 2003
PARCERIA		Reunião entre organizações concorrentes ou não, clientes e fornecedores, ou entre uma organização e seus funcionários para um fim de interesse comum. Sales, 2000.
PESQUISA DE MARKETING	DE	Pesquisa realizada com clientes, a fim de conhecer seu nível de satisfação com os produtos/serviços (clientes atuais) e/ou suas necessidades e expectativas explícitas e implícitas (clientes atuais e/ou clientes em potencial). Sales, 2000.
PESQUISA DE MERCADO		Estudos feitos junto aos clientes e ao mercado buscando informações relevantes para a atuação do marketing. Faria, 2002
PLANEJAMENTO DO PRODUTO		Processo que envolve a identificação, classificação e medição das características da qualidade de um produto ou serviço, estabelecimento de objetivos, requisitos e restrições que afetam a qualidade e análise e tomada de decisões, de forma a combinar os interesses e as necessidades dos clientes com os interesses e capacitação da empresa. Sales, 2000.
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO		Processo de desenvolvimento e manutenção de um ajuste estratégico entre objetivos e metas, as capacidades da organização e as diversas oportunidades de mercado, considerando as necessidades e expectativas dos clientes e o estágio dos concorrentes. Sales, 2000. O processo dinâmico de alocação de recursos compatibilizando as oportunidades de mercado, os objetivos e as capacidades da organização. Faria, 2002
PLANO DE AÇÃO		Plano que descreve as orientações de médio e longo prazos da direção, com objetivos, metas e formas de avaliação. Sales, 2000.

PLANO DE MARKETING:	Planejamento feito periodicamente onde se analisa os diversos ambientes do marketing (auditoria de marketing) e se estabelece objetivos e estratégias de produto (composto) e mercado (participação). Faria, 2002
POSICIONAMENTO:	A percepção que o cliente tem, ou se quer que tenha, de uma determinada marca, empresa, produto ou serviço frente aos concorrentes. Faria, 2002
PROBLEMA	Resultado indesejado de um trabalho. Sales, 2000.
PROCEDIMENTO	Conjunto de operações importantes e necessárias para um objetivo enunciado. Sales, 2000.
PROCESSAMENTO AUTOMÁTICO DE DADOS	Registro, processamento, armazenamento, transmissão e apresentação de dados por meios eletrônicos, elétricos ou mecânicos. Sales, 2000.
PRODUTO	1. Tudo aquilo que é disponibilizado no mercado para venda ou troca com a finalidade de satisfação de desejos ou necessidades. 2. Resultado de atividades, operações ou processos. Sales, 2000.
PRODUTO FINAL	1. Produto pronto para uso. 2. Termo de uso geral que indica o que é gerado por um processo final, incluindo tantos bens tangíveis quanto serviços. 3. Produto fornecido ao cliente na forma por ele solicitada, incluindo a embalagem e o acondicionamento. Sales, 2000.
PROJETO	Combinação de processos que transformam conhecimento, trabalho, matérias-primas e energia em um produto ou serviço final. Sales, 2000.
QUALIDADE	Totalidade de requisitos e características de um produto ou serviço que estabelece a sua capacidade de satisfazer determinadas necessidades. Sales, 2000.
RELATÓRIO	Documento que apresenta os resultados de determinada atividade e respectiva interpretação, devendo estar de acordo com os procedimentos e normas técnicas aplicáveis. Sales, 2000.
REQUISITOS DO CLIENTE	Desejos e expectativas do cliente em relação a um determinado produto a ser entregue ou serviço a ser prestado por um fornecedor interno ou externo. Sales, 2000.
SATISFAÇÃO DO CLIENTE	1. Estado de aceitação positiva com relação a determinada situação. 2. Atendimento aos requisitos da

	<p>qualidade esperados ou acordados com os clientes. 3. Reação do usuário que recebe produtos e/ou serviços visivelmente superiores a quaisquer outros do mercado e no prazo. Sales, 2000.</p>
SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	<p>Processo de subdividir o mercado em subconjuntos distintos de clientes que se comportam da mesma maneira, tem necessidades ou características semelhantes. Faria, 2002</p>
SERVIÇO	<p>Atividade caracterizada pela execução de tarefas, consideradas estas independentemente dos itens aos quais se refiram. Sales, 2000. Um bem intangível, que não se tem posse, por exemplo: uma consulta médica, uma vivência num parque temático, o trabalho de uma baby sitter. Faria, 2002</p>
SISTEMA	<p>Entidade física ou conceitual composta de partes interdependentes, que interagem dentro de limites preestabelecidos, para se atingir certa(s) meta(s) comum(ns). Sales, 2000.</p>
SISTEMA DE CONTROLE DA QUALIDADE	<p>Conjunto de normas, procedimentos e instruções por meio dos quais equipamentos, processos e operações são operados e monitorados para a produção de produtos ou prestação de serviços em conformidade com especificações e tolerâncias. Sales, 2000.</p>
SOCIEDADE DO CONHECIMENTO	<p>"o conceito da Sociedade do Conhecimento assenta em pessoas inteligentes, dinâmicas e versáteis, com capacidade para recorrerem à informação e aos conhecimentos de que necessitam para desenvolver a sua actividade de forma criativa, em contextos bem definidos e em saudável articulação com os sistemas em que se integram" Mendes, 2001</p>
USUÁRIO	<p>Pessoa que utiliza ou consome um produto ou serviço. Sales, 2000.</p>
VANTAGEM COMPETITIVA	<p>Vantagem sobre os concorrentes, obtida pela oferta de produtos e/ou serviços de maior valor, maior qualidade, maiores benefícios aos clientes. Sales, 2000. Atributo ou característica oferecida aos clientes que apresenta diferencial superior de valor, sob o ponto de vista do cliente, sobre a oferta dos concorrentes. Faria, 2002</p>

Anexo 2

Relação de Ouvidorias Públicas

Agência Nacional de Águas - ANA

Tel.: (61) 2109-5400

End.: Setor Policial Sul, Área 5, Quadra 3, Bloco B, sala 202

Brasília – DF 70.610-200

grazziontin@ana.gov.br

<http://www.ana.gov.br>

Agência Nacional de Cinema - ANCINE

Tel.: (21) 2126-1340

End.: Praça Pio X, nº 54, 10º andar

Rio de Janeiro – RJ 22.091-040

ouvidoria@ancine.gov.br

<http://www.ancine.gov.br>

Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL

Tel.: (61) 33426-5955 0800 727 20 10

End.: SGAN 603, Modulo I, 1º andar

Brasília – DF 70830-030

ouvidoria@aneel.gov.br

<http://www.anatel.gov.br/atendimento/default.asp>

Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS

Tel.: 0800-7019656 (21) 2105-0031

End.: Av. Augusto Severo, 84 - Ed Barão de Mauá, 9º andar – Glória

Rio de Janeiro – RJ 20021-040

ouvidoria@ans.gov.br

<http://www.ans.gov.br/portal/site/faleconosco/faleconosco.asp>

Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL

Tel.: 0800-332001 (61) 2312-2081

End.: SAUS Quadra 6, Bloco H, Ed. Ministro Sérgio Motta, 2º andar, Ala Norte

Brasília – DF 70070-940

ouvidoria@anatel.gov.br

<http://www.anatel.gov.br/atendimento/default.asp>

Agência Nacional de Transportes Aquaviários - ANTAQ

Tel.: 0800-610300 (61) 3315-4735

End.: SAN Q. 3, Bloco A - Ed. Núcleo dos Transportes, 2º andar

Brasília – DF 70040-902

ouvidoria@antag.gov.br

<http://www.antag.gov.br>

Agência Nacional de Transportes Terrestres - ANTT

Tel.: 0800-610300

End.: SBN Quadra 2, Bloco C, lote 17
Brasília – DF 70040-020
ouvidoria@antt.gov.br
<http://www.antt.gov.br>

Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA
Tel.: (61) 3448-1235 (64) 3448- 1464
End.: SEPN 515, Bloco B, Ed. Omega, 4º andar, sala 02
Brasília – DF 70770-502
ouvidoria@anvisa.gov.br
http://www.anvisa.gov.br/institucional/ouvidoria/fale_com.htm

Agência Nacional do Petróleo - ANP
Tel. 0800-900267 (21) 3804-0012
End. Avenida Rio Branco 65, 21º andar
Rio de Janeiro – RJ 20090-004
diger@anp.gov.br
<http://www.anp.gov.br/falecomanp/index.asp>

Banco do Brasil S/A - BB OUVIDORIA EXTERNA
Tel.: (61) 3310-5259 0800-785678
End.: SBS Ed. Sede I, 15º andar
Brasília – DF 70073-900
ouvidoria@bb.com.br
<http://www.bb.com.br>

Banco do Brasil S/A - BB OUVIDORIA INTERNA
Tel.: (61) 3310-4796 0800-785678
End.: SBS Ed. Sede I, 2º andar
Brasília – DF 70073-900
ouvidoriainterna@bb.com.br
<http://www.bb.com.br>

Banco do Estado de Santa Catarina S/A - BESC
Tel.: 0800-489111 (48) 216-6200
End.: Adolfo Melo nº 41, 1º andar, Ed. Leonora
Florianópolis – SC 88015-090
ouvidor@besc.com.br
<http://www.besc.com.br/contato/contato.html>

Banco do Estado do Ceará S/A - BEC
Tel.: 0800-853500
End.: Rua Pedro I, nº 481 – Centro
Fortaleza – CE 60035-902
bec@bec.com.br
<http://www.bec.com.br/becnet2/bec/>

Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico- BNDES
Tel.: (21) 2172-7128 (21)2172-8777
End.: Avenida República do Chile, nº 100, 21º andar, Sala 2122 - Centro

Rio de Janeiro – RJ 20139-917
ouvidoria@bndes.gov.br
<http://www.bndes.gov.br/empresa/ouvidoria/default.asp>

BR Distribuidora Petrobrás Distribuidora S.A - BR-PETROBRÁS
Tel.: 0800789001 (21) 3876-4091
End.: Rua General Canabarro, nº 500, 16º andar – Maracanã
Rio de Janeiro – RJ 20271-905
ouvidoria@br-petrobras.com.br
<http://www.br-petrobras.com.br>

Caixa Econômica Federal – CAIXA
Tel.: 0800-5747474 (61) 414-6903
End.: SBS, Quadra 4, Lotes 3/4, 5º andar
Brasília – DF 70092-900
ouvidoria@caixa.gov.br
<http://www1.caixa.gov.br/ouvidoria/index.asp>

Centrais Elétricas Brasileiras S/A - ELETROBRÁS
Tel.: (21) 2514-5056 (61) 2514-6309
End.: Praia do Flamengo 66, Bloco A, Edifício Flamengo Park Towers, 6º andar
Rio de Janeiro - RJ
ouvidoria@eletrobras.com
<http://www.eletrobras.com.br/ouvidoria/default.asp>

Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba - CEFET/PB
Tel.: (83) 3208-3014 (83) 3208-3000
End.: Av. Primeiro de maio, 720 – Jaguaribe
João Pessoa – PB 58015-430
cefetpb@cefetpb.edu.br
<http://www.cefetpb.edu.br>

Centro Federal de Educação Tecnológica de Campos - CEFET/CAMPOS
Tel.: (24) 2733-3079 (24) 2733-3255
End.: Rua Dr. Siqueira, 273 – Parque Dom Bosco
Campos dos Goytacazes – RJ 28030-130
ouvidor@cefetcampos.br
<http://www.cefetcampos.br>

Comissão de Valores Mobiliários - CMV
Tel.: (21) 3233-8266
End.: Rua Sete de Setembro nº 111, 32º andar - Centro
Rio de Janeiro – RJ 20050-901
ouvidor@cvm.gov.br
<http://www.cvm.gov.br>

Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia de Goiás -
CREA/GO
Tel.: (62) 3221-6297
End.: Rua 239 nº 585 - Setor Universitário

Goiânia – GO 74605-070
ouvidoria@crea-go.org.br
<http://www.crea-go.org.br>

Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia de Mato Grosso -
CREA/MT
Tel.: (65) 3315-3030 (65) 3315-3016
End.: Av. Historiador Rubens de Mendonça 491, Bairro Araés - Caixa Postal 723
Cuiabá – MT 78008-000
ouvidoria@crea-mt.org.br
<http://www.crea-mt.org.br>

Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia de Minas Gerais -
CREA/MG
Tel.: 0800-2830273 (31) 3299-8733
End.: Av. Álvares Cabral 1600, 1º andar – Santo Agostinho
Belo Horizonte – MG 30170-001
ouvidoria@crea-mg.org.br
<http://www.crea-mg.org.br>

Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e
Agronomia de Santa Catarina -
CREA/SC
Tel.: (48) 3027-2037
End.: Rodovia Ademar Gonzaga, 2125 – Itacorubi
Florianópolis – SC 88034-001
ouvidoria@crea-sc.org.br
<http://www.crea-sc.org.br>

Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia do Amazonas -
CREA/AM
Tel.: (92) 3627-9126 (92) 3627-9123
End.: Rua Costa Azevedo, 174 – Centro
Manaus/AM 69010-230
ouvidoria@crea-am.org.br
<http://www.crea-am.org.br/~creanew/ouvidoria/index.php>

Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia do Ceará -
CREA/CE
Tel.: 0800-991400 (85) 3452-3840
End.: Rua Paula Rodrigues, 304 – Bairro de Fátima
Fortaleza – CE 60411-270
ouvidoria@creace.org.br
<http://www.creace.org.br>

Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia do Distrito Federal
- CREA/DF
Tel.: (61) 3224-2418 (61) 3224-1581
End.: SGAS Quadra 901, lote 72
Brasília – DF 70390-010

ouvidoria@creadf.org.br
<http://www.creadf.org.br/ouvidoria/ouvidoria.htm>

Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia do Rio de Janeiro - CREA/RJ

Tel.: (21) 2206-9662 (ramal 149 e 801)
End.: Rua Buenos Aires, 40, Sobreloja – Centro
Rio de Janeiro – RJ 20070-020

ouvidoria@crea-rj.org.br
<http://www.crea-rj.org.br/crea/estrutura/ouvidoria/ouvidoria.htm>

Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia do Rio Grande do Norte - CREA/RN

Tel.: (84) 3206-5937 (84) 3206-2464
End.: Av. Senador Salgado Filho, 1.840 - Lagoa Norte
Natal – RN 59056-000

ouvidoria@crearn.com.br
<http://www.crearn.com.br>

Controladoria-Geral da União – CGU

Tel.: (61) 3412-7259 (61) 3412-6782
End.: SAS, Quadra 1, Bloco A, Ed. Darcy Ribeiro, Sala 904
Brasília – DF 70070-905

cgu@planalto.gov.br/cgu
http://www.presidencia.gov.br/cgu/frame_ouv_geral.htm

Departamento de Polícia Rodoviária Federal - PRF

Tel.: (61) 3448-7770 (61) 3448-7776
End.: SEPN 506, Bloco C, Projeção 8, 1º andar
Brasília – DF 70740-503

corregedoria@dprf.gov.br
<http://www.dprf.gov.br>

Departamento de Polícia Federal – PF

Tel.: (61) 3311-8222 (61) 3311-8220
End.: SAS Quadra 6, Lotes 9/10, 4º andar, Sala 429
Brasília – DF 70037-900

coger@dpf.gov.br
<http://www.dpf.gov.br>

Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes - DNIT

Tel.: (61) 3315-4138
End.: SAN Quadra 3, Lote A, Ed. Núcleo de Transportes, 4º andar, Sala 4484
Brasília – DF 70040-902

ouvidoria@dnit.gov.br
<http://www.dnit.gov.br>

Departamento Nacional de Obras Contra Secas - DNOCS

Tel.: (85) 3223-2159
End.: Avenida Duque de Caxias, 1700 – Centro – 3º andar, Sala 301

Recife – PE 60035-111
pinheiro@dnocs.gov.br
<http://www.dnocs.gov.br>

Empresa Brasileira de Comunicação S/A - RADIOBRÁS
Fone: (61) 3327-4374 (61) 3327-3327
End.: SCRN 502, Bloco B, Ed. Marilda Figueiredo, nº 80
Brasília – DF 70720-502
ouvidoria@radiobras.gov.br
<http://www.radiobras.gov.br>

Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuárias - EMBRAPA
Tel.: (61) 3448-4199 (61) 3347-8706
End.: Parque Estação Biológica, s/nº, Ed. Sede da EMBRAPA, sala 30-C Térreo
Brasília – DF 70770-901
ouvidoria@embrapa.br
<http://www.embrapa.br/ouvidoria>

Empresa de Correios e Telégrafos - CORREIOS
Tel.: (61) 3426-2848 (61) 327-5455
End.: SBN, Quadra 1, conj. A, Ed. Sede ECT, Sobreloja
Brasília – DF 70002-900
ouvidoria@correios.com.br
<http://www.correios.com.br/servicos/falecomoscorreios/ouvidoria.cfm>

Empresa de Infra Estrutura Aeroportuária – INFRAERO
Tel.: (61) 3321-3013 (61) 3321-3333
End.: SCS, QD. 03 – Ed. Oscar Alvarenga - Entrada "B" Cobertura
Brasília – DF 70303-000
ouvidoria@infraero.gov.br
<http://www.infraero.gov.br/ouvi.php?gi=ouvi>

Fundação Nacional do Índio - FUNAI
Tel.: (61) 3313-3535 (61) 3322-7292
End.: SRTVS, Quadra 702/902, Bloco A, Ed. Lex, 3º andar, Sala 316
Brasília – DF 70340-904
cgddi@funai.gov.br
<http://www.funai.gov.br>

Fundação Nacional do Meio Ambiente – FNMA
Tel.: (61) 4009-9090 (61) 4009-9140
End.: CRS 514, Bloco B, loja 69, Térreo
Brasília - DF 70380-526
fnma@mma.gov.br
<http://www.mma.gov.br>

Fundação Petrobrás de Seguridade Social - PETROS
Tel.: (21) 2506-0855 (21) 2506-0809
End.: Rua do Ouvidor 98, 9º andar, Centro
Rio de Janeiro – RJ 20040-030

ouvidoria@petros.com.br
<https://www.petros.com.br/petrossite>

Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Pernambuco - HC/UFPE
Tel.: (81) 2126-3633 (81) 2126-3645
End.: Av. Prof. Moraes Rego, s/nº, Cidade Universitária
Recife – PE 50670-420
ouvidoriahc@ufpe.br
<http://www.ufpe.br/hc>

Hospital Geral de Bonsucesso - HGB/MS
Tel.: (21) 3977-9500 (21) 3977-9571
End.: Av. Londres, 616 - Bonsucesso
Rio de Janeiro – RJ 21041-030
acs@hgb.rj.saude.gov.br
<http://www.hgb.rj.saude.gov.br/ouvidoria>

Hospital Universitário Clementino Fraga Filho - HUCFF
Tel.: (21) 2562-2299
End.: Av. Brigadeiro Trompowsky, s/nº, Cidade Universitária
Rio de Janeiro – RJ 21941-590
ouvidoria@hucff.ufrj.br
<http://www.hucff.ufrj.br/paciente/ouvidoria/index.htm>

Imprensa Nacional - IN
Tel.: (61) 3441-9777 (61) 3441-9898
End.: SIG/Sul Quadra 6, Lote 800
Brasília – DF 70610-460
ouvidoria@in.gov.br
<http://ouvidoria.in.gov.br>

Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis –
IBAMA
Tel.: 0800-618080 (61) 321-7713
End.: SCEN, Trecho 2, Ed. Sede do Ibama, Bloco A
Brasília – DF 70818-900
linhaverde.sede@ibama.gov.br
<http://www.ibama.gov.br>

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA
Tel.: (21) 3804-8167 (21) 2240-0576
End.: Av. Pres. Antonio Carlos, 51 – 16º andar – Sala 1603
Rio de Janeiro – RJ 20020-010
ouvidoria@ipea.gov.br
<http://www.ipea.gov.br>

Instituto Nacional de Metrologia – INMETRO
Tel.: 0800 285-1818 (21) 2563-2970
End.: Rua Santa Alexandrina 416, 5º andar, Rio Comprido
Rio de Janeiro – RJ 20261-232

ouvidoria@inmetro.gov.br
<http://www.inmetro.gov.br/ouvidoria/index.asp>

Instituto Nacional de Pesquisa da Amazônia - INPA
Tel.: (92) 3643-3036 (92) 3643-3328
End.: Av. André Araújo, 2936 - Aleixo
Manaus – AM 69083-000
ouvidor@inpa.gov.br
<http://www.inpa.gov.br>

Instituto Nacional de Tecnologia - INT
Tel.: (21) 21231291 (21) 2123-1278
End.: Avenida Venezuela, 82, Sala 311 - Centro
Rio de Janeiro – RJ 20081-312
ouvidoria@int.gov.br
<http://www.int.gov.br>

Ministério da Cultura – MINC
Tel.: (61) 3316-2358
End.: Esplanada dos Ministérios, Bloco B, 4º andar
Brasília – DF 70068-900
adair.rocha@minc.gov.br
<http://www.cultura.gov.br>

Ministério da Defesa - DAC
Tel.: (21) 3814-6709
End.: Rua. Santa Luzia 651, 10º andar, Sala 1004 – Castelo
Rio de Janeiro – RJ 20030-040
ouvidoria@dac.gov.br
<http://www.dac.gov.br/principal/index.asp>

Ministério da Fazenda/ Secretaria Executiva – MF/SE
Tel.: (61) 3412-5728 (61) 3412-5727
End.: SAS, Quadra 6, Bloco O, ED. Órgãos Centrais, 7º andar - Ala Sul
Brasília – DF 70070-917
ouvidor.mf@fazenda.gov.br
<http://portal.ouvidoria.fazenda.gov.br/ouvidoria>

Ministério da Integração Nacional - MI
Tel.: 0800-610021 (61) 3414-5518
End.: Esplanada dos Ministérios, Bloco E, 6º andar
Brasília – DF 70067-900
ouvidoria@integracao.gov.br
<http://www.integracao.gov.br>

Ministério da Previdência Social – MPS
Tel.: (61) 3317-5562 0800-780191
End.: Esplanada dos Ministérios, Bloco F, Anexo, Ala A, 1º andar, Sala 179
Brasília – DF 70059-900
ouvidoria@previdencia.gov.br

<http://www.mpas.gov.br/ouvidoria.asp>

Ministério da Saúde - MS/SUS

Tel.: (61) 3448-8900 (61) 3448-8926

End.: SEPN 511, Bloco C, Ed. Bittar IV – 1º subsolo

Brasília – DF 70750-543

ouvidoria@saude.gov.br

<http://portal.saude.gov.br/saude/>

Ministério das Cidades - TRENSURB

Tel.: (51) 2129-8477 (51) 2129-8000

End.: Av. Ernesto Neugebauer 1985 - Dona Teodora

Porto Alegre - RS

ngarcia@trensurb.com.br

<http://www.trensurb.com.br>

Ministério das Comunicações - MC

Tel.: (61) 3311-6055 (61) 311-6523

End.: Esplanada dos Ministérios Bloco R - 9º andar, Sala 912

Brasília – DF 70044-900

inubia.bezerra@mc.gov.br

<http://www.mc.gov.br/fale.htm>

Ministério do Desenvolvimento Agrário - MDA

Tel.: (61) 3426-9904 0800-787000

End.: SBN, Quadra 01, Ed. Palácio do Desenvolvimento, 9º andar, Sala 921

Brasília – DF 70057-900

gercino.filho@mda.gov.br

<http://www.mc.gov.br/fale.htm>

Ministério do Esporte

Tel.: (61) 3217-1855 (61) 3217-1828

End.: Esplanada dos Ministérios, bloco A, 7º andar, sala 752

Brasília – DF 70054-900

ouvidoria@esporte.gov.br

<http://www.esporte.gov.br/ouvidoria>

Ministério do Planejamento

Tel.: (61) 3313-1888 (61) 3313-1340

End.: Esplanada dos Ministérios, bloco C, 7º andar, Sala 720

Brasília – DF 70046-900

ouvidoriadoservidor@planejamento.gov.br

<http://www.planejamento.gov.br>

Ministério do Trabalho e Emprego - MTE

Tel.: (61) 317-6797 (61) 3317-6969

End.: Esplanada dos Ministérios, bloco F, Anexo, Ala A, sala TA-14

Brasília – DF 70059-900

ouvidoria@mte.gov.br

<http://www.mte.gov.br/menu/Ouvidoria/Conteudo/OuvidoriaGeral.asp>

Ministério do Turismo

Tel.: (61) 3321-8077

End.: Esplanada dos Ministérios, bloco U, 2º e 3º andares

Brasília – DF 70065-900

ouvidoria@turismo.gov.br

<http://www.turismo.gov.br/br/home/index.asp>

Petróleo Brasileiro S.A – PETROBRÁS

Tel.: (21) 2534-8357 0800-789001

End.: Av. República do Chile nº 65 CENTRO – Ed. Etise, 22º andar, sala 2202-B

Rio de Janeiro – RJ 20031-912

ouvidoria@petrobras.com.br

<http://www.ouvidoria.petrobras.com.br>

Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Recursos Hídricos – SEMARH

Tel.: (61) 3325-6846 (61) 3325-6868

End.: SBS Quadra 2, Bloco L, Ed. Martins Pinto

Brasília – DF 70.070-120

ouvidoria@semarh.df.gov.br

<http://www.semarh.df.gov.br>

Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres – SEPM

Tel.: (61) 2104-9391 (61) 2104-9362

End.: Esplanada dos Ministérios, Bloco L, Ed. Sede - 2º andar - sala 200

Brasília – DF 70047-900

ouvidoria@spmulheres.gov.br

<http://www.presidencia.gov.br/spmulheres>

Secretaria Especial dos Direitos Humanos - SEDH

Tel.: (61) 3429-3142 (61) 3223-2260

End.: Esplanada dos Ministérios, Bloco T, sala 422

Brasília – DF 70064-900

direitoshumanos@sedh.gov.br

<http://www.presidencia.gov.br/sedh>

Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO

Tel.: (61) 32105-8000

End.: SGAN Quadra 601 Módulo V, 3º andar, Ala B

Brasília - DF 70836-900

ouvidoria.interna@serpro.gov.br

<http://www.serpro.gov.br>

Tribunal de Justiça do Distrito Federal – TJDF

Tel.: (61) 3343-7004 0800 61 4646 (Ramal: 7003)

End.: Praça Municipal, nº01 - Fórum Desembargador Milton Sebastião Barbosa -

Bloco B, 3º andar - entre as alas B e C

Brasília – DF 70094-900

ouvidoria@tjdft.gov.br

<http://www.tjdft.gov.br/ouvidoria/default.asp>

Tribunal Superior do Trabalho – TST
Tel.: (61) 3314-4070 0800-6443444
End.: Praça dos Tribunais Superiores, S/Nº, Bloco D - Sala 112
Brasília – DF 70097-900.
<http://www.tst.gov.br/ASCS/Ouvidoria.html>

Universidade de Brasília - UnB
Tel.: (61) 3307-2600 (61) 3307-3307
End.: Campus Universitário Darcy Ribeiro, gleba A – Reitoria
Brasília – DF 70910-900
unb@unb.br
<http://www.unb.br>

Universidade Federal da Bahia - UFBA
Fone.: (71) 3263-7072 (71) 3263-7030
End.: Rua Augusto Viana, s/n, Canela, Palácio da Reitoria
Salvador – BA 40110-060
reitor@ufba.br
<http://www.ufba.br>

Universidade Federal da Lavras - UFLA
Tel.: (35) 3829-1122 (35) 3829-1100
End.: Campus Universitário - Caixa Postal 3037
Lavras – MG 37200-000
reitoria@ufla.br
<http://www.ufla.br>

Universidade Federal da Paraíba - UFPB
Tel.: (83) 3216-7729 (83) 3216-7998
End.: Prédio da Reitoria, 1º andar, sala 15, Campus I - Cidade Universitária
João Pessoa – PB 58059-900
ouvidoria@ufpb.br
<http://www.ufpb.br>

Universidade Federal de Alagoas - UFAL
Tel.: (82) 3214-1001 (82) 3214-1700
End.: Campus Universitário Av. Lourival Melo Motta, S/Nº, Tabuleiro dos Martins
Maceió – AL 57072-970
gr@reitoria.ufal.br
<http://www.ufal.br>

Universidade Federal de Campina Grande - UFCG
Tel.: (83) 3310-1467 (83) 3310-1046
End.: Av. Aprígio Veloso, 882 – Bodocongó
Campina Grande – PB 58109-970
reitoria@reitoria.ufcg.edu.br
<http://www.ufcg.edu.br>

Universidade Federal de Goiás – UFG

Tel.: (62) 521-1309 (62) 521-1324
End.: Campus Samambaia (Campus II), Prédio da Reitoria, Caixa Postal 131
Goiânia – GO 74001-970
ouvidoria@reitoria.ufg.br
<http://www.ufg.br>

Universidade Federal de Itajubá - UNIFEI
Tel.: (35) 3629-1000 (35) 3622-3590
End.: Av. BPS 1303, Bairro Pinheirinho, Caixa Postal 50
Itajubá – MG 37500-903
reitoria@unifei.edu.br
<http://www.unifei.br>

Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF
Tel.: (32) 3229-3380
End.: Prédio do CGCO - sala 17 – Cidade Universitária
Juiz de Fora – MG 36038-010
ouvidoria@ufjf.edu.br
<http://www.ufjf.edu.br>

Universidade Federal de Mato Grosso - UFMT
Tel.: (65) 615-8302
End.: Av. Fernando Corrêa da Costa, s/nº
Cuiabá – MT 78060-900
ufmt@cpd.ufmt.br
<http://www.ufmt.br>

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS
Tel.: (67) 345-7010
End.: Av. Costa e Silva, s/n, Cidade Universitária - Reitoria
Campo Grande – MS 79070-900
ouvidoria@nin.ufms.br
<http://www.ufms.br>

Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG
Tel.: (31) 3499-4125 (31) 3499-4126
End.: Av. Antônio Carlos, 6627 - Pampulha
Belo Horizonte – MG 31270-901
reitoria@reitoria.ufmg.br
<http://www.ufmg.br>

Universidade Federal de Ouro Preto (MG) - UFOP
Tel.: (31) 3559-1218 (31) 3559-1100
End.: R. Diogo de Vasconcelos, 122
Ouro Preto – MG 35400-000
reitoria@ufop.br
<http://www.ufop.br>

Universidade Federal de Pelotas – UFPEL
Tel.: (53) 3275-7117 (53) 3275-9023

End.: Campus Universitário, s/nº - Caixa Postal 354
Pelotas – RS 96010-900
reitor@ufpel.edu.br
<http://www.ufpel.edu.br>

Universidade Federal de Pernambuco - UFPE
Tel.: (81) 2126-8000 (81) 2126-8029
End.: Av. Prof. Moraes Rego, 1235 - Cidade Universitária
Recife – PE 50670-901
gabinete@ufpe.br
<http://www.ufpe.br>

Universidade Federal de Rio Grande do Sul - UFRGS
Tel.: (51) 3316-3029 (51) 3316-7000
End.: Av. Paulo Gama, 110
Porto Alegre/RS 90040-060
reitoria@ufrgs.br
<http://www.ufrgs.br/ufrgs/>

Universidade Federal de Rondônia - UNIR
Tel.: (69) 32182-2020 (69) 32182-2170
End.: Av. Presidente Dutra, 2965 – Centro
Porto Velho – RO 78900-500
reitoria@unir.br
<http://www.unir.br>

Universidade Federal de Roraima - UFRR
Tel.: (95) 621-3102 (95) 621-3101
End.: Av. Capitão ENE GARCEV, 5315 - Bairro Aeroporto
Boa Vista – RR 69304-000
reitoria@ufr.br
www.ufr.br

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC
Tel.: (48) 331-9020 (48) 234-4069
End.: Campus Universitário – Trindade
Caixa Postal 476
Florianópolis – SC 88040-900
ouvidor@ufsc.br
<http://www.ufsc.br>

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
Tel.: (55) 3220-8101 (55) 3220-8001
End.: Faixa de Camobi, km9 – Campus Universitário
Santa Maria – RS 97105-900
gabinete@adm.ufsm.br
<http://www.ufsm.br>

Universidade Federal de São Carlos - UFSCAR
Tel.: (16) 3351-8101 (16) 32361-2081

End.: Campus São Carlos – Rodovia Washington Luis (SP-310), Km 235
São Carlos – SP 13565-905
reitoria@power.ufscar.br
<http://www.ufscar.br>

Universidade Federal de São João Del Rei - UFSJ
Tel.: (32) 3379-2341 (32) 3379-2525
Praça Frei Orlando, 170
São João Del Rei – MG 36307-352
reitoria@ufsj.edu.br
<http://www.ufsj.edu.br>

Universidade Federal de São Paulo -UNIFESP
Tel.: (11) 5549-7699
End.: Rua Botucatu, 740 - 5º andar, Ed. Otávio de Carvalho
São Paulo – SP 04023-900
reitoria@epm.br
<http://www.unifesp.br>

Universidade Federal de Sergipe - UFS
Tel.: (79) 3212-6772
End.: Cidade Universitária - Prof. José Aloísio de Campos - Av. Marechal Rondon,
s/n, Jardim Rosa Elze
São Cristóvão – SE 49100-000
webmaster@ufs.br
<http://www.ufs.br>

Universidade Federal de Uberlândia - UFU
Tel.: (34) 3239-4812
End.: Av. Engenheiro Diniz, 1178 - Bairro Martins
Caixa Postal 593
Uberlândia – MG 38400-902
reito@ufu.br
<http://www.ufu.br>

Universidade Federal de Viçosa – UFV
Tel.: (31) 3899-2100 (31) 3899-2101
End.: Campus Universitário
Viçosa – MG 36570-000
reitoria@ufv.br
<http://www.ufv.br>

Universidade Federal do Acre - UFAC
Tel: (68) 3901-2571 (68) 3901-2565
End.: Campus Universitário, Reitor Aulio Gelio Alves de Souza, Caixa Postal 500
Rio Branco – AC 69915-900
reitoria@ufac.br
<http://www.ufac.br>

Universidade Federal do Amapá - UNIFAP

Tel.: (96) 241-5057
End.: Campus Universitário, Marco Zero do Equador – Rodovia Juscelino Kubitschek de Oliveira, Km 02
Bairro Zerão Macapá - AP 68902-280
reitor@unifap.br
<http://www.unifap.br>

Universidade Federal do Ceará - UFC
Tel.: (85) 4009-7305 (85) 4009-7306
End.: Av. da Universidade, 2853 - Benfica
Fortaleza – CE 60020-181
reitor@ufc.br
<http://www.ufc.br>

Universidade Federal do Espírito Santo – UFES
Tel.: (27) 3335-2209 (27) 3335-7905
End.: Av. Fernando Ferrari, s/nº - Bairro Goiabeiras
Vitória – ES 29060-900
ouvidor@reitoria.ufes.br
<http://www.ufes.br>

Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO
Tel.: (21) 2295-5346
End.: Av. Pauster, 296 – URCA
Rio de Janeiro – RJ 22290-040
reitor@unirio.br
<http://www.unirio.br>

Universidade Federal do Maranhão - UFMA
Tel.: (98) 3221-5728 (98) 3221-5285
End.: Reitoria Palácio Cristo Rei – Largo dos Amores, 351 - Centro
São Luis – MA 65020-240
portal@ufma.br
<http://www.ufma.br>

Universidade Federal do Pará - UFPA
Tel.: (91) 3183-1115 (91) 3183-1116
End.: Rua Augusto Correa, nº1, Prédio da Reitoria – 3º andar
Belém – PA 66075-110
reitor@ufpa.br
<http://www.ufpa.br>

Universidade Federal do Paraná - UFPR
Tel.: (41) 3360-5020 (41)3 360-5080
End.: Rua 15 de Novembro, 1299
Curitiba – PR 80060-000
ouvidoria@ufpr.br
<http://www.ufpr.br>

Universidade Federal do Piauí -UFPI

Tel.: (86) 215-5511 (86) 237-1362
End.: Campus Universitário Ministro Petrônio Portela – Bairro Ininga
Teresina – PI 64049-550
ufpinet@ufpi.br
<http://www.ufpi.br>

Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ
Tel.: (21) 2598-9602
End.: Av. Brigadeiro Trompowski, s/nº - Prédio da Reitoria, 2º andar – Cidade
Universitária
Rio de Janeiro – RJ 21941-590
raquel@reitoria.ufrj.br
<http://www.ufrj.br>

Universidade Federal do Rio Grande - FURG
Tel.: (53) 3233-6730 (53) 3230-2248
End.: Rua Engenheiro Alfredo Huch, 475 – Centro
Rio Grande – RS 96201-900
reitoria@furg.br
<http://www.furg.br>

Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN
Tel.: (84) 3215-3131 (84) 3215-3119
End.: Campus Universitário - Lagoa Nova
Caixa Postal nº 1524
Natal – RN 59072-970
ouvidoria@ufrn.br
<http://www.ufrn.br>

Universidade Federal Fluminense - Niterói/RJ - UFF
Tel.: (21) 2629-5205
End.: Rua Miguel de Frias, 9 – Icaraí
Niterói – RJ 24220-008
reitor@gar.uff.br
<http://www.uff.br>

Universidade Federal Rural da Amazônia - UFRA
Tel.: (92) 3210-3210 (92) 3210-5165
End.: Av. Presidente Tancredo Neves, 2501 - Bairro Terra Firme, Caixa Postal 917
Belém – PA 66077-530
reitoria@ufra.edu.br
<http://www.ufra.edu.br>

Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE
Tel.: (81) 3302-1001 (81) 3302-1021
End.: Rua Dom Manuel de Medeiros s/nº - Dois irmãos
Recife/PE 52171-030
reitoria@ufrpe.br
<http://www.ufrpe.br>

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ

Tel.: (21) 2682-1210

End.: BR-465, Km 7 – Seropédica

Rio de Janeiro – RJ 23890-000

gabinete@ufrj.br

<http://www.ufrj.br>

Anexo 3

Entrevista com Eliana Pinto

“Em 22 meses de governo, o número de ouvidorias do Poder Executivo mais que dobrou. Além de fomentar a criação de novas ouvidorias e tecnicamente coordenar as que já estão instaladas, o Governo Federal trabalha agora num projeto para uniformizar a instalação destes canais dentro da estrutura dos órgãos com a criação de um Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal. Nesta entrevista ao Em Questão, a Ouvidora- Geral da União, Eliana Pinto, reconhece que no Brasil não existe cultura de ouvidoria, mas diz que o Governo Lula tem a convicção da importância da participação cidadã na busca da eficiência da gestão pública e que o sucesso dessa empreitada requer uma parceria estreita e contínua do cidadão, da sociedade civil e do Estado. A Ouvidoria-Geral da União integra a estrutura da Controladoria-Geral da União.

Em Questão: Qual é o papel de uma ouvidoria no Governo Federal?
Dra. Eliana Pinto: A Ouvidoria assume um papel estratégico: ela se converte em um legítimo canal de comunicação entre o cidadão e o poder público. Cabe a ela viabilizar o direito de petição nessa esfera, ouvindo e examinando o que o cidadão tem a dizer sobre os procedimentos e as ações dos agentes, órgãos e entidades públicas e propor a adoção de medidas que visem corrigir e prevenir as falhas e omissões na prestação do serviço público. Compete-lhe, ainda, produzir informações relevantes acerca do desempenho das atividades do governo e de suas instituições, do ponto de vista do cidadão, constituindo valioso instrumento para o desenho de políticas públicas conseqüentes e eficazes. Não bastasse isso, está sob sua competência legal contribuir com a disseminação das formas de participação popular no acompanhamento e fiscalização do serviço público. O sucesso dessa tarefa monumental demanda a parceria estreita e contínua do cidadão, da sociedade civil e do Estado. Quando um cidadão se manifesta e alerta sobre a inadequação na prestação de um serviço público e a Administração "conserta o erro" e, principalmente, "a causa do erro" toda a sociedade é beneficiada.

EQ: Quantas ouvidorias foram criadas na gestão do Presidente Lula?

EP: Em um ano e meio de governo fizemos mais do que em toda a história da República. O número de ouvidorias mais que dobrou, saltando de 41 para 110 unidades atuando nos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal.

EQ: E como é o trâmite dessas solicitações? O cidadão sempre tem retorno?

EP: No desempenho de sua missão a Ouvidoria-Geral da União tem acompanhado todas as manifestações recebidas. Todas as manifestações são respondidas, mesmo que o resultado não seja aquele esperado pelo cidadão.

EQ: Como o cidadão pode ter acesso ao serviço da ouvidoria?

EP: As Ouvidorias de maior porte dispõem de atendimento telefônico gratuito (0800), mas todas elas recebem manifestações por carta, fax, e-mail e atendimento pessoal. O cidadão deve procurar o órgão ou entidade do Poder Executivo Federal que lhe informará os modos para solicitar os serviços da ouvidoria. Nos órgãos ou entidades

onde ainda não houver ouvidoria instalada, o cidadão deverá encaminhar a manifestação para a Ouvidoria-Geral da União que a receberá e providenciará a solução do seu caso no exercício de sua competência de ouvidoria-geral.

EQ: Quais são os novos projetos da ouvidoria?

EP: Foi encaminhada, recentemente, pela Controladoria-Geral da União, à Casa Civil, proposta de decreto que cria o Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federais. Embora decorridos mais de uma década da criação da primeira ouvidoria no Poder Executivo Federal ainda não se uniformizou, na estrutura organizacional dos órgãos e entidades, o correto posicionamento de uma unidade de ouvidoria, bem como das atribuições do ouvidor. Nesse sentido, é necessário trabalhar arduamente pela organização de um efetivo sistema de ouvidorias no Poder Executivo Federal, ampliando sua capacidade de atuação em benefício do cidadão. Também, buscando a ampliação da participação do cidadão estamos elaborando estudo para o desenvolvimento de peças de comunicação que irão orientar e esclarecer a população sobre o que são as Ouvidorias do Poder Executivo Federal, como utilizar os seus serviços e o seu direito de acompanhar e fiscalizar a prestação do serviço público.

EQ: Qual o conceito de ouvidoria em que o governo se pauta?

EP: O governo já definiu que o controle externo também será exercido por meio da implantação de ouvidorias com a participação dos cidadãos em todos os órgãos do Poder Executivo Federal, pois tem a convicção da relevância da sua participação na busca da eficiência da gestão pública. Percebemos a importância estratégica da Ouvidoria-Geral da União na consolidação deste propósito. Jamais tivemos na história deste país uma política séria, organizada e pró-ativa para o setor como a que estamos desenvolvendo agora. Temos um grande trabalho pela frente com a divulgação, sensibilização dos gestores e instalação de ouvidorias. Por isso, estamos chamando todas as ONGs que atuam nessa área a contribuir.

EQ: Qual é a principal demanda que a ouvidoria aponta?

EP: O maior número de reclamações relaciona-se às ações afetas ao Ministério da Previdência (demora na concessão de aposentadoria ou pensão), Ministério da Fazenda (referentes às instituições bancárias públicas e restituição de imposto de renda) e Ministério das Comunicações/Anatel (reclamações referentes à telefonia fixa e móvel, cobranças indevidas e demora no atendimento ao usuário do serviço telefônico). Destacam-se, ainda, reclamações referentes à forma inadequada de atendimento ao público por parte de alguns servidores federais.

EQ: O Brasil já percebeu a importância das ouvidorias para as administrações públicas?

EP: No Brasil não existe cultura de ouvidoria. Quando tomamos posse em abril de 2003, percebemos uma grande desorganização no setor, sentimos a necessidade de sair de Brasília, ir para as regiões e Estados e fomentar o debate das ouvidorias regionalmente. Mas já temos legislação que favorece a criação das ouvidorias públicas”.

Fonte: Extraído do boletim “Em Questão” editado pela Subsecretaria de Comunicação Institucional da Secretaria-Geral da Presidência da República, em 5 de Novembro de 2004 com o título “Ouvidoria:

linha direta do cidadão com o poder público”. Capturado em 01/02/2006Disponível em <https://www.presidencia.gov.br/casacivil/site/exec/noticias.cfm?cod=1410>.

Anexo 4

ROTEIRO DA ENTREVISTA COM OS GESTORES

PREPARAÇÃO:

1. Levantar o histórico da empresa
2. Levantar o histórico do entrevistado
3. Analisar, como usuário, a interface de acesso

ENTREVISTA:

1. Agradecer pela concessão
2. Apresentar as explicações sobre os objetivos do estudosa
3. Apresentar explicações sobre a destinação dos dados, princípios éticos e científicos.
4. Abrir para esclarecimentos que se fizerem necessários.
5. Solicitar autorização prévia para gravar a entrevista.

PROBLEMA	PRESSUPOSTO	OBJETIVO	PERGUNTAS-GUIA
ABERTURA		Quebra-gelo	Conversa informal
Embora a utilização sistematizada dos serviços de ouvidoria e atendimento já seja uma política comum tanto no setor privado, quanto no setor público, ainda que neste último por força de lei, a eficiência desses sistemas pode ser ampliada por meio da implantação de um sistema estruturado de comunicação, da utilização eficiente das possibilidades, do gerenciamento de expectativas e reclamações e da troca de informações entre instituições e usuários, servindo assim como instrumento da melhoria do relacionamento e nível de satisfação dos clientes, além de possibilitar a melhoria na qualidade dos serviços oferecidos não só pela melhoria das relações entre instituições e usuários, mas também como fonte de informações para ajustes finos nos processos de gestão?	a) As instituições públicas, mesmo que já possuam um sistema estruturado de ouvidoria e atendimento, não o utilizam como um meio de coleta e gerenciamento de informações, o que faz com que percam uma fonte barata, eficiente e inesgotável de subsídios para o ajuste fino dos processos de gestão e oferta de serviços;	Levantar qual o nível de estruturação do serviço Verificar que tipo de informações são levantadas e qual o destino dado a elas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como o seu departamento está estruturado? (física, tecnológica, humana e hierarquicamente) 2. A quem o Sr. se reporta na instituição? 3. Qual a sua autoridade sobre os outros departamentos na busca da solução de problemas? 4. Existem unidades de atendimento anteriores ou independentes? 5. Que tipo de barreiras/informações são colocadas no acesso? 6. Que tipo de informações são coletadas e registradas? 7. Qual o tempo médio de atendimento, processamento, solução, resposta? 8. Qual a destinação dada a elas após a conclusão do atendimento? 9. Que tipos de relatórios são gerados e quem os recebe interna e externamente ao depto e à empresa?
	b) As reclamações (entendidas aqui como toda e qualquer manifestação de expectativa do usuários para a instituição, desde a simples solicitação de serviços até as queixas mais tensas) recebidas nas ouvidorias e centrais de atendimento devem ser coletadas e geridas, pois têm valor suficiente como elemento positivo de análise da competência das instituições;	Verificar se as reclamações são registradas de maneira a posterior consulta Verificar até que ponto as reclamações são levadas em consideração para tomadas de decisão, mudanças de procedimentos ou apenas atendidas Verificar se as reclamações são consideradas legítimas pelas empresas	<ol style="list-style-type: none"> 10. Como são registrados os atendimentos? (gravados, digitados) 11. Estão disponíveis para consultas posteriores? (isoladamente ou agrupados) 12. Que tipo de reclamações levam a mudanças nos procedimentos? (exemplos) 13. Quais os tipos mais comuns de reclamação? 14. Existem reclamações ilegítimas? O que o

			departamento consideraria uma reclamação não legítima?
	c) A quantidade de usuários que reclama é inferior à dos insatisfeitos que simplesmente se resignam sem expressar suas opiniões, o que significa que o gerenciamento deve projetar resultados para compensar essa diferença e estimular a reclamação.	Verificar se são empregadas políticas de estímulo à reclamação. Levantar a correlação entre a quantidade de reclamantes e a quantidade de clientes afetados em uma dada situação.	15. Existem políticas de estímulo à reclamação? 16. Há projeção para compensar as não-reclamações? 17. Qual o percentual médio de "falha"?
	d) A correta gestão, armazenamento e difusão desse conhecimento, apresenta-se como uma possibilidade viável e de baixo custo para a promoção da cidadania.	Verificar em que ponto essas informações se reverteriam em promoção da cidadania.	18. Quais são os resultados positivos e negativos de todo esse trabalho, ou como pode ser considerado como "promotor de cidadania"?

CONCLUINDO:

1. Solicitar material de apoio;
2. Oferecer para enviar cópia do trabalho final;
3. Disponibilizar-se para quaisquer necessidades futuras;
4. Agradecer pela entrevista.

Anexo 5

Decálogo do Ouvidor

1. Ao receber uma reclamação, evitar conclusões intuitivas e precipitadas. Conscientizar-se de que a prudência é tão necessária quanto a produção da melhor e mais inspiradora decisão. Jamais se firmar no subjetivismo e na precipitada presunção para concluir sobre fatos que são decisivos para os interesses dos indivíduos e da sociedade. Concluir pelo que é racional e consensual na prática convencional das ações de um Ouvidor.

2. Agir com modéstia e sem vaidade. Aprender a ser humilde. Controlar o afã ao vedetismo. O sucesso e a fama devem ser um processo lento e elaborado na convicção do aprimoramento e da boa conduta ética e nunca pela presença ostensiva do nome ou do retrato nas colunas dos jornais e nos vídeos das tevês. Não há nenhum demérito no fato de as atividades do Ouvidor correrem no anonimato, delas tendo conhecimento apenas a administração e as partes interessadas.

3. Manter o sigilo exigido. O segredo deve ser mantido na sua relativa necessidade e na sua compulsória solenidade, não obstante os fatos que demandem investigações terem vez ou outra suas repercussões sensacionalistas e dramáticas, quase ao sabor do conhecimento de todos. Nos seus transe mais graves, deve o Ouvidor manter sua discrição, sua sobriedade, evitando que suas declarações sejam transformadas em ruidosos pronunciamentos e nocivas repercussões.

4. Ter autoridade para ser acreditado. Exige-se também uma autoridade capaz de se impor ao que se afirma e conclui, fazendo calar com sua palavra as insinuações oportunistas. Tudo fazer para que seu trabalho seja respeitado pelo timbre da fidelidade a sua arte, a sua ciência e à tradição. Decidir com firmeza. A titubeação é sinal de insegurança e afasta a confiança que se deve impor em momentos tão delicados. Se uma decisão é vacilante, a arte e a ciência tornam-se fracas, temerárias e duvidosas.

5. Ser livre para agir com isenção. Concluir com acerto através da convicção, comparando os fatos entre si, relacionando-os e chegando às conclusões sempre claras e objetivas. Não permitir de forma alguma que suas crenças, ideologias e paixões venham influenciar um resultado para o qual se exige absoluta imparcialidade e isenção.

6. Não aceitar a intromissão de ninguém. Não permitir a intromissão ou a insinuação de ninguém, seja autoridade ou não, na tentativa de deformar sua conduta ou dirigir o resultado para um caminho diverso das suas legítimas e reais conclusões, para não trair o interesse da sociedade e os objetivos da justiça.

7. Ser honesto e ter vida pessoal correta. É preciso ser honesto para ser justo. Ser honesto para ser imparcial. Só a honestidade confere um cunho de respeitabilidade e confiança. Ser íntegro, probo e sensato. Ser simples e usar sempre o bom senso. A pureza da arte é como a verdade: tem horror ao artifício. Convém evitar certos hábitos, mesmo da vida íntima, pois eles podem macular a confiança de uma

atividade em favor de quem irremediavelmente acredita nela.

8. Ter coragem para decidir. Coragem para afirmar. Coragem para dizer não. Coragem para concluir. Ter coragem para confessar que não sabe. Coragem para pedir orientação de alguém mais experiente. Ter a altivez de assumir a dimensão da responsabilidade dos seus atos e não deixar nunca que suas decisões tenham seu rumo torcido por interesses inconfessáveis.

9. Ser competente para ser respeitado. Manter-se permanentemente atualizado, aumentando cada dia o saber. Para isso, é preciso obstinação, devoção ao estudo continuado e dedicação apaixonada ao seu mister, pois só assim suas decisões terão a elevada consideração pelo rigor que elas são elaborados e pela verdade que elas encerram.

10. Acreditar piamente que o seu papel de representante do cidadão comum, mais do que uma procuração de fato, é um sério compromisso em busca da satisfação do reclamante, do aperfeiçoamento do fato reclamado e da otimização da qualidade da instituição em que orgulhosamente é o seu Ouvidor.

Fonte: <http://www.abonacional.org.br/>