

## Gestão e Governança

# A ouvidoria como mecanismo de contribuição à gestão organizacional: um estudo em uma cooperativa de crédito no estado de Mato Grosso

The ombudsman as a contribution mechanism to organizational management: a study in a credit cooperative in the state of Mato Grosso

Raquel Hadassa Zanol Nogueira<sup>1</sup> , Julio Cezar de Lara<sup>1</sup> 

<sup>1</sup> Universidade do Estado de Mato Grosso , Cáceres, MT, Brasil

## RESUMO

A ouvidoria é uma unidade fundamental para a construção da confiança entre uma organização e suas partes interessadas. Representa a disponibilidade de um canal de comunicação independente para que os clientes expressem preocupações, opiniões e recebam *feedback*. Também contribui com a abertura e honestidade nas relações organizacionais, estabelecendo um terreno sólido para a colaboração e a lealdade. Diante deste contexto, esta pesquisa tem como objetivo analisar o papel da ouvidoria como mecanismo de contribuição à gestão organizacional de uma cooperativa de crédito no Estado de Mato Grosso. Para alcançar este objetivo, foi efetuada uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa e descritiva, com auxílio de uma pesquisa bibliográfica por meio de um estudo de caso. Como instrumento de coleta de dados utilizou-se de entrevistas semiestruturadas, realizadas com gestores da cooperativa de crédito. Os resultados demonstram que os gestores têm percepções similares sobre o papel da ouvidoria, especialmente sobre a postura ética dos ouvidores, a confiabilidade, a agilidade, o tempo de resposta e a efetividade na intermediação das manifestações demandas via ouvidoria. Por fim, a pesquisa pode contribuir com a consolidação da importância de ouvidoria como um mecanismo que auxilia a gestão, em especial as cooperativas de crédito que partem do princípio de adesão livre e voluntária e gestão democrática pelos próprios associados.

**Palavras-chave:** Papel da ouvidoria; Transparência; *Accountability*; Associados; Colaboradores

## ABSTRACT

The ombudsman's office is a fundamental unit for building trust between an organization and its stakeholders. It represents the availability of an independent communication channel for customers to express concerns, opinions and receive feedback. It also contributes to openness and honesty in organizational relationships, establishing a solid ground for collaboration and loyalty. Given this context, this research aims to analyze the role of the ombudsman's office as a mechanism for contributing to

the organizational management of a credit union in the state of Mato Grosso. To achieve this objective, applied research was carried out with a qualitative and descriptive approach with the help of a bibliographical research through a case study. The data collection instrument used was semi-structured interviews conducted with managers of the credit union. The results demonstrate that managers have similar perceptions about the role of the ombudsman's office, especially regarding the ethical stance of the ombudsmen, reliability, agility, response time, and effectiveness in mediating the manifestations of demands via the ombudsman's office. Finally, the research can contribute to the consolidation of the importance of the ombudsman as a mechanism that assists management, especially credit unions that are based on the principle of free and voluntary membership and democratic management by the members themselves.

**Keywords:** Role of the ombudsman; Transparency; Accountability; Associates; Employees

## 1 INTRODUÇÃO

A contemporaneidade empresarial é marcada por um ambiente dinâmico e interconectado, e a implementação de mecanismos eficazes de comunicação e *feedback* tornam-se essenciais para o sucesso. Um mecanismo estratégico que se destaca nesse cenário é a ouvidoria, que pode ser descrita como um canal especializado, voltado para a recepção, análise e resposta às demandas, críticas e sugestões dos diversos públicos envolvidos (CGU, 2018). As ouvidorias, neste sentido, podem atuar como um elo de comunicação entre as organizações e seu público-alvo, processando suas manifestações em busca de uma solução de problemas ou com o recebimento de *feedback* (Alves; Pantaleão; Bezerra, 2023).

A ouvidoria, ao promover a transparência, surge como um elemento vital para a construção da confiança entre a organização e suas partes interessadas. A disponibilidade de um canal independente para expressar preocupações, opiniões e receber respostas, contribui para a abertura e honestidade nas relações, estabelecendo um terreno sólido para a colaboração e a lealdade, podendo, em alguns casos, ser utilizada como um mecanismo de gestão, com indicadores traçados a partir do acompanhamento e avaliação das manifestações efetuadas (Souza; Santiago, 2023).

Além da transparência, a ouvidoria pode desempenhar um papel essencial

no *accountability* organizacional, ao permitir que os *stakeholders* relatem irregularidades ou insatisfações de maneira confidencial, atuando como um mecanismo de controle interno, que pode promover a responsabilização por ações inadequadas, favorecendo a ética organizacional e potencializando a voz do cidadão nas organizações, como um mecanismo de controle social e *accountability* (Callegari, 2023).

Mas a ouvidoria não apenas identifica problemas, também se revela como um catalisador para a melhoria contínua e o aprimoramento da qualidade. As informações reunidas por meio deste canal podem fornecer direcionamentos corretos para ajustes em processos, produtos ou serviços, colaborando com a inovação, evolução e a compreensão do que os clientes necessitam, embora algumas pesquisas, como a de Silva (2020), demonstrem que, nem sempre, a ouvidoria alcançará a efetiva participação social.

Diante desse contexto, a ouvidoria se apresenta como um canal de comunicação entre a organização e o cliente, que dá voz e respostas às demandas, que proporciona o *feedback*, a transparência das ações realizadas, contribui com o aumento da confiança dos clientes e aprimora o controle interno. Esta pesquisa tem por objetivo geral analisar o papel da ouvidoria como mecanismo de contribuição à gestão organizacional de uma cooperativa de crédito no Estado de Mato Grosso.

A elaboração desta pesquisa se justifica na importância da atuação da ouvidoria em uma cooperativa de crédito, ou seja, em uma entidade privada sem fins lucrativos, que possui como princípio a adesão livre e voluntária e a gestão democrática, pelos associados. Assim, uma eficaz atuação da ouvidoria, no âmbito do cooperativismo, poderá proporcionar benefícios para: 1) Associados: que terão a possibilidade de uma comunicação clara sobre os mais diversos assuntos; e 2) Cooperativa: que tem a possibilidade de criar um canal de comunicação que pode servir como mecanismo de gestão e proporcionar a legitimidade institucional, ativa e transparente (Souza, Santiago, 2023; Alves; Pantaleão; Bezerra, 2023).

Por fim, cabe esclarecer que a pesquisa é apresentada em cinco seções: a primeira seção trata desta introdução, que expõe a problemática e seu objetivo geral, a segunda seção realiza a exposição do referencial teórico, apresentando os conceitos sobre transparência organizacional e *accountability*, além de uma breve discussão sobre ouvidoria e seu papel nas instituições. Na terceira seção são apresentados os caminhos metodológicos utilizados em sua realização. Na quarta seção, são apresentados os resultados e as discussões da pesquisa, e, na quinta e última seção, apresentam-se as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Transparência organizacional e *accountability*

A transparência organizacional é um aspecto debatido entre muitos autores na atualidade (Alves; Pantaleão; Bezerra, 2023; Callegari, 2023; Camelo Rincón, 2020; Moreira, 2022; Souza, Santiago, 2023). Ela pode ser vista como uma “condição para a tomada de decisão adequada, por parte das empresas e investidores, que necessitam de informações completas, para evitar ineficiências, causadas pela assimetria informacional” (Camelo Rincón, 2020, p. 261), mas também pode ser entendida como uma forma de comunicação sincera, honesta e aberta, sendo fundamental para estabelecer uma relação de confiança dentro das organizações (Schein, 2009).

Schein (2009) destaca que, quando os líderes se comunicam de maneira mais clara e transparente, há a contribuição para a criação de uma cultura organizacional ética e eficaz, pois a transparência age como um elemento facilitador da aprendizagem e do desenvolvimento organizacional, gerando um ambiente onde os colaboradores se sintam mais à vontade para sugerir, expressar opiniões e dar *feedbacks*.

Além da transparência organizacional, outro aspecto relevante para a eficiência e eficácia organizacional é o *accountability*. Embora o termo *accountability* não tenha uma tradução literal para a língua portuguesa, Cordeiro (2013) explica que, geralmente,

está associado as situações em que alguém (uma pessoa, uma instituição ou um governo) deve prestar contas a outros (à sociedade, aos clientes, aos colaboradores, aos acionistas, etc.). Segundo Moreira (2022, p. 30), o termo:

pode ser conceituado como a obrigação que o administrador público tem de prestar contas e informações aos cidadãos, e também aos órgãos encarregados da fiscalização, acerca de seus atos de gestão, sobre como os recursos públicos estão sendo utilizados.

Outro termo geralmente utilizado para auxiliar no entendimento do termo *accountability* é a responsividade. Responsividade indica que a pessoa deve gerar respostas responsáveis, de forma positiva, não se mantendo passiva ou se esquivando das responsabilidades (Cordeiro, 2013). Neste contexto, Cordeiro (2013) explica que há pelo menos três formas de *accountability*: pessoal, contábil e governamental.

- *Accountability* pessoal, está relacionada a uma postura ética ativa de um indivíduo em relação a outro;
- *Accountability* contábil, envolve a prestação de contas em assuntos relacionados à contabilidade (tesouraria, tributação, balanço patrimonial, etc.);
- *Accountability* governamental, está ligada a uma prestação de contas pelas ações do governo, seja de ministérios, secretarias ou outras entidades.

Covey (2009) aborda *accountability* dentro do contexto de princípios de eficácia pessoal e liderança, enfatizando o termo “responsabilidade” como um elemento-chave para o desenvolvimento pessoal e a criação de relacionamentos eficazes. Assim, para o autor, *accountability* é sobre assumir responsabilidade sobre aquilo que se pode influenciar.

## 2.2 A ouvidoria e o seu papel nas instituições

O termo “ouvidor” surge no começo do século XIX, na Suécia, quando os primeiros *ombudsmans* (ouvidores, ou representantes do povo/cidadãos) foram nomeados, para garantir o bom funcionamento da Administração Pública e defender os direitos dos cidadãos (Moreira, 2022; Silva, 2020). No Brasil, houve tentativas de criação do cargo de um *ombudsman* público durante a década de 1980 (Moreira, 2023; Silva, 2020),

mas a consolidação e implantação definitiva de uma estrutura formal para atuação de ouvidores, no âmbito federal, só foi possível na década de 1990, após o processo de redemocratização do país, com a efetivação da Ouvidoria Geral da República (Moreira, 2023).

Quando se observa a criação de ouvidorias em instituições privadas, identifica-se a obrigatoriedade para instituições financeiras, ou seja, a partir de 2007, o Banco Central do Brasil (BACEN), publicou a resolução n.º 3.477/2007<sup>1</sup> (Bacen, 2007), para que se criasse e implantasse unidades de ouvidoria. A norma, que continua sendo atualizada, procura dar um caráter normativo à estrutura da ouvidoria, com a expectativa de que esta estrutura possa se consolidar como um mecanismo de transparência das ações das instituições financeiras (Bacen, 2018).

Assim, a ouvidoria desponta como um novo mecanismo de gestão estratégica da qualidade: tem contato direto com a percepção do cliente, cria indicadores que apontam não só os processos que podem ou devem ser melhorados, mas indicam pontualmente o subprocesso/atividade a ser verificado, e atua junto aos gestores e diretores da organização, nas ações para melhoria dos processos (Silva, 2020).

Uma ouvidoria corretamente instalada e gerenciada é um poderoso instrumento para apurar e resolver conflitos, e, em alguns casos, para criar conflitos, quando eles precisam ser criados, podendo funcionar tanto para problemas com o mundo exterior como para o ambiente interno, e ajudando a identificar focos de conflitos, que uma auditoria jamais relataria (Burbridge; Burbridge, 2012).

É claro que a ouvidoria deve atuar de maneira imparcial, na busca por uma solução justa e rápida, conforme o interesse legítimo dos clientes (Kalil, 2013). No entanto, não se pode confundir a ouvidoria com outros canais de atendimento da instituição, tais como o SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor (Bacen, 2018). Na expectativa de deixar claro estas diferenças, o Bacen (2018, p. 138) explica que:

Ouvidoria é um componente organizacional da própria instituição financeira, com atribuição de atuar como canal de comunicação entre a entidade e os

---

<sup>1</sup> Esta resolução foi substituída pelas Resoluções n.º 3.849/2010; n.º 4.433/2015 e n.º 4.860/2020.

clientes e usuários de produtos e serviços, inclusive na mediação de conflitos. Cabe à ouvidoria prestar atendimento de última instância às demandas do público que não tiverem sido solucionadas nos canais de atendimento primário, assim considerados o atendimento habitual realizado nos pontos ou canais de atendimento iniciais, incluídos os correspondentes no país e o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC).

Soares, Klüsener e Andrade (2022) realizaram uma pesquisa sobre ouvidoria na Petrobras Transporte S.A. – Transpetro, explicando que “as ouvidorias contribuem para compor a imagem e a reputação de uma empresa” (Soares; Klüsener; Andrade, 2022, p. 188). Os autores demonstram que “as ouvidorias têm como área de atuação a defesa dos direitos dos cidadãos, consumidores e usuários de produtos e serviços, apoiando no esclarecimento dos seus deveres, prevenindo e solucionando conflitos” (Soares; Klüsener; Andrade, 2022, p. 188).

Em uma pesquisa realizada em um hospital de iniciativa privada e uma concessionária de rodovias, Silva (2020, p. 90) conclui que as ouvidorias “têm cada vez mais conquistado espaço dentro das instituições”, se despontando como um mecanismo de destaque na gestão estratégica, que pode agir de forma proativa e provocar mudanças, a partir da insatisfação dos clientes e da revisitação dos processos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma pesquisa aplicada que busca gerar conhecimentos práticos para mostrar problemas específicos ou verdades e interesses locais. Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, optou-se por utilizar a pesquisa qualitativa, que não requer o uso de métodos ou técnicas estatísticas, e tende a analisar os dados de maneira intuitiva. Quanto aos objetivos, adotou-se a pesquisa exploratória, que visa proporcionar maior familiaridade com o problema, para torná-lo explícito (Silva; Menezes, 2005; Prodanov; Freitas, 2013).

Quanto aos procedimentos técnicos, houve, inicialmente, a utilização de uma pesquisa bibliográfica, em livros, artigos científicos e normatizações, sobre a temática.

Acompanhando a pesquisa bibliográfica, em um segundo momento, optou-se por realizar a pesquisa via estudo de caso, como forma de explorar a temática no ambiente real, proporcionando a ampliação e detalhamento da pesquisa (Silva; Menezes, 2005; Prodanov; Freitas, 2013). O estudo de caso foi realizado em uma Cooperativa de Crédito localizada no município de Cuiabá, capital do Estado de Mato Grosso. A agência cooperativa possui ao total 26 colaboradores, sendo 02 gestores.

Como método de coleta de dados utilizou-se, como instrumento, uma entrevista semiestruturada, que, conforme Silva e Menezes (2005), tem como vantagem a utilização de um roteiro previamente estabelecido. O roteiro da entrevista semiestruturada possuiu como base as perguntas dissertativas efetuadas na pesquisa de Soares, Klüsener e Andrade (2022).

Assim, para esta pesquisa, foram realizadas duas entrevistas com os gestores da organização: o Gestor Administrativo Financeiro (GAF) e Gerente de Agência (GA). E, considerando os aspectos éticos, de sigilo e não identificação dos gestores, conforme a Lei de Acesso à Informação (Lei Federal n. 12.527/2011), e recomendados éticos da resolução n.º 510/2016, os entrevistados foram denominados como Gestor1 e Gestor2. As entrevistas foram efetuadas no mês de dezembro de 2023, no local de trabalho dos gestores, fora do horário de expediente bancário.

O tratamento e análise de dados foi realizado pela técnica de Bardin (2016), denominada Análise de Conteúdo. A Análise de Conteúdo é entendida como um “conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (Bardin, 2016, p. 38). A análise seguiu três fases: 1. Pré-análise, 2. Exploração do material e 3. Tratamento dos resultados, inferência e interpretação dos dados. Os dados analisados foram agrupados em oito categorias de análise, e estão apresentados na quarta seção.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Caracterização da organização

Em 2023, a cooperativa de crédito pesquisada completou 33 anos de fundação, e atende aproximadamente 142 mil associados, em 15 municípios, contando com 650 colaboradores. A unidade pesquisada está localizada no Bairro Santa Rosa, no município de Cuiabá, capital do Estado de Mato Grosso, e compõe uma rede que totaliza trinta agências no Estado. A agência Santa Rosa possui 07 (sete) anos de existência e conta com aproximadamente 20 colaboradores. A Figura 01 apresenta o ambiente externo (à esquerda) e o ambiente interno (à direita) da organização.

Figura 1 – Ambientes externo e interno da organização pesquisada



Fonte: Organização dos autores

A estrutura organizacional desta agência conta com três setores: a) Setor de Gestão, envolvendo os gerentes administrativo-financeiro e de agência; b) Setor Comercial, envolvendo gerentes e assistentes, c) Setor Administrativo, envolvendo os caixas bancários e a tesouraria. Vale ressaltar que a ouvidoria, setor e tema de investigação desta pesquisa, está vinculada à Central da cooperativa, e não está fisicamente instalada na agência onde os gerentes foram entrevistados.

## 4.2 Caracterização dos gestores

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas presencialmente em dezembro de 2023 com o Gestor1 e o Gestor2. As primeiras perguntas foram realizadas para traçar o perfil dos gestores. Os resultados estão expostos na Quadro 1.

Quadro 2 – Características dos gestores em dezembro/2023

| Função               | Gestor1  | Gestor2 |
|----------------------|----------|---------|
| Idade                | 34 anos  | 42 anos |
| Tempo na Cooperativa | 08 anos  | 11 anos |
| Tempo na Função      | 06 meses | 08 anos |

**Fonte:** Organização dos autores

Percebe-se que o Gestor1 está a apenas 06 meses no cargo, mesmo possuindo 08 anos de cooperativa. Por sua vez, o Gestor2 tem 08 anos na função de Gerente, o que pode proporcionar uma vasta experiência no cargo.

## 4.3 Percepções dos Gestores sobre a ouvidoria

Com a realização das entrevistas, pôde-se realizar o tratamento dos resultados, inferência e interpretação dos dados, resultando em oito Categorias de Análise (CA), que estão expostas a seguir.

### *Categoria de Análise 1. Imagem da ouvidoria*

A primeira Categoria de Análise retrata sobre a imagem que os gestores possuem sobre a ouvidoria. O Gestor1 entende que a ouvidoria é um mecanismo de Gestão para a cooperativa, que propicia uma possibilidade aos colaboradores de serem mais assertivos no que a cooperativa se propõe a prestar à sociedade. Já o Gestor2 percebe a ouvidoria como uma unidade em que haverá um “problema não solucionado”.

Sabe-se que uma das principais funções da ouvidoria é revolver conflitos, como respondeu o Gestor2, pois a ouvidoria pode funcionar como um poderoso instrumento

para apurar e resolver conflitos, e ajudar a identificar focos de conflitos, que uma auditoria jamais relataria (Burbridge; Burbridge, 2012).

No entanto, a ouvidoria não se reduz somente à resolução de conflitos, ela também pode ser capaz de estruturar e produzir informações e estatísticas acerca do desempenho de atividades, produtos e serviços, e gerar recomendações quanto às políticas a serem adotadas, fornecendo subsídios para a alta administração na reestruturação dos processos (Silva, 2020). Acreditar que a ouvidoria se reduz apenas à resolução de problemas, pode ser um pensamento equivocado, por parte do Gestor2.

### *Categoria de Análise 2. Facilidade de acesso à ouvidoria*

A segunda Categoria de Análise retrata as percepções dos gestores sobre as formas de se chegar à ouvidoria, ou seja, a facilidade de acesso para se manifestar na ouvidoria da cooperativa. Verificou-se que o Gestor1 acredita ser fácil encontrar os canais de acesso, mas justifica que pode ser fácil para ele, como gestor, pois está envolvido com a instituição, e os canais de acesso a ouvidoria poderiam ser divulgados de forma mais ampla. Já o Gestor2 entende que é bem fácil de encontrar os canais da ouvidoria.

Para Kalil (2013), o ideal é que o cliente sempre consiga resolver os problemas por meio de canais nos quais conhece, mas quando isso não acontece, o acesso à ouvidoria deve ser fácil, rápido e gratuito, propiciando segurança aos clientes de que a demanda terá o devido tratamento.

Complementando a ideia de fácil disponibilidade de acesso à ouvidoria, retomam-se as orientações dadas pelo Bacen (2018) sobre as entidades financeiras. De acordo com as regras do Bacen (2018), todas as instituições financeiras devem possuir outros canais de atendimento, como o SAC, e estes canais devem ser de fácil acesso aos clientes. A ouvidoria deve então atuar como última instância para resolver os problemas do cliente, mantendo a facilidade de acesso.

### *Categoria de Análise 3. Nível de conhecimento e a postura ética dos ouvidores*

A terceira Categoria de Análise dispõe sobre o nível de conhecimento dos colaboradores, que atuam na ouvidoria da cooperativa, e sua postura ética, para a resolução das manifestações. Os gestores entrevistados concordam que os ouvidores atuais possuem conhecimento e postura ética para atuar na ouvidoria, sendo pessoas preparadas e capacitadas para lidar e tratar as solicitações.

Vale ressaltar que, além de conhecimento, todos os colaboradores e áreas da organização precisam estar convencidos de que necessitam atuar com foco no cliente ou associado, cuja satisfação, e consequente fidelização, tornam a empresa sustentável (Kalil, 2013).

### *Categoria de Análise 4. Confiabilidade da ouvidoria*

A quarta Categoria de Análise trata da percepção de confiabilidade das ações da ouvidoria. O Gestor1 demonstrou confiança quanto às ações da ouvidoria, já que acredita que existem colaboradores preparados para tratar dos assuntos demandados, o que lhe traz segurança, pois sabe que a situação será esclarecida aos associados. As percepções do Gestor2 são semelhantes, declarando que confia na ouvidoria, pois sempre o associado recebe um *feedback* da ouvidoria.

Esta percepção sobre confiabilidade, revelada pelos gestores, vai ao encontro do que Covey (2009) entende, sendo a confiabilidade um elemento essencial para a resolução dos conflitos e de interesse dos dois lados. Conforme o autor, é necessário se comunicar bem, criar relacionamentos de confiança, e “pensar fora da caixa”, na expectativa de ser criativo. Assim, muitas vezes, é possível chegar a um acordo melhor do que qualquer alternativa, e de forma justa para todos.

### *Categoria de Análise 5. Atendimento, agilidade e tempo de resposta da ouvidoria*

A quinta Categoria de Análise apresenta a discussão sobre o atendimento, agilidade e tempo de resposta da unidade de ouvidoria. Ambos os gestores afirmam

estar satisfeitos com estes aspectos, acrescentado pelo Gestor1 que existe um tempo de resposta adequado para cada manifestação, e estas manifestações são vistas como prioridade, o que o deixa tranquilo quanto ao tempo de resposta e à agilidade.

Como já se demonstrou anteriormente, a ouvidoria deveria ser a última instância em que o cliente poderá expor suas manifestações, dúvidas, reclamações, sugestões ou elogios (Bacen, 2018). O acionamento do cliente junto à ouvidoria pode significar que já houve a perda da confiança nos muitos canais onde é habitualmente atendido, e através dos quais adquire seus produtos e serviços (Kalil, 2013). Contudo, se ele recorreu à ouvidoria, ele demonstra também que ainda confia na organização e pretende continuar sendo seu cliente, por isso a manifestação registrada na ouvidoria deve ser vista como uma oportunidade oferecida à organização para corrigir problemas, melhorar seu negócio, reconquistar o cliente e fidelizá-lo (Kalil, 2013).

Conforme Soares, Klüsener e Andrade (2022), para que o cliente considere um serviço de boa qualidade, ele avaliará ao menos cinco aspectos: confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangibilidade. Logo, a partir das percepções dos gestores, pode-se dizer que a ouvidoria tem chances de atender seus clientes ou associados com efetividade nas dimensões de confiabilidade e responsividade.

Nesta mesma Categoria de Análise estão as percepções dos gestores quanto à resolutividade das manifestações apresentadas pela ouvidoria. As percepções dos gestores são similares: o Gestor1 destacou que se sente satisfeito com a forma de resolutividade dos problemas apresentados pela ouvidoria, mas acrescenta que poderiam existir ações posteriores, para evitar a mesma manifestação em momentos posteriores. O Gestor2 também demonstrou satisfação na maneira que a cooperativa conduz as tratativas dos problemas apresentados pela ouvidoria, e destacou que a cooperativa possui um sistema com trilhas de conhecimento, ou seja, cursos e aulas para os colaboradores aprenderem como se portar diante de diversas situações, mesmo que não tenham de imediato uma resolução àquele problema.

Ter posse e conhecimento de informações e as oferecer de maneira proativa é

uma postura do *accountability*, que prega a responsabilidade para si e gera respostas com resultados (Cordeiro, 2013).

#### *Categoria de Análise 6. Efetividade na intermediação das manifestações realizadas junto à ouvidoria*

A sexta Categoria de Análise trata da efetividade nas intermediações das manifestações junto à ouvidoria. As percepções dos dois gestores apontam para uma efetividade real na intermediação das manifestações, no entanto, o Gestor1 explica que tem essa percepção pois nunca houve a devolução de uma manifestação sem sua resolução.

As respostas dos gestores são condizentes com o que se espera de uma ouvidoria, pois a unidade não deve fornecer respostas sem consultar a área responsável, ainda que já saiba do posicionamento da organização em relação à manifestação. A consulta à área é uma forma de fazer com que os gestores participem das principais questões que geram insatisfação e são apresentadas pelos clientes (Kalil, 2013).

#### *Categoria de Análise 7. Transparência das ações da ouvidoria*

A transparência das ações da ouvidoria é analisada na sétima Categoria de Análise. Nesta categoria, o Gestor1 aponta que as ações de transparência da ouvidoria poderiam ser mais divulgadas, pois, para ele, a ouvidoria aparenta ser uma área isolada do restante da cooperativa, não havendo compartilhamento das resoluções com os demais colaboradores. Já a percepção do Gestor2 é de satisfação com a transparência das ações da ouvidoria.

É interessante destacar que as manifestações apresentadas à ouvidoria devem ser investigadas, para descobrir se são reais ou fictícias. É possível haver manifestações em que o cliente ou associado precise apenas de esclarecimentos, logo a divulgação de todas as manifestações, sem filtro, pode gerar dúvidas entre os associados e colaboradores.

Kalil (2013) afirma que a função da ouvidoria vai além de solucionar reclamações. Seu trabalho inclui a sistematização dessas queixas. A ouvidoria deve agir preventivamente, para que as queixas sobre uma determinada questão desapareçam, evitando que outros clientes o façam, o que condiz com o que o Gestor1 explanou em sua resposta.

#### *Categoria de Análise 8. A ouvidoria como mecanismo de auxílio na melhoria da gestão*

A oitava e última Categoria de Análise trata da ouvidoria como um mecanismo de auxílio na melhoria da gestão. Os resultados demonstram que os dois gestores acreditam que a ouvidoria atua como um mecanismo de gestão, sendo, na percepção do Gestor1, um excelente mecanismo de comunicação direta com o associado, que pode compartilhar de maneira aberta suas opiniões e contribuir na melhoria dos processos internos da cooperativa.

Em uma perspectiva diferente, o Gestor2 acredita que todo *feedback* é importante, mesmo que não seja algo positivo, pois a ouvidoria possibilitará que a informação se transforme em uma oportunidade de melhorar o relacionamento com o associado.

Assim como os gestores da organização pesquisada, vários autores (Kalil, 2013; Silva, 2020; Souza; Santiago, 2023; Alves; Pantaleão; Bezerra, 2023) reconhecem a ouvidoria como mecanismo de auxílio na melhoria da gestão. Isto pode ser explicado devido à possibilidade de a ouvidoria ser um canal de comunicação que pode promover uma gestão transparente, facilitando a criação de um ambiente de confiança entre a organização e seus associados.

Para sintetizar a coleta de dados junto aos gestores da cooperativa de crédito, apresenta-se, no Quadro 2, um resumo de suas percepções, alocadas em Categorias de Análise.

Quadro 2 – Percepções dos Gestores entrevistados, por Categorias de Análise

| Categorias de Análise (CA)                                     | Principais percepções sobre o papel da ouvidoria em uma Cooperativa de Crédito em Mato Grosso.   |   |
|--|--|---|
|  | Gestor1  | Gestor2   |
| CA1. Imagem  | É um mecanismo de Gestão.  | É uma unidade que apresenta um "problema não resolvido".  |
| CA2. Facilidade de acesso                                      | É de fácil acesso, porém pode melhorar.  | É de fácil acesso.  |
| CA3. Conhecimento e postura ética dos ouvidores                | Os ouvidores possuem conhecimento e ética.   | Os ouvidores possuem conhecimento e ética.  |
| CA4. Confiabilidade  | Confia, pois há colaboradores preparados.  | Confia, pois os associados sempre recebem uma resposta.   |
| CA5. Atendimento, agilidade e tempo de resposta                | Satisfeito, pois as solicitações são respondidas com prioridade, mas poderia haver ações posteriores, para evitar uma nova demanda sobre a mesma situação. | Satisfeito com a condução das situações apresentadas pela ouvidoria e pelo sistema de trilhas de conhecimento, que demonstra aos colaboradores como se portar diante de diversas situações. |
| CA6. Efetividade na intermediação das manifestações realizadas | Há efetividade, pois nunca uma manifestação fica sem devolução com a resolução.  | Há efetividade.   |
| CA7. Transparência das ações                                   | Poderia ser mais transparente, com divulgação das resoluções tomadas.  | Satisfeito com a transparência.   |
| CA8. Mecanismo de auxílio na melhoria da gestão                | Atua como mecanismo de gestão, que recebe manifestações "abertas" dos associados, contribuindo com a cooperativa.  | É um mecanismo de gestão, pois todo <i>feedback</i> dos associados é importante.  |

**Fonte:** Organização dos autores

Quando se analisa a Quadro 1, que demonstra as características dos gestores, e se compara ao Quadro 2, se nota que o Gestor1 possui idade, tempo de atuação e na função de gestor menor que o Gestor2, isso pode explicar os motivos que os gestores possuem opiniões divergentes sobre a mesma unidade foco da pesquisa.

Nota-se, por exemplo, que nas CA2, CA5 e CA7, o Gestor1 acredita que a ouvidoria é eficiente e realiza um bom trabalho, mas pode melhorar e realizar mais pela cooperativa, pelos colaboradores e associados. O Gestor2, por sua vez, compreende a ouvidoria como uma unidade que executa seu papel institucional, auxiliando na gestão da cooperativa, e que ações como o oferecimento de trilhas de conhecimento, não citadas pelo Gestor1, auxiliam na condução das ações dos associados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar o papel da ouvidoria como mecanismo de contribuição à gestão organizacional de uma cooperativa de crédito localizada no Estado do Mato Grosso. Ao longo da pesquisa, esse objetivo foi alcançado, ao apresentar o papel da ouvidoria em instituições financeiras e como ela pode contribuir nas organizações.

Durante a pesquisa, pôde-se destacar as percepções positivas dos gestores entrevistados em relação à eficácia da ouvidoria. Notou-se que os gestores reconhecem a importância da ouvidoria para a gestão organizacional e para a melhoria do relacionamento entre a cooperativa e o associado, pois traz fortalecimento, transparência e credibilidade, aumentando a confiança nos produtos e serviços oferecidos.

Com a Análise de Conteúdo também se pôde verificar alguns pontos que cabem destaque:

- 1) Quanto à imagem da ouvidoria, os gestores divergem em suas opiniões, pois um dos gestores percebe a ouvidoria como um mecanismo de gestão, enquanto o outro a vê como um “problema não solucionado”.
- 2) Quanto à facilidade de localização e indicação dos canais de comunicação da ouvidoria, ambos concordam que são de fácil acesso, mas para um dos gestores poderia ser melhorada a divulgação;
- 3) Quanto à postura dos ouvidores, confiabilidade, agilidade, tempo de resposta e efetividade na intermediação das solicitações demandas via ouvidoria, os dois gestores concordaram que existem postura ética, confiabilidade, agilidade, tempo de resposta adequada e efetividade na devolução das respostas aos associados.
- 4) Quanto à transparência das ações da ouvidoria, os gestores concordam que existe transparência, mas, na opinião de um dos gestores, poderia ser mais transparente.
- 5) Quanto à percepção da ouvidoria como mecanismo de auxílio na gestão organizacional, ambos concordaram, pois segundo os gestores, a ouvidoria dará um *feedback*, que transformará um problema ou conflito em uma oportunidade de melhorar o relacionamento com o associado.

As percepções dos gestores corroboram com o reconhecimento da importância da ouvidoria em cooperativas de crédito, não sendo apenas um setor ou unidade

obrigatória em instituições financeiras, mas um canal de comunicação, que pode dar voz e respostas às manifestações, que pode proporcionar o *feedback*, a transparência das ações realizadas e, ainda, contribuir com o aumento da confiança dos associados, aprimorando seus processos e controle interno.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se sua expansão para outras organizações do mesmo segmento. A realização de pesquisas em diferentes cooperativas também proporcionará uma visão mais abrangente sobre o tema, proporcionando resultados abrangentes, com divergências ou convergências.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Luciane Fatima; PANTALEÃO, Carlos Henrique Zanelato; BEZERRA, Renata Camacho; PEREIRA, Eliane Nascimento. A atuação da ouvidoria na gestão estratégica e participativa das instituições públicas: uma revisão sistemática. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, Teófilo Otoni, v. 14, n. 1, p. 1 -18, 2023.

BACEN. **Relatório de Cidadania Financeira - 2018**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2018.

BACEN. **Resolução n. 3.477**, de 26 de julho de 2007. Dispõe sobre a instituição de componente organizacional de ouvidoria pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. Brasília, jul. 2007. BAR-DIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016.

BURBRIDGE, Richard Marc; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de Conflitos: desafios do mundo corporativo**. São Paulo: Saraiva, 2012.

CALLEGARI, José Antonio. Ouvidoria - Gestão Pública Dialógica. **Revista LOGEION: Filosofia da informação**, [S.], v. 10, Edição Especial 1, p. 17 – 32, 2023.

CAMELO RINCÓN, Milton Samuel. Análisis de la transparencia organizacional y el poder económico a partir la teoría de juegos. **Universidad & Empresa**, Bogotá, v. 22, n. 38, p. 257-278, 2020.

CGU. **Manual de ouvidoria pública**. Revista e ampliada, atualizada pela lei n. 13.460 e decreto n. 9.492/2019. Brasília: Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, 208.

CORDEIRO, João. **Accountability: a evolução da responsabilidade pessoal**. São Paulo: Évora, 2013.

COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. 15. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.

KALIL, Eduardo. **Como implantar ouvidoria e atuar nessa área**. São Paulo: Trevisan, 2013.

MOREIRA, Raquel Zimmermann de Sousa. **A ouvidoria universitária como mecanismo de governança e accountability**: estudo de caso na Universidade Federal Fluminense. 2022. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Desenvolvimento, Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, 2022.

PALADINI, Edson P.; BRIDI, Eduardo. **Gestão e avaliação da qualidade em serviços para organizações competitivas**: estratégias básicas e o cliente misterioso. Barueri: Grupo GEN, 2013.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do Trabalho científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, Helizena Celestino. A influência da ouvidoria como ferramenta de Gestão Estratégica. **Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman(ABO)**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 79-91, 2020.

SOARES, Aline Pereira; KLÜSENER, Cristiane Sangoi; ANDRADE, Luiz Cristiano de. Pesquisas sobre o atendimento da ouvidoria: insumos para gestão. **Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 185-200, 2021-2022.

SOUZA, Fabrício Brandão de. SANTIAGO, Alvany Maria dos Santos. Os principais assuntos das manifestações registradas na Ouvidoria Geral da Univasf. **Revista Semiótico De Visu**, [S.l.], v. 11, n. 3, p. 719-736, 2023.

## CONTRIBUIÇÕES DE AUTORIA

### 1 – Raquel Hadassa Zanol Nogueira

Tecnóloga em Gestão de Negócios e Inovação, pela Universidade do Estado de Mato Grosso. Gerente de Negócios do Banco Cooperativo Sicredi.

<https://orcid.org/0009-0001-1479-0424> - raquel.hadassa@unemat.br

Contribuição: Conceituação, Investigação, Escrita – primeira redação

## 2 -Julio Cezar de Lara

Doutor em Desenvolvimento Regional, pela Universidade de Santa Cruz do Sul. Professor da Universidade do Estado de Mato Grosso.

<https://orcid.org/0000-0001-7275-0490> - juliocezar.lara@unemat.br

Contribuição: Análise Formal, Escrita - revisão e edição

## Conflito de Interesses

Os autores declararam não haver conflito de interesses.

## Direitos autorais

Os autores dos artigos publicados pela RGC mantêm os direitos autorais de seus trabalhos.

## Verificação de Plágio

A RGC mantém a prática de submeter todos os documentos aprovados para publicação à verificação de plágio, utilizando ferramentas específicas, como por exemplo: Turnitin.

## Editores de seção

Ricardo Alberti.

## Editora Chefe

Marcia Helena dos Santos Bento.

## Como citar este artigo

LARA, J. C. de; NOGUEIRA, R. H. Z. A ouvidoria como mecanismo de contribuição à gestão organizacional: um estudo em uma cooperativa de crédito no estado de Mato Grosso. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v. 12, n. 23 e88159, 2025. DOI 10.5902/2359043288159. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2359043288159>.