



Resenha

Ouvidoria, mudança da cultura organizacional pela comunicação
(IASBECK, Luiz Carlos Assis (Org.). **Ouvidoria: mídia organizacional.**
São Paulo: Editora Sulina, 2012)

Robson Luiz GISOLDI¹

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

A publicação conta com a edição e organização de Luiz Carlos Assis Iasbeck, doutor em Comunicação e Semiótica pela PUC de São Paulo e coordenador o grupo de pesquisa Ouvidoria, Mídia Organizacional pela Universidade Católica de Brasília (UCB) e pelo CNPq, ação que resultou nesta publicação.

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

O livro inicia com texto do próprio Iasbeck – no qual melhor sintetiza todos os outros textos da publicação no capítulo “Competências Comunicacionais em Ouvidoria” - explicando a evolução da Ouvidoria no Brasil, iniciada em 1990 com a introdução da Lei Federal nº 8.078, de 1990, conhecida como o Código de Defesa do Consumidor. O procedimento passou a ter um forte aliado para estabilizar as relações de poder entre consumidor e empresa. A evolução dos SACs (Serviços de Atendimento ao Cliente) e do telemarketing levou as organizações a adotarem sistemas de CRM (*Customer Relationship Management*), técnicas que consistem em colecionar, selecionar e agrupar

¹ Mestrando no Programa de Mestrado em Comunicação na USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul.



dados cadastrais de consumidores a fim de gerar informações que subsidiem contatos comerciais individualizados.

O editor, conforme Iasbeck é tratado no livro, explica que apesar de meados da década de 90 a novidade da ouvidoria ter sensibilizado positivamente os consumidores, não ocorreu o mesmo com os fornecedores que criaram formas burocráticas de padronização dos processos. Com isso, a demanda cada vez mais crescente da Ouvidoria pela população fez com que aos poucos os recursos fossem relegados à segunda ou terceira instâncias no pós-venda, mediadas pelos SACs. O autor ressalta que as ouvidorias não surgiram de uma necessidade idealizada ou planejada. Elas emergiram como prática diária das organizações como um meio, uma mídia, para resolver problemas de relacionamento.

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

Sobre as características do ouvidor, o escritor destaca que, de acordo com o grupo de estudos Ouvidoria Mídia Organizacional, da UCB, o perfil principal é saber ouvir.

O livro defende, inclusive no próprio título, que ouvidoria é uma mídia organizacional, cuja função primordial é reatar vínculos estremeceados no relacionamento entre organizações e seus públicos. Iasbeck cita Philip Kotler, administrador e sistematizador do Marketing, que defende a comunicação como um subproduto do marketing. Ele afirma que Kotler não se dá conta de que o marketing é uma modalidade de comunicação estratégica dirigida a resultados organizacionais. Segundo ele, Kotler reduz o processo de comunicação à transmissão de informações em seus artigos.

Iasbeck cita que, na visão de Kotler, caberia ao gerente de marketing organizar todas as áreas, como um maestro, um administrador de empresas. No entanto, o



jornalista defende que a gestão em comunicação é tarefa de grande relevância na função de ouvidor. Demanda não apenas de conhecimentos em gestão, mas também domínios específicos da comunicação e cultura, além da sensibilidade.

O autor explica que o conceito de comunicação integrada surgiu a partir das obras de Margarida Kunsch (1986). Para a autora, integrar a comunicação é função de quem administra as ações de troca de informação. Como defende que a ouvidoria é uma atribuição de comunicação organizacional, Iasbeck afirma que o ouvidor deve participar ativamente dos discursos da organização, sendo parte integrante da formação e gestão da identidade institucional.

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

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

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

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

No texto, os autores frisam que a ouvidoria não pode ser entendida apenas como um depósito de informações, registradas passivamente. As ouvidorias representam um



espaço de trocas comunicacionais entre instituição e sociedade. Cabe ao ouvidor aprofundar as questões e ir além da solução, diferentemente de outros meios como os Serviços de Atendimento ao Cliente (SACs) e *Call Centers*.

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

Silvia Regina dos Santos Coelho, mestre em comunicação pela UCB, escreve sobre a “Representatividade e Representações em Ouvidorias Públicas”. Conforme sua visão, a ouvidoria é um lugar onde se embatem as linguagens, de forma que a mensagem verbal predomina nas manifestações de insatisfação. Desta maneira, o trabalho do ouvidor tem sempre um caráter semiótico, na medida em que não pode desprezar os signos que recebe. Já Valéria de Fátima Raimundo, doutora em Sociologia e representante da Universidade federal de Minas Gerais (UFMG), destaca a mediação tecnológica e controle nas interações comunicacionais em centrais de relacionamentos.

Artur Roman, professor da Universidade de Londrina e coordenador editorial da revista *Ideias em Gestão* (Faculdade AIEC), destaca em seu capítulo o tema “Ouvidoria Interna: lugar de comunicação para os não ditos revelados”. No texto, o acadêmico define a ouvidoria interna como fiel aos princípios do ombudsman, de onde se originou. Em sua ação não exige, recomenda, não obriga; persuade, não impõe; negocia. Tendo como principal função a mediação de conflitos.

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

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

José Marcelo Assunção, professor da UPIS (Faculdades Integradas), aborda o papel pedagógico da Ouvidoria. Não economizando ironias quando se refere às expressões recheadas de gerúndios dos *call centers*, o autor apresenta um argumento relevante de que não se pode falar de Responsabilidade Social Corporativa sem que se detenha na instituição da Ouvidoria um dos traços desta responsabilidade. Assunção frisa que a Ouvidoria é reconhecimento de uma falta ou carência. Uma busca institucional que não se preenche por exigências mercadológicas.

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

Por fim, ao debruçar seus olhos nas mais de 250 páginas do livro *Ouvidoria - Mídia Organizacional*, o leitor sai com a clara impressão de que este sistema de atendimento é pouco aproveitado nas organizações públicas e privadas. Outro ponto importante é a clara representatividade do estudo de Luiz Carlos Assis Iasbeck em praticamente todos os textos da obra, deixando claro seu *know-how* no assunto.

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

prover mudanças inimagináveis em seus processos gerenciais e até mesmo no produto final.

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