UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

AS CONTRIBUIÇÕES DAS OUVIDORIAS PARA A GESTÃO E PARA A
GOVERNANÇA CORPORATIVA: ESTUDO EM INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS
BASEADO NA REGULAMENTAÇÃO BRASILEIRA

Carlos André de Melo Alves

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho

SÃO PAULO

2012

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

CARLOS ANDRÉ DE MELO ALVES

**AS CONTRIBUIÇÕES DAS OUVIDORIAS PARA A GESTÃO E PARA A
GOVERNANÇA CORPORATIVA: ESTUDO EM INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS
BASEADO NA REGULAMENTAÇÃO BRASILEIRA**

Tese apresentada ao Departamento de
Administração da Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da Universidade
de São Paulo, como requisito para obtenção do
título de Doutor em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho

Versão Corrigida

(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2012

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Alves, Carlos André de Melo

As contribuições das ouvidorias para a gestão e para a governança corporativa: estudo em instituições bancárias baseado na regulamentação brasileira / Carlos André de Melo Alves. – São Paulo, 2012.
191 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2012.
Orientador: Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho.

1. Ouvidoria 2. Governança corporativa 3. Responsabilidade social
4. Bancos 5. Análise de correspondência múltipla I. Universidade de
São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.
II. Título.

CDD – 342.0667

A Deus, pela energia vital.

**À Vânia, meu amor.
Sem você, nada faz sentido.**

Agradeço ao Dr. Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho que acreditou em minha capacidade, ofereceu o apoio necessário para as escolhas que realizei durante o curso e conduziu a minha orientação acadêmica com cordialidade, paciência e equilíbrio.

Aos doutores Ana Paula Mussi Szabo Cherobim e Roy Martelanc, pelas recomendações feitas na qualificação do doutorado. Ao Dr. Gerlando Augusto Sampaio Franco de Lima, pela disponibilidade e valiosas recomendações a respeito da parte estatística. Aos doutores Sérgio Nunes Muritiba e Wesley Mendes-da-Silva, pela colaboração na etapa de qualificação. Aos doutores Felipe Zambaldi, Gisela Tunes da Silva, Marcos Ruben de Oliveira e Carlos Rosano Peña, pelos comentários a respeito do estudo.

Aos senhores Isaac Pinski, Solange Maria Afonso Dias e José Carlos Riechelmann, por compartilharem suas experiências no estudo das ouvidorias. Aos senhores Eduardo Ferrari de Araújo, Edélnio Cardoso e Hélio José Ferreira, pela colaboração a respeito das ouvidorias no setor financeiro brasileiro. Aos senhores Ian Darling e Dave McNabb, pelas informações a respeito das ouvidorias no setor financeiro internacional.

Aos profissionais que forneceram opiniões por questionário, às instituições bancárias que ofereceram informações a respeito de seus estatutos, à *Oficina Virtual del Banco de España*, ao *Federal Reserve Consumer Help*, ao Departamento de Prevenção a Ilícitos Financeiros e de Atendimento de Demandas de Informações do Sistema Financeiro e à Gerência-Executiva de Comunicação da Secretaria-Executiva do Banco Central do Brasil, pelas respostas aos pedidos de informação, feitos na condição de pesquisador.

À Superintendência de Proteção e Orientação aos Investidores da Comissão de Valores Mobiliários, à Diretoria de Estudos e Pesquisas da Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor de São Paulo e ao Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor da Secretaria Nacional do Consumidor do Ministério da Justiça, pelas informações disponibilizadas.

Ao Banco Central do Brasil, por me permitir realizar esta pesquisa com dedicação exclusiva. Ao Dr. Rosalvo Ermes Streit, pela orientação técnica. Sou grato aos senhores Paulo Sérgio Ferreira Buta, Reinaldo Busch Alves Carneiro, Cristina Ghidetti Estrela, Daniel Diniz Oliveira, Claudio Ruiz, Antônio Augusto de Sá Freire Filho, Jorge Henrique de Frias Barbosa, Waldo Marcos Ferreira Nunes e Fábio Claro Coimbra.

Por fim, agradeço aos professores, à equipe administrativa e ao Serviço de Biblioteca e Documentação da FEA/USP, especialmente, à Nice Santana e à Lucienne França Lima. Aos colegas da pós, contemporâneos da inesquecível trajetória do doutorado, e àqueles não citados que contribuíram direta ou indiretamente para desenvolver este estudo.

*“[...] Every day create your history
Every path you take, you’re leaving your legacy [...]”
Michael Jackson, James Harris III and Terry Lewis*

RESUMO

O objetivo geral desta pesquisa foi investigar as contribuições das ouvidorias para as atividades da gestão e dos órgãos do sistema de governança corporativa das instituições bancárias, baseado na regulamentação brasileira. A fundamentação teórica contemplou as ouvidorias, as temáticas da governança corporativa e da responsabilidade social corporativa. Realizou-se um estudo descritivo e exploratório, com abordagem qualitativa e quantitativa, segmentado em três etapas. Na primeira etapa, efetuou-se uma pesquisa de campo com coleta por questionário da opinião de 24 especialistas, possibilitando a proposição de um quadro analítico com 2 itens e 19 subitens emergentes da fundamentação teórica para caracterizar aspectos da gestão e da governança corporativa pertinentes às ouvidorias. Na segunda etapa, empregou-se o quadro proposto para analisar o conteúdo da documentação pertinente a 26 instituições bancárias da amostra intencional, selecionada por acessibilidade aos dados do 1º semestre de 2008 ao 1º semestre de 2011. Na terceira etapa, demonstrou-se a evolução dos assuntos de 1.377 reclamações pertinentes às ouvidorias das instituições da amostra, divulgadas pelo Banco Central do Brasil. Para o tratamento dos dados, foram empregadas a estatística descritiva, a estatística inferencial, com abordagem não paramétrica predominante, e a Análise de Correspondência Múltipla. Os principais resultados mostraram que o percentual de subitens presentes para as características de gestão foi 67,09% e para as características de governança corporativa foi 70,77%. Não houve diferenças significativas entre os referidos percentuais, mas foram constatadas diferenças ao segmentar tais instituições pelo porte, pelo tipo de controle e pelo tipo de listagem. Quanto às contribuições das ouvidorias para as atividades da gestão, foi divulgado que a ouvidoria implementa o atendimento em última instância e o tratamento de reclamações em 100% das instituições. Todavia, apurou-se, no período estudado, que instituições de porte muito grande em clientela e com controle público poderiam ter aprimorado o atendimento da ouvidoria, e instituições de porte médio e privadas nacionais poderiam ter aprimorado, entre outros assuntos, o prazo de resposta da ouvidoria. Foi divulgado que a ouvidoria pode propor melhorias de procedimentos e rotinas em todos os casos examinados, mas as proposições de melhoria não são respaldadas, apenas, em análises das reclamações recebidas de clientes e usuários, e podem ocorrer antes da oferta do produto. Quanto às contribuições das ouvidorias para as atividades dos órgãos do sistema de governança corporativa, houve evidências do reporte a respeito das ouvidorias para o conselho de administração, para auditoria interna, para comitê de auditoria e para auditoria independente, mas constatou-se, em geral, que os percentuais de divulgação das responsabilidades desses órgãos a respeito das informações reportadas pode ser aperfeiçoado. Este estudo apresenta uma aplicação original de técnica multivariada para auxiliar a interpretação de dados qualitativos a respeito das ocorrências de reclamações pertinentes às ouvidorias no setor bancário brasileiro, pode contribuir para a avaliação de políticas pertinentes à implementação das atribuições dessas ouvidorias que levem em conta variáveis de governança corporativa baseadas em práticas recomendadas pelo IBGC, pode colaborar para o entendimento da contribuição das ouvidorias para prevenção de riscos e pode subsidiar reflexões de clientes, usuários e demais partes interessadas na participação das ouvidorias, e dos órgãos do sistema de governança corporativa, em processos decisórios das instituições bancárias no Brasil.

ABSTRACT

The general aim of this research was to investigate the contributions of the ombudsman's offices for the activities of management and of the organs of corporate governance of banks, based on Brazilian regulation. The theoretical framework covered the ombudsman's offices, issues of corporate governance and corporate social responsibility. A descriptive and exploratory study was carried out with a qualitative and quantitative approach, divided into three stages. The first step was field survey with data collected by questionnaire on the opinion of 24 experts, which enabled an analytical framework to be constructed with 2 items and 19 sub-items emerging from the theoretical framework to characterize aspects of management and corporate governance relevant to the ombudsman's offices. In Step 2 we used the proposed framework to analyze the content of the documents relevant to 26 banks in the intentional sample, selected by accessibility to data from the 1st semester of 2008 to the 1st semester of 2011. Step 3 showed the evolution of issues of 1.377 complaints relevant to the ombudsman's offices for the institutions in the sample, provided by the Central Bank of Brazil. The data were processed using descriptive statistics and inferential statistics, with a predominantly non-parametric approach, and Multiple Correspondence Analysis. The main results showed that the percentage of sub-items present for the management features was 67.09% and for corporate governance features was 70.77%. There were no significant differences between these percentages, but differences were found when the institutions were divided by size, by type of control and type of listing. Regarding the contributions of the ombudsman's offices for management activities, it was reported that the ombudsman's office implements the last resort assistance and the complaint handling in 100% of the institutions. However, it was found in the period studied that institutions with a very large clientele and public control could have improved the ombudsman's office assistance, and mid-sized and private national institutions could improve, among other things, the response time of the ombudsman's office. It was reported that the ombudsman's office may propose improvements of procedures and routines in all cases examined, but the improvement proposals are not supported only in analyses of complaints received from customers and users, and they may occur before the product offering. With regard to the contributions of the ombudsman's offices to the activities of the bodies of the corporate governance system, there was evidence of reporting in relation to the ombudsman's offices to the board of directors, internal audit, audit committee and to the independent auditor, but it was found, in general, that the percentage of disclosure of the responsibilities of these bodies regarding the information reported could be improved. This study presents an original application of multivariate techniques to assist the interpretation of qualitative data about the occurrence of complaints relevant to the ombudsman's offices in the Brazilian banking sector, and can contribute to the evaluation of policies relevant to the implementation of the duties of these ombudsman's offices taking into account corporate governance variables based on best practices recommended by the IBGC. It may also contribute to understanding the contribution of the ombudsman's offices to the prevention of risk and can support reflections of customers, users and other stakeholders in the participation of ombudsman's offices and the bodies of the corporate governance system in the decision-making processes of banks in Brazil.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	3
LISTA DE QUADROS	5
LISTA DE TABELAS	6
LISTA DE GRÁFICOS	7
LISTA DE FIGURAS	8
1 O PROBLEMA DE PESQUISA	9
1.1 Introdução	9
1.2 Definição da Situação-Problema	10
1.3 Objetivos da Pesquisa	14
1.4 Justificativas	14
1.5 Pressupostos Conceituais da Pesquisa	16
1.6 Delimitações da Pesquisa	17
1.7 Organização da Pesquisa	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 Ouvidorias	19
2.2 Governança Corporativa e Ouvidorias	30
2.3 Responsabilidade Social Corporativa e Ouvidorias	41
2.4 Diretriz Teórica da Pesquisa	50
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	53
3.1 Método da Pesquisa	53
3.2 Universo e Amostra	54
3.3 Técnicas de Coleta, Tratamento e Análise dos Dados	57
3.3.1 Pesquisa de campo	58
3.3.2 Pesquisa documental	60
3.3.3 Pesquisa não experimental	62
3.4 Descrição e Operacionalização de Conceitos Relevantes	64
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	67
4.1 Descrição e Análise dos Dados da Pesquisa de Campo	67
4.1.1 Avaliação dos itens	68
4.1.2 Avaliação dos subitens	70
4.1.2.1 Associação de subitens aos itens usados para caracterizar as ouvidorias	70
4.1.2.2 Possibilidade de divulgação voluntária por subitem	74
4.1.3 Resumo da descrição e análise dos dados da pesquisa de campo	77
4.1.4 Quadro analítico: características pertinentes às ouvidorias	81
4.2 Descrição e Análise dos Dados da Pesquisa Documental	82
4.2.1 Características pertinentes às ouvidorias por item e por subitem	83
4.2.1.1 Características de gestão	85
4.2.1.2 Características de governança corporativa	90
4.2.1.3 Comparação entre itens: características pertinentes às ouvidorias	98
4.2.2 Características pertinentes às ouvidorias por grupos de instituições bancárias .	100
4.2.3 Resumo da descrição e análise dos dados da pesquisa documental	105
4.3 Descrição e Análise dos Dados da Pesquisa não Experimental	107
4.3.1 Distribuição das reclamações pertinentes às ouvidorias	107
4.3.2 Evolução dos assuntos das reclamações pertinentes às ouvidorias	110
4.3.2.1 Seleção das dimensões	111
4.3.2.2 Interpretação das dimensões	115
4.3.2.3 Configurações no espaço perceptual	118

4.3.3	Resumo dos resultados da pesquisa não experimental.....	123
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	125
5.1	Conclusões	125
5.2	Contribuições da Pesquisa.....	132
5.3	Sugestões para Estudos Futuros	134
	REFERÊNCIAS	135
	GLOSSÁRIO	151
	APÊNDICES	155
	ANEXOS.....	171

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABA: American Bar Association
 ABBC: Associação Brasileira de Bancos
 ABERJ: Associação de Bancos do Estado do Rio de Janeiro
 ABO: Associação Brasileira de Ouvidores
 ACM: Análise de Correspondência Múltipla
 ADI: Ação Direta de Inconstitucionalidade
 ADR: Alternative Dispute Resolution
 ANACOR: Análise de Correspondência
 BACEN: Banco Central do Brasil
 BCBS: Basel Committee on Banking Supervision
 BM&FBOVESPA: Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros
 CDC: Código de Defesa do Consumidor
 CGU: Controladoria-Geral da União
 CLHIO: Canadian Life and Health Insurance OmbudService
 CMN: Conselho Monetário Nacional
 CNBV: Comisión Nacional Bancaria Y De Valores
 CNSeg: Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais, Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização
 CNSP: Conselho Nacional de Seguros Privados
 COSIF: Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional
 CVM: Comissão de Valores Mobiliários.
 DDG: Discagem Direta Gratuita
 DPDC: Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor
 EC: European Commission
 FEBRABAN: Federação Brasileira de Bancos
 FGC: Fundo Garantidor de Crédito
 FIN-NET: Financial Dispute Resolution Network
 FSON: Financial Services OmbudsNetwork
 FOS: Financial Ombudsman Service
 FSA: Financial Services Authority
 FUNENSEG: Fundação Escola Nacional de Seguros
 GIO: General Insurance OmbudService
 GRI: Global Reporting Initiative
 IBGC: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
 IDEC: Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor
 IOA: International Ombudsman Association
 MJ: Ministério da Justiça
 OBSI: Ombudsman for Banking Services and Investments
 OECD: Organisation for Economic Co-Operation and Development
 OGU: Ouvidoria-Geral da União
 PAAs: Postos Avançados de Atendimento
 PABs: Postos de Atendimento Bancário
 PACs: Postos de Atendimento Cooperativo
 PAEs: Postos de Atendimento Bancário Eletrônico
 PAMs: Postos de Atendimento ao Microcrédito
 PROCON-SP: Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor de São Paulo
 PROTESTE: Associação Brasileira de Defesa do Consumidor

RDR: Sistema de Registro de Denúncias, Reclamações e Pedidos de Informações

SAC: Serviço de Atendimento ao Consumidor

SDE: Secretaria de Direito Econômico

SENACON: Secretaria Nacional do Consumidor

SFN: Sistema Financeiro Nacional

SINDEC: Sistema Nacional de Informações de Defesa do Consumidor

SNDC: Sistema Nacional de Defesa do Consumidor

STF: Supremo Tribunal Federal

SPSS: Statistical Package for Social Science

SUSEP: Superintendência de Seguros Privados

UF: Unidade Federativa

USA: United States of America

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Ouvidorias em organizações privadas	22
Quadro 2 - Perguntas associadas ao processamento de reclamações em ouvidorias	22
Quadro 3 - Atribuições das ouvidorias no setor bancário brasileiro	26
Quadro 4 - Diferenças entre ouvidorias de instituições bancárias e SACs	28
Quadro 5 - Abordagens para se estudar o propósito das organizações	31
Quadro 6 - Mecanismos de governança corporativa	32
Quadro 7 - Classificação do tipo de controle segundo IBGC	33
Quadro 8 - Classificação do tipo de controle aplicável a instituições bancárias.....	33
Quadro 9 - Os princípios de governança corporativa e a atuação das ouvidorias.....	41
Quadro 10 - Responsabilidade social corporativa.....	42
Quadro 11 - Características da responsividade social.....	43
Quadro 12 - Exemplos de terceiros no Brasil e respectivas fontes de informação	45
Quadro 13 - Passos para seleção da amostra.....	55
Quadro 14 - Descrição dos eventos com participação presencial	58
Quadro 15 - Testes aplicados: primeira etapa da pesquisa empírica.....	60
Quadro 16 - Objetivos e testes aplicados: segunda etapa da pesquisa empírica	62
Quadro 17 - Objetivos específicos e procedimentos: terceira etapa da pesquisa empírica.....	64
Quadro 18 - Variável ‘Características Pertinentes às Ouvidorias’	65
Quadro 19 - Variáveis Porte, Tipo de Controle, Tipo de Listagem, Assunto e Semestre.....	66
Quadro 20 - Testes aplicados na descrição e na análise dos dados primários	80
Quadro 21 - Quadro analítico proposto: características pertinentes às ouvidorias	81
Quadro 22 - Resultados da análise de conteúdo: características pertinentes às ouvidorias	84
Quadro 23 - Testes aplicados na descrição e análise dos dados: pesquisa documental	106
Quadro 24 - Resumo dos resultados: pesquisa não experimental	123
Quadro 25 - Contribuições das ouvidorias: evidências selecionadas.....	130

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Exemplos de mecanismos para a resolução de disputas extrajudiciais.....	24
Tabela 2 - Atendimentos: ‘Assuntos Financeiros’ por unidade federativa (junho de 2011)....	45
Tabela 3 – Exemplos de Assuntos reclamados no <i>Ranking</i> de Reclamações (junho de 2011)	48
Tabela 4 - Depósitos totais: evolução (valores em R\$ mil)	54
Tabela 5 - Amostra: posição em junho de 2011 (ordenado por depósitos totais)	56
Tabela 6 - Representatividade da amostra (junho de 2011)	57
Tabela 7 - Área predominante de atuação dos especialistas	59
Tabela 8 - Análise descritiva: percentuais que refletem a relevância de cada item	69
Tabela 9 - Testes de normalidade: percentuais que refletem a relevância de cada item.....	69
Tabela 10 - Testes t: relevâncias dos itens	70
Tabela 11 - Resultados das associações dos subitens aos respectivos itens.....	71
Tabela 12 - Respostas obtidas: possibilidade de divulgação voluntária por subitem	74
Tabela 13 - Análise inferencial: possibilidade de divulgação voluntária por subitem.....	76
Tabela 14 - Análise inferencial: comparação entre possibilidades de divulgação voluntária..	77
Tabela 15 - Resumo da associação dos subitens aos respectivos itens	79
Tabela 16 - Testes binomiais: ‘Características de Gestão’	89
Tabela 17 - Exemplos de responsabilidades do diretor responsável pela ouvidoria.....	92
Tabela 18 - Distribuição da amostra quanto à designação e à destituição do ouvidor.....	93
Tabela 19 - Distribuição da amostra quanto ao mandato do ouvidor.....	94
Tabela 20 - Testes binomiais: ‘Características de Governança Corporativa’	95
Tabela 21 - Q de Cochran: três responsabilidades dos órgãos do sistema de governança.....	96
Tabela 22 - McNemar: duas responsabilidades dos órgãos do sistema de governança	96
Tabela 23 - Quantidades e percentuais de subitens presentes totalizados por item	98
Tabela 24 - Percentuais de subitens presentes para cada item	99
Tabela 25 - Shapiro Wilk: percentuais de subitens presentes para cada item.....	99
Tabela 26 - Wilcoxon: percentuais de subitens presentes para cada item	100
Tabela 27 - Percentuais de subitens presentes por instituição bancária	102
Tabela 28 - Subitens ausentes e presentes segundo porte da instituição bancária	102
Tabela 29 - Subitens ausentes e presentes segundo tipo de controle da instituição bancária	103
Tabela 30 - Subitens ausentes e presentes segundo tipo de listagem da instituição bancária	104
Tabela 31 - Distribuição das reclamações: semestre versus demais variáveis.....	108
Tabela 32 - Distribuição das reclamações: Assunto <i>versus</i> variáveis de governança.....	109
Tabela 33 - Distribuição das reclamações: Porte <i>versus</i> demais variáveis de governança	109
Tabela 34 - Distribuição das reclamações: Tipo de Controle <i>versus</i> Tipo de Listagem.....	110
Tabela 35 - Valores próprios, inércia e variância explicada das dimensões (5 variáveis).....	111
Tabela 36 - Medidas de discriminação das dimensões selecionadas (5 variáveis)	112
Tabela 37 - Valores próprios, inércia e variância explicada das dimensões (4 variáveis).....	113
Tabela 38 - Medidas de discriminação em cada dimensão (4 variáveis)	114
Tabela 39 - Atributos das variáveis em cada dimensão (coordenadas e contribuições)	116
Tabela 40 - Características pertinentes às ouvidorias: evidências selecionadas	127
Tabela 41 - Quantidade e percentual de subitens segmentados por instituição: evidências selecionadas.....	128

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Percentuais que refletem a relevância de cada item por respondente.....	68
Gráfico 2 - Percentuais médios das relevâncias dos itens.....	78
Gráfico 3 - Possibilidade de divulgação voluntária por subitem (postos médios).....	79
Gráfico 4 - Percentuais de subitens presentes por instituição bancária.....	101
Gráfico 5 - Alfa de Cronbach para as 5 primeiras dimensões (5 variáveis).....	112
Gráfico 6 - Alfa de Cronbach para as 5 primeiras dimensões (4 variáveis).....	114
Gráfico 7 - Variância explicada pelas variáveis em cada dimensão (em percentuais)	115

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Instâncias para a resolução de disputas no setor bancário brasileiro.....	12
Figura 2 - Enlightened Stakeholder Theory	31
Figura 3 - A ouvidoria e o sistema de governança corporativa em instituições bancárias	35
Figura 4 - Categorias para a responsividade social	43
Figura 5 - Etapas da pesquisa empírica.....	53
Figura 6 - Subitens: responsabilidades dos órgãos do sistema de governança corporativa	97
Figura 7 - Atributos selecionados: dimensão ‘Predomínio dos Atributos das Variáveis de Governança’	117
Figura 8 - Atributos selecionados: dimensão ‘Predomínio do Perfil Histórico dos Assuntos das Reclamações’	118
Figura 9 - Configurações de atributos das variáveis no espaço perceptual: ACM	119
Figura 10 - Ocorrências de reclamações no espaço perceptual: ACM	122

1 O PROBLEMA DE PESQUISA

1.1 Introdução

A sociedade anseia que as organizações cumpram seus objetivos pautando-se pela prestação de contas e transparência dos atos de gestão. Uma das formas adotadas por essas organizações para o relacionamento com seus *stakeholders*¹ que pode contribuir para essa prestação de contas e transparência são as ouvidorias.

A literatura sugere, como um marco do estudo das ouvidorias, a instituição do *ombudsman* em 1809, na Suécia. Em sua origem clássica ligada ao setor público, o termo *ombudsman* associa-se ao mediador ou intermediário que atua como defensor do povo. Com o passar dos anos, a presença do *ombudsman* popularizou-se em organizações existentes em diversos países da Europa e de outros continentes.

No Brasil, as ouvidorias são encontradas no setor público e no setor privado, como, por exemplo: em universidades; hospitais; meios de comunicação e instituições financeiras. Essas ouvidorias podem ser de instalação compulsória ou voluntária, caso essa instalação decorra ou não de conformidade à legislação ou à regulamentação que afeta determinado setor empresarial.

Deve-se mencionar que as ouvidorias são regulamentadas no Sistema Financeiro Nacional, citando-se, como exemplos, as ouvidorias do setor de seguros e do setor bancário. No setor bancário brasileiro, as ouvidorias encontram-se entre os canais de atendimento a clientes e a usuários de produtos e serviços. Os depósitos desses clientes constituem fontes de recursos para as instituições bancárias² capazes de superar os recursos próprios dessas instituições, o que enfatiza a importância do *stakeholder* cliente.

Adicionalmente, a prestação de serviços bancários é estendida aos usuários que não são clientes, mas são tratados de forma similar aos clientes, com base na regulamentação bancária

¹ Para os fins deste estudo, *stakeholders* são partes interessadas e contemplam, além de acionistas, “[...] empregados, clientes, fornecedores e a comunidade. Devido ao papel único dos bancos em economias nacionais, locais e sistemas financeiros, supervisores e governos são também *stakeholders*” (BCBS, 1999, p.03).

² A definição do termo consta do Glossário.

a respeito de ouvidorias, na legislação e na regulamentação que dizem respeito ao direito do consumidor. Considerando a Ação Direta de Inconstitucionalidade - ADI nº 2.591, com acórdão de 7 de junho de 2006, tornou-se pacífico o entendimento de que as instituições bancárias sujeitam-se à Lei nº 8.078/1990, conhecida como Código de Defesa do Consumidor – CDC (BRASIL, 1990; STF, 2007; BACEN, 2009).

Entre os canais de atendimento em instituições bancárias brasileiras, as ouvidorias são a última instância para atender clientes e usuários de produtos e serviços. Considerando-se que a solidez no funcionamento de instituições bancárias é de interesse público e que contempla aspectos relacionados ao controle de riscos e à estabilidade financeira, o Banco Central do Brasil – Bacen, monitora a qualidade do atendimento oferecido por essas instituições, inclusive suas ouvidorias. O Bacen e o Conselho Monetário Nacional – CMN são, também, responsáveis pela regulação das ouvidorias dessas instituições.

1.2 Definição da Situação-Problema

Em 26 de julho de 2007, a Resolução nº 3.477 do CMN (Anexo 1) determinou a instalação de ouvidorias como componente organizacional de instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Bacen. A Resolução CMN nº 3.849, de 25 de março de 2010 (Anexo 2), revogou a Resolução nº 3.477 mantendo, na sua redação, que as ouvidorias dão tratamento formal às reclamações de clientes e de usuários de produtos e serviços das instituições bancárias, que não forem solucionadas pelo atendimento habitual realizado por suas agências e quaisquer outros pontos de atendimento. Segundo a Resolução nº 3.849, esses clientes podem ser pessoas físicas ou pessoas jurídicas classificadas como microempresas, na forma da legislação própria (BRASIL, 2010a). Para os fins deste estudo, os clientes e usuários podem ser chamados ‘consumidores’, desde que empreguem produtos ou serviços para uso próprio, baseado no CDC (*Id.*, 1990).

No Brasil, as ouvidorias em instituições bancárias têm a atribuição regulamentar de atuar como canal de comunicação, inclusive na mediação de conflitos entre as instituições bancárias e os clientes e usuários de seus produtos e serviços. As ouvidorias possuem, também, a atribuição regulamentar de propor melhorias em procedimentos e rotinas com base em análises das reclamações recebidas desses clientes e usuários, sendo requisitado o

compromisso da instituição em garantir condições para adequado funcionamento dessas ouvidorias (BRASIL, 2010a). Nesta pesquisa, essas atribuições estão contempladas entre as características de gestão pertinentes às ouvidorias.

Além das características de gestão, a regulamentação bancária a respeito de ouvidorias permite reflexão quanto aos seguintes aspectos: 1. responsabilidades dos órgãos do sistema de governança da instituição quanto a informações recebidas da ouvidoria; 2. evidências do compromisso da instituição com a redução de conflitos de interesse na execução das atividades da ouvidoria e 3. evidências do tratamento da organização quanto à transparência, independência, imparcialidade e isenção do ouvidor na execução de suas atribuições. Esses aspectos são contemplados, neste estudo, entre as características de governança corporativa pertinentes a essas ouvidorias. Deve-se esclarecer que o termo “órgãos do sistema de governança” baseia-se em IBGC (2009, p.15) e restringe-se, nesta pesquisa, ao conselho de administração, auditoria independente, auditoria interna e ao comitê de auditoria (se existente na instituição). No caso da ausência do conselho de administração, a diretoria executiva assume as responsabilidades desse conselho.

Deve-se mencionar que a regulamentação a respeito das ouvidorias em instituições bancárias deve ser cumprida, independente do porte, do tipo de controle e do tipo de listagem a que se sujeitam essas instituições (BRASIL, 2010a). Todavia, a estratégia adotada por cada instituição para atender a essa regulamentação pode ser diferente, o que permite investigação empírica. Um exemplo disso é a escolha permitida pela norma para o mandato do ouvidor, o qual é definido por cada instituição bancária.

A Figura 1 ilustra que a ouvidoria é a última instância da instituição bancária para a resolução de disputas entre essas instituições e os clientes e usuários de seus produtos e serviços. Antes de contactar as ouvidorias, o Bacen recomenda que o cliente ou usuário procure primeiro a agência da instituição bancária responsável por seu atendimento (BACEN, 2011e). Caso esse contato não seja bem sucedido, pode-se recorrer, por exemplo, ao Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC dessa instituição (BACEN; DPDC, 2011).

Figura 1 - Instâncias para a resolução de disputas no setor bancário brasileiro

FONTE: Elaborado a partir das referências da pesquisa.

Os clientes e usuários têm, ainda, a opção de buscar a orientação de terceiros para resolver suas disputas com essas instituições. Os órgãos estaduais e municipais de defesa do consumidor (Procons) são exemplos desses terceiros, atuando com respaldo do CDC (BRASIL, 2012c). Em nível nacional, o Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor – DPDC, apoia a Secretaria Nacional do Consumidor do Ministério da Justiça - SENACON no cumprimento das competências dessa secretaria estabelecidas no CDC (*Id.*, 2012a).

Ainda, a respeito desses terceiros, cita-se o Bacen, atuando segundo a Circular nº 3.289, de 31/08/2005, a qual dispõe sobre a constituição e a implementação, nesta Autarquia, do Sistema de Registro de Denúncias, Reclamações e Pedidos de Informações – RDR (BACEN, 2005). A partir das informações apresentadas por clientes e usuários, os terceiros, na instância

extrajudicial, podem dar origem ao registro de reclamações, chamadas, doravante, de reclamações apresentadas a terceiros, reclamações a terceiros ou *Third-Party Complaints* (CASADO-DÍAZ *et al*, 2009). Os clientes e usuários podem, ainda, buscar a instância judicial para a resolução de disputas, situação em que pode ocorrer maior dispêndio de recursos.

As reclamações apresentadas a terceiros podem ser entendidas como “confirmação externa” (PINTO, 1993, p. 91) da atuação das ouvidorias em instituições bancárias ou como fonte de dados capaz de contribuir para entender o desempenho das ouvidorias. Entre tais reclamações, estão aquelas apresentadas ao Bacen, consideradas procedentes e publicadas por essa Autarquia (BACEN, 2011f). Entre as reclamações publicadas existem aquelas cujos assuntos reclamados são pertinentes às ouvidorias, como o atendimento, o descumprimento do prazo de resposta regulamentar, entre outros (Apêndice 7).

O princípio da responsabilidade corporativa, descrito pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2009), recomenda que as organizações considerem o atendimento aos interesses de *stakeholders* em busca de sua perenidade. Baseado nesse princípio, espera-se que a gestão da instituição bancária, ao propor e implementar a estratégia de atendimento aos seus clientes e usuários, leve em conta o tratamento das reclamações aos cuidados da própria instituição e não de terceiros, independente do porte, do tipo de controle ou do tipo de listagem dessa instituição.

Considerando que é esperado da ouvidoria o atendimento em última instância de clientes e usuários e o tratamento das reclamações deles recebidas; a proposição de melhorias de procedimentos e rotinas e o envio periódico de informações a respeito de suas atividades aos órgãos do sistema de governança corporativa da instituição bancária, a observação empírica pode contemplar evidências da contribuição dessas ouvidorias para as atividades da gestão e dos referidos órgãos. Dessa forma, considerando o que foi exposto na introdução e na situação-problema, propõe-se o seguinte problema: **“Quais são as contribuições das ouvidorias para as atividades da gestão e dos órgãos do sistema de governança corporativa das instituições bancárias, baseado na regulamentação brasileira?”**

1.3 Objetivos da Pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa é investigar as contribuições das ouvidorias para as atividades da gestão e dos órgãos do sistema de governança corporativa das instituições bancárias, baseado na regulamentação brasileira.

Os objetivos específicos da pesquisa são os seguintes:

1. identificar para cada instituição bancária as características de gestão e de governança corporativa pertinentes às ouvidorias, baseado na regulamentação brasileira;
2. verificar, entre as características identificadas, as evidências das responsabilidades dos órgãos do sistema de governança corporativa dessas instituições quanto às informações recebidas a respeito das ouvidorias;
3. comparar as instituições bancárias, segundo as características pertinentes às ouvidorias, considerando o porte, o tipo de controle e o tipo de listagem dessas instituições;
4. demonstrar a evolução dos assuntos das reclamações pertinentes às ouvidorias, considerando o porte, o tipo de controle e o tipo de listagem das instituições bancárias no Brasil.

1.4 Justificativas

Constata-se lacuna de estudos em Administração que tratem das ouvidorias em instituições bancárias e que considerem em sua fundamentação o porte, o tipo de controle e o tipo de listagem vinculados a tais instituições. No Brasil, a regulamentação obriga as instituições bancárias a instalar ouvidorias, mas o efeito dessa regulamentação em cada instituição “pode ser diferente” (COOPER, 2009, p.254), fato que permite investigação empírica. Sob a perspectiva da governança corporativa, essa regulamentação pode ser entendida como exemplo de mecanismo externo de governança corporativa (MACHADO FILHO, 2006).

O tema da pesquisa é atual, sendo necessárias pesquisas com “[...] análises comparativas entre as organizações que implantaram a função do *ombudsman*” (PINSKI, 2003, p. 133). Neste estudo, são comparadas as características pertinentes às ouvidorias de instituições bancárias

podendo, essa comparação, contribuir para aumentar o conhecimento das atribuições das ouvidorias e das responsabilidades dos órgãos do sistema de governança dessas instituições quanto a informações recebidas a respeito das ouvidorias (IBGC, 2009; BRASIL, 2010a).

Conforme citado na introdução, as reclamações apresentadas a terceiros são entendidas como confirmação externa da atuação das ouvidorias em instituições bancárias (PINTO, 1993). Este estudo pode trazer reflexões a respeito do emprego das reclamações pertinentes às ouvidorias como fonte de dados para melhor entender o desempenho das ouvidorias como mecanismo alternativo para a solução de conflitos de consumo (BRASIL, 1990) envolvendo, por um lado, as instituições bancárias (na condição de fornecedores) e, por outro, os clientes e usuários de seus produtos e serviços (na condição de consumidores). A disponibilidade de tais mecanismos está alinhada, inclusive, a princípios internacionais recomendados para a proteção do consumidor de produtos financeiros (OCDE, 2011).

Adicionalmente, a demonstração da evolução do assunto das reclamações pertinentes às ouvidorias pode trazer reflexões a respeito da conduta³ das instituições bancárias quanto ao cumprimento das atribuições regulamentares das ouvidorias e à prevenção do risco reputacional (BCBS, 1997) decorrente da divulgação pública de tais reclamações. Considerando o princípio da responsabilidade corporativa (IBGC, 2009), o estudo pode ajudar a evidenciar a postura das instituições quanto ao atendimento dos interesses de clientes e usuários na busca de sua perenidade e, ainda, trazer evidências do compromisso das instituições com a proteção dos interesses desses *stakeholders* num contexto de inclusão financeira (BACEN, 2010d; CNBV, 2009).

Por fim, conforme recomenda o Comitê de Supervisão Bancária da Basileia (Comitê da Basiléia), a ouvidoria pode auxiliar a resolução de disputas extrajudiciais entre provedores e consumidores de serviços financeiros (BCBS, 2008), o que traz projeção de sua atuação para a redução de potenciais riscos existentes na oferta de novos produtos e na prestação de serviços bancários (ALVES; MACHADO FILHO, 2011). Entre os riscos que podem afetar tais instituições está o risco operacional, decorrente de práticas inadequadas relacionadas a clientes, produtos e serviços (BCBS, 2003a, 2011b; BRASIL, 2006a). Desse modo, espera-se que este estudo apresente reflexões que auxiliem o aperfeiçoamento da regulação, da

³ A supervisão da conduta das instituições ofertantes de crédito tem hoje importância significativa que lhe é reconhecida globalmente, tendo a crise econômica de gênese financeira evidenciado seu valor estratégico (BANCO DE PORTUGAL, 2012).

fiscalização e da prevenção de riscos a que se sujeitam instituições bancárias na relação com clientes e usuários de seus produtos e serviços no País.

1.5 Pressupostos Conceituais da Pesquisa

Esta pesquisa pressupõe a necessidade de mais de uma abordagem para estudar o propósito das organizações no contexto da governança corporativa em instituições bancárias, destacando-se a visão dos *shareholders* (JENSEN; MECKLING, 1976) e a visão dos *stakeholders* (FREEMAN, 1994).

O ambiente institucional brasileiro é visto sob a perspectiva da Nova Economia das Instituições. Esse ambiente, por sua vez, é composto por regras formais (ex: normas infralegais, leis, constituições) e regras informais (ex: normas de comportamento, convenções, códigos de conduta autoimpostos) e suas características de coerção (NORTH, 1994).

Pressupõe-se que, no ambiente institucional brasileiro, o IBGC possui respaldo quanto à disseminação de práticas e de princípios de governança corporativa, contemplando entre esses princípios o da responsabilidade corporativa (IBGC, 2009). Pressupõe-se, ainda, que o Comitê da Basileia tem respaldo para recomendar práticas e princípios de governança corporativa às instituições financeiras, independente do porte, do tipo de controle e do tipo de listagem a que essas instituições estão sujeitas (BCBS, 1999, 2006, 2010b).

Pressupõe-se que o sistema legal e regulatório é contemplado no estudo da governança corporativa em instituições bancárias (LEVINE, 2004; FORTUNA, 2007). Pressupõe-se, também, que as estratégias adotadas por instituições bancárias para conformidade com o sistema legal e regulatório podem ser diferentes (COOPER, 2009).

Por fim, pressupõe-se que o termo ‘responsabilidade corporativa’ é mais amplo do que o termo ‘responsabilidade social corporativa’, pois se considera que o primeiro termo contempla “a responsabilidade ambiental e a governança corporativa” (MIDDTUN, 2007, p.411).

1.6 Delimitações da Pesquisa

As organizações estudadas, nesta pesquisa, foram as instituições bancárias que possuíam ouvidorias instaladas para atender e tratar reclamações de clientes e usuários de produtos e serviços, baseado na Resolução CMN nº 3.849. Reconhece-se a existência de instituições financeiras autorizadas a funcionar pelo Bacen cujas ouvidorias não foram analisadas neste estudo, como, por exemplo: bancos comerciais cooperativos, cooperativas de crédito e outras instituições financeiras que podem estar envolvidas em serviços de ouvidoria mediante convênio. As administradoras de consórcio, com ouvidorias instituídas segundo Circular Bacen nº 3.501, de 16 de julho de 2010 (BACEN, 2010a), também, não foram investigadas⁴.

Constatou-se que pelo menos uma ouvidoria foi identificada atuando nas instituições bancárias da amostra no período de janeiro de 2008 a junho de 2011. Para instituições em que ocorreram alterações societárias decorrentes de processo de incorporação ou de fusão e em que foi possível verificar, nesse período, a existência de mais de uma ouvidoria, a análise dos dados teve seu foco na caracterização pertinente à ouvidoria cujo ouvidor e *website* estiveram presentes na lista ‘Ouvidorias – Contatos’ em junho de 2011 (BACEN, 2011d).

Reconhecem-se as reclamações apresentadas ao Bacen como manifestações de parcela das disputas existentes entre as instituições bancárias e os clientes e os usuários de seus produtos e serviços, mas este estudo não se propôs a entender o comportamento desses clientes e usuários antes da apresentação dessas reclamações. As razões que levaram esses clientes e usuários a procurar o Bacen guardam conexão com estudos do comportamento do consumidor diante de reclamações (SINGH, 1988) e não foram contempladas nesta pesquisa. Adicionalmente, as reclamações estudadas foram as consideradas procedentes e publicadas por essa Autarquia, permitindo escrutínio dos assuntos reclamados pertinentes às ouvidorias.

A técnica multivariada de Análise de Correspondência Múltipla – ACM, empregada na terceira etapa da pesquisa empírica, não possui caráter preditivo. Como essa técnica foi usada para tratar os dados de forma exploratória, num período já ocorrido, a delimitação quanto ao caráter preditivo não interferiu no alcance dos objetivos propostos neste estudo. As interpretações dos resultados consideraram, ainda, a legislação e a regulamentação vigentes no período a que se referem os dados coletados.

⁴ Caso integrem conglomerados, as administradoras de consórcio podem fazer uso da ouvidoria.única.

1.7 Organização da Pesquisa

Esta pesquisa foi organizada em cinco capítulos. O primeiro mostra a introdução, a definição da situação-problema, os objetivos da pesquisa, as justificativas, os pressupostos conceituais, as delimitações e conclui com a organização da pesquisa.

O segundo capítulo contempla a fundamentação teórica e apresenta as ouvidorias em instituições bancárias, enfatizando, em seguida, dois temas que auxiliaram o estudo dessas ouvidorias: a governança corporativa e a responsabilidade social corporativa. O capítulo é finalizado com a diretriz teórica da pesquisa.

O terceiro capítulo contempla a metodologia da pesquisa. Inicialmente, é apresentado o método da pesquisa (considerando as etapas da pesquisa empírica), o universo e a amostra selecionada para o estudo, as técnicas de coleta, tratamento e análise dos dados e finaliza com a descrição e a operacionalização das variáveis usadas na parte empírica da pesquisa.

O quarto capítulo apresenta a descrição e a análise dos dados e divide-se em três tópicos: 1) o primeiro refere-se à pesquisa de campo, com aplicação de questionários à especialistas em ouvidoria e contempla a proposição de quadro com itens e subitens usados para caracterizar as ouvidorias em instituições bancárias; 2) o segundo reporta-se à pesquisa documental, com análise de conteúdo da documentação que diz respeito às instituições bancárias da amostra, considerando o levantamento das características pertinentes às ouvidorias, baseado no quadro proposto no primeiro tópico. As características são apresentadas considerando o porte, o tipo de controle e o tipo de listagem das instituições; 3) o terceiro tópico diz respeito à pesquisa não experimental para demonstrar a evolução dos assuntos das reclamações pertinentes às ouvidorias no período de janeiro de 2008 a junho de 2011, considerando o porte, o tipo de controle e tipo de listagem dessas instituições.

O quinto e último capítulo apresenta as considerações finais da pesquisa. O primeiro tópico deste capítulo expõe as conclusões da tese, contemplando o atendimento a cada objetivo proposto, reflexões e recomendações. O segundo tópico refere-se às contribuições da pesquisa e o terceiro tópico apresenta as sugestões para estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica desta pesquisa e contempla as ouvidorias em instituições bancárias com ênfase em temas que podem auxiliar o estudo dessas ouvidorias, como a governança corporativa e a responsabilidade social corporativa. O detalhamento da governança corporativa contempla os conceitos dados para o porte, o tipo de controle, o tipo de listagem, as responsabilidades regulamentares do diretor responsável pela ouvidoria e dos órgãos do sistema de governança corporativa. O detalhamento da responsabilidade social corporativa mostra as reclamações apresentadas a terceiros e enfatiza as reclamações pertinentes às ouvidorias, as quais são divulgadas pelo Bacen, na condição de *stakeholder* das instituições bancárias.

2.1 Ouvidorias

Conforme mencionado na introdução, um marco no estudo das ouvidorias foi a instituição do *ombudsman*, em 1809, na Suécia (AMARAL FILHO, 1993). O termo ‘*ombudsman*’ associa-se a “mediador ou intermediário” (PRESTES MOTTA, 1974, p.71) e a literatura apresenta, em sua concepção clássica, que o *ombudsman* é estabelecido “[...] pelo poder legislativo para monitorar e regular a atividade administrativa do poder executivo” (REIF, 2004, p. 23). É possível encontrar o termo *ombudsman* flexionado em gênero ou em número. Todavia, o uso desse termo invariável, alinhado à concepção clássica, é reconhecido no meio acadêmico (ROWE, 1987) e é adotado nesta pesquisa.

A presença do *ombudsman* difundiu-se com o passar dos anos por diversos países, por exemplo: Finlândia, Noruega, Dinamarca, Nova Zelândia, Inglaterra, Israel, França, Portugal, Espanha, Canadá e Estados Unidos (AMARAL FILHO, 1993; PINTO, 1993). Respeitados os ambientes institucionais de cada país, o *ombudsman* pode receber outras terminologias, como *Defensor Del Pueblo* (Espanha) e *Mediateur de La République* (França). Na atualidade, variações da concepção clássica do *ombudsman* contemplam sua atuação em organizações públicas e privadas (REIF, 2004).

No Brasil, existem pesquisas que empregam os termos ‘ouvidor’ e ‘*ombudsman*’, associando o primeiro termo a organizações públicas e o segundo a organizações privadas (PINSKI, 2003). Salvo disposto em contrário, os termos ‘ouvidor’ e ‘*ombudsman*’ são tratados de forma equivalente neste estudo, visto que a regulamentação do CMN aplica o termo ‘ouvidor’ a todas as instituições bancárias do País (BRASIL, 2007a; 2010a). O termo ‘ouvidoria’ (*ombudsman’s office*) será, portanto, aplicável em sintonia à referida regulamentação.

As ouvidorias, em organizações públicas, podem ser encontradas na literatura associadas à representação de interesses do cidadão perante a Administração e as ouvidorias, em organizações privadas, podem ter sua jurisdição dirigida a diferentes *stakeholders* (PINSKI, 2003), como clientes, usuários, fornecedores ou funcionários. Este estudo tem o foco no ouvidor que trata demandas dos *stakeholders* cliente e usuário. Deve-se citar, contudo, que o IBGC cita o termo ‘*ombudsman*’ no contexto da aplicação de código de conduta que comprometa administradores e funcionários, apresentando esse *ombudsman* como possível caminho “[...] para denúncias ou resolução de dilemas de ordem ética” (IBGC, 2009, p. 66).

O primeiro ouvidor público, no Brasil, atuou como representante do cidadão em 1986, na Prefeitura Municipal de Curitiba. É importante diferenciar esse ouvidor público do ouvidor-geral, que já existiu no Brasil Colônia, mas não representava os interesses do cidadão: “Naquela época, e em todo período colonial, o ouvidor era um funcionário da Coroa incumbido de julgar e administrar a justiça” (COMPARATO, 2005, p. 33).

Além da esfera municipal, as ouvidorias públicas podem ser encontradas na esfera estadual e federal (REIF, 2004; SPINETTI, 2007). Na estadual, cita-se a existência, no Brasil, de ouvidorias que funcionam de forma coordenada, com reporte de seus atos para a cúpula da administração pública. A esse respeito, a Ouvidoria Geral do Estado da Bahia subordina-se ao Governador daquele Estado e coordena um sistema de ouvidorias que abrange ouvidorias instaladas em órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual (BAHIA, 2003).

Na esfera federal, pode ser lembrada a Ouvidoria-Geral da União - OGU, que tem, dentre outras, a competência de orientar a atuação das demais unidades de ouvidoria dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2006b). Além do executivo, as ouvidorias públicas podem atuar no legislativo e no judiciário (PINTO, 2006). É possível encontrar, na literatura, as ouvidorias públicas vinculadas à ideia de um mecanismo que busca permitir “[...]”

que o cidadão participe da gestão pública e realize um controle social sobre as políticas, os serviços e, indiretamente, os servidores públicos” (BRASIL, 2012d, p. 7).

As ouvidorias em organizações privadas estão presentes em diversos setores empresariais (ROWE, 1991). Para o caso brasileiro, relata-se que, em 1985, “a Rhodia introduziu a figura do *ombudsman* em sua estrutura organizacional” (DOS SANTOS, 2006, p. 29). Essas ouvidorias podem ser associadas às iniciativas das organizações privadas de empregar mecanismos alternativos para a solução de conflitos de consumo, conforme mencionado na justificativa desta tese (BRASIL, 1990).

A adoção da ouvidoria em organizações privadas está, diretamente, relacionada à outorga ao cliente de uma solução de voz (YAZBECK, 2010). O termo ‘voz’, neste estudo, representa uma forma encontrada pelo *stakeholder* cliente (na condição de consumidor) de comunicar a insatisfação com o atendimento de um fornecedor. Segundo Hirschman (1970), a ‘voz’ do consumidor pode ser instituída por iniciativa independente (boca a boca), pelo fortalecimento das agências oficiais ou pela aceleração de atividades preventivas por parte das firmas vendedoras. Apesar de não ser o foco deste estudo, informa-se que, além da ‘voz’, o consumidor pode escolher a ‘lealdade’ à empresa ou desistir de se relacionar com ela optando pela ‘saída’. Os conceitos ‘voz’, ‘lealdade’ e ‘saída’ dão base a análises subsequentes ao trabalho de Hirschman, como o estudo de Singh (1988) a respeito do comportamento do consumidor diante de reclamações.

O Quadro 1 mostra 4 sentenças associadas às ouvidorias em organizações privadas (REIF, 2004). O que se verifica, na sentença 1, é uma diversidade de entidades que consideram a atuação do ouvidor. A respeito da sentença 2, o ouvidor é indicado por uma instância da organização e deve prestar contas dos trabalhos por ele executados. Quanto à sentença 3, verifica-se que o estabelecimento da ouvidoria pode ser compulsório ou voluntário, caso decorra ou não de legislação ou de regulamentação que afeta determinado setor. Na sentença 4, as ouvidorias podem tratar reclamações de *stakeholders* internos ou externos, enfatizando-se, neste estudo, as ouvidorias que contemplam o tratamento de reclamações feita por clientes/usuários contra a instituição bancária.

Quadro 1 - Ouvidorias em organizações privadas

Sentença	Descrição da sentença
1	Estabelecida pela instituição ou companhia, exemplos: universidades, jornais ou corporações fornecedoras de bens / serviços.
2	Ouvidor indicado por e reportando-se ao executivo ou administração da instituição/companhia (exemplos: comitê de auditoria; conselho de administração; diretor-presidente; editor-chefe).
3	Estabelecido internamente por instrumento legal ou política da instituição/companhia.
4	Jurisdição sobre reclamações do local interno e/ou reclamações feitas por estudantes, clientes etc. contra a instituição ou companhia.

FONTE: adaptado de Reif (2004, p.28).

Comumente, as ouvidorias seguem um processo para tratar reclamações e armazenam informações a esse respeito em registros, os quais funcionam como insumos para a geração de indicadores e relatórios estatísticos das atividades das ouvidorias. Um exemplo de fluxo do processamento de reclamações em ouvidorias é apresentado na literatura por Danet (1978). O ouvidor necessita saber a resposta de pelo menos cinco perguntas no processo decisório de tratamento dessas reclamações, conforme ilustra o Quadro 2.

Quadro 2 - Perguntas associadas ao processamento de reclamações em ouvidorias

Pergunta	Descrição da pergunta	Comentário
1	A reclamação pode ser investigada?	Se não puder ser investigada, uma das razões é por estar fora da jurisdição do ouvidor.
2	Se a reclamação puder ser investigada, essa investigação foi completada?	Como exemplo, algumas reclamações podem ‘expirar’ por deliberação do reclamante, pela resolução da sua causa ou até por reversão de opinião a respeito da jurisdição da parte do ouvidor.
3	Se a investigação foi completada, constatou-se que a reclamação foi justificada ou não?	Considerada etapa-chave do processo. Em alguns casos, pode-se constatar que a reclamação foi justificada parcialmente.
4	Se a reclamação foi justificada, a retificação que deu base à reclamação foi possível?	Em certos casos, a retificação é feita pela Administração, o ouvidor pode dar assistência parcial ao reclamante para buscar ajuda em outro local ou a assistência pode, eventualmente, não ser possível.
5	Se a retificação que deu base à reclamação foi possível, ela foi feita voluntariamente pelo responsável da Administração envolvido?	Em certos casos, certa coerção na retificação pode ser necessária da parte do ouvidor, como, por exemplo, uma recomendação formal solicitando essa conformidade à Administração.

FONTE: Adaptado de Danet (1978, p. 344).

Apesar de o trabalho de Danet (*Ibid.*) enfatizar ouvidorias do setor público, as perguntas associadas ao processamento de reclamações do Quadro 2 podem ser aplicadas, também, ao estudo de ouvidorias do setor privado. Um ponto crítico é a constatação do ouvidor se a reclamação foi justificada ou não (Pergunta 3). Considerando que a ouvidoria não detém, necessariamente, todas as informações disponíveis na organização para responder a essa

pergunta, o ouvidor pode necessitar que outras áreas da organização colaborem com o fornecimento de informações necessárias à conclusão do seu processo investigativo.

Adicionalmente, outra pergunta que deve ser observada é a 5, indicando que o ouvidor pode atuar recomendando formalmente a conformidade de certas ações aos administradores envolvidos. Essa pergunta permite, pelo menos, duas reflexões: a primeira delas diz respeito aos recursos empregados pelo ouvidor para ser ouvido internamente na organização a fim de recomendar mudanças decorrentes do processamento das reclamações recebidas. A segunda reflexão diz respeito ao respaldo que o ouvidor necessita para propor tais recomendações aos administradores.

Ao estudar formas para avaliar o papel desempenhado pelas ouvidorias, o estudo de Danet (1978) apresenta três grupos de indicadores: 1. clientes; 2. sistema de administração pública objeto da reclamação; 3. ouvidoria, usando dados baseados em registros estatísticos que consideram reclamações recebidas por essas ouvidorias. Além dessas reclamações recebidas, a avaliação do desempenho das ouvidorias pode considerar as reclamações apresentadas a terceiros (CASADO-DÍAZ *et al*, 2009). Exemplos de terceiros que formalizam reclamações estão no Quadro 12 do Tópico 2.3 desta tese.

As ouvidorias podem ser estudadas como alternativas ao judiciário para resolução de disputas (ROWE, 1991) e podem, ainda, ser estabelecidas pelo governo ou por um setor de serviços para atender às reclamações de clientes das organizações desse setor (REIF, 2004). Nesse caso, o serviço dessas ouvidorias pode ser oferecido por entidade com personalidade jurídica própria, com base em normas legais ou em códigos de conduta promovidos pelas entidades que atuam em iniciativas de autorregulação de determinado setor empresarial.

O estudo das ouvidorias pode contemplar, também, padrões recomendados por entidades associativas, como a *American Bar Association* - ABA, que determinou padrões para o estabelecimento e a operação de ouvidorias (ABA, 2004), e a *International Ombudsman Association* - IOA, que instituiu padrões baseados e derivados de princípios éticos disseminados em seu código de ética (IOA, 2009).

No setor financeiro internacional, há evidências de que as ouvidorias podem atuar como alternativa para a resolução de disputas extrajudiciais entre provedores e consumidores de

serviços, sendo o estabelecimento dessas ouvidorias interno ou externo às organizações (BCBS, 2008). Neste estudo, a atuação no setor financeiro de ouvidorias externas enfatiza a jurisdição nacional. No entanto, existe evidência de que essas ouvidorias podem cooperar com outras entidades na busca da resolução de disputas extrajudiciais no nível supranacional. Um exemplo a esse respeito é a *Financial Dispute Resolution Network*: FIN-NET, uma rede que contempla como membros ouvidorias externas atuantes no setor financeiro de países europeus (EC, 2010).

Em pesquisa realizada pelo Comitê da Basileia foram analisados, entre outros aspectos, os mecanismos para a resolução de disputas extrajudiciais no segmento de varejo (BCBS, 2008). Entre as 90 entidades analisadas em 10 países, 32 delas indicaram sua principal atividade no setor bancário ou de captação de depósitos. Constata-se, na Tabela 1, que 50% dessas 32 entidades interagem com ouvidor externo (*external ombudsman*) e 16% delas possuem ouvidor interno (*firm's ombudsman*).

Tabela 1 - Exemplos de mecanismos para a resolução de disputas extrajudiciais

Principal atividade	Sim, ouvidor externo	Sim, ouvidor interno	Sim, outro	Não	Não respondido	Total ¹
Bancos ou instituições captadoras de depósitos	50%	16%	31%	3%	0%	100%

FONTE: adaptado de BCBS (2008, p.40).

Observação: 1. O percentual 100% equivale a 32 bancos ou captadores de depósito.

No que diz respeito ao setor financeiro, de acordo com Rawlings (1994, p.333), “diferentes ouvidorias podem ser vistas como uma resposta ao impacto da Lei, das práticas e do contexto político de determinado setor a que estão associadas”. Apesar de o comentário desse autor se referir ao setor financeiro britânico, é plausível constatar seu alcance para o setor financeiro de outros países, considerando a influência do ambiente institucional em cada país (NORTH, 1994). A seguir, serão mostrados exemplos de ouvidoria no setor financeiro britânico, no setor financeiro canadense e, na sequência, serão citadas as evidências de ouvidorias no Sistema Financeiro Nacional, especialmente as ouvidorias de instituições bancárias.

Na Inglaterra, existe o *Financial Ombudsman Service* - FOS, entidade que atua para todo o setor financeiro e foi instituída pelo *Financial Services Markets Act*, de 2000 (FOS, 2008). Nesse escopo, o papel da ouvidoria “[...] incluiu um compromisso explícito, não meramente de resolver disputas individuais, mas de ajudar a resolução delas o mais cedo possível; e

tentar reduzir as fontes de reclamações fornecendo a informação sobre as lições aprendidas" (MERRICKS, 2007, p. 136). O FOS pode ser entendido como um terceiro que contribui para a resolução de disputas entre clientes e entidades do sistema financeiro britânico, e o efeito de suas decisões é vinculante para essas instituições (GILAD, 2008).

No Canadá, existe a figura do ouvidor externo e do interno. Em estudo a respeito do setor financeiro canadense, constata-se que os ouvidores internos: a) completam uma revisão independente das reclamações dos usuários; b) na condução dessa revisão independente, podem recomendar mudanças sistêmicas nas políticas e nos procedimentos da instituição (WILLIAMS, 2004/2005). Na função de ouvidorias externas, as seguintes entidades podem ser lembradas: *Canadian Life and Health Insurance OmbudService* – CLHIO (contempla seguros de vida e de saúde), *General Insurance OmbudService* – GIO (contempla automóveis e imóveis) e *Ombudsman for Banking Services and Investments* - OBSI (contempla o setor bancário). As três entidades formam uma rede de cooperação no Canadá que consubstancia o *Financial Services OmbudsNetwork* – FSON (OBSI, 2010).

A respeito do setor financeiro brasileiro, as ouvidorias de seguradoras e de bancos possuem instalação amparada por regulamentações específicas⁵. No setor de seguros, a Resolução do Conselho Nacional de Seguros Privados – CNSP nº 110, de 7 de maio de 2004, estabeleceu regras e critérios mínimos a serem observados pelas sociedades seguradoras, pelas entidades abertas de previdência complementar e pelas sociedades de capitalização, para fins de reconhecimento de suas ouvidorias pela Superintendência de Seguros Privados – SUSEP. Entre essas regras, a resolução prevê a existência de alçada financeira para ouvidores de seguradoras no valor de R\$ 30.000,00 por sinistro (BRASIL, 2004b). A regulamentação do mercado segurador não obriga a instalação das ouvidorias, é iniciativa das entidades supervisionadas submeter à SUSEP proposta para o reconhecimento das ouvidorias (DIAS, 2005).

No setor bancário brasileiro, a Resolução CMN nº 3.477, de 26 de julho de 2007, determinou a instalação de ouvidorias em instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Bacen, a partir de 30 de setembro de 2007 (BRASIL, 2007a) e a Resolução

⁵ Não se verificou, até o final desta pesquisa, regulamentação específica contemplando a ouvidoria no mercado de valores mobiliários brasileiro, mas constatou-se audiência pública cujo objeto foi instrução normativa que dispõe sobre a instituição da ouvidoria no âmbito desse mercado (CVM, 2012).

CMN nº 3.489 introduziu alterações complementares à Resolução CMN nº 3.477 (*Id.*, 2007b). Por sua vez, a Resolução CMN nº 3.849, de 25 de março de 2010, revogou as Resoluções CMN nº 3.477 e nº 3.489 (*Id.*, 2010a). Segundo a regulamentação bancária, a ouvidoria é um componente organizacional de instituições financeiras, cujas atribuições mandatórias estão descritas no Quadro 3.

Quadro 3 - Atribuições das ouvidorias no setor bancário brasileiro

Atribuição	Descrição da atribuição	Referência
I	Atuar como canal de comunicação entre essas instituições e os clientes e usuários de seus produtos e serviços, inclusive na mediação de conflitos.	Art. 1º Res. 3849
II	Receber, registrar, instruir, analisar e dar tratamento formal e adequado às reclamações dos clientes e usuários de produtos e serviços que não forem solucionadas pelo atendimento habitual realizado por suas agências e quaisquer outros pontos de atendimento.	Art. 2º Res. 3849
III	Prestar os esclarecimentos necessários e dar ciência aos reclamantes acerca do andamento de suas demandas e das providências adotadas.	
IV	Informar aos reclamantes o prazo previsto para resposta final, o qual não pode ultrapassar quinze dias.	
V	Encaminhar resposta conclusiva para a demanda dos reclamantes até o prazo informado no item IV.	
VI	Propor ao conselho de administração ou, na sua ausência, à diretoria da instituição, medidas corretivas ou de aprimoramento de procedimentos e rotinas, em decorrência da análise das reclamações recebidas.	
VII	Elaborar e encaminhar à auditoria interna, ao comitê de auditoria, quando existente, e ao conselho de administração ou, na sua ausência, à diretoria da instituição, ao final de cada semestre, relatório quantitativo e qualitativo acerca da atuação da ouvidoria, contendo as proposições de que trata o item VI.	

FONTE: adaptado de Brasil (2010a).

Entre outros pontos, o Quadro 3 informa que a ouvidoria tem a atribuição de atuar como canal de comunicação entre instituições, clientes e usuários de produtos e serviços, inclusive na mediação de conflitos (para fins de registro, a Resolução CMN nº 3.477 contemplava a atribuição de assegurar a estrita observância de normas legais relativas aos direitos do consumidor e atuar como canal de comunicação entre essas instituições e os clientes e usuários de seus produtos e serviços, inclusive na mediação de conflitos). A mediação é apresentada, na literatura, como alternativa que emprega menos recursos para resolver disputas, quando comparado aos recursos que poderiam ser empregados na instância judicial (ROZDEICZER; DE LA CAMPA, 2006).

Observe-se, ainda, no Quadro 3, que as atribuições de I a V têm associação com o atendimento e o tratamento de reclamações envolvendo clientes/usuários e a instituição bancária. A atribuição VI tem associação com a proposição de medidas ao conselho de

administração (ou, na sua ausência, à diretoria da instituição) e a atribuição VII tem associação com a prestação de contas da ouvidoria para órgãos integrantes do sistema de governança corporativa dessas instituições. Vale esclarecer quanto às atribuições VI e VII que, no Brasil, as instituições bancárias que são sociedades anônimas de capital aberto são obrigadas a instalar conselho de administração.

Uma vez que as ouvidorias são a última instância em instituições bancárias para o atendimento de clientes e de usuários de seus produtos e serviços, a Figura 1, descrita na introdução, exemplificou, além das ouvidorias, outros canais para atendimento: agências; postos de atendimento; correspondentes no País; *internet banking* (FEBRABAN, 2009b) e o serviço de atendimento ao consumidor – SAC (BACEN; DPDC, 2011). De acordo com Bacen (2011e), recomenda-se que o cliente ou usuário procure primeiro a agência responsável por seu atendimento e, caso não seja possível, pode-se recorrer a outro canal de atendimento.

Vale acrescentar que as quantidades de agências, postos de atendimento e de correspondentes no País podem variar de uma instituição para outra. São exemplos de postos de atendimento: Postos de Atendimento Bancário – PABs; Postos Avançados de Atendimento – PAAs; Postos de Atendimento Bancário Eletrônico – PAEs; Postos de Atendimento Cooperativo – PACs; Postos de Atendimento ao Microcrédito – PAMs (BACEN, 2011i).

Os correspondentes no País estão regulamentados, no Brasil, pela Resolução do CMN nº 3.954, de 24 de fevereiro de 2011 (BRASIL, 2011a) e alterações posteriores, como a Resolução nº 3.959, de 31 de março de 2011 (*Id.*, 2011b) e a Resolução nº 4.035, de 30 de novembro de 2011 (*Id.*, 2011c). Tais correspondentes diferenciam-se de agências e de postos de atendimento, uma vez que não pertencem à instituição bancária, realizando uma prestação de serviço em nome da instituição que contrata seus serviços. Todavia, a ouvidoria da instituição responde pelo tratamento em última instância de reclamações de seus clientes e usuários que utilizam os serviços prestados pelos correspondentes. Por fim, o *internet banking* oferece serviços de acesso via internet, sem a necessidade de atendimento presencial em agências, postos de atendimento e correspondentes.

Entre os canais de atendimento citados nos três parágrafos anteriores, é pertinente diferenciar as ouvidorias de instituições bancárias e os SACs. Segundo o Quadro 4, as ouvidorias prestam o serviço em última instância de atendimento a reclamações e os SACs não têm essa

prerrogativa. Enquanto as ouvidorias são regulamentadas por normas do CMN e do Bacen, os SACs têm amparo no Decreto nº 6.523, de 31 de julho de 2008. Esse decreto regulamenta o CDC (*Id.*, 2008a).

Quadro 4 - Diferenças entre ouvidorias de instituições bancárias e SACs

Ouvidorias de Instituições Bancárias	SACs
Atendimento regulamentado por normas do CMN e do Bacen.	Atendimento regulamentado por decreto.
Foco individualizado.	Foco massificado.
É o serviço de última instância do banco para o atendimento a reclamações.	Não é o serviço de última instância do banco para o atendimento a reclamações.
Tem a atribuição de chegar à causa-raiz dos problemas e reportar seus achados aos órgãos de governança da instituição.	Não tem a atribuição de chegar à causa-raiz de problemas.

FONTE: Adaptado de Pinto (1993) e Brasil (1990; 2007a; 2008a; 2010a; 2012d).

São esperadas qualificação e experiência do ouvidor para executar suas atividades (ROWE, 1987). Segundo a regulamentação bancária a respeito das ouvidorias, o ouvidor e os demais integrantes da ouvidoria devem comprovar aprovação prévia em exame de certificação, realizado por entidade de reconhecida capacidade técnica. Tais exames devem ter sido realizados após 30 de julho de 2007 e as disciplinas neles presentes devem contemplar, no mínimo, temas relacionados à ética, a direitos do consumidor e à mediação de conflitos. Além dessa certificação, as instituições bancárias são responsáveis pela atualização periódica dos conhecimentos dos integrantes da ouvidoria (BRASIL, 2010a). Há evidências de entidades associativas do setor bancário que já realizaram essa certificação e cursos de atualização (FEBRABAN, 2009a; ABBC, 2010, 2012).

A regulamentação brasileira a respeito das ouvidorias informa que ouvidoria única pode ser instituída com abrangência de atuação estendida a todo o conglomerado. Adicionalmente, deve ser dada ampla divulgação da sua existência, bem como informações completas acerca da sua finalidade e forma de utilização. Quanto à forma de utilização, deve ser apresentado para clientes e usuários de serviços o horário de funcionamento da ouvidoria e a existência de serviço de acesso telefônico gratuito, via Discagem Direta Gratuita - DDG (BRASIL, 2010a).

Segundo a natureza jurídica das instituições financeiras, a Resolução CMN nº 3.477 informava que divulgação mandatória deveria ser inserida em contratos sociais até 30 de abril de 2008 e deveria constar dos estatutos sociais na primeira alteração ocorrida após a criação das ouvidorias (*Id.*, 2007a). Posteriormente, a Resolução CMN nº 3.849 deu nova redação a

esse assunto, informando que essa divulgação deveria ser incluída no estatuto ou no contrato social na primeira alteração que ocorrer após a criação da ouvidoria (BRASIL, 2010a).

A divulgação a respeito das ouvidorias é lembrada no artigo 3º da Resolução CMN nº 3.849, indicando que o estatuto ou o contrato social da instituição deve conter informações relacionadas à ouvidoria, inclusive:

- as atribuições da ouvidoria;
- os critérios de designação e destituição do ouvidor e o tempo de duração do seu mandato;
- o compromisso expresso da instituição no sentido de:
 - criar condições para o adequado funcionamento da ouvidoria, bem como para que sua atuação seja pautada pela transparência, independência, imparcialidade e isenção;
 - assegurar o acesso da ouvidoria às informações necessárias para a elaboração de resposta adequada às reclamações recebidas, com total apoio administrativo, podendo requisitar informações e documentos para o exercício de suas atividades.

O referido compromisso expresso da instituição de assegurar o acesso da ouvidoria às informações necessárias para a elaboração de resposta às reclamações recebidas, com total apoio administrativo, permite afirmar que tal apoio não é, apenas, da alta administração, ele se estende às demais áreas da gestão e ao corpo funcional da instituição bancária. Essa previsão normativa se alinha à consecução do processamento de reclamações pela ouvidoria, citado previamente no Quadro 2.

A Circular Bacen nº 3.370, de 23 de outubro de 2007, dispôs sobre os procedimentos complementares relativos à implantação de componente organizacional de ouvidoria. Posteriormente, a Circular Bacen nº 3.503, de 26 de julho de 2010, revogou a Circular Bacen nº 3.370 dispondo, inclusive, sobre a elaboração de relatório semestral a respeito das atividades dessas ouvidorias, o qual deve ficar à disposição do Bacen pelo prazo mínimo de cinco anos na sede da instituição (BACEN, 2007, 2010b). Esse relatório foi mencionado na Atribuição VII do Quadro 3.

Os relatórios a respeito das atividades da ouvidoria podem contemplar propostas de medidas corretivas ou para aprimoramento de procedimentos e rotinas. Essas propostas, caso

implementadas, podem contribuir para a redução de eventos de falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, e, para fins regulamentares, tais eventos se associam ao risco operacional a que instituições bancárias estão sujeitas (BCBS, 2003a, 2011b; BRASIL, 2006a).

Adicionalmente, a atuação da ouvidoria pode trazer projeções “para redução de potenciais riscos existentes na oferta de novos produtos e na prestação de serviços bancários” (ALVES; MACHADO FILHO, 2011, p.47). Um exemplo desses riscos é o risco legal⁶ (BRASIL, 2006a), representado por potenciais perdas em ações judiciais movidas por clientes que se sentirem lesados pela oferta inadequada de produtos ou por má prestação de serviços. Dessa forma, os elementos citados neste parágrafo e no anterior indicam que a atuação da ouvidoria pode contribuir para a prevenção de riscos a que se sujeitam as instituições bancárias.

Por fim, o relacionamento da ouvidoria com os órgãos do sistema de governança citados nas atribuições VI e VII do Quadro 3, o mandato do ouvidor, o diretor responsável pela ouvidoria, a prestação de contas desse diretor ao Bacen, a criação de condições para o funcionamento da ouvidoria, pautado pela transparência, independência, imparcialidade e isenção serão detalhados no Tópico 2.2 da fundamentação teórica, relacionado à governança corporativa e às ouvidorias.

2.2 Governança Corporativa e Ouvidorias

De acordo com a *Organisation for Economic Co-Operation and Development* - OECD, a governança corporativa pode ser conceituada da seguinte forma:

um conjunto de relações entre os gestores de uma companhia, seu Conselho de Administração, seus acionistas e outros *stakeholders*. A governança corporativa também estabelece a estrutura através da qual são fixados os objetivos da companhia, são determinados os meios para alcançar esses objetivos e as formas de monitoramento de desempenho (OECD, 2004, p. 11).

Existem abordagens que podem ser usadas para estudar o propósito das organizações no contexto da governança corporativa: uma é baseada na visão dos acionistas (*shareholders*) e

⁶ Para fins regulamentares, o risco legal é um tipo de risco operacional e sua definição consta do Glossário.

outra considera a visão dos acionistas e das demais partes interessadas (*stakeholders*), conforme ilustra o Quadro 5.

Quadro 5 - Abordagens para se estudar o propósito das organizações

Abordagem	Foco da abordagem
Visão dos <i>shareholders</i>	Maximizar a riqueza do acionista.
Visão dos <i>stakeholders</i>	Equilíbrio de interesse entre as diversas partes interessadas.

FONTE: adaptado de Tirole (2006).

A visão dos *shareholders* enfatiza que a corporação tem por objetivo a maximização da riqueza do acionista. Nessa abordagem, a análise de conflitos de interesse pode empregar a “perspectiva de agência” (JENSEN; MECKLING, 1976). Considerando a visão dos *stakeholders*, busca-se o equilíbrio de interesses entre as partes interessadas no resultado da organização. Nesse caso, corporações devem ser governadas buscando atender aos interesses não só de acionistas, mas, também, de financiadores, empregados, fornecedores e clientes (FREEMAN, 1994; CLARKE, 2004, 2007).

A Figura 2 ilustra a *Enlightened Stakeholder Theory* (JENSEN, 2001), a qual informa que as organizações devem buscar a maximização de valor como objetivo, sem descuidar do atendimento aos interesses de *stakeholders* para alcançar esse objetivo. Essa teoria pode ajudar a justificar os esforços empreendidos por instituições bancárias para atender reclamações de clientes e usuários (na qualidade de *stakeholders*), mas buscando com tais esforços maximizar o valor das referidas instituições, em última instância.

Figura 2 - *Enlightened Stakeholder Theory*

FONTE: adaptado de Jensen (2001).

A literatura de governança corporativa apresenta mecanismos para o alinhamento de interesses, chamados mecanismos internos e externos de governança corporativa, ilustrados no Quadro 6. Entre os mecanismos internos apresentados, cita-se a estrutura de propriedade e entre os mecanismos externos, menciona-se o sistema legal e regulatório.

Quadro 6 - Mecanismos de governança corporativa

Mecanismos Internos	Mecanismos Externos
Papel dos Conselhos	Mercado de Capitais (inclui tomada de aquisição hostil)
Políticas de Remuneração	Sistema Legal e Regulatório
Estrutura de Propriedade (dispersa x concentrada)	

FONTE: Adaptado de Machado Filho (2006) e Becht *et al* (2005).

As iniciativas que sinalizam práticas de governança corporativa devem ser lembradas no contexto internacional e brasileiro. No Exterior, destacam-se: o *Cadbury Report* (CADBURY, 1992); a Lei Sarbanes-Oxley dos Estados Unidos (USA, 2002) e as recomendações da OECD (2004). No Brasil, destacam-se: a Lei nº 6.404/1976 e suas alterações, como as Leis nºs 10.303/2001 e 11.638/2007 (BRASIL, 1976, 2001c, 2007c); as recomendações sobre governança corporativa da Comissão de Valores Mobiliários – CVM (2002); os níveis diferenciados de governança corporativa da Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros - BM&FBOVESPA (2011), e as práticas de governança corporativa recomendadas pelo IBGC (2009).

A respeito das práticas recomendadas pelo IBGC, elas são aplicáveis a qualquer organização, independente do porte, do tipo de controle e da natureza jurídica dessas entidades (*Ibid.*, p. 15). Para o caso do porte em instituições bancárias, é possível identificar mais de um critério para operacionalizá-lo, podendo contemplar dados contábeis ou informações cadastrais. São exemplos de critérios para o porte, segundo dados contábeis: ativos totais, operações de crédito, depósitos totais, patrimônio líquido (BACEN, 2011g). São exemplos de critérios para o porte, baseado em informações cadastrais: quantidade de dependências (agências e postos de atendimento), número de funcionários e número de clientes (*Id.*, 2011g, 2011f).

Para os fins deste estudo, no qual são analisadas as características pertinentes ao componente organizacional da ouvidoria em instituições bancárias, o porte considera a informação cadastral baseada no número de clientes garantidos pelo Fundo Garantidor de Crédito - FGC.

Deve-se esclarecer que FGC é uma entidade privada, sem fins lucrativos, que administra um mecanismo de proteção aos correntistas, poupadores e investidores que permite recuperar os depósitos ou créditos mantidos em instituição financeira, em caso de falência ou de sua liquidação. As instituições contribuem com porcentagem dos depósitos para manter o FGC (*Id.*, 2011c).

A respeito do tipo de controle, o Quadro 7 exemplifica uma classificação sugerida pelo IBGC. Deve-se informar que o estudo do tipo de controle associa-se à estrutura de propriedade das organizações, a qual foi mencionada no Quadro 6 como um dos mecanismos internos de governança corporativa. É pertinente citar, na classificação descrita no Quadro 7, grupos de controladores do setor público (estatal) e do setor estrangeiro. Em seguida, pode-se constatar, entre controladores, a presença de famílias e de investidores institucionais.

Quadro 7 - Classificação do tipo de controle segundo IBGC

Tipo de Controle	Descrição do Tipo de Controle
Estatal	Controle definido, em que a maioria do capital votante pertence ao Estado.
Estrangeiro	Controle definido ou difuso, no qual o sócio controlador é estrangeiro.
Familiar/Multifamiliar	Controle definido ou difuso, em que uma ou mais famílias detém o poder de controle.
Não Familiar	Controle definido ou difuso, no qual um ou mais indivíduos ou grupos empresariais detém o poder de controle.
Institucional	Controle definido ou difuso, em que os controladores são investidores institucionais (fundos de pensão, fundos de investimento, entre outros).

FONTE: IBGC (2009, p. 18).

Uma forma para classificar o tipo de controle em instituições bancárias, presente no Quadro 8, mostra que essas instituições podem estar sujeitas ao controle público, ao controle privado nacional ou ao controle privado estrangeiro (BERGER *et al.*, 2005, BCBS, 2010b). Vale informar que o Comitê da Basileia recomenda, independente do tipo de controle, o cumprimento de práticas de governança corporativa para todas as instituições (BCBS, 2006).

Quadro 8 - Classificação do tipo de controle aplicável a instituições bancárias

Tipo de Controle	Descrição do Tipo de Controle
Público (<i>State Ownership</i>)	controle público (federal ou estadual).
Privado Nacional (<i>Domestic</i>)	controle privado nacional (com ou sem participação estrangeira).
Privado Estrangeiro (<i>Foreign</i>)	controle privado estrangeiro.

FONTE: adaptado de Berger *et al.* (2005), Bacen (2011g, 2011h) e BCBS (2010b).

No Brasil, o Bacen divulga classificação para o tipo de controle com cinco atributos: ‘público federal’, ‘público estadual’, ‘privado nacional’, ‘privado controle estrangeiro’ e ‘privado participação estrangeira’ (BACEN, 2011h). O Quadro 8 mostra uma classificação com três atributos que aglutina controle privado nacional (com ou sem participação estrangeira), e aglutina controle público (federal ou estadual). Essa forma de aglutinar cinco atributos resultando em três atributos permite aumentar a representatividade dos atributos remanescentes (SIEGEL; CASTELLAN JR., 2006) e foi empregada em Oliveira (2008). Dada a peculiaridade da classificação desse quadro ser aplicável ao estudo de instituições bancárias no Brasil, essa será a classificação adotada neste estudo para o tipo de controle.

Entre as classificações para a natureza jurídica das organizações, o IBGC contempla as sociedades anônimas de capital aberto ou fechado, conforme exista a possibilidade ou não de negociação de valores mobiliários (IBGC, 2009). No Brasil, a entidade pública que fiscaliza o mercado de capitais e reconhece a situação do registro de uma companhia como de capital aberto é a CVM. As companhias registradas como de capital aberto podem apresentar ações listadas em bolsa (CVM, 2011).

Para as companhias listadas na BM&FBOVESPA, além da adesão ao segmento de mercado tradicional há a possibilidade de adesão aos níveis diferenciados de governança corporativa: Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado (BM&FBOVESPA, 2011). A adesão aos níveis é voluntária e, uma vez feita, as companhias comprometem-se com práticas de governança corporativa adicionais às exigidas pela legislação vigente (GASPAR *et al*, 2011).

Considerando as informações dos dois parágrafos anteriores, neste estudo, a instituição bancária é listada se atender uma das seguintes condições: 1. É uma instituição bancária independente com ações em um dos mercados organizados pela BM&FBOVESPA; 2. É um conglomerado integrado por instituição financeira líder, banco comercial ou banco múltiplo com carteira comercial com ações em um dos referidos mercados. Em qualquer outro caso, a instituição bancária não é listada⁷ (ALVES, 2005; BM&FBOVESPA, 2011).

A Figura 3, a seguir, ajuda a diferenciar aspectos da gestão e da governança em instituições bancárias. Ela apresenta uma ilustração que, em sua composição, contempla sócios, conselho

⁷ Vale informar que a segmentação em atributos ‘listado’ e ‘não listado’ possui respaldo para fins de avaliação de prêmios a respeito de práticas de governança corporativa no setor empresarial brasileiro (IBGC, 2012).

de administração, diretorias, auditorias e comitê de auditoria (IBGC, 2009). Para a apresentação dessa figura considerou-se, ainda, a regulamentação bancária a respeito das ouvidorias, mencionada no Tópico 2.1 desta fundamentação teórica.

Figura 3 - A ouvidoria e o sistema de governança corporativa em instituições bancárias

FONTE: adaptado de IBGC (2009, p.16) e Brasil (2010a).

Observações: 1. Setas e figuras tracejadas são baseadas na regulamentação bancária a respeito das ouvidorias; 2. Auditoria Independente não faz parte da organização, mas integra a figura; 3. Nem todas as instituições bancárias são obrigadas a instalar comitê de auditoria; 4. As instituições que não possuem conselho de administração têm as responsabilidades do conselho atribuídas à Diretoria; 5. A um dos membros da diretoria é atribuída a responsabilidade regulamentar pela ouvidoria, desde que não administre recursos de terceiros.

Um argumento que auxilia a diferenciação entre gestão e governança, mencionados na Figura 3, considera a separação dos processos decisórios de gestão e de controle (FAMA; JENSEN,

1983). Processos de gestão contemplam a iniciação ou a proposição de estratégias e implementação de ações para a sua execução, podendo estar associados, predominantemente, ao triângulo da base da Figura 3, intitulado ‘Gestão’. Por sua vez, processos de controle contemplam ratificação de estratégias propostas e monitoramento da execução dessas estratégias, podendo estar associados, predominantemente, a atuação dos órgãos do sistema de governança corporativa presentes no triângulo superior da Figura 3, intitulado ‘Governança’. A investigação dos processos de gestão implementados por órgãos do sistema de governança corporativa não faz parte do foco desta pesquisa.

A respeito do canal de denúncias formal ou ouvidoria, presente na Figura 3, o IBGC contempla a seguinte recomendação:

[...] acolher opiniões, críticas, reclamações e denúncias das partes interessadas, garantindo sempre a confidencialidade de seus usuários e promovendo as apurações e providências necessárias. Esses canais de denúncias devem ser direcionados ao conselho de administração, e seu propósito é conferir maior transparência ao relacionamento da organização com partes interessadas (IBGC, 2009, p. 47).

Constata-se, com base no parágrafo anterior, a recomendação para que as ouvidorias contemplem entre suas atividades: acolher opiniões, críticas reclamações e denúncias das partes interessadas e promover as apurações e providências necessárias. Por sua vez, recomenda-se que as ouvidorias tenham seus esforços direcionados ao conselho de administração, contemplado como um dos órgãos do sistema de governança corporativa na Figura 3 e elas devem, ainda, relacionar-se com partes interessadas pautadas pelo princípio da transparência (IBGC, 2009). A argumentação deste parágrafo exemplifica que a ouvidoria pode contribuir para as atividades da gestão, ao implementar o atendimento às demandas das partes interessadas e tratar reclamações delas recebidas e, também, que a ouvidoria pode contribuir para as atividades dos órgãos do sistema de governança corporativa, ao dirigir os resultados de seus esforços para o conselho de administração.

Além dos sócios, mencionados na Figura 3, no contexto da governança corporativa em instituições bancárias destacam-se: os credores e os depositantes como *stakeholders* capazes de prover recursos para essas instituições. O papel dos bancos na economia é demonstrado “[...] pela prática quase universal de estados regularem a indústria bancária e fornecerem, em muitos casos, uma rede de segurança para compensar depositantes quando ocorrem falhas em

bancos” (ALEXANDER *et al*, 2006, p. 242). Um exemplo no País de instrumento dessa rede de segurança é o FGC, o qual foi citado nesta fundamentação teórica.

A governança, em instituições bancárias, recebe a influência de recomendações do Comitê da Basileia alinhadas ao acordo Basileia II, o qual contempla a adequação de capital regulamentar e o controle de riscos financeiros a que bancos estão sujeitos (BCBS, 2005). Esse acordo, inicialmente proposto em 2004 e revisto em 2005, subdivide-se em 3 pilares e o terceiro deles é associado à transparência e à disciplina do mercado. O Brasil é membro formal do Comitê da Basileia desde 2009, fato que reforça as iniciativas regulamentares em andamento no País para implementar normas alinhadas às recomendações desse Comitê.

Deve-se citar que o Comitê da Basileia divulgou, em 2010, recomendações para estrutura de capital e de requerimentos de liquidez, as quais são conhecidas por “Basileia III” (*Id.*, 2011a, p.1). O Comunicado 20.615, do Bacen, mostra orientações preliminares e cronograma referentes à implementação do Basileia III no Brasil, informando que tais orientações, em essência, complementam a implementação já em curso de requerimentos baseados no Basileia II (BACEN, 2011b).

Deve-se mencionar a existência de iniciativas contemplando a recomendação de práticas de governança corporativa específicas para bancos no Exterior. Um exemplo é o documento ‘*Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations*’, divulgado pelo Comitê da Basileia em 1999 e atualizado em 2006 (BCBS, 1999; 2006). O Comitê revisitou este documento em 2010 e lançou o documento ‘*Principles for Enhancing Corporate Governance*’ (*Id.*, 2010b). Os documentos de 2006 e de 2010 citam o *ombudsman* interno, com jurisdição direcionada a funcionários de instituições bancárias.

Por sua vez, um exemplo de iniciativa brasileira é a Cartilha de Governança Corporativa divulgada em 2009, a qual propõe o fortalecimento da política de governança nas instituições financeiras de pequeno e de médio portes (ABBC; FIPECAFI, 2009). Essa cartilha aponta, inclusive, práticas de governança relativas à transparência e à divulgação recomendadas a instituições financeiras de capital fechado e de controle familiar.

Uma vez que as instituições bancárias atuam na intermediação entre agentes poupadores e tomadores de recursos (SAUNDERS, 2007), uma eventual perturbação no funcionamento de

bancos tem a possibilidade de se propagar e causar o contágio de outras entidades do Sistema Financeiro Nacional - SFN. Assim, os bancos têm especial atenção na literatura de governança corporativa (MACEY; O'HARA, 2003), entre outros pontos por estarem sujeitos à regulação (LEVINE, 2004; FORTUNA, 2007).

Cumprindo o objetivo de representar o interesse público, em regra, estados nacionais têm poderes de regulação em suas jurisdições para impor alterações em estruturas organizacionais de bancos, mas o efeito dessa regulação em cada instituição financeira “pode ser diferente” (COOPER, 2009, p. 254), o que revela a oportunidade para verificar as estratégias que tais bancos adotam para essa adequação. No Brasil, o CMN tem competência de regular o setor bancário e o Bacen possui competências de regulação e de fiscalização desse setor.

Um exemplo dessa regulação é a Resolução CMN nº 3.694, de 26 de março de 2009, a qual dispõe sobre a prevenção de riscos na contratação de operações e na prestação de serviços por parte de instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Bacen (BRASIL, 2009a). Essa resolução revogou as Resoluções CMN nº 2.878, de 26 de julho de 2001, e nº 2.892, de 27 de setembro de 2001 (*Id.*, 2001a, 2001b), que tratavam, entre outros assuntos, “[...] de práticas abusivas, propaganda enganosa, venda casada” (BACEN, 2009, p. 119) e outras matérias de tratamento específico do CDC.

Outros exemplos da regulação bancária contemplam: 1. auditoria interna, segundo a Resolução nº 2.554 de 24 de setembro de 1998 (BRASIL, 1998) e alterações; 2. auditoria independente e comitê de auditoria, contemplados na Resolução nº 3.198 do CMN (*Id.*, 2004a) e alterações; 3. ouvidoria, amparada na Resolução nº 3.849 do CMN, de 25 de março de 2010 (*Id.*, 2010a), citada no Anexo 2, e Circular 3.503, de 26 de julho de 2010 (BACEN, 2010b).

Conforme citado na situação-problema, o atendimento à regulamentação bancária a respeito das ouvidorias deve ser cumprido por todas as instituições bancárias (BRASIL, 2010a), independente do porte, do tipo de controle e do tipo de listagem dessas instituições. Considerando, especialmente, as atribuições VI e VII dessas ouvidorias, citadas no Quadro 3 deste estudo, foi possível ilustrar, na Figura 3, o relacionamento da ouvidoria com órgãos do sistema de governança corporativa em instituições bancárias no Brasil, sendo tais relacionamentos representados por setas tracejadas presentes na referida figura.

Verifique-se, na Figura 3, que a ouvidoria, além de se relacionar com clientes e usuários, como informado no Tópico 2.1, reporta-se aos órgãos do sistema de governança da instituição bancária. A figura mostra, também, a segregação entre a ouvidoria e a auditoria interna da instituição, requerida pela regulamentação bancária a respeito das ouvidorias. A respeito dos órgãos do sistema de governança, conforme mostrado no Quadro 3, a ouvidoria tem a atribuição de propor ao conselho de administração ou, na sua ausência, à diretoria da instituição, medidas corretivas ou de aprimoramento de procedimentos e rotinas decorrentes da análise de reclamações recebidas, e deve encaminhar, semestralmente, à auditoria interna, ao comitê de auditoria (se existente) e ao conselho de administração ou, na sua ausência, à diretoria da instituição, relatório acerca de sua atuação (*Ibid.*).

Segundo a regulamentação bancária a respeito das ouvidorias, o conselho de administração, mencionado na Figura 3, pode ou não acatar as medidas propostas pela ouvidoria e, ainda, pode monitorar a implementação das propostas por ele acatadas, as quais devem ser implementadas pela gestão da organização. O termo ‘Acatadas’ é usado na Circular Bacen nº 3.503 (BACEN, 2010b) e guarda associação, neste estudo, com o termo ‘ratificadas’, o qual, por sua vez, é apresentado por Fama e Jensen (1983) associado ao processo decisório de controle das organizações.

Assim, apesar de a regulamentação bancária contemplar a ouvidoria como um componente organizacional com atribuição de atuar em última instância como canal de comunicação entre a instituição e seus clientes e usuários (ligada, predominantemente, à gestão), essa mesma regulamentação também contempla a ouvidoria relacionando-se com órgãos do sistema de governança corporativa dessa instituição, prestando informações por meio de relatório periódico com potencial de influenciar as atividades em que tais órgãos estão envolvidos.

Baseado na Resolução nº 3.849 do CMN (Anexo 2), a instituição bancária deve comprometer-se, expressamente, em assegurar que a ouvidoria atue com transparência, independência, imparcialidade e isenção, devendo, também, indicar o ouvidor e determinar seu mandato. Para as instituições bancárias, o ouvidor não poderá desempenhar outra atividade, exceto a de diretor responsável pela ouvidoria.

O diretor responsável pela ouvidoria é, formalmente, indicado pela instituição para prestar contas ao Bacen a respeito da ouvidoria por meio de relatório, cujo leiaute é definido pela

referida Autarquia (BACEN, 2008). Esse diretor não pode administrar recursos de terceiros, mas pode contemplar outras responsabilidades regulamentares. Se tal diretor for designado ouvidor, não pode exercer outra atividade na instituição bancária (BRASIL, 2010a).

Comumente, o relatório do diretor responsável pela ouvidoria é semestral, mas pode ser elaborado em periodicidade inferior, caso ocorra fato relevante que justifique sua elaboração. A auditoria externa⁸ tem a responsabilidade de revisar o relatório desse diretor, manifestando-se acerca da qualidade e adequação da estrutura, dos sistemas e dos procedimentos da ouvidoria. Adicionalmente, a auditoria interna e o comitê de auditoria (se existir na instituição) têm a responsabilidade de apreciar esse mesmo relatório. O relatório e as referidas revisão e apreciação ficam arquivados à disposição do Bacen por, pelo menos, 5 anos. Devem ser remetidos ao regulador bancário os relatórios das instituições com comitê de auditoria e, no caso de ocorrência de fato relevante, devem ser remetidos os relatórios das instituições com ouvidoria instalada. A remessa dos relatórios ocorre na forma e na periodicidade estabelecida pela Autarquia (BACEN, 2010c; BRASIL, 2010a).

Deve-se esclarecer que as responsabilidades regulamentares do diretor responsável pela ouvidoria, citadas neste estudo, não têm sua gênese em atos de gestão alinhados aos interesses de acionistas, mas no sistema legal e regulatório, o qual foi mostrado no Quadro 6 como um dos mecanismos externos de governança corporativa. Acrescentando, as responsabilidades regulamentares do diretor responsável pela ouvidoria e as responsabilidades atribuídas aos órgãos do sistema de governança corporativa, quanto aos relatórios recebidos desse diretor e da ouvidoria, apresentam conexão com o princípio de governança corporativa da prestação de contas (*accountability*) (IBGC, 2009).

Por fim, a respeito dos princípios de governança corporativa, o IBGC enumera, além da prestação de contas, a transparência, a equidade e a responsabilidade corporativa (*Ibid.*, p.19). O Quadro 9, a seguir, apresenta esses princípios e propõe, por meio de exemplos, a associação de cada princípio descrito à atuação das ouvidorias em instituições bancárias. Quanto à responsabilidade corporativa mencionada no quadro, foi descrito no Tópico 1.5 que, para os fins deste estudo, deve-se esclarecer que o termo ‘responsabilidade corporativa’ contempla o

⁸ Os termos ‘auditoria externa’, presente na regulamentação bancária brasileira, e ‘auditoria independente’, presente em recomendações do IBGC, são usados sem distinção nesta pesquisa.

termo ‘responsabilidade social corporativa’ (MIDTTUN, 2007). A responsabilidade social corporativa é destacada no tópico 2.3 desta pesquisa.

Quadro 9 - Os princípios de governança corporativa e a atuação das ouvidorias

Princípio	Descrição do Princípio	Atuação das ouvidorias
Transparência	Mais do que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar a partes interessadas informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições e regulamentos.	A atuação das ouvidorias, disponibilizando informações de interesse dos clientes e dos usuários de produtos e serviços, associa-se à transparência de informações da instituição bancária a partes interessadas.
Equidade	Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (<i>stakeholders</i>). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.	A atuação das ouvidorias, buscando tratar as demandas sem distinção entre clientes e não clientes, associa-se ao tratamento equânime de partes interessadas que se relacionam com a instituição bancária.
Prestação de Contas	Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.	A atuação das ouvidorias, prestando esclarecimentos e dando respostas conclusivas num prazo limite para demandas de clientes e usuários de produtos e serviços, associa-se à prestação de contas dos atos da instituição bancária a partes interessadas.
Responsabilidade Corporativa	Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações	A atuação das ouvidorias, propondo aperfeiçoamento de procedimentos e rotinas com base na análise das reclamações recebidas, associa-se a uma atitude responsável da instituição bancária que possibilita incorporar interesses dos clientes e dos usuários de produtos e serviços na definição de seus negócios e operações, buscando a perenidade dessa instituição.

FONTE: adaptado de IBGC (2009) e Brasil (2010a).

2.3 Responsabilidade Social Corporativa e Ouvidorias

De acordo com Carroll (1979), a responsabilidade social corporativa pode associar-se ao desempenho dos negócios e apresentar-se por meio de quatro conceitos não excludentes: responsabilidade econômica, responsabilidade legal, responsabilidade ética e responsabilidade discricionária, descritas no Quadro 10.

A responsabilidade social corporativa vem sendo acompanhada no segmento empresarial e um exemplo que justifica essa afirmação é a iniciativa para avaliar as práticas de responsabilidade social corporativa utilizando informações divulgadas segundo recomendações do *Global Reporting Initiative* – GRI (2011). Existe, ainda, iniciativa do Instituto ETHOS para avaliação dessa responsabilidade, com base em indicadores organizados em sete temas: 1. ‘Valores, Transparência e Governança’; 2. ‘Público Interno’; 3.

‘Meio Ambiente’; 4. ‘Fornecedores’; 5. ‘Consumidores e Clientes’; 6. ‘Comunidade’; 7. ‘Governo e Sociedade’ (ETHOS, 2008). Vale dizer que os temas 2, 4 e 5 contemplam, respectivamente, a apuração da existência de ouvidores com jurisdição direcionada ao público interno, a fornecedores, a consumidores e a clientes.

Quadro 10 - Responsabilidade social corporativa

Conceito	Descrição do Conceito
Responsabilidade Econômica	Envolvem as obrigações da empresa de serem produtivas e rentáveis.
Responsabilidade Legal	Expectativas da sociedade de que as empresas cumpram suas obrigações de acordo com o arcabouço legal existente.
Responsabilidade Ética	Refere-se às empresas que, dentro do contexto em que se inserem, tenham um comportamento apropriado de acordo com as expectativas existentes entre os agentes da sociedade.
Responsabilidade Discrecional	Reflete o desejo comum de que as empresas estejam ativamente envolvidas na melhoria do ambiente social. Pode ser considerada como uma extensão da dimensão ética.

FONTE: Adaptado de Machado Filho (2006).

Um dos setores que tem recebido atenção quanto à responsabilidade social corporativa é o financeiro⁹. Entre as iniciativas para avaliar o comprometimento de instituições financeiras com a responsabilidade social corporativa está o trabalho feito em parceria pelo Instituto ETHOS e pela FEBRABAN. Os sete temas elencados nos indicadores do parágrafo anterior ganham direcionamentos para o referido setor. Por exemplo, o tema ‘Consumidores e Clientes’ permite avaliar, na política de comunicação comercial, se a instituição tem implementado ações concretas visando a coibir práticas de envio de produtos não solicitados nem adquiridos, como, por exemplo, cartões de crédito ou apólices de previdência e seguro (ETHOS; FEBRABAN, 2009).

Ao apresentar a responsabilidade social corporativa com ênfase no setor financeiro, destaca-se, neste estudo, o conceito de responsividade social, caracterizado no Quadro 11 e citado no Glossário desta pesquisa. Essa responsividade tem como princípio que as corporações devem responder a demandas sociais. Essa resposta não tem conotação ética (CARROLL, 1979), pode ser entendida como uma ação ou postura estratégica adotada pelas empresas em interação com seus *stakeholders* e para apurar tal postura pode-se empregar uma escala com categorias.

⁹ Uma evidência de tal atenção é o Edital de audiência pública 41/2012, de 13 de junho de 2012, no qual o Bacen divulgou minutas de atos normativos que dispõem a respeito da responsabilidade socioambiental das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pela Autarquia (BACEN, 2012a).

Quadro 11 - Características da responsividade social

Características	Descrição das características
Princípio	Corporações devem responder a demandas sociais legítimas.
Ação Principal	Interação com <i>stakeholders</i> e conformidade a políticas públicas.
Direcionador	Pressão dos <i>stakeholders</i> e Regulação Governamental.

FONTE: Adaptado de Frederick (2008).

Um exemplo de escala relacionada à responsividade social está ilustrada na Figura 4, a seguir. A escala contempla quatro categorias ('Reativo', 'Defensivo', 'Acomodativo' e 'Proativo') e pode ser usada para estudar as posturas estratégicas adotadas por organizações no que diz respeito à gestão de *stakeholders* (CLARKSON, 1995). No universo de *stakeholders* de instituições bancárias, devem ser lembrados os clientes (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2000), considerando a representatividade desses *stakeholders* como fonte de recursos para essas instituições.

Figura 4 - Categorias para a responsividade social

FONTE: Adaptado de Clarkson (1995).

De acordo com Clarkson (1995), um dos assuntos que diz respeito a *stakeholders* clientes são as reclamações (*customer complaints*). O estudo das reclamações é um “[...] campo que pode fornecer dados para o desenvolvimento de indicadores sociais” (DANET, 1978, p.342). As reclamações podem, inclusive, ser utilizadas como indicativo do comprometimento da organização com ações de sustentabilidade (GRI, 2011). Essas reclamações, também, são exemplos de manifestação da voz do cliente e podem alertar organizações quanto ao declínio da qualidade de produtos e serviços (HIRSCHMAN, 1970).

Um subgrupo das reclamações são aquelas apresentadas a terceiros (SINGH, 1990; CRIÉ, 2003). Essas reclamações manifestam-se quando se acredita que “(...) outras opções para solucionar conflitos não foram bem sucedidas” (CASADO-DÍAZ *et al*, 2009, p. 168). A intervenção de terceiros é capaz de trazer reflexões, entre outros pontos, a respeito dos sistemas de gerenciamento de reclamações das organizações (MCALISTER; ERFFMEIER, 2003).

Uma vez que as ouvidorias são a última instância da instituição bancária para tratar reclamações e possuem a atribuição regulamentar de mediar conflitos entre a instituição e os clientes e usuários dessas instituições, é possível obter informações em terceiros que contribuam para entender o desempenho dessas ouvidorias quanto à retenção de reclamações na própria instituição. Neste sentido, a “retenção de reclamações na Ouvidoria” (ARAÚJO JR., 2010, p.16) pode ser contemplada como um exemplo de indicador de eficácia da ouvidoria e as reclamações apresentadas a terceiros podem ser entendidas como “confirmação externa” (PINTO, 1993, p. 91) da atuação das ouvidorias em instituições bancárias.

O Quadro 12, a seguir, exemplifica os terceiros no Brasil e respectivas fontes de informação aos seus cuidados. Este estudo enfatiza os Procons estaduais e municipais, o DPDC e o Bacen, os quais são terceiros de natureza pública, atuam na instância extrajudicial e, sob a perspectiva da responsabilidade social corporativa, podem ser entendidos como *stakeholders* das instituições bancárias com certa representatividade decorrente da competência para aglutinar as demandas encaminhadas por clientes e usuários de produtos e serviços dessas instituições e decorrente, também, da competência para atribuir sanções administrativas a essas instituições por descumprimento a normas de suas respectivas alçadas. As competências do Procons, DPDC e Bacen evidenciam, ainda, a existência de “interação” (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2000, p.66) entre esses terceiros (na condição de *stakeholders*) e as instituições bancárias.

Os Procons estaduais e municipais apuram conformidade às normas de proteção ao consumidor, especialmente o CDC¹⁰. Vale lembrar que na introdução foi citado que a ADI nº 2.591, com acórdão de 7 de junho de 2006, pacificou o entendimento, no Brasil, de que instituições financeiras estão sujeitas a esse código (STF, 2007; BACEN, 2009). A partir dos atendimentos realizados, os Procons podem formalizar o registro de reclamações nos seus respectivos bancos de dados. Caso essas reclamações sejam consideradas fundamentadas, elas devem constar de cadastros divulgados ao público anualmente, segundo o art. 44 do CDC (BRASIL, 1990).

¹⁰ O CDC tem alcance nacional, mas a criação dos Procons tem base em leis e decretos estaduais ou municipais, conforme o caso. Como exemplo, a Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor de São Paulo - PROCON-SP foi instituída com base na Lei Estadual nº 9.192, de 23 de novembro de 1995, e Decreto nº 41.170, de 23 de setembro de 1996, como uma instituição vinculada à Secretaria da Justiça e da Defesa da Cidadania do Estado de São Paulo com personalidade jurídica de direito público e com autonomia técnica, administrativa e financeira (PROCON-SP, 2011a).

Quadro 12 - Exemplos de terceiros no Brasil e respectivas fontes de informação

Terceiros	Fontes de informação aos cuidados de terceiros
Bacen	Demandas registradas no Sistema RDR.
Procons estaduais e municipais (inclui DPDC)	Demandas apresentadas a órgãos públicos de defesa do consumidor.
IDEC, Proteste, e outros	Demandas apresentadas a entidades não governamentais que atuam na defesa do consumidor.
Órgãos do Judiciário	Ações judiciais movidas contra a instituição por clientes e usuários de seus produtos e serviços.
Proprietários de sítios eletrônicos na Internet, imprensa etc.	Outras (ex: manifestações presentes em sítios eletrônicos ou em redes sociais).

O PROCON-SP, por exemplo, divulga anualmente um *ranking* com empresas mais reclamadas e um cadastro com reclamações fundamentadas atendidas e não atendidas separadas por área. As áreas em que essas reclamações podem ser mostradas são as seguintes: ‘Alimentos’, ‘Assuntos Financeiros’, ‘Habitação’, ‘Produtos’, ‘Saúde’, ‘Serviços Essenciais’ e ‘Serviços Privados’. Em estudos, *rankings* e cadastros anuais de reclamações fundamentadas, as análises das áreas ‘Serviços Essenciais’ e ‘Serviços Privados’ podem, ainda, ser mostradas juntas em ‘Serviços’ (PROCON-SP, 2005a; 2005b; 2010a; 2011b).

Em cada área é possível segmentar as reclamações por assuntos. Como exemplo, os fornecedores com reclamações na área ‘Assuntos Financeiros’ podem atuar em vários segmentos, tais como: ‘Cartões de Crédito’, ‘Bancos Comerciais’, ‘Financeiras’, entre outros (PROCON-SP, 2011b). As reclamações relativas a cada assunto contemplam problemas que podem evidenciar o descumprimento de normas a respeito da relação de consumo. Como exemplo, as reclamações relativas ao assunto ‘Cartão de Crédito’ podem contemplar os seguintes problemas: ‘Envio de produto ou serviço sem prévia solicitação’, ‘Cobrança Indevida’, entre outros (*Id.*, 2005a; 2007).

Conforme citado na introdução, em nível nacional, o DPDC apoia a SENACON no cumprimento das suas competências. Essas competências contemplam a adoção de ações para manutenção e expansão do Sistema Nacional de Informações de Defesa do Consumidor – SINDEC, e a garantia do acesso a suas informações (BRASIL, 2012a). O SINDEC pode ser entendido como uma política pública contemplando solução tecnológica que permite consolidar informações encaminhadas por Procons integrados (BRASIL, 2010b). Os dados do SINDEC subsidiam, entre outras atividades, a elaboração de relatórios analíticos (BRASIL, 2008b) e a publicação anual de cadastro nacional de reclamações fundamentadas, com

respaldo no art. 44 do CDC (BRASIL, 1990). Adicionalmente, os atendimentos realizados pelos Procons integrados ao SINDEC são divulgados diariamente, via internet, separados por área. A Tabela 2, a seguir, exemplifica os atendimentos na área ‘Assuntos Financeiros’, em junho de 2011, segmentado por unidade federativa.

Tabela 2 - Atendimentos: ‘Assuntos Financeiros’ por unidade federativa¹ (junho de 2011)

UF	Assuntos Financeiros (%)	Outras Áreas (%)	Total de Atendimentos (%)
AP	470 (53,90%)	402 (46,10%)	872 (100,00%)
PI	407 (46,20%)	474 (53,80%)	881 (100,00%)
AC	501 (41,58%)	704 (58,42%)	1.205 (100,00%)
MG	5.242 (39,29%)	8.100 (60,71%)	13.342 (100,00%)
AL	735 (38,34%)	1.182 (61,66%)	1.917 (100,00%)
MS	1.533 (36,90%)	2.622 (63,10%)	4.155 (100,00%)
PB	684 (36,21%)	1.205 (63,79%)	1.889 (100,00%)
TO	912 (36,15%)	1.611 (63,85%)	2.523 (100,00%)
RJ	2.862 (35,41%)	5.221 (64,59%)	8.083 (100,00%)
PE	1.490 (34,51%)	2.828 (65,49%)	4.318 (100,00%)
GO	2.465 (32,91%)	5.024 (67,09%)	7.489 (100,00%)
RS	950 (31,87%)	2.031 (68,13%)	2.981 (100,00%)
MT	709 (31,62%)	1.533 (68,38%)	2.242 (100,00%)
RN	342 (31,38%)	748 (68,62%)	1.090 (100,00%)
CE	699 (30,21%)	1.615 (69,79%)	2.314 (100,00%)
SC	449 (26,71%)	1.232 (73,29%)	1.681 (100,00%)
PA	384 (26,56%)	1.062 (73,44%)	1.446 (100,00%)
ES	1316 (25,92%)	3.762 (74,08%)	5.078 (100,00%)
MA	249 (22,99%)	834 (77,01%)	1.083 (100,00%)
AM	150 (21,77%)	539 (78,23%)	689 (100,00%)
BA	1.225 (21,09%)	4.583 (78,91%)	5.808 (100,00%)
SP	7.195 (20,98%)	27.101 (79,02%)	34.296 (100,00%)
DF	2.821 (17,78%)	13.049 (82,22%)	15.870 (100,00%)
SE	129 (17,39%)	613 (82,61%)	742 (100,00%)
Total	33.919 (27,80%)	88.075 (72,20%)	121.994 (100,00%)

FONTE: Adaptado de Brasil (2012b).

Legenda: UF = unidade federativa contemplando Procons integrantes do SINDEC; (%) = percentual em relação ao total de atendimento em cada UF.

Observação: 1. UFs ordenadas pelo percentual de atendimentos da área ‘Assuntos Financeiros’.

A Tabela 2 mostra que, em junho de 2011, o Amapá apresentou 470 atendimentos na área ‘Assuntos Financeiros’, do total de 872 atendimentos (percentual de atendimento para a área de 53,90%). Por sua vez, São Paulo apresentou com 7.195 atendimentos do total de 34.296 atendimentos (percentual de atendimento de 20,98%). No total de 121.994 atendimentos houve 33.919 atendimentos na área ‘Assuntos Financeiros’ (27,80% do total de atendimentos, com base nos dados registrados no SINDEC).

As demandas registradas pelos Procons e aquelas consolidadas em nível nacional, acompanhadas pelo DPDC, podem subsidiar estudos e iniciativas de propostas dos fornecedores (inclusive instituições bancárias) buscando a melhoria do atendimento. Como exemplo, no que diz respeito a reclamações fundamentadas em 2010, o Procon-SP divulgou metas apresentadas por fornecedores para a redução no percentual dessas reclamações (PROCON-SP, 2010b). O DPDC, por sua vez, recebeu propostas de fornecedores em 2009 com metas baseadas em indicadores de melhoria do atendimento (BRASIL, 2010c). Independente dessas metas serem ou não atingidas, as instituições bancárias que encaminharam suas propostas de melhoria reconheceram os terceiros (DPDC e Procon-SP, no caso) como *stakeholders* com respaldo para estabelecer compromissos públicos.

A melhoria de atendimento bancário encontra-se entre as ações socialmente responsáveis relacionadas aos clientes e usuários, e uma prova associada a esse aspecto é “o número de reclamações no Banco Central” (CRUVINEL, 2008, p. 125). Deve-se acrescentar que há evidência internacional do acompanhamento de reclamações registradas por autoridade supervisora (CASADO *et al*, 2004). Como exemplo, na Espanha o supervisor divulga, periodicamente, relatório com análises de reclamações segmentadas por grupos de instituições financeiras, inclusive bancos (BANCO DE ESPAÑA, 2009).

No Brasil, de acordo com a Circular Bacen nº 3.289, de 31 de agosto de 2005, o Bacen investiga se as reclamações recebidas evidenciam descumprimento ou não de regulamentações do CMN e da própria Autarquia e, caso descumpram, são consideradas reclamações procedentes (ou denúncias). O registro das reclamações, via Sistema RDR, não tem a finalidade de resolver o problema apresentado, mas de servir como insumo para ações buscando a conformidade das instituições à regulamentação bancária.

Os registros das reclamações, citadas no parágrafo anterior, subsidiam a elaboração de *rankings* divulgados mensalmente pelo Bacen, via internet, contendo a quantidade de reclamações (para instituições com menos e com mais de um milhão de clientes garantidos pelo FGC) e os assuntos das reclamações procedentes encerradas no mês¹¹ (BACEN, 2005, 2011f, 2012b). A Tabela 3 exemplifica, resumidamente, os assuntos reclamados para o mês de junho de 2011. Os cinco assuntos com mais ocorrências somaram 857 e representam, juntos, 63,96% do total de 1.340 reclamações procedentes encerradas no mês e divulgadas publicamente.

Tabela 3 – Exemplos de Assuntos reclamados no *Ranking* de Reclamações (junho de 2011)

Posto	Assunto	Quantidade	Percentual
1	Conta - Débitos - Não Autorizados	378	28,21%
2	Tarifa - Cobr Irregular - Serv Não Contratados	176	13,13%
3	Circular 3.289 - Descumprimento de Prazo	122	9,10%
4	Circular 3.289 - Esclarecimentos Incompletos/Incorretos	107	7,99%
5	Segurança dos Meios Alternativos - Operações Não Reconhecidas	74	5,52%
(...)	(...)	(...)	(...)
20	Ouvidoria - Atendimento	11	0,82%
(...)	(...)	(...)	(...)
37	Ouvidoria - Descumprimento do Prazo de Resposta	9	0,67%
(...)	(...)	(...)	(...)
46	Serviços Cobrados por Terceiros - Cobrança Irregular	1	0,07%
Total		1.340	100,00%

FONTE: Adaptado de Bacen (2011f).

Legenda: 'Posto' é o posto do assunto, considerando a quantidade de reclamações procedentes no *Ranking*.

Verificou-se, na Tabela 3, que os assuntos relativos a débitos não autorizados em conta e à cobrança irregular de tarifas apresentaram, respectivamente, 378 ocorrências (28,21% do total) e 176 ocorrências (13,13% do total). A tabela mostra, também, entre os assuntos reclamados, aqueles pertinentes às ouvidorias, descritos nos postos 20 e 37. As reclamações pertinentes às ouvidorias foram lembradas porque dizem respeito ao componente organizacional com atribuição de tratar em última instância, na instituição bancária, as reclamações contemplando outros assuntos mencionados no início deste parágrafo.

O Apêndice 7 detalha que as reclamações procedentes pertinentes às ouvidorias de instituições financeiras contemplam como assuntos: o atendimento prestado, o

¹¹ As listagens divulgadas mensalmente, a partir de 16/03/2003, contemplam o número de reclamações encerradas no mês e permanecem disponíveis na página do Bacen nos meses subsequentes. Em cada mês, a listagem com mais de um milhão de clientes contempla todos os bancos com reclamações procedentes encerradas e a listagem com menos de um milhão de clientes contempla todos os bancos com cinco ou mais reclamações procedentes encerradas. (BACEN, 2012b). A divulgação mensal dos assuntos reclamados refere-se, apenas, às reclamações encerradas procedentes.

descumprimento do prazo de resposta regulamentar (que foi de 30 dias segundo a Resolução nº 3.477 e passou para 15 dias a partir da Resolução nº 3.849), a não divulgação de telefone para acesso gratuito, via DDG, ou a sua não disponibilização e outros assuntos. Verifique-se, com base nesse Apêndice, que os assuntos das reclamações procedentes pertinentes às ouvidorias iniciaram a vigência a partir do primeiro semestre de 2008.

Enquanto as reclamações a respeito do atendimento, citadas na Tabela 3, permitem reflexões aplicáveis à interação entre a equipe da ouvidoria e os clientes/usuários da instituição bancária, as reclamações a respeito do descumprimento de prazo de resposta permitem reflexões aplicáveis ao processamento das reclamações em ouvidorias. Exemplos de perguntas associadas a tal processamento foram ilustrados no Quadro 2, do Tópico 2.1 deste estudo (DANET, 1978) e a argumentação apresentada mostrou que as respostas a essas perguntas podem contemplar a colaboração de outras áreas da instituição. Por exemplo, o ouvidor pode solicitar informações a outras áreas para completar uma investigação e decidir se uma reclamação é justificada ou não. O tempo de retorno dessas áreas a tal solicitação pode influenciar o prazo de resposta conclusiva ao reclamante.

Existem as reclamações apresentadas ao Bacen, cujos assuntos são exemplificados na Tabela 3, e as reclamações apresentadas às ouvidorias das próprias instituições, mencionadas no Tópico 2.1. A divulgação, pelo supervisor bancário, de informações a respeito das reclamações recebidas nas entidades supervisionadas é um assunto tratado segundo as regras formais do ambiente institucional de cada País. Por exemplo, o *Financial Services Authority* - FSA, supervisor bancário na Inglaterra, divulga informações a respeito das reclamações recebidas pelas entidades supervisionadas (FSA, 2012). No Brasil, considerando as normas vigentes à época da coleta de dados desta tese, as instituições financeiras disponibilizam ao Bacen relatórios com informações a respeito das reclamações recebidas por suas ouvidorias, as quais não são divulgadas pela Autarquia, podendo ocorrer a divulgação voluntária, pelas instituições, de informações pertinentes a tais reclamações.

No Brasil, verificou-se, nesta fundamentação teórica, que as reclamações fundamentadas aos cuidados dos Procons e aquelas consolidadas em nível nacional e acompanhadas pelo DPDC subsidiam elaboração de *rankings* e cadastros de reclamações divulgados ao público anualmente. Por sua vez, as reclamações apresentadas ao Bacen, quando encerradas e consideradas procedentes, subsidiam a elaboração de *rankings* de reclamações divulgados

mensalmente. A presença das instituições bancárias nesses *rankings* e cadastros de reclamações públicos pode afetar a imagem dessas instituições perante seus clientes, usuários de produtos e serviços, os próprios terceiros, entre outros *stakeholders*, possibilitando eventuais “perdas reputacionais” (FOMBRUN, 2000, p.87; MACHADO FILHO; ZYLBERSTAJN, 2004, p. 95).

O risco que reflete a possibilidade dessas perdas é o risco reputacional, o qual é, particularmente, danoso às instituições bancárias, visto que a natureza de seus negócios requer manutenção da confiança de depositantes, credores e do mercado em geral (BCBS, 1997). Dessa maneira, o monitoramento por parte das instituições bancárias de reclamações apresentadas a terceiros, além de poder contribuir para entender o desempenho de seus canais de atendimento e da atuação de suas ouvidorias como canal de última instância na retenção dessas reclamações, também diz respeito ao controle de riscos reputacionais a que essas instituições estão sujeitas decorrente da divulgação pública dessas reclamações.

Por fim, apesar de possuírem competências distintas, os terceiros podem firmar acordos de cooperação técnica entre si, como o acordo entre Ministério da Justiça e Bacen, de 14 de julho de 2010, “para promover ações conjuntas com vistas ao aperfeiçoamento do fornecimento de produtos e a prestação de serviços aos clientes e consumidores usuários das instituições financeiras, administradoras de consórcios e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Bacen” (BACEN; MJ, 2010, p.2). O acordo contempla, além da troca de informações periódicas a respeito de reclamações aos cuidados do DPDC e do Bacen, a análise de eventuais propostas normativas nas áreas de competência das entidades envolvidas no acordo. Dois exemplos dessas áreas são o atendimento feito pelo SAC, aos cuidados da legislação e da regulamentação consumerista, e o atendimento oferecido pelas ouvidorias, regulamentado pelo CMN e pelo Bacen.

2.4 Diretriz Teórica da Pesquisa

Destaque-se, entre os conceitos apresentados na fundamentação teórica, que os termos ‘ouvidor’ e ‘*ombudsman*’ são tratados de forma equivalente, visto que a regulamentação do CMN aplica o termo ‘ouvidor’ a todas as instituições bancárias do País (BRASIL, 2007a;

2010a). O termo ‘ouvidoria’ (*ombudsman’s office*) é citado de acordo com a referida regulamentação.

Devem ser lembradas a diferença entre ouvidorias públicas e privadas (REIF, 2004; ROWE, 1991) e a regulamentação que diz respeito a ouvidorias de instituições bancárias instaladas no Brasil, especialmente as Resoluções CMN nºs 3.477 e 3.849 (Anexos 1 e 2, respectivamente). Foram citadas as atribuições das ouvidorias e referências que associam as contribuições das ouvidorias para a prevenção de riscos em instituições bancárias, contemplando o risco operacional (inclui o risco legal) (BCBS, 2003a, 2011b; BRASIL, 2006a).

Quanto à temática da governança corporativa em instituições bancárias, o sistema legal e regulatório foi apresentado entre os mecanismos externos de governança (Quadro 6). Entre as abordagens que se referem ao propósito das organizações a *Enlightened Stakeholder Theory* (JENSEN, 2001), ilustrada na Figura 2, é particularmente útil para justificar os esforços de instituições bancárias para atender às reclamações de *stakeholders* clientes e usuários, buscando a maximização de valor dessas instituições em última instância. Devem ser citadas, também: a separação dos processos decisórios em processos de gestão e de controle (FAMA; JENSEN, 1983), a diferença entre gestão e governança e o relacionamento entre a ouvidoria e os órgãos do sistema de governança corporativa (IBGC, 2009).

Em adição, é pertinente informar que as práticas recomendadas pelo IBGC aplicam-se a qualquer organização, independente do porte, do tipo de controle ou da natureza jurídica da instituição. Quanto ao porte, destacou-se o número de clientes garantidos pelo FGC. Quanto ao tipo de controle, apresentou-se a classificação apresentada no Quadro 8 (BERGER *et al*, 2005; BCBS, 2010b), a qual é aplicável aos dados de instituições bancárias no Brasil (BACEN, 2011g). Quanto à natureza jurídica, foram lembradas as sociedades anônimas de capital aberto (CVM, 2011) e enfatizou-se a diferença entre instituições listadas e não listadas (BM&FBOVESPA, 2011; IBGC, 2012).

Sob a temática da responsabilidade social corporativa, as reclamações foram contempladas como indicadores sociais capazes de emprego na gestão de *stakeholders* (DANET, 1978; CLARKSON, 1995). Entre essas reclamações, destacaram-se as apresentadas a terceiros (CASADO-DÍAZ *et al*, 2009). Enfatizou-se, entre terceiros atuantes no Brasil: 1. os Procons; 2. o DPDC; 3. o Bacen, o qual pode ser lembrado, ainda, como um terceiro capaz de registrar

reclamações que podem servir como insumo para ações buscando a conformidade à regulamentação bancária (BACEN, 2005).

Por fim, o monitoramento, pelas instituições bancárias, de reclamações apresentadas a terceiros, além de contribuir para entender o desempenho de seus canais de atendimento e da atuação de suas ouvidorias na retenção de reclamações, é vinculado ao controle de riscos reputacionais (BCBS, 1997) a que tais instituições estão sujeitas em decorrência da divulgação pública dessas reclamações. Entre as reclamações apresentadas a terceiros existem aquelas pertinentes às ouvidorias, consideradas procedentes pelo Bacen (BACEN, 2011f). Os assuntos reclamados divulgados publicamente a respeito dessas ouvidorias contemplam: o atendimento; o descumprimento do prazo de resposta regulamentar; a não divulgação ou não disponibilização de DDG, entre outros assuntos (Apêndice 7).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo apresenta o método da pesquisa (contemplando as etapas da pesquisa empírica), o universo e a amostra, as técnicas de coleta, tratamento e análise dos dados e finaliza com a descrição e a operacionalização de conceitos relevantes deste estudo.

3.1 Método da Pesquisa

Para atingir os objetivos propostos desta pesquisa, realizou-se um estudo descritivo e exploratório. Estudos descritivos buscam especificar propriedades e características importantes de qualquer fenômeno que se analise, e estudos exploratórios são realizados quando se examina um tema pouco estudado (SAMPIERI *et al*, 2006). O critério para a escolha desse tipo de estudo considerou que o desenvolvimento do tema desta pesquisa (CARLILE; CHRISTENSEN, 2005) permite a análise de características pertinentes às ouvidorias em instituições bancárias no Brasil. A abordagem do estudo empregou enfoques qualitativo e quantitativo (CRESWELL, 2007) e a pesquisa empírica contemplou três etapas (Figura 5). A primeira e a terceira são exploratórias, e a segunda é descritiva.

Figura 5 - Etapas da pesquisa empírica

A primeira etapa da pesquisa empírica correspondeu à pesquisa de campo com especialistas em ouvidoria, com a proposição de quadro para identificar as características pertinentes às ouvidorias em instituições bancárias, a partir da fundamentação teórica. A segunda etapa foi

uma pesquisa documental, com análise de conteúdo da documentação referente às ouvidorias das instituições bancárias baseado no quadro proposto na primeira etapa. A terceira e última etapa correspondeu a uma pesquisa não experimental (KERLINGER, 1979; SAMPIERI *et al*, 2006) em que se buscou demonstrar a evolução dos assuntos das reclamações pertinentes às ouvidorias, considerando o porte, o tipo de controle e o tipo de listagem das instituições.

A primeira etapa contemplou dados primários coletados entre a segunda quinzena de junho e a primeira semana de julho de 2011, a segunda e terceira etapas contemplaram dados secundários do primeiro semestre de 2008 ao primeiro semestre de 2011, totalizando sete semestres. Justifica-se a escolha desses semestres porque foram aqueles findos, antes da coleta consolidada dos dados secundários, durante os quais as ouvidorias foram obrigatórias e as reclamações procedentes pertinentes a essas ouvidorias foram divulgadas ao público.

3.2 Universo e Amostra

O universo do estudo contempla instituições bancárias constantes do relatório intitulado ‘50 Maiores Bancos e o Consolidado do Sistema Financeiro Nacional’, data base junho de 2011 (BACEN, 2011g). Nesse relatório, as instituições são aquelas pertinentes ao Consolidado Bancário I (Consolidado B-I) ordenadas por depósitos totais. A Tabela 4 mostra a evolução do valor desses depósitos e indica que, em junho de 2011, os depósitos totais do Consolidado B-I representaram 94,68% dos depósitos totais do SFN.

Tabela 4 - Depósitos totais: evolução (valores em R\$ mil)

Data Base	B-I	SFN	(%)
jun/08	962.731.225	1.029.453.470	93,52
dez/08	1.200.796.848	1.274.828.368	94,19
jun/09	1.206.704.790	1.280.452.349	94,24
dez/09	1.251.606.719	1.325.663.405	94,41
jun/10	1.285.402.695	1.360.607.040	94,47
dez/10	1.412.708.325	1.491.305.001	94,73
jun/11	1.489.965.511	1.573.713.659	94,68

FONTE: Adaptado de Bacen (2011g).

Legenda: ‘B-I’ é Consolidado B-I; ‘SFN’ é Sistema Financeiro Nacional; ‘(%)’ é o percentual de B-I em relação ao SFN.

Quanto às datas-base descritas na Tabela 4, destaque-se que o Consolidado B-I possuiu 101 instituições em junho e dezembro de 2008 e em dezembro de 2010. Por sua vez, o

consolidado B-I contemplou 100 instituições em junho e dezembro de 2009 e em junho de 2010 e 2011. Apesar de certa estabilidade na quantidade de instituições bancárias, verificou-se a ocorrência, no período analisado nesta pesquisa, de alterações societárias com transferência de controle que influenciaram a composição do Consolidado B-I. Citam-se, como exemplos, as aprovações das seguintes transferências de controle: 1. Banco ABN AMRO para o Banco Santander; 2. Unibanco para o Itaú e 3. Banco Nossa Caixa para Banco do Brasil. Constatou-se que as instituições controladas deixaram de constar expressamente da relação de instituições do Consolidado B-I durante o período analisado.

A amostra é não probabilística (SAMPLIERI *et al*, 2006) e o Quadro 13 elenca 4 passos para selecionar as instituições bancárias que participaram da pesquisa, a partir dos dados do Consolidado B-I, na data base junho de 2011. Cada passo apresenta o critério empregado, o resultado da aplicação do respectivo critério e a referência usada. A definição da amostra considera a acessibilidade aos dados, chegando-se no Passo 4 a 26 instituições bancárias.

Quadro 13 - Passos para seleção da amostra

Passo	Critério	Resultado	Referência
1	Instituições bancárias, ordenadas por depósito total.	100 instituições	Relatório '50 Maiores Bancos' – Consolidado B-I, data base junho de 2011 (BACEN, 2011g).
2	Instituições bancárias em atividade ¹ do início do 1º semestre de 2008 ao fim do 1º semestre de 2011.	90 instituições	Cadastro de Instituições Financeiras (BACEN, 2011a). Relatório '50 Maiores Bancos' – Consolidado B-I, consulta do 1º semestre de 2008 ao 1º semestre de 2011.
3	Instituições presentes semestralmente no <i>Ranking</i> de Reclamações do Bacen do 1º semestre de 2008 ao 1º semestre de 2011 e com reclamação procedente pertinente à ouvidoria divulgada no período analisado.	30 instituições	<i>Ranking</i> de reclamações do Bacen do 1º semestre de 2008 ao 1º semestre de 2011, consulta aos assuntos reclamados contendo o termo “ouvidoria” (BACEN, 2011f).
4	Instituições com informações financeiras comparáveis ² do 1º semestre de 2008 ao 1º semestre de 2011 e com ouvidor, diretor responsável pela ouvidoria e <i>website</i> evidenciados.	26 instituições	Demonstrações financeiras do 1º semestre de 2008 ao 1º semestre de 2011, subsidiadas por Informações Financeiras Trimestrais do 2º e 4º trimestres em cada ano; Lista 'Ouvidorias - Contatos', consulta às colunas 'ouvidor' e ' <i>website</i> ' (BACEN, 2011d); Cadastro de instituições financeiras, consulta ao dado 'Diretoria' (BACEN, 2011a), Estatuto social, consulta ao termo 'Ouvidoria'.

Observações: 1. 'instituições em atividade' indica as instituições que constaram expressamente do Consolidado B-I no período analisado; 2. a comparabilidade baseou-se nas informações disponibilizadas pelas instituições.

A Tabela 5 apresenta as 26 instituições bancárias da amostra. Os dados das treze maiores em depósitos totais estão nas quatro primeiras colunas, e das treze remanescentes nas quatro últimas colunas. Sete delas são instituições bancárias independentes e dezenove são

conglomerados bancários. Seis têm mais de 1 milhão de clientes e as vinte remanescentes possuem menos de 1 milhão de clientes.

Tabela 5 - Amostra: posição em junho de 2011 (ordenado por depósitos totais)

Nome Reduzido	Tipo de Documento	Depósitos Totais	Número de Clientes	Nome Reduzido	Tipo de Documento	Depósitos Totais	Número de Clientes
BB	C	396.818.224	31.906.339	CRUZEIRO DO SUL	C	4.236.304	2.819
CEF	I	234.461.509	43.025.756	DAYCOVAL	I	4.210.544	4.827
ITAU	C	222.193.756	21.815.790	BVA	I	3.924.534	4.835
SANTANDER	C	121.749.414	21.447.571	PINE	C	3.269.368	997
HSBC	C	76.126.806	4.678.251	RURAL	C	3.124.321	7.772
VOTORANTIM	C	23.632.411	7.328	BASA	I	2.523.835	278.161
BANRISUL	C	20.056.515	1.985.263	BANESE	I	2.075.039	508.448
SAFRA	C	15.287.902	155.683	BONSUCESSO	C	1.570.723	1.722
CITIBANK	C	15.279.285	206.433	J.MALUCELLI	C	1.476.900	1.083
BIC	C	9.224.525	8.988	SOCIETE GENERALE	C	1.387.358	459
BMG	C	6.383.631	2.870	INDUSTRIAL DO BRASIL	C	1.128.928	1.057
MERCANTIL DO BRASIL	C	6.340.787	396.399	MATONE	I	794.242	564
FIBRA	C	5.935.454	3.282	BASEMSA	I	459.524	783

FONTE: Adaptado de Bacen (2011f; 2011g).

Legenda: 'Nome Reduzido' é o nome reduzido da instituição bancária; 'Tipo de Documento' apresenta 'I' para instituição bancária independente e 'C' para conglomerado bancário; 'Depósitos Totais' corresponde aos depósitos totais da instituição bancária (valores em R\$ mil); 'Número de Clientes' mostra o número de clientes garantidos pelo FGC.

A respeito da Tabela 5, o Bradesco não constou da amostra porque não foram verificadas, para esta instituição, reclamações procedentes pertinentes à ouvidoria divulgadas no período do estudo. Também, não constaram da amostra: Nossa Caixa, BESC e BEP (integrados ao BB); Unibanco (integrado ao Itaú); ABN Amro (integrado ao Santander) e IBI (integrado ao Bradesco). O Banco Panamericano não constou da amostra porque as informações financeiras publicamente acessadas não permitiram a comparabilidade para todo o período, baseado no Relatório da Administração desta entidade divulgado no segundo semestre de 2010. Os Bancos GE Capital, Schahin e Máxima não integraram a amostra porque as informações financeiras semestrais publicamente acessadas não contemplaram todo período da pesquisa.

Apesar da diversidade da amostra em depósitos totais e em número de clientes, a Tabela 6, a seguir, apresenta que os depósitos totais representaram 79,44% do Consolidado B-I em junho de 2011 e informa, ainda, que as entidades contemplaram 60,35% do total de clientes garantidos pelo FGC na referida data base. Essas evidências servem para indicar a

representatividade da amostra em volume de depósitos totais para o Consolidado B-I e em número de clientes para o SFN.

Tabela 6 - Representatividade da amostra (junho de 2011)

	Depósitos Totais¹	Número de Clientes²
A = Amostra	1.183.834.029	126.453.480
B = Total	1.489.965.511	209.520.841
A/B (%) = Representatividade	79,44%	60,35%

FONTE: Adaptado de Bacen (2011f; 2011g).

Observações: 1– Consolidado B-I; 2 – Total do SFN

Para atingir os objetivos desta pesquisa não foi necessário identificar as instituições bancárias da amostra. Doravante elas não serão nomeadas, atribuindo-se um número aleatório para preservar suas identidades e priorizando-se sua descrição em termos dos atributos de variáveis citadas na fundamentação teórica e baseadas em práticas recomendadas pelo IBGC: porte, tipo de controle e tipo de listagem. As fontes de evidência dos atributos dessas variáveis estão no Quadro 19, e os atributos vinculados a cada instituição estão no Apêndice 5.

3.3 Técnicas de Coleta, Tratamento e Análise dos Dados

Esta parte apresenta a coleta de dados da fundamentação teórica e detalha as técnicas de coleta, tratamento e análise de dados das três etapas da pesquisa empírica, apresentadas na Figura 5. Inicialmente, a coleta de dados para a elaboração da fundamentação teórica contemplou pesquisa bibliográfica complementada por pesquisa documental. As fontes de dados da pesquisa bibliográfica foram: livros; artigos de periódicos; dissertações de mestrado e teses de doutorado. A fonte de dados da pesquisa documental foram informações disponibilizadas em normas e audiências públicas disponíveis nos sítios eletrônicos do Bacen, da Susep, da CVM, dados de atendimentos e de reclamações disponibilizados publicamente pelo Procon-SP e DPDC.

Ainda, respeito da coleta de dados para a fundamentação teórica, a participação presencial em eventos, como forma de contato com ouvidores, foi empregada em pesquisa anterior por Ladeira (2007) e, nesta tese, permitiu o reforço de conceitos presentes na fundamentação teórica e o contato inicial com especialistas em ouvidoria. Os eventos estão no Quadro 14 e foram realizados em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Brasília entre 2009 e 2011.

Quadro 14 - Descrição dos eventos com participação presencial

Evento	Entidade Organizadora	Local	Ano
2º Seminário Internacional Ouvidores & <i>Ombudsman</i>	Associação Brasileira de Ouvidores – ABO	São Paulo	2009
I Fórum Internacional de Ouvidorias/ <i>Ombudsman/Defensores Del Pueblo/ Médiateur de La République</i>	Ouvidoria-Geral da União	Brasília	2009
<i>Workshop</i> Ouvidorias	Febraban	São Paulo	2010
Direitos e Deveres do Consumidor Bancário	Procon-SP	São Paulo	2010
Curso Básico para Fornecedores do Sistema Financeiro	Procon-SP	São Paulo	2010
SEMARC 2010 – Seminário Febraban de Relacionamento Com Clientes	Febraban	São Paulo	2010
1º Congresso Internacional de Ouvidores e <i>Ombudsman</i>	Associação Brasileira de Ouvidores – MG	Belo Horizonte	2010
II Fórum Banco Central Sobre Inclusão Financeira	Bacen	Brasília	2010
II Conferência Interativa de Proteção do Consumidor de Seguro	Escola Nacional de Seguros - Funenseg	São Paulo	2010
III Encontro de Ouvidores	Associação de Bancos do Estado do Rio de Janeiro –ABERJ	Rio de Janeiro	2010
II Fórum das Ouvidorias do Mercado de Capitais	BM&FBOVESPA	São Paulo	2011

3.3.1 Pesquisa de campo

A primeira etapa da pesquisa empírica foi uma pesquisa de campo com especialistas em ouvidoria. A escolha desses especialistas foi intencional (SAMPLIERI *et al*, 2006), considerando a participação nos eventos descritos no Quadro 14 e atuação, nos últimos dois anos antes da coleta dos dados, em ouvidoria, canais de atendimento, regulação, supervisão de instituições bancárias, atendimento ao cidadão ou atividades acadêmicas (ALVES, 2005). Esses especialistas assumiram o papel de juízes (KERLINGER, 1979).

A coleta da opinião dos especialistas foi realizada por aplicação de questionário (BABBIE, 1999). A carta de apresentação do questionário está no Apêndice 1 e o questionário está no Apêndice 2. Para se chegar ao questionário, realizou-se pré-teste entre dezembro de 2010 e janeiro de 2011 com cinco especialistas que não fazem parte das instituições bancárias candidatas ao estudo e que atuaram nos dois anos antes da coleta dos dados predominantemente em ouvidoria, regulação, fiscalização bancária e atendimento ao cidadão. A aplicação do questionário foi pela internet, a sua confecção e a coleta dos dados foram realizadas com o auxílio da ferramenta *surveymonkey*®.

Inicialmente, foram enviados 30 convites para o preenchimento do questionário aos especialistas e, adicionalmente, encaminhados 6 convites aos indicados, voluntariamente, por

esses especialistas, totalizando 36 potenciais respondentes. Foi estabelecido um contato inicial por e-mail ou telefone e um segundo contato para lembrar o final do período da coleta, ocorrida entre a segunda quinzena de junho e a primeira semana de julho de 2011. Durante esse período foi disponibilizado telefone para esclarecer eventuais dúvidas quanto ao preenchimento do questionário.

Foi assumido compromisso ético de comunicar a cada entrevistado que as respostas refletiam a ótica do respondente e não da entidade em que eventualmente atuassem. Adicionalmente, foi assegurada a confidencialidade do respondente e comunicado que as informações fornecidas teriam uso exclusivamente acadêmico (Apêndice 1). Ao final, constatou-se que 24 questionários foram respondidos completamente (66,67% do total), 3 foram respondidos parcialmente (8,33% do total) e 9 não foram respondidos (25% do total). Os questionários totalmente respondidos foram as fontes de dados da primeira etapa da pesquisa empírica.

A respeito da área predominante de atuação nos últimos dois anos antes da coleta dos dados, a Tabela 7 mostra que 12 respondentes informaram a ouvidoria (50% do total de respostas), 8 mencionaram o regulador bancário (33,3% do total de respostas) e nenhum respondente apresentou a área “Entidades de Proteção ou Defesa do Consumidor”. Dos 24 respondentes, 23 deles (95,83% do total) desejaram receber o resultado da pesquisa.

Tabela 7 - Área predominante de atuação dos especialistas

Descrição	Quantidade	Percentual
Ouvidoria	12	50,00%
Regulador Bancário: Normas / Supervisão Bancária / Atendimento ao Cidadão	8	33,33%
Canais de Atendimento: Agência / Serv. de Atendimento ao Consumidor - SAC	1	4,17%
Auditoria / Gestão de Riscos	1	4,17%
Pesquisa Acadêmica / Docência	1	4,17%
Outra Área (especificar) - técnica	1	4,17%
Total	24	100,00%

As questões 2 a 5 do questionário (Apêndice 2) serviram para a proposição de quadro com itens e subitens para caracterizar aspectos da gestão e da governança corporativa pertinentes às ouvidorias em instituições bancárias. O teor das questões foi baseado na fundamentação teórica. O formato da questão 2 considerou o estudo de Muritiba (2009) e os formatos das questões 3 a 5 consideraram o estudo de Alves (2005). O tratamento dos dados obtidos a partir dessas questões empregou a estatística descritiva e a inferencial, com uso de testes estatísticos mostrados no Quadro 15, apropriados às escalas das questões (SIEGEL;

CASTELLAN JR., 2006). Antes do uso do teste *t*, empregaram-se os Testes Shapiro Wilk e o Teste de Levene, para verificar as normalidades das distribuições e a homogeneidade de variâncias (FÁVERO *et al*, 2009). Os resultados desta parte do estudo estão no Tópico 4.1.

Quadro 15 - Testes aplicados: primeira etapa da pesquisa empírica

Objetivo do Teste	Teste	Questão
-Verificar eventuais diferenças entre os percentuais atribuídos à relevância dos itens 'Características de Gestão' e 'Características de Governança Corporativa'.	<i>t</i> para amostras emparelhadas ¹	2
-Verificar associação de subitens ao item 'Características de Gestão'.	Teste Binomial	3
-Verificar associação de subitens ao item 'Características de Governança Corporativa'.	Teste Binomial	4
-Verificar eventuais diferenças na possibilidade de o subitem de divulgação voluntária constar da documentação de acesso ao público pertinente às instituições bancárias.	Anova de Friedman e Pós-teste com comparações múltiplas	5

FONTE: adaptado de Siegel e Castellan Jr. (2006) e dados da pesquisa.

Observação: 1. empregado após a constatação prévia de normalidade das distribuições, com base no Teste Shapiro Wilk, e da homogeneidade de variâncias, com base no Teste de Levene (FÁVERO *et al*, 2009).

De forma complementar, com base nas questões 6 a 9 do questionário, foi possível obter evidências da associação entre a atuação das ouvidorias e os princípios de governança corporativa disseminados pelo IBGC. Essas questões basearam-se no Quadro 9 da fundamentação teórica e o formato delas considerou o estudo de Muritiba (2009). O tratamento dos dados empregou a estatística descritiva e inferencial, com uso do teste de Wilcoxon e Anova de Friedman, apropriados às escalas das questões (SIEGEL; CASTELLAN JR., 2006). As evidências a respeito dessas questões estão no Apêndice 3.

3.3.2 Pesquisa documental

A segunda etapa da pesquisa empírica diz respeito à pesquisa documental. Inicialmente, verificou-se que a coleta dos dados contemplou múltiplas fontes. Os estatutos, atas de assembleias, atas de reuniões do conselho de administração e de diretoria, relatórios anuais e outros instrumentos de divulgação de instituições da amostra foram coletados nos sítios eletrônicos das instituições, BM&FBOVESPA, CVM, nas Juntas Comerciais de São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná, Minas Gerais e Rio Grande do Sul, no Diário Oficial do Estado de São Paulo e em jornal com circulação em Belo Horizonte, entre julho e dezembro de 2011. Para três instituições não listadas, foram solicitados os estatutos ou a informação de onde estavam publicamente disponíveis. A solicitação foi feita por canais de atendimento disponibilizados pelas instituições, tendo sido recebido o estatuto de uma delas e as respostas das outras duas que permitiram a localização dos respectivos estatutos.

Adicionalmente, foram coletadas informações a respeito das instituições da amostra disponíveis nos sítios eletrônicos do Bacen, Procon-SP, DPDC, Febraban e Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais, Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização - CNSeg. A documentação coletada diz respeito ao período do 1º semestre de 2008 ao 1º semestre de 2011, citado no Tópico 3.1 como período a que se refere este estudo.

O tratamento dos dados da segunda etapa da pesquisa empírica contemplou a análise de conteúdo categorial temática, segmentando-se em: pré-análise, exploração do material, tratamento dos dados, inferência e interpretação (BARDIN, 1977). A análise de conteúdo empregou o procedimento por caixas em que se utilizam categorias “preliminarmente definidas” (VERGARA, 2006, p.17). Neste estudo, foram utilizados dois itens associados a dezenove subitens para identificar as características pertinentes às ouvidorias em instituições bancárias. Os itens, que dizem respeito às características de gestão e de governança corporativa, foram descritos no Quadro 18 (Tópico 3.4). Os subitens associados a cada item foram detalhados no Quadro 21 (Tópico 4.1.4).

A presença ou ausência de cada subitem considerou os verbos e os substantivos evidenciados nos textos da documentação coletada (ALVES; MACHADO FILHO, 2011). O tratamento dos dados obtidos a respeito das quantidades e dos percentuais de subitens presentes e ausentes empregou a estatística descritiva e a estatística inferencial, com uso de testes não paramétricos (SIEGEL; CASTELLAN JR., 2006). Os resultados, desta parte da pesquisa, buscaram atender aos três primeiros objetivos específicos do Tópico 1.3 desta tese e que constam do Quadro 16. Os testes aplicados nesta etapa da pesquisa, também, são mostrados no referido quadro.

O resultado da análise de conteúdo da documentação que diz respeito a cada instituição constou de um formulário, cujo modelo está no Apêndice 4. Neste formulário, constam, ainda, três indagações (CUNHA *et al*, 2006) que permitiram constatar os atributos porte, tipo de controle e tipo de listagem, vinculados a cada instituição durante os sete semestres contemplados no período da análise (entre o 1º semestre de 2008 e o 1º semestre de 2011). O Apêndice 5 mostra os atributos vinculados a cada instituição, tendo sido constatado que não se modificaram durante o período a que se refere esta pesquisa. Os resultados da segunda etapa da pesquisa empírica estão no Tópico 4.2 desta tese.

Quadro 16 – Objetivos e testes aplicados: segunda etapa da pesquisa empírica

Objetivo Específico	Objetivo do Teste	Teste Usado
Identificar para cada instituição as características de gestão e de governança corporativa pertinentes às ouvidorias.	-Verificar as diferenças entre a presença e a ausência de cada subitem associado aos itens ‘Características de Gestão’ e ‘Características de Governança Corporativa’.	Binomial
	-Verificar as diferenças entre os percentuais de subitens presentes atribuídos ao item ‘Características de Gestão’ e ao item ‘Características de Governança Corporativa’.	Wilcoxon ¹
Verificar entre as características identificadas as evidências de responsabilidades dos órgãos do sistema de governança corporativa das instituições quanto às informações recebidas a respeito das ouvidorias.	-Verificar as diferenças entre a presença e a ausência dos subitens k), m) e n) associados ao item ‘Características de Governança Corporativa’.	Q de Cochran e McNemar
Comparar as instituições segundo as características pertinentes às ouvidorias, considerando o porte, o tipo de controle e o tipo de listagem dessas instituições.	- Comparar as instituições segundo as características pertinentes às ouvidorias, considerando o porte.	Qui-quadrado
	- Comparar as instituições segundo as características pertinentes às ouvidorias, considerando o tipo de controle.	Qui-quadrado
	- Comparar as instituições segundo as características pertinentes às ouvidorias, considerando o tipo de listagem.	Qui-quadrado ²

FONTE: adaptado de Siegel e Castellan Jr. (2006) e dados da pesquisa.

Observações: 1. empregado após a constatação prévia de não normalidade das distribuições, com base no Teste Shapiro Wilk; 2. aplicado com correção de continuidade para tabela 2x2.

3.3.3 Pesquisa não experimental

Para a terceira e última etapa da pesquisa empírica, a coleta contemplou os dados das reclamações pertinentes às ouvidorias de instituições bancárias da amostra que foram encerradas do 1º semestre de 2008 ao 1º semestre de 2011 e disponibilizadas publicamente pelo Bacen nos relatórios intitulados *Ranking* de Reclamações (BACEN, 2011f). Exemplo desse relatório foi mencionado na Tabela 3 da fundamentação teórica, contendo assuntos reclamados em junho de 2011. O levantamento de 42 *rankings* mensais nos 7 semestres contemplados nesta pesquisa permitiu apurar 1.377 reclamações procedentes. A consolidação das reclamações por semestre considerou a periodicidade de elaboração do relatório das atividades da ouvidoria, citado na Atribuição VII do Quadro 3 (BRASIL, 2010a).

Um detalhamento dos assuntos reclamados pertinentes às ouvidorias foi solicitado ao Bacen, por meio do preenchimento do formulário ‘Fale Conosco’, disponível ao público em <http://www.bcb.gov.br/?FALECONOSCO> e acessado em maio de 2011 (Apêndices 6 e 7). Além do assunto reclamado, a descrição das demais variáveis empregadas nesta etapa da

pesquisa (porte, tipo de controle, tipo de listagem e semestre), as formas de operacionalização dessas variáveis com suas respectivas fontes de evidência estão no Quadro 19.

Para demonstrar a evolução dos assuntos das reclamações pertinentes às ouvidorias considerando o porte, o tipo de controle e o tipo de listagem, foi empregada a Análise de Correspondência Múltipla - ACM. A ACM é uma técnica multivariada de interdependência que permite a análise de “três ou mais variáveis categóricas relacionadas em um espaço perceptual comum” (HAIR JR. *et al*, 2009, p. 483). Por meio de um processo de quantificação, a técnica é capaz de reduzir a dimensionalidade dos dados de múltiplas tabelas de contingência e pode ser entendida, também, como uma análise equivalente à de “componentes principais para dados nominais” (PESTANA; GAGEIRO, 2005, p. 210).

O leiaute dos dados usados nesta etapa da pesquisa está exemplificado no Apêndice 8 e tem o formato de uma matriz de entrada que contempla 5 variáveis (uma variável em cada coluna) e 1.377 objetos (ocorrências de reclamações, em cada linha). O procedimento da ACM submeteu os dados dessa matriz a um processo de quantificação (TENENHAUS; YOUNG, 1985). A transformação objetivou estimar quantificações ótimas (*optimal scaling*) para os parâmetros analisados (CARVALHO, 2008), que foram os atributos das variáveis e as ocorrências de reclamações. Essas quantificações permitiram demonstrar, num espaço perceptual, as associações e as oposições entre os atributos de variáveis diferentes e entre os atributos de uma mesma variável. As quantificações permitiram, também, ilustrar as ocorrências de reclamações no referido espaço perceptual.

Considerando referências que contemplaram análises multivariadas de dados históricos qualitativos (BENZÉCRI, 1992; GREENACRE, 1984, 2002; GREENACRE; BLAUSIUS, 1994; FRANCIS *et al*, 1998; LIMA, 2007), a fundamentação teórica (especialmente as atribuições das ouvidorias do Quadro 3) e os resultados da pesquisa documental (Tópico 4.2), foi possível identificar e interpretar as dimensões¹² estruturantes do espaço perceptual e as configurações de atributos nele ilustrados, baseado em orientações propostas em Carvalho (2008). Neste estudo, a ACM foi executada com o auxílio do pacote estatístico SPSS 15.0¹³. Antes de executar a ACM verificou-se a associação entre pares de variáveis do Quadro 19 por meio do Teste Qui-Quadrado (PESTANA; GAGEIRO, 2005).

¹² A definição deste termo consta do Glossário.

¹³ A implementação da ACM, no SPSS, baseia-se nos conhecimentos de pesquisadores da Faculdade de Ciências Sociais e Comportamentais da Universidade de Leiden, Holanda (CARVALHO, 2008, p.42).

O objetivo específico a ser atendido por esta etapa da pesquisa e os procedimentos adotados para atingir esse objetivo estão resumidos no Quadro 17. A descrição e a análise dos dados desta etapa, contemplando os resultados dos testes qui-quadrado, as estatísticas e as figuras resultantes do procedimento ACM, estão detalhados no Tópico 4.3.

Quadro 17 - Objetivos e procedimentos: terceira etapa da pesquisa empírica

Objetivo Específico	Objetivos dos Procedimentos	Procedimentos Adotados
Demonstrar a evolução dos assuntos das reclamações pertinentes às ouvidorias, considerando o porte, o tipo de controle e tipo de listagem das instituições.	Verificar a existência de associações entre pares de variáveis (Porte, Tipo de Controle, Tipo de Listagem, Assunto e Semestre).	Aplicação de Testes Qui-quadrado
	Identificar as dimensões estruturantes do espaço perceptual.	ACM
	Identificar as configurações no espaço perceptual.	ACM

FONTE: adaptado de Siegel e Castellan Jr. (2006), Carvalho (2008) e dados da pesquisa.

Por fim, os resultados das três etapas da pesquisa empírica basearam-se no conjunto de opiniões de especialistas em ouvidoria, na documentação pública a respeito das ouvidorias das instituições da amostra e no registro de reclamações pertinentes às ouvidorias dessas instituições. Ao final das três etapas foi possível responder aos objetivos específicos e atender aos objetivos da pesquisa. Na sequência, é apresentada a descrição e operacionalização de conceitos relevantes deste estudo.

3.4 Descrição e Operacionalização de Conceitos Relevantes

Este tópico mostra a descrição e a operacionalização de conceitos relevantes usados neste estudo. Inicialmente, a variável ‘Características Pertinentes às Ouvidorias’ contempla o conjunto de informações relativas à gestão e à governança corporativa pertinentes às ouvidorias. A subdivisão entre gestão e governança baseia-se em IBGC (2009, p.18). A descrição dessas características está no Quadro 18, a seguir. O 1º item é associado a 9 subitens e o 2º item a 10 subitens, totalizando 19 subitens. Os subitens associados a cada item, indicados por letras na coluna ‘Operacionalização’, estão descritos no Quadro 21, o qual foi definido a partir da pesquisa de campo com especialistas em ouvidoria (Tópico 4.1).

A partir do Quadro 21 foi possível selecionar subitens específicos para evidenciar as atividades da gestão e dos órgãos do sistema de governança corporativa, para os fins deste estudo. Para evidenciar as atividades da gestão, foram selecionados os subitens a) e j), os

quais dizem respeito às atribuições da ouvidoria e às outras informações que contemplam a atuação da ouvidoria contribuindo para prevenir riscos. Para evidenciar as atividades dos órgãos do sistema de governança corporativa, foram selecionados os subitens k), m) e n), constantes do referido quadro, os quais se referem às responsabilidades dos órgãos do sistema de governança corporativa quanto às informações recebidas a respeito das ouvidorias.

Quadro 18 - Variável ‘Características Pertinentes às Ouvidorias’

Item	Descrição do Item	Operacionalização	Valores Possíveis
Características de Gestão	Contemplam aspectos associados ao funcionamento da ouvidoria no cumprimento de suas atribuições regulamentares (tais como tratar as reclamações de clientes/usuários de produtos e serviços da instituição e propor melhorias de procedimentos e rotinas com base na análise dessas reclamações).	Presença dos subitens a) até g), i) e j) em documentos que dizem respeito às instituições bancárias.	Zero a nove
Características de Governança Corporativa	Contemplam aspectos associados às responsabilidades do conselho de administração, da diretoria executiva ¹ , da auditoria e do comitê de auditoria quanto às informações recebidas da ouvidoria, bem como aspectos associados ao compromisso da instituição quanto à redução de conflitos de interesse e quanto à execução das atribuições da ouvidoria com transparência, independência, imparcialidade e isenção.	Presença dos subitens k) até t) em documentos que dizem respeito às instituições bancárias.	Zero a dez

FONTE: Adaptado de IBGC (2009), Brasil (2010a) e Quadro 21.

Observação: 1. Refere-se às responsabilidades regulamentares do diretor responsável pela ouvidoria e do conselho de administração, quando o conselho não estiver instalado na instituição.

Na 3ª etapa da pesquisa empírica (Tópico 3.3.3) e na fundamentação teórica (Tópico 2.3) foram citadas as reclamações pertinentes às ouvidorias. Neste estudo, cada ocorrência dessas reclamações contemplou atributos de cinco variáveis: Porte, Tipo de Controle, Tipo de Listagem, Assunto e Semestre. As descrições, formas de operacionalização e atributos dessas variáveis estão no Quadro 19, a seguir. Todas elas constam da fundamentação teórica, sendo as três primeiras variáveis usadas na 2ª e 3ª etapas da pesquisa empírica (Tópicos 4.2 e 4.3).

Por fim, deve-se mencionar que para aumentar as frequências esperadas, com base na distribuição qui-quadrado, foram efetuadas aglutinações em atributos das seguintes variáveis do Quadro 19: Tipo de Controle, Tipo de Listagem e Assunto. Por exemplo, para a variável Tipo de Listagem, o atributo ‘Listado’ aglutinou as instituições listadas no mercado tradicional e nos níveis diferenciados de governança corporativa. As aglutinações produziram atributos interpretáveis, mostrados na descrição e na análise dos dados, e baseiam-se em Siegel e Castellan Jr. (2006).

Quadro 19 - Variáveis Porte, Tipo de Controle, Tipo de Listagem, Assunto e Semestre

Variável	Descrição da Variável	Operacionalização da Variável	Atributos da Variável
Porte	Define o porte das organizações (IBGC, 2009). Neste estudo, o porte da instituição bancária considera o número de clientes garantidos pelo FGC (BACEN, 2011f).	-Segmentação em quartis do número de clientes garantidos pelo FGC das instituições da amostra (HAIR JR. <i>et al</i> , 2009; LIMA, 2007), posição mais atualizada ao final de cada semestre do relatório <i>Ranking</i> de Reclamações (BACEN, 2011f).	Quatro estados possíveis: 'Pequeno'; 'Médio'; 'Grande'; 'Muito Grande'.
Tipo de Controle	Define o tipo de controlador das organizações (IBGC, 2009). Neste estudo, é o tipo de controlador ao qual está sujeita a instituição bancária (BERGER <i>et al</i> , 2005; BCBS, 2010b).	-Coluna 'Tipo de Controle', posição ao final de cada semestre do Relatório '50 Maiores Bancos e o Consolidado do SFN' (BACEN, 2011g, 2011h; ALVES, 2005; OLIVEIRA, 2008).	Três estados possíveis ¹ : 'Público'; 'Privado Nacional'; 'Estrangeiro'.
Tipo de Listagem	Define o tipo de listagem das organizações. A instituição bancária é listada se for instituição bancária independente com ações negociadas em um dos mercados organizados pela BM&FBOVESPA ou se o líder de conglomerado, banco comercial ou banco múltiplo com carteira comercial integrante de conglomerado possuir ações em um desses mercados. Nos demais casos, a instituição não é listada. (ALVES, 2005; IBGC, 2009; BM&FBOVESPA, 2011).	- Colunas 'ação' e 'tipo', posição ao final de cada semestre constante do relatório 'Informe Técnico' (BM&FBOVESPA, 2011).	Dois estados possíveis ² : 'Não Listado'; 'Listado'.
Assunto	Consiste no assunto da reclamação pertinente à ouvidoria, apresentada ao Bacen por clientes e usuários de produtos e serviços da instituição bancária, encerrada como procedente por esta Autarquia e divulgada ao público (BACEN, 2005, 2010b).	- Coluna 'Assunto' dos dados do relatório <i>Ranking</i> de Reclamações (BACEN, 2011f), complementado com Apêndice 7.	Quatro estados possíveis ³ : 'Ouvidoria'; 'Ouvidoria – Atendimento', 'Ouvidoria – Descumprimento de Prazo de Resposta'; 'Ouvidoria – Outros e DDG'.
Semestre	Define o semestre do encerramento da reclamação pertinente à ouvidoria, sendo tratado como variável qualitativa (FRANCIS <i>et al</i> , 1998; GREENACRE, 2002; LIMA, 2007).	- Quatro últimos dígitos do item 'Período', junto com o semestre de divulgação da reclamação procedente, constantes do relatório <i>Ranking</i> de Reclamações (BACEN, 2011f).	Sete estados possíveis: '200801'; '200802'; '200901'; '200902'; '201001'; '201002'; '201101'.

Observações: 1. O atributo 'Público' aglutinou instituições públicas federais e estaduais, o atributo 'Privado Nacional' aglutinou instituições privadas com e sem participação estrangeira; 2. O atributo 'Listado' aglutinou as instituições listadas no mercado tradicional e nos níveis diferenciados de governança corporativa; 3. O atributo 'Ouvidoria - Outros e DDG' aglutinou os assuntos Ouvidoria - Outros, Ouvidoria – Não Disponibilização de DDG e Ouvidoria – Não Divulgação de DDG. Todas as aglutinações produziram atributos interpretáveis e baseados em Siegel e Castellan Jr. (2006).

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo contempla a descrição e a análise dos dados da parte empírica desta tese e divide-se em três tópicos. A apresentação dos tópicos está alinhada às etapas sequenciais da pesquisa empírica mostradas na Figura 5, presente na metodologia deste estudo.

O primeiro tópico mostra a descrição e a análise dos dados primários coletados em pesquisa de campo com os especialistas, contemplando a proposição de quadro com itens e subitens usados para caracterizar as ouvidorias em instituições bancárias, estando alinhado à primeira etapa da pesquisa empírica.

O segundo tópico apresenta a descrição e a análise dos dados coletados em pesquisa documental com análise de conteúdo da documentação divulgada ao público, contemplando o levantamento das características pertinentes às ouvidorias das instituições bancárias da amostra, baseado no quadro proposto na primeira etapa da pesquisa empírica.

O terceiro tópico conclui o capítulo apresentando a descrição e a análise dos dados da pesquisa não experimental e contempla a demonstração da evolução dos assuntos das reclamações pertinentes às ouvidorias das instituições bancárias, considerando o porte, o tipo de controle e tipo de listagem dessas instituições.

4.1 Descrição e Análise dos Dados da Pesquisa de Campo

Este tópico apresenta os resultados da pesquisa de campo com os especialistas em ouvidoria. Inicialmente, são apresentadas as avaliações de itens e de subitens empregados para caracterizar as ouvidorias em instituições bancárias (Tópicos 4.1.1 e 4.1.2). Depois é apresentado um resumo a respeito da descrição e análise dos dados (Tópico 4.1.3) e, finalmente, é apresentado o quadro usado para caracterizar as ouvidorias em instituições bancárias (Tópico 4.1.4).

4.1.1 Avaliação dos itens

Neste tópico são apresentadas as avaliações dos dois itens empregados para caracterizar as ouvidorias em instituições bancárias. A descrição dos itens constou do Questionário (Apêndice 2). Foi solicitado a cada respondente que atribuísse um percentual que refletisse a relevância de cada item. Conforme destacado no Glossário, relevância diz respeito à informação pertinente a questão analisada (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999). O Gráfico 1 apresenta os percentuais que refletem a relevância de cada item por respondente. Em cada coluna os percentuais para o item 1 (Características de Gestão) e para o item 2 (Características de Governança Corporativa) totalizaram 100%.

Gráfico 1 - Percentuais que refletem a relevância de cada item por respondente

A Tabela 8 apresenta um resumo da análise descritiva dos dados presentes no Gráfico 1. Verifique-se que a média dos percentuais que refletem a relevância do item “1) Características de Gestão” é 56,88% e a média dos percentuais que refletem a relevância do item “2) Características de Governança Corporativa” é 43,13%. A moda e a mediana são as mesmas para os dois itens e valem 50,00%.

Tabela 8 - Análise descritiva: percentuais que refletem a relevância de cada item

Item	N	Média	Desvio-Padrão	Mínimo	Máximo	Moda	Quartis		
							1º Quartil	Mediana	3º Quartil
Gestão ¹	24	56,88	18,99	20,00	95,00	50,00	40,00	50,00	77,50
Governança Corporativa ²	24	43,13	18,99	5,00	80,00	50,00	22,50	50,00	60,00

Legenda: 'N' é número de respostas; 'Gestão' significa 'Características de Gestão'; 2. 'Governança Corporativa' significa 'Características de Governança Corporativa'

Quanto à análise inferencial, buscou-se, inicialmente, testar se os percentuais mostrados no Gráfico 1 são normalmente distribuídos para cada item, e o teste empregado para tal fim foi Shapiro-Wilk. A Tabela 9 apresenta os principais resultados obtidos, os quais indicaram significância maior do que 0,05, sugerindo a normalidade da distribuição dos percentuais atribuídos a cada item.

Tabela 9 - Testes de normalidade: percentuais que refletem a relevância de cada item

Item	Shapiro-Wilk		
	Estatística	g.l.	Sig.
Gestão ¹	0,9471	24	0,2338
Governança Corporativa ²	0,9471	24	0,2338

Legenda: 'g.l.' é grau de liberdade, 'Sig.' é significância.

Observações: 1. 'Gestão' significa 'Características de Gestão'; 2. 'Governança Corporativa' significa 'Características de Governança Corporativa'.

Em seguida, para apurar a homogeneidade das variâncias, aplicou-se o Teste de Levene. Essa estatística apresentou valor 0,0000 com significância de $1,0000 > 0,05$, indicando não rejeitar a hipótese nula de que as variâncias são homogêneas. Os resultados dos Testes da Tabela 9 (indicando normalidade das distribuições dos percentuais) e do Teste de Levene (indicando variâncias homogêneas) atendem às condições para aplicar o Teste *t*, adequado para duas amostras emparelhadas (FÁVERO *et al*, 2009).

A hipótese nula para o Teste *t* foi a de que não houve diferenças significativas entre os percentuais que refletem as relevâncias dos itens 'Características de Gestão' e 'Características de Governança Corporativa'. A hipótese alternativa foi a de que houve diferenças significativas entre os referidos percentuais. Foram aplicados dois testes: o primeiro deles considerou o intervalo de confiança de 95% e o segundo complementou as análises, para o intervalo de confiança de 90%. De acordo com a Tabela 10, verificou-se que os resultados dos testes ($t = 1,7740$; Sig. = 0,0893 para 23 graus de liberdade) sugerem rejeitar a hipótese nula no nível de significância de 10%. No entanto, não se rejeita a hipótese nula no nível de

significância de 5%, pois o intervalo de -2,2840 a 29,7840 contém zero, e não permite concluir que há diferenças entre as médias atribuídas aos percentuais que refletem a relevância dos itens. Portanto, não foram constatadas diferenças significativas no nível de 5%.

Tabela 10 - Testes t: relevâncias dos itens

	Diferenças Pareadas					t	g.l.	Sig.
Média	Desvio-Padrão	Erro-Padrão da Média	Diferenças					
			Inferior	Superior	Intervalo de confiança			
13,7500	37,9717	7,7509	-2,2840	29,7840	95%	1,7740	23	0,0893
13.7500	37.9717	7.7509	0.4659	27.0341	90%	1.7740	23	0.0893 ¹

Legenda: 't' significa resultado do teste t, 'g.l.' são os graus de liberdade, 'Sig.' é significância.

Observação: Significativo a 10%.

Por fim, a análise descritiva mostrou indícios de diferenças nos valores médios dos percentuais dos itens quanto à relevância e a análise inferencial mostrou que essas diferenças foram significativas no nível de 10%. Entretanto, os itens 'Características de Gestão' e 'Características de Governança Corporativa', previamente definidos com base na fundamentação teórica, não se diferenciaram quanto à relevância no nível de 5%, na ótica dos respondentes. A avaliação dos subitens referentes a esses dois itens é feita, a seguir.

4.1.2 Avaliação dos subitens

Este tópico apresenta as avaliações dos subitens referentes aos itens 'Características de Gestão' e 'Características de Governança Corporativa', na ótica dos respondentes. Apresenta-se o resultado da associação dos subitens aos respectivos itens e, em seguida, o resultado da investigação das eventuais diferenças na possibilidade de subitens de divulgação voluntária constarem da documentação de acesso ao público pertinente às instituições bancárias.

4.1.2.1 Associação de subitens aos itens

Foi solicitado a cada respondente assinalar 'sim' ou 'não' para indicar se cada subitem associava-se a um determinado item usado para caracterizar as ouvidorias. Foram apresentados vinte subitens, sendo dez associáveis ao item 'Características de Gestão' e dez ao item 'Características de Governança Corporativa'. O principal objetivo foi verificar a associação de cada subitem elaborado com base na fundamentação teórica ao respectivo item. Os resultados das associações por subitem estão na Tabela 11.

Tabela 11 - Resultados das associações dos subitens aos respectivos itens

Subitem	N	Associações Confirmadas		Percentual de Associações Confirmadas	Teste Binomial (Sig.)	Decisão (Sig. < 0,05)
		Não	Sim			
a) Atribuições da ouvidoria	24	1	23	95,83%	0,0000	Associar
b) Diferença entre ouvidoria e outros canais de atendimento	24	3	21	87,50%	0,0001	Associar
c) Forma de acesso à ouvidoria (inclui telefone gratuito)	24	5	19	79,17%	0,0033	Associar
d) Prazo limite de resposta final para reclamações recebidas na ouvidoria da instituição bancária	24	4	20	83,33%	0,0008	Associar
e) Certificação dos integrantes da ouvidoria	24	5	19	79,17%	0,0033	Associar
f) Descrição da qualificação e/ou experiência do ouvidor	24	4	20	83,33%	0,0008	Associar
g) Informações a respeito das reclamações recebidas na ouvidoria da instituição bancária	24	2	22	91,67%	0,0000	Associar
h) Jurisdição da ouvidoria (ex: uma instituição, mais de uma instituição)	24	11	13	54,17%	0,4194	Não Associar
i) Compromisso expresso da instituição em assegurar o acesso da ouvidoria às informações necessárias para elaboração de resposta às reclamações recebidas	24	7	17	70,83%	0,0320	Associar
j) Outras informações (Ex: atuação da ouvidoria contribuindo para prevenir riscos, conscientização do corpo funcional da instituição a respeito da ouvidoria)	24	4	20	83,33%	0,0008	Associar
k) Responsabilidade do conselho de administração/diretoria executiva a respeito de medidas propostas pela ouvidoria	24	1	23	95,83%	0,0000	Associar
l) Responsabilidade(s) regulamentar(es) do diretor responsável pela ouvidoria	24	2	22	91,67%	0,0000	Associar
m) Responsabilidades da auditoria interna e comitê de auditoria (se existir na instituição) a respeito de relatório da ouvidoria e/ou a respeito de relatório do diretor responsável pela ouvidoria	24	4	20	83,33%	0,0008	Associar
n) Responsabilidade da auditoria independente a respeito de relatório do diretor responsável pela ouvidoria	24	4	20	83,33%	0,0008	Associar
o) Localização da ouvidoria na estrutura organizacional da instituição	24	2	22	91,67%	0,0000	Associar
p) Critérios para designação/destituição do ouvidor	24	4	20	83,33%	0,0008	Associar
q) Mandato do ouvidor	24	6	18	75,00%	0,0113	Associar
r) Indicação se ouvidor é designado diretor responsável pela ouvidoria	24	4	20	83,33%	0,0008	Associar
s) Compromisso expresso da instituição em criar condições para o funcionamento da ouvidoria pautado pela transparência, independência, imparcialidade e isenção	24	1	23	95,83%	0,0000	Associar
t) Outras Informações (Ex: orçamento da ouvidoria, eventual alçada da ouvidoria, segregação entre ouvidoria e auditoria interna)	24	3	21	87,50%	0,0001	Associar

Legenda: subitens a) até j) associáveis ao item 'Características de Gestão' e subitens k) até t) associáveis ao item 'Características de Governança Corporativa'; 'N' é o número de respostas; 'Sig.' é Significância; 'Sig. < 0,05' indica a confiabilidade mínima para decidir se o subitem está associado ao item (HORNICK, 1988).

A Tabela 11 mostra, também, o resultado da análise inferencial para cada subitem baseada no emprego do Teste Binomial. Esse teste não paramétrico é adequado para variáveis nominais e

a hipótese nula foi a de que as probabilidades de associação e de não associação do subitem ao respectivo item eram iguais e atribuídas ao acaso. A hipótese alternativa indicou a probabilidade de associação superior a de não associação, considerando que os subitens foram propostos a partir da fundamentação teórica (ALVES, 2005). O Teste Binomial foi unicaudal e para dezessete ou mais associações em vinte e quatro associações possíveis rejeitou-se a hipótese nula, baseado no nível de significância de 0,05 (SIEGEL; CASTELLAN JR., 2006).

De acordo com a coluna “Sig.”, na Tabela 11, verificou-se a rejeição da hipótese nula no resultado do teste para cada subitem, exceto para o subitem h) “jurisdição da ouvidoria (uma instituição, mais de uma instituição)” que apresentou treze associações em vinte e quatro possíveis e Sig. igual a 0,4194. O nível de significância inferior a 0,05 determinou a confiabilidade mínima para decidir se cada subitem era associado ao respectivo item (HORNIK, 1988). Assim, com base nas evidências apresentadas, a decisão foi não associar o subitem h) ao item “características de gestão”.

Os respondentes apresentaram comentários a respeito dos subitens, os quais foram comparados com a fundamentação teórica e complementaram as análises dos resultados apresentados na Tabela 11. Por exemplo, um respondente informou que a atuação da ouvidoria pode mitigar as ações judiciais movidas contra o banco. Tal informação está em sintonia com a atuação da ouvidoria contribuindo para a prevenção de riscos (risco legal), conforme mencionado no Tópico 2.1 da fundamentação teórica (ALVES; MACHADO FILHO, 2011; BRASIL, 2006a) e está contemplada no subitem j) da Tabela 11.

Um respondente lembrou que existem dois relatórios que dizem respeito à atuação da ouvidoria: um deles é o relatório da ouvidoria e o outro relatório fica aos cuidados do diretor responsável pela ouvidoria. Esses dois relatórios foram mencionados, respectivamente, nos Tópicos 2.1 e 2.2 da fundamentação teórica e constam da regulamentação bancária brasileira a respeito das ouvidorias (BRASIL, 2010a). Deve-se informar, ainda, que tais relatórios são citados nos subitens m) e n) da Tabela 11.

Verifique-se, na Tabela 11, que a resposta “sim” foi a moda das respostas para todos os subitens, indicando associações confirmadas. Os subitens a), k) e s) apresentaram vinte e três associações confirmadas em vinte e quatro possíveis, com percentuais de associações confirmadas de 95,83%. Por sua vez, o subitem j) apresentou treze associações em vinte e

quatro possíveis, com percentual de associação confirmada de 54,17%. Considerando o total de 20 subitens e 24 respostas por subitem, foram constatadas 403 associações em 480 possíveis, o que corresponde ao percentual de 83,96%.

Dois respondentes mencionaram o subitem h) associável ao item “Características de Governança Corporativa”. A este respeito, o Quadro 2, presente no Tópico 2.1 da fundamentação teórica, cita a jurisdição da ouvidoria na primeira pergunta que norteia o processamento de reclamações executado pelas ouvidorias (DANET, 1978) e, por isso, o subitem h) foi considerado associável ao item “Características de Gestão”. Adicionalmente, constatou-se que o subitem h) não foi associado ao respectivo item, com base no resultado que considerou a ótica do conjunto de respondentes, mostrado na última coluna da Tabela 11.

Dois respondentes consideraram o subitem i) “compromisso expresso da instituição em assegurar o acesso das ouvidorias às informações necessárias para elaboração de resposta às reclamações recebidas” associável ao item 2 “Características de Governança Corporativa”. Deve ser notado que esse subitem foi mencionado no Tópico 2.1 da fundamentação teórica como de divulgação obrigatória, baseado na Resolução CMN nº 3.849 (BRASIL, 2010a). Considerando que o processamento de reclamações executado pelas ouvidorias, citado no parágrafo anterior, pode depender do acesso a informações de outras áreas da organização, considerou-se esse subitem associável ao item “Características de Gestão”. Acrescenta-se, ainda, que esse subitem foi associado ao respectivo item com base no resultado do Teste Binomial que contemplou a ótica do conjunto de respondentes, apresentado na última coluna da Tabela 11.

Por fim, verificou-se com base nas análises descritas que dezenove dos vinte subitens propostos foram associados aos respectivos itens, sendo nove subitens associados ao item “Características de Gestão” e dez subitens associados ao item “Características de Governança Corporativa”. Estes resultados mostraram que 95,00% dos subitens elaborados a partir da fundamentação teórica apresentaram associação com os respectivos itens, considerando a ótica dos respondentes. Os subitens associados serviram para operacionalizar os dois itens citados neste parágrafo e no Tópico 4.1.1.

4.1.2.2 Possibilidade de divulgação voluntária por subitem

Foi pedido a cada respondente para assinalar uma alternativa que mostrasse a possibilidade de o subitem constar da documentação divulgada ao público por instituições bancárias, por reguladores, por entidades associativas às quais essas instituições sejam vinculadas ou por entidades de defesa do consumidor (possibilidade mínima é 1 e máxima é 5). O principal objetivo deste pedido foi investigar eventuais diferenças na possibilidade de o subitem de divulgação voluntária constar da documentação de acesso ao público pertinente às instituições bancárias. A distribuição das respostas obtidas é mostrada na Tabela 12.

Tabela 12 - Respostas obtidas: possibilidade de divulgação voluntária por subitem

Subitem	Possibilidade de o Subitem Constar da Documentação Divulgada ao Público					N	Estatística Descritiva			
	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)		Mínimo	Máximo	Moda	Mediana
b) Diferença entre ouvidoria e outros canais de atendimento	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	6 (25,00%)	18 (75,00%)	24 (100,00%)	4	5	5	5
e) Certificação dos integrantes da ouvidoria	3 (12,50%)	4 (16,67%)	3 (12,50%)	3 (12,50%)	11 (45,83%)	24 (100,00%)	1	5	5	4
f) Descrição da qualificação e/ou experiência do ouvidor	4 (16,67%)	6 (25,00%)	5 (20,83%)	1 (4,17%)	8 (33,33%)	24 (100,00%)	1	5	5	3
g) Informações a respeito das reclamações recebidas na ouvidoria da instituição bancária	2 (8,33%)	4 (16,67%)	5 (20,83%)	5 (20,83%)	8 (33,33%)	24 (100,00%)	1	5	5	4
h) Jurisdição da ouvidoria (ex: uma instituição, mais de uma instituição)	2 (8,33%)	2 (8,33%)	5 (20,83%)	1 (4,1667%)	14 (58,33%)	24 (100,00%)	1	5	5	5
j) Outras Informações (Ex: atuação da ouvidoria contribuindo para prevenir riscos, conscientização do corpo funcional da instituição a respeito da ouvidoria, eventuais indicadores que contribuam para entender o desempenho da ouvidoria)	2 (8,33%)	3 (12,50%)	6 (25,00%)	2 (8,33%)	11 (45,83%)	24 (100,00%)	1	5	5	4
k) Evidência de responsabilidade do conselho de administração/diretoria executiva a respeito de medidas propostas pela ouvidoria	3 (12,50%)	3 (12,50%)	7 (29,17%)	4 (16,67%)	7 (29,17%)	24 (100,00%)	1	5	3 e 5 ¹	3
l) Evidência de responsabilidade(s) regulamentares do diretor responsável pela ouvidoria	3 (12,50%)	7 (29,17%)	3 (12,50%)	5 (20,83%)	6 (25,00%)	24 (100,00%)	1	5	2	3
m) Evidências de responsabilidade(s) da auditoria interna e comitê de auditoria (se existir na instituição) a respeito de relatório da ouvidoria e/ou a respeito de relatório do diretor responsável pela ouvidoria	6 (25,00%)	5 (20,83%)	3 (12,50%)	3 (12,50%)	7 (29,17%)	24 (100,00%)	1	5	5	3
n) Evidências de responsabilidade da auditoria independente a respeito de relatório do diretor responsável pela ouvidoria	6 (25,00%)	4 (16,67%)	3 (12,50%)	2 (8,33%)	9 (37,50%)	24 (100,00%)	1	5	5	3
o) Localização da ouvidoria na estrutura organizacional da instituição	1 (4,17%)	3 (12,50%)	1 (4,17%)	8 (33,33%)	11 (45,83%)	24 (100,00%)	1	5	5	4
r) Indicação se ouvidor é designado diretor responsável pela ouvidoria	3 (12,50%)	3 (12,50%)	9 (37,50%)	3 (12,50%)	6 (25,00%)	24 (100,00%)	1	5	3	3
t) Outras Informações (Ex: menção a orçamento da ouvidoria, menção a eventual alçada da ouvidoria, segregação entre ouvidoria e auditoria interna)	8 (33,33%)	3 (12,50%)	7 (29,17%)	3 (12,50%)	3 (12,50%)	24 (100,00%)	1	5	1	3
Total	43 (13,78%)	47 (15,06%)	57 (18,27%)	46 (14,74%)	119 (38,14%)	312 (100,00%)				

Legenda: ‘N’ é o número de respostas para cada subitem; ‘Total’ é o total de respostas para cada possibilidade de divulgação; ‘(%)’ indica o percentual em relação a cada linha. Observação: 1. subitem k) apresenta mais de uma moda.

A Tabela 12 apresenta treze subitens na horizontal, sendo seis deles apresentados na Tabela 11 como associáveis ao item ‘Características de Gestão’: b), e), f), g), h) e j), e sete subitens associáveis ao item ‘Características de Governança Corporativa’: k), l), m), n), o), r) e t). Na

vertical cinco colunas (1 a 5) apresentam a possibilidade de o subitem constar da documentação divulgada ao público, na ótica os respondentes, e as quatro últimas colunas mostram as estatísticas descritivas a respeito dessa possibilidade de divulgação voluntária. Considerando o total de subitens, na última linha da tabela, foram apuradas 312 respostas e constatou-se que 119 delas (38,14% do total) corresponderam à possibilidade 5.

A estatística descritiva pertinente à possibilidade de divulgação voluntária por subitem, com base na Tabela 12, indicou que os subitens b) e h) possuem moda e mediana 5. Por sua vez, os subitens t) e l) possuem, respectivamente, as modas 1 e 2 e ambos apresentam mediana 3. Todos os subitens apresentam mínimo 1 e máximo 5, exceto o subitem b) que apresentou mínimo 4, sugerindo uma amplitude na possibilidade de divulgação diferente da que foi apurada para os demais subitens.

A análise inferencial foi utilizada para investigar eventuais diferenças entre as medianas das possibilidades de divulgação voluntária dos treze subitens. Nesta parte, foi adotada a Anova de Friedman porque os dados coletados estão em escala ordinal e a amostra é relacionada (FRIEDMAN, 1937; SIEGEL; CASTELLAN JR., 2006). A hipótese nula foi a de que não houve diferenças significativas entre os postos médios dos subitens de divulgação voluntária. A hipótese alternativa foi a de que essas diferenças foram significativas. A Anova de Friedman foi executada com ajuste para empates (SPSS, 2006) e, segundo mostra a Tabela 13, o resultado foi 65,3416, com significância igual a 0,0000 para 12 graus de liberdade. A decisão foi rejeitar a hipótese nula (Sig. < 0,05).

Buscando evidenciar as principais diferenças que contribuíram para o resultado da Anova de Friedman, executou-se, de forma complementar, um pós-teste (*post-hoc test*) que contemplou 78 comparações entre pares de postos dos subitens, segundo o método de comparações múltiplas descrito por Siegel e Castellan Jr. (2006). O número de comparações foi obtido pela combinação dos treze subitens tomados dois a dois, e os valores das diferenças resultantes das comparações entre os postos podem ser consultados no Apêndice 9. A última coluna da Tabela 13 apresenta um resumo dos resultados do pós-teste, indicando as nove comparações em que houve diferenças significativas a 5%. Verifique-se que o posto médio do subitem b) superou, significativamente, os postos médios dos subitens l), n), r), m), f) e t). O subitem t) foi superado pelos subitens o), h), j) e pelo próprio b).

Tabela 13 - Análise inferencial: possibilidade de divulgação voluntária por subitem

Subitem	N	Postos Médios	Anova de Friedman	Sig.	Pós Teste
b) Diferença entre ouvidoria e outros canais de atendimento	24	10,3958	65,3416	0,0000	O subitem b) apresentou diferenças significativas (superiores) para os subitens l), n), r), m), f) e t). O subitem t) foi superado pelos subitens o), h), j) e pelo próprio b).
o) Localização da ouvidoria na estrutura organizacional da instituição	24	8,4583			
h) Jurisdição da ouvidoria (ex: uma instituição, mais de uma instituição)	24	8,4375			
j) Outras Informações (Ex: atuação da ouvidoria contribuindo para prevenir riscos, conscientização do corpo funcional da instituição a respeito da ouvidoria, eventuais indicadores que contribuam para entender o desempenho da ouvidoria)	24	8,0625			
g) Informações a respeito das reclamações recebidas na ouvidoria da instituição bancária	24	7,2292			
e) Certificação dos integrantes da ouvidoria	24	7,1875			
k) Evidência de responsabilidade do conselho de administração/diretoria executiva a respeito de medidas propostas pela ouvidoria	24	7,0417			
l) Evidência de responsabilidade(s) regulamentares do diretor responsável pela ouvidoria	24	6,3958			
n) Evidências de responsabilidade da auditoria independente a respeito de relatório do diretor responsável pela ouvidoria	24	6,2292			
r) Indicação se ouvidor é designado diretor responsável pela ouvidoria	24	5,9167			
m) Evidências de responsabilidade(s) da auditoria interna e comitê de auditoria (se existir na instituição) a respeito de relatório da ouvidoria e/ou a respeito de relatório do diretor responsável pela ouvidoria.	24	5,8542			
f) Descrição da qualificação e/ou experiência do ouvidor	24	5,6458			
t) Outras Informações (Ex: menção a orçamento da ouvidoria, menção a eventual alçada da ouvidoria, segregação entre ouvidoria e auditoria interna)	24	4,1458			

Legenda: 'N' é o número de respostas por subitem; 'Anova de Friedman' foi executada com ajuste para empates (SPSS, 2006); 'Sig.' é significância; 'Pós-Teste' contempla as comparações múltiplas entre pares de postos médios (SIEGEL; CASTELLAN JR., 2006).

Da mesma maneira que foi realizada a análise inferencial por subitem, foi possível verificar eventuais diferenças entre as medianas das possibilidades de divulgação voluntária representadas pelas colunas '1' a '5', na Tabela 12. Com base nessa tabela, empregou-se novamente a Anova de Friedman, pois os dados estão em escala ordinal e a amostra é relacionada. A hipótese nula foi a de que não havia diferenças significativas entre as medianas das possibilidades de divulgação voluntária e a hipótese alternativa indicou que tais diferenças foram significativas. De acordo com a Tabela 14, o resultado estatístico da Anova de Friedman foi 19,8983 com significância igual a 0,0005 para 4 graus de liberdade. A decisão foi rejeitar a hipótese nula (Sig. < 0,05). O resultado do pós-teste com dez comparações múltiplas entre pares de postos (SIEGEL; CASTELLAN JR., 2006) sugeriu que a possibilidade 5 superou as demais possibilidades de divulgação voluntária.

Tabela 14 - Análise inferencial: comparação entre possibilidades de divulgação voluntária

Possibilidades de Divulgação	N	Postos Médios	Anova de Friedman	Graus de Liberdade	Sig.	Pós-Teste
5	13	4,5769	19,8983	4	0,0005	A possibilidade 5 apresentou diferenças significativas, quando comparada às demais possibilidades de divulgação voluntária.
3	13	2,9615				
2	13	2,8462				
1	13	2,3462				
4	13	2,2692				

Legenda: 'N' é o número de respostas por possibilidade de divulgação voluntária (consolidado na Tabela 12 por subitem); 'Anova de Friedman' foi executada com ajuste para empates (SPSS, 2006); 'Sig.' é significância; 'Pós-Teste' contempla as comparações múltiplas entre pares de postos médios (SIEGEL; CASTELLAN JR., 2006).

Por fim, os resultados desta parte da análise mostraram que houve diferenças entre os subitens no tocante à possibilidade de divulgação voluntária. Em geral, apurou-se que o subitem b), associado ao item 'Características de Gestão', apresentou maior possibilidade de divulgação do que os demais subitens. De maneira geral, o subitem t), associado ao item 'Características de Governança Corporativa', apresentou menor possibilidade de divulgação do que os outros subitens. Do total de trezentas e doze respostas, constatou-se que cento e dezenove delas (38,14% do total) corresponderam à possibilidade 5 (possibilidade máxima de divulgação), a qual superou, significativamente, no nível de 5%, as demais possibilidades de divulgação. Esses resultados, baseados na ótica dos respondentes, subsidiaram a análise documental, descrita no tópico 4.2 desta pesquisa.

4.1.3 Resumo da descrição e análise dos dados da pesquisa de campo

Este tópico mostra o resumo da descrição e análise dos dados primários da primeira parte da pesquisa empírica. Inicialmente, trata-se a respeito dos itens usados para caracterizar as ouvidorias em instituições bancárias, em seguida, a respeito dos subitens que operacionalizam os respectivos itens. Por fim, é mostrado um resumo dos testes aplicados nesta etapa.

Verificaram-se percentuais médios de 56,88% para o item 'Características de Gestão' e 43,13% para o item 'Características de Governança Corporativa', como ilustra o Gráfico 2. A análise inferencial, baseada nos testes *t* para amostras emparelhadas, revelou diferenças significativas no nível de 10% entre os percentuais que refletem a relevância dos itens, mas não revelou diferenças significativas no nível de 5%.

Os resultados obtidos, baseados na ótica dos respondentes, complementaram o entendimento dos itens ‘Características de Gestão’ e ‘Características de Governança Corporativa’. Esses dois itens foram previamente definidos no Questionário com base na fundamentação teórica, especialmente no sistema de governança corporativa apresentado pelo IBGC (2009) e na regulamentação brasileira (BRASIL, 2010a).

Gráfico 2 - Percentuais médios das relevâncias dos itens

Legenda: ‘Gestão’ significa ‘Características de Gestão’; ‘Governança Corporativa’ significa ‘Características de Governança Corporativa’; linhas verticais na parte superior de cada barra ilustram o desvio padrão de cada percentual médio.

Quanto à associação dos subitens elaborados com base na fundamentação teórica aos respectivos itens, considerando o total de vinte subitens e vinte e quatro respostas por subitem, foram constatadas quatrocentas e três associações em quatrocentos e oitenta possíveis, o que corresponde ao percentual de 83,96%. Após a realização dos testes binomiais, constatou-se que dos vinte subitens propostos, apenas, o subitem h) ‘jurisdição da ouvidoria (ex: uma instituição, mais de uma instituição)’ não teve a hipótese nula rejeitada e, por isso, não foi associado ao item ‘Características de Gestão’.

Dessa forma, considerando a ótica dos respondentes, no total dezenove subitens foram associados em vinte associações possíveis, o que representa um percentual de 95,00% de associação de subitens, conforme mostra a Tabela 15. Os respondentes apresentaram comentários a respeito dos subitens, os quais foram comparados com a fundamentação teórica e complementaram a descrição e análise dos dados primários.

Tabela 15 - Resumo da associação dos subitens aos respectivos itens

Item	Nº de Subitens propostos	Nº de Subitens Associados	Percentual de Subitens Associados
Gestão	10	9	90,00%
Governança	10	10	100,00%
Total	20	19	95,00%

Legenda: 'Nº de Subitens Propostos' é o número de subitens propostos; 'Nº de subitens Associados' é o número de subitens associados (cujo teste binomial resultou em significância menor do que 5%); 'Percentual de Subitens Associados' mostra, em percentuais, a divisão do número de subitens associados pelo número de subitens propostos.

A respeito da possibilidade de divulgação voluntária e considerando os dados mostrados na Tabela 13, os resultados da análise inferencial baseados na Anova de Friedman foram 65,3416, significância igual a $0,0000 < 0,05$ para doze graus de liberdade e mostraram que houve diferenças significativas entre os subitens descritos no Gráfico 3. A análise de comparações múltiplas entre postos, feita após a Anova de Friedman, permitiu apurar que o subitem b), mostrado nesse gráfico e que foi associado ao item 'Características de Gestão', apresentou maior possibilidade de divulgação do que os subitens l), n), r), m), f) e t). O subitem t), que foi associado ao item 'Características de Governança Corporativa', apresentou menor possibilidade de divulgação do que os subitens b), o), h) e j).

Gráfico 3 - Possibilidade de divulgação voluntária por subitem (postos médios)

Observação: Verificadas diferenças entre postos médios de subitens significativas a 5%, com base na Anova de Friedman.

Foram constatadas diferenças entre as cinco possibilidades de divulgação descritas na Tabela 14, com base nos resultados da Anova de Friedman que foram 19,8983, significância igual a $0,0005 < 0,05$ com quatro graus de liberdade. De trezentas e doze respostas, constatou-se que cento e dezenove delas (38,14% do total) corresponderam à possibilidade 5 (possibilidade máxima de divulgação), a qual superou, significativamente, as demais possibilidades de divulgação, com base no pós-teste que contemplou a análise de comparações múltiplas. Esses resultados, baseados na ótica dos respondentes, subsidiaram a análise documental, descrita no Tópico 4.2 desta pesquisa.

Finalmente, o Quadro 20 apresenta os resultados dos testes estatísticos aplicados na descrição e na análise dos dados primários. A apresentação desses resultados sinaliza o epílogo da primeira parte da pesquisa empírica, a qual será concluída com a apresentação do quadro analítico empregado para identificar as características pertinentes às ouvidorias em instituições bancárias no Tópico 4.1.4, a seguir.

Quadro 20 - Testes aplicados na descrição e na análise dos dados primários¹

Objetivo do teste	Teste	Resultados
-Verificar eventuais diferenças entre os percentuais atribuídos à relevância dos itens 'Características de Gestão' e 'Características de Governança Corporativa'.	t para amostras emparelhadas ²	-Houve diferenças entre os percentuais atribuídos à relevância dos itens. 'Características de Gestão' apresentou percentual de 56,88% e 'Características de Governança Corporativa' apresentou percentual de 43,13%.
-Verificar a associação de subitens ao item 'Características de Gestão'.	Binomial ³	-Associação verificada para 9 dos 10 subitens propostos. Subitem h) não foi associado ao item 'Características de Gestão'.
-Verificar a associação de subitens ao item 'Características de Governança Corporativa'.	Binomial ³	-Associação verificada para os 10 subitens propostos.
-Investigar eventuais diferenças na possibilidade de o subitem de divulgação voluntária constar da documentação de acesso ao público pertinente às instituições bancárias.	Anova de Friedman ³ e Pós-teste com comparações múltiplas	<ul style="list-style-type: none"> - Houve diferenças na possibilidade de subitens de divulgação voluntária constar da documentação de acesso público das instituições bancárias. - O subitem b) apresentou maior possibilidade de divulgação do que os subitens l), n), r), m), f) e t). - O subitem t) apresentou menor possibilidade de divulgação do que os subitens o), h), j) e b). - A possibilidade máxima de divulgação voluntária constou de 38,14% das respostas e diferenciou-se das demais possibilidades de divulgação.

Observações: 1. Referente às questões 2 a 5 do questionário (Apêndice 2); 2. existência de teste com resultado significativo a 10%. 3. existência de testes com resultados significativos a 5%.

4.1.4 Quadro analítico: características pertinentes às ouvidorias

O Quadro 21, apresentado a seguir, serve para identificar as características pertinentes às ouvidorias em instituições bancárias. Ele foi elaborado com base na descrição e na análise dos dados primários descritas nos tópicos 4.1.1 a 4.1.3 desta tese e possui nove subitens para o item ‘Características de Gestão’ (indicados de a até g, i e j) e dez subitens para o item ‘Características de Governança Corporativa’ (indicados de k a t).

Quadro 21 - Quadro analítico proposto: características pertinentes às ouvidorias

Item	Subitem	V/O
Características de Gestão	a)Atribuições da ouvidoria	O
	b)Diferença entre ouvidoria e outros canais de atendimento	V
	c)Forma de acesso à ouvidoria (inclui telefone gratuito)	O
	d)Prazo limite de resposta final para reclamações recebidas na ouvidoria da instituição bancária	O
	e)Certificação dos integrantes da ouvidoria.	V
	f)Descrição da qualificação e/ou experiência do ouvidor.	V
	g)Informações a respeito das reclamações recebidas na ouvidoria da instituição bancária	V
	i)Compromisso expresso da instituição em assegurar o acesso da ouvidoria às informações necessárias para elaboração de resposta às reclamações recebidas	O
	j)Outras informações (Ex: atuação da ouvidoria contribuindo para prevenir riscos, conscientização do corpo funcional da instituição a respeito da ouvidoria, eventuais indicadores que contribuam para entender o desempenho da ouvidoria)	V
Características de Governança Corporativa	k)Responsabilidade do conselho de administração/diretoria executiva ¹ a respeito de medidas propostas pela ouvidoria	V
	l)Responsabilidade(s) regulamentar(es) do diretor responsável pela ouvidoria	V
	m)Responsabilidades da auditoria interna e comitê de auditoria (se existir na instituição) a respeito de relatório da ouvidoria e/ou a respeito de relatório do diretor responsável pela ouvidoria	V
	n)Responsabilidade da auditoria independente a respeito de relatório do diretor responsável pela ouvidoria	V
	o)Localização da ouvidoria na estrutura organizacional da instituição	V
	p)Critérios para designação/destituição do ouvidor	O
	q)Mandato do ouvidor	O
	r)Indicação se ouvidor é designado diretor responsável pela ouvidoria	V
	s)Compromisso expresso da instituição em criar condições para o funcionamento da ouvidoria pautado pela transparência, independência, imparcialidade e isenção	O
	t)Outras informações (Ex: orçamento da ouvidoria, eventual alçada da ouvidoria, segregação entre ouvidoria e auditoria interna).	V

FONTE: Fundamentação teórica e pesquisa de campo com especialistas em ouvidoria.

Legenda: ‘O’ – obrigatória a divulgação, com base na regulamentação bancária brasileira. ‘V’ – não obrigatória a divulgação.

Observação: 1. diz respeito às responsabilidades do conselho de administração, quando o conselho não estiver instalado.

Todos os itens e subitens do Quadro 21 têm base prévia na fundamentação teórica, especialmente na regulamentação brasileira pertinente às ouvidorias em instituições bancárias

e no delineamento do sistema de governança corporativa proposto pelo IBGC, o qual apresenta aspectos de gestão e de governança corporativa das organizações e que foi adaptado, nesta pesquisa, para o estudo das instituições bancárias (IBGC, 2009; BRASIL, 2010a.)

Os dois itens do Quadro 21 não receberam pesos diferenciados, com base em estudo a respeito de divulgação de informações realizado pelo Comitê da Basileia (BCBS, 2003b). Em complemento, os resultados dos Tópicos 4.1.1 e 4.1.3 permitiram apurar que, na ótica dos respondentes, esses itens diferenciaram-se quanto à relevância no nível de 10%, mas não apresentaram diferenças significativas no nível de 5%.

Quanto aos dezenove subitens, todos foram associados aos respectivos itens com base na descrição e na análise dos dados primários, apresentadas nos tópicos 4.1.2.1 e 4.1.3. Verifique-se, no Quadro 21, que sete subitens (marcados na terceira coluna com ‘O’) são de divulgação obrigatória, baseado na regulamentação vigente na elaboração desta pesquisa. Os doze subitens remanescentes (marcados na terceira coluna com ‘V’) são de divulgação voluntária e as possibilidades de divulgação deles foram apreciadas por especialistas, descritas e analisadas nos Tópicos 4.1.2.2 e 4.1.3.

Por fim, a apresentação do Quadro 21 conclui a primeira etapa da parte empírica da tese. O referido quadro incorpora a fundamentação teórica e considera a opinião do conjunto de especialistas em ouvidoria, sendo empregado na análise da documentação divulgada ao público a respeito das instituições bancárias da amostra, a qual é descrita e analisada no Tópico 4.2 desta pesquisa.

4.2 Descrição e Análise dos Dados da Pesquisa Documental

Este tópico apresenta a descrição e a análise dos dados da pesquisa documental, contemplando a análise do conteúdo de documentos divulgados ao público a respeito das 26 instituições bancárias da amostra. A documentação diz respeito ao período definido na metodologia desta tese, iniciado no primeiro semestre de 2008 e concluído no primeiro semestre de 2011. A análise baseou-se no Quadro 21, o qual contempla dois itens e dezenove subitens previamente apreciados por especialistas, conforme descrito no Tópico 4.1 desta tese.

Inicialmente, o Quadro 22 apresenta o resumo dos resultados obtidos e mostra os subitens identificados como presentes ou ausentes na documentação que diz respeito às instituições da amostra. As duas últimas colunas do quadro mostram o total de instituições em que cada subitem esteve ausente - Total A (subitem), o total de instituições em que cada subitem esteve presente - Total P (subitem). As duas últimas linhas mostram o total de subitens ausentes e presentes por instituição bancária, respectivamente, Total A (Instituição) e Total P (Instituição). Foram verificados dezenove subitens para cada uma das vinte e seis instituições, totalizando quatrocentas e noventa e quatro observações.

A narrativa que se desenvolve nesta parte da pesquisa considera os dados apresentados no Quadro 22. Apresenta-se, inicialmente, a descrição e a análise por item e por subitem (Tópico 4.2.1). Em seguida, é mostrada a descrição e a análise por instituição bancária considerando o porte, o tipo de controle e o tipo de listagem dessas instituições (Tópico 4.2.2) e, por fim, é apresentado um resumo das descrições e das análises citadas neste parágrafo (Tópico 4.2.3).

Os resultados exibidos, nesta parte da pesquisa, buscam atender os seguintes objetivos específicos, descritos inicialmente no Tópico 1.3 desta tese: 1. identificar para cada instituição bancária as características de gestão e de governança corporativa pertinentes às ouvidorias; 2. verificar, entre as características identificadas, as evidências de responsabilidades dos órgãos do sistema de governança corporativa dessas instituições quanto às informações recebidas das ouvidorias; 3. comparar as instituições bancárias, segundo as características pertinentes às ouvidorias, considerando o porte, o tipo de controle e o tipo de listagem dessas instituições.

4.2.1 Características pertinentes às ouvidorias por item e por subitem

Esta parte mostra a descrição e a análise por item e por subitem, os quais foram empregados para identificar as características pertinentes às ouvidorias das instituições bancárias. O Quadro 22 permite observar a ausência e a presença dos subitens associados aos itens, sendo duzentas e trinta e quatro observações para o item ‘Características de Gestão’ e duzentos e sessenta para o item ‘Características de Governança Corporativa’. O detalhamento da ausência e da presença dos subitens associados a cada item é mostrado nos Tópicos 4.2.1.1 e 4.2.1.2. O detalhamento do item ‘Características de Governança Corporativa’ contempla os subitens k), m) e n) do quadro, os quais evidenciam as responsabilidades dos órgãos do sistema de governança corporativa das instituições bancárias da amostra deste estudo.

Quadro 22 - Resultados da análise de conteúdo: características pertinentes às ouvidorias

Item	Subitem	Instituição																										Total A (subitem)	Total P (subitem)	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26			
1. Características de Gestão	a) Atribuições da ouvidoria	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	0	26	
	b) Diferença entre ouvidoria e outros canais de atendimento	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	0	26	
	c) Forma de acesso à ouvidoria (inclui telefone gratuito)	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	0	26	
	d) Prazo limite de resposta final para reclamações recebidas na ouvidoria da instituição bancária	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	A	P	P	1	25	
	e) Certificação dos integrantes da ouvidoria	A	A	A	A	P	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	25	1
	f) Descrição da qualificação e/ou experiência do ouvidor	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	P	A	A	A	A	A	P	A	A	A	A	A	A	A	24	2
	g) Informações a respeito das reclamações recebidas na ouvidoria da instituição bancária	A	A	P	P	A	P	P	A	A	A	A	A	A	A	A	P	A	A	A	P	A	A	P	P	A	A	18	8	
	i) Compromisso expresso da instituição em assegurar o acesso da ouvidoria às informações necessárias para elaboração de resposta às reclamações recebidas	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	0	26
	j) Outras informações (Ex atuação da ouvidoria contribuindo para prevenir riscos, conscientização do corpo funcional da instituição a respeito da ouvidoria, eventuais indicadores que contribuam para entender o desempenho da ouvidoria)	A	P	P	P	A	P	P	P	P	A	A	P	A	P	P	P	P	A	A	P	P	A	P	P	A	P	9	17	
2. Características de Governança Corporativa	k) Responsabilidade do conselho de administração/diretoria executiva ¹ a respeito de medidas propostas pela ouvidoria	A	A	P	P	A	P	P	P	A	P	A	A	A	A	A	A	A	A	A	P	A	A	P	A	A	A	18	8	
	l) Responsabilidade(s) regulamentar(es) do diretor responsável pela ouvidoria	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	0	26	
	m) Responsabilidades da auditoria interna e comitê de auditoria (se existir na instituição) a respeito de relatório da ouvidoria e/ou a respeito de relatório do diretor responsável pela ouvidoria	A	A	P	A	P	P	P	A	A	P	P	A	A	A	A	P	A	A	A	P	A	A	P	P	A	P	15	11	
	n) Responsabilidade da auditoria independente a respeito de relatório do diretor responsável pela ouvidoria	A	A	A	A	A	P	P	A	A	P	A	A	A	A	A	P	A	A	A	A	A	A	A	P	A	A	21	5	
	o) Localização da ouvidoria na estrutura organizacional da instituição	A	A	A	P	A	P	P	A	A	A	A	A	A	A	P	P	P	A	A	P	A	A	A	A	A	P	18	8	
	p) Critérios para designação/destituição do ouvidor	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	0	26	
	q) Mandato do ouvidor	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	0	26	
	r) Indicação se ouvidor é designado diretor responsável pela ouvidoria	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	0	26	
	s) Compromisso expresso da instituição em criar condições para o funcionamento da ouvidoria pautado pela transparência, independência, imparcialidade e isenção	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	0	26	
	t) Outras Informações (Ex orçamento da ouvidoria, eventual alçada da ouvidoria, segregação entre ouvidoria e auditoria interna)	A	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	A	P	P	P	P	A	A	P	P	P	P	P	P	P	4	22	
Total A (instituição)		9	7	4	4	6	2	2	6	7	5	7	7	9	6	6	3	6	9	9	2	7	8	4	5	8	5			
Total P (instituição)		10	12	15	15	13	17	17	13	12	14	12	12	10	13	13	16	13	10	10	17	12	11	15	14	11	14			

Legenda: ‘P’ – presente; ‘A’ – Ausente; ‘Total A (subitem)’ – total de instituições em que o subitem esteve ausente; ‘Total P (subitem)’ – total de instituições em que o subitem esteve presente; ‘Total A (instituição)’ – total de subitens ausentes por instituição; ‘Total P (instituição)’ – total de subitens presentes por instituição.

Observação: 1. diz respeito às responsabilidades do conselho de administração, quando o conselho não estiver instalado.

4.2.1.1 Características de gestão

Conforme citado no Quadro 18 do Tópico 3.4 desta pesquisa, o item ‘Características de Gestão’ contempla aspectos associados ao funcionamento da ouvidoria no cumprimento de suas atribuições regulamentares, tais como tratar as reclamações de clientes/usuários de produtos e serviços da instituição e propor melhorias de procedimentos e rotinas com base na análise dessas reclamações. O Quadro 21, do Tópico 4.1 desta tese, mostra nove subitens associados a esse item: os subitens a), c), d) e i) são de divulgação mandatória e os subitens b), e), f), g) e j) são de divulgação voluntária. Os resultados das análises de cada subitem são apresentados nos parágrafos seguintes.

Apurou-se, com base no Quadro 22, que o subitem a) referente às atribuições da ouvidoria, esteve presente em vinte e seis instituições (100% da amostra). Foram constatadas nas documentações analisadas, em geral, atribuições regulamentares citando que as ouvidorias atendem clientes e usuários, tratam as reclamações deles recebidas (atribuições I a V, citadas no Quadro 3 da fundamentação teórica), propõem melhorias de procedimentos e rotinas com base na análise dessas reclamações e prestam contas aos órgãos do sistema de governança corporativa (atribuições VI e VII do Quadro 3 da fundamentação teórica). Foram verificadas, também, atribuições além das previstas na regulamentação bancária a respeito das ouvidorias. Por exemplo, para duas instituições (uma com controle privado e uma com controle estrangeiro) apurou-se, além do cumprimento da Resolução nº 3.849 do CMN, o cumprimento da Resolução nº 110 do CNSP, norma citada na fundamentação teórica desta pesquisa e que se refere às ouvidorias no setor de seguros.

Adicionalmente, a respeito do subitem a), foi evidenciada a atribuição de interlocução com o Bacen e com entidades públicas de defesa do consumidor (Procons). Para uma instituição com controle público, verificou-se a interlocução com a OGU, citada no Tópico 2.1 desta pesquisa. Para essas atribuições de interlocução, não previstas na regulamentação bancária, não foi constatado que os integrantes da ouvidoria atuaram com a faculdade de mediar conflitos entre os clientes/usuários e as referidas instituições. Uma instituição com controle privado evidenciou a atribuição de prestar esclarecimentos a regulador da atividade bancária a respeito das atividades específicas da ouvidoria. Vale citar que uma das instituições mencionou, ainda, a atribuição de propor políticas e diretrizes inerentes aos serviços de atendimento ao cliente.

O subitem b), diferença entre ouvidorias e outros canais de atendimento, é o único subitem de divulgação voluntária associado ao item ‘Características de Gestão’ divulgado por todas as instituições (100% da amostra). Tal fato confirmou a expectativa baseada na opinião dos especialistas, descrita no Tópico 4.1 desta tese, indicando esse subitem com a maior possibilidade de divulgação voluntária. Uma instituição citou a existência da ouvidoria antes da Resolução nº 3.477, destacando, após a vigência dessa resolução, a prerrogativa de atender a demandas não solucionadas por outros canais. Houve um caso em que foi divulgado que a diferença entre as atividades da ouvidoria e de outros canais foi aperfeiçoada após o Decreto nº 6.523, de 31 de julho de 2008, o qual diz respeito à regulamentação do SAC. A diferença entre Ouvidoria e SAC foi citada no Tópico 2.1.

Quanto ao subitem c), que diz respeito à forma de acesso à ouvidoria, ele foi atendido pelas vinte e seis instituições (100% da amostra). Houve evidência do acesso à ouvidoria por telefone gratuito - DDG, por *e-mail*, por carta, pessoalmente e por preenchimento de formulário via internet. Constataram-se casos em que o número de telefone gratuito foi acompanhado de telefone para atendimento a clientes com necessidades especiais. Houve casos em que foi divulgado que para falar com a ouvidoria era necessário apresentar registro prévio da reclamação em outro canal de atendimento da instituição. De maneira geral, verificou-se que o horário de atendimento da ouvidoria foi o comercial e em dias úteis.

Quanto ao subitem d), referente ao prazo limite para resposta final, constatou-se a sua presença em 96,15% dos casos analisados. Este subitem foi considerado presente quando se observou a divulgação expressa do referido prazo. Em 2008 e 2009 esse prazo foi de 30 dias, com base na Resolução nº 3.477. A partir de 25 de março de 2010 ele passou para 15 dias, baseado na Resolução nº 3.849, havendo caso de instituição que mencionou esforços, em 2010, para se adaptar ao cumprimento do novo prazo limite. Note-se que o descumprimento do prazo de resposta é um dos assuntos que podem estar contemplados nas reclamações pertinentes às ouvidorias (Apêndice 7).

Constatou-se que o subitem e), referente à certificação dos integrantes da ouvidoria, esteve presente em 3,85% da divulgação a respeito das instituições analisadas. Apesar de existirem citações da participação de ouvidores e da equipe de ouvidoria em eventos, verificou-se que, das vinte e seis instituições, apenas uma delas evidenciou a certificação obrigatória dos integrantes da sua ouvidoria, a qual foi contemplada na narrativa a respeito da política de

recursos humanos da instituição. Deve ser notado que a evidência dessa certificação pode sinalizar para clientes e usuários a capacidade da equipe de ouvidoria em atender as reclamações envolvendo, por exemplo, assuntos relacionados ao direito do consumidor e à mediação de conflitos. O percentual obtido para presença desse subitem não correspondeu às expectativas baseadas na opinião dos especialistas a respeito da sua possibilidade de divulgação voluntária, visto que foi o menor percentual observado entre os subitens apresentados no Quadro 22.

O subitem f), relativo à qualificação e à experiência do ouvidor, esteve presente em duas instituições, representando 7,69% das instituições analisadas. Para um dos ouvidores foi divulgada a formação em Direito e, para o outro, a formação em Administração, tendo ambos trajetória profissional na instituição bancária. Tal evidência foi obtida em sítio eletrônico de entidade associativa do mercado de seguros, ou seja, o subitem foi atendido porque as ouvidorias dessas instituições atuam, também, no setor de seguros e entidade associativa desse setor havia disponibilizado, publicamente, essa informação. Esse percentual se alinha às expectativas baseadas na opinião dos especialistas quanto à possibilidade de divulgação voluntária desse subitem (Tópico 4.1), indicando o subitem f) com a 2ª menor possibilidade de divulgação.

Verificou-se que o subitem g), a respeito das reclamações recebidas na ouvidoria da instituição bancária, esteve presente em oito instituições (30,77% do total). Verificaram-se reclamações segmentadas por período, por forma de acesso, por assunto reclamado e por prazo de resposta. Quanto ao assunto, houve o caso de instituição que evidenciou reclamação recebida referente à quebra de sigilo bancário. Em geral, as instituições que atenderam a este subitem de divulgação voluntária apresentaram as evidências dessas reclamações em relatórios semestrais e em relatórios anuais de sustentabilidade que contemplaram iniciativas relativas ao atendimento dos interesses do *stakeholder* cliente, por exemplo, os relatórios publicados segundo recomendações do GRI (Tópico 2.3). Para duas instituições, este subitem foi atendido baseado em relatório institucional da ouvidoria.

Quanto ao subitem i), pertinente ao compromisso expresso da instituição em assegurar o acesso da ouvidoria às informações necessárias para a elaboração de resposta às reclamações recebidas, verificou-se o seu atendimento para vinte e seis instituições (100% da amostra), em conformidade à regulamentação bancária a respeito das ouvidorias. Tal acesso considera que a

ouvidoria pode depender de informações presentes em outras áreas da instituição para cumprir suas atribuições. Foi encontrado caso em que o respeito ao sigilo bancário foi lembrado, como uma ressalva ao acesso às informações. Uma das instituições evidenciou, em 2008, a especialização de sua equipe de ouvidoria por áreas de negócio, buscando aperfeiçoar o relacionamento interno com essas áreas e, em última instância, garantir o cumprimento das atribuições da ouvidoria.

A respeito do subitem j), conscientização do corpo funcional a respeito da ouvidoria, verificou-se que a divulgação esteve presente para dezessete das vinte e seis instituições (65,38% da amostra). Houve evidência de instituição em que a ouvidoria dissemina para o corpo funcional relatórios de demandas recebidas em periodicidade inferior à semestral, e foi citada a divulgação de aperfeiçoamentos de procedimentos internos que foram frutos de parcerias entre as ouvidorias e as áreas de negócio, como, por exemplo, na área de cartões de crédito de uma das instituições analisadas. Houve instituição que evidenciou em seu Código de Ética a recomendação aos colaboradores de conhecer o funcionamento do SAC e da Ouvidoria.

As evidências do subitem j) contemplaram, também, indicadores que podem ajudar a entender o desempenho das ouvidorias. A este respeito, verificou-se a aplicação de pesquisas para avaliar a satisfação de clientes. Evidenciou-se, para uma instituição, que 33,6% das demandas acolhidas em 2010 pela ouvidoria originaram-se do regulador bancário e 25,28% originaram-se de órgãos de defesa do consumidor (segmentação de demandas pela origem). Houve menção ao acompanhamento periódico do prazo médio de solução das reclamações. Em um caso citou-se que a retenção de reclamações pela ouvidoria foi superior a 99% em 2008 (a retenção de reclamações foi mencionada no Tópico 2.3 como um exemplo de indicador do desempenho das ouvidorias). Houve menção a reclamações apresentadas a terceiros na documentação analisada, mas não houve evidência específica a respeito das reclamações pertinentes às ouvidorias¹⁴.

Ainda, a respeito do subitem j), houve evidência de atuação da ouvidoria associada à gestão de riscos operacionais (BRASIL, 2006a), por exemplo, identificando melhorias nos canais de atendimento e participando da avaliação de novos produtos. Uma instituição evidenciou, em

¹⁴As reclamações pertinentes às ouvidorias foram citadas no Tópico 2.3. A demonstração da evolução dos assuntos dessas reclamações, no período a que se refere este estudo, consta do Tópico 4.3.

seu relatório de gerenciamento de riscos, que as reclamações recebidas pela ouvidoria estão entre os indicadores-chave de risco para fins de monitoramento do risco operacional. Apesar de se verificar, com base no percentual desse subitem, que ele não foi atendido por todas as instituições analisadas, as evidências corroboram a argumentação citada na fundamentação teórica, referente à atuação da ouvidoria na prevenção de riscos aos quais estão sujeitas as instituições bancárias (ALVES; MACHADO FILHO, 2011).

Os dados dos subitens a) a g), i) e j), do Quadro 22, permitiram efetuar uma análise inferencial para verificar eventuais diferenças entre a presença e a ausência de cada subitem na documentação analisada. Foram efetuados nove Testes Binomiais, adequados para variáveis nominais (SIEGEL; CASTELLAN JR., 2006). A hipótese nula para cada teste foi a de que não houve diferenças significativas entre a presença e a ausência de cada subitem associado ao item ‘Características de Gestão’, e a hipótese alternativa foi a de que essas diferenças foram significativas. A Tabela 16 mostra os resultados desses testes.

Tabela 16 - Testes binomiais: ‘Características de Gestão’										
	Subitens - Características de Gestão									Total
	a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)	i)	j)	
A	0	0	0	1	25	24	18	0	9	77
P	26	26	26	25	1	2	8	26	17	157
P%	100,00%	100,00%	100,00%	96,15%	3,85%	7,69%	30,77%	100,00%	65,38%	67,09%
TB (Sig.)	0,0000 ¹	0,0000 ¹	0,0000 ¹	0,0000 ¹	0,0000 ¹	0,0000 ¹	0,0755 ²	0,0000 ¹	0,1686	
Decisão	Rejeitar (P>A)	Rejeitar (P>A)	Rejeitar (P>A)	Rejeitar (P>A)	Rejeitar (A>P)	Rejeitar (A>P)	Rejeitar (A>P)	Rejeitar (P>A)	Não Rejeitar	

Legenda: ‘A’ – Ausente; ‘P’ – Presente; ‘P%’ - Percentual de instituições em que o subitem esteve presente; ‘TB’ – Teste Binomial; ‘Sig.’ – significância; ‘Total’ – Total de observações.

Observações: 1. significativo a 5%; 2. significativo a 10%.

Os resultados apresentados na Tabela 16 mostram que os subitens a), b), c), d) e i) estiveram predominantemente presentes na documentação que diz respeito às instituições analisadas, sendo o subitem b) de divulgação voluntária e os demais de divulgação mandatória. Conforme mencionado no Tópico 4.1, o subitem b) foi aquele com a maior possibilidade de divulgação voluntária, com base na opinião dos especialistas. Verificou-se que os subitens e), f) e g) foram predominantemente ausentes da documentação analisada, sendo o último deles no nível

de significância de 10%. Por fim, para o subitem j), mostrado na Tabela 16, a hipótese nula não foi rejeitada e não houve diferenças significativas quanto à presença e à ausência na documentação que diz respeito às instituições bancárias analisadas. Baseado na última coluna da tabela, para subitens associados ao item ‘Características de Gestão’ foram identificadas setenta e sete ausências e apuradas cento e cinquenta e sete presenças (67,09% de presença).

Foi possível selecionar, a partir da análise dos subitens a) e j), evidências das atividades da gestão. Quanto ao subitem a), verificou-se a divulgação das instituições indicando que as ouvidorias têm a atribuição de atender clientes e usuários em última instância, atividade alinhada à implementação de estratégias (FAMA; JENSEN, 1983). Por sua vez, a atribuição de propor melhorias de procedimentos e rotinas, também citada no exame do subitem a), sinalizou outra atividade da gestão: a iniciação/proposição de estratégias. Com base no exame das atribuições não regulamentares, apurou-se que tais proposições podem não decorrer, apenas, da análise das reclamações recebidas de clientes e de usuários de produtos e serviços da instituição.

Por fim, o subitem j), mesmo não estando predominantemente presente em toda a amostra, trouxe evidências de que a ouvidoria pode contribuir para a atividade da gestão de forma corretiva e, também, de forma preventiva, propondo melhorias nos canais de atendimento e participando da avaliação de novos produtos, antes da oferta desse produto ser feita ao cliente (atividade ligada à prevenção de riscos da instituição bancária). A avaliação de novos produtos alinha-se, inclusive, a princípios recomendados pelo Comitê da Basileia, relativos à identificação e à avaliação do risco operacional em instituições financeiras (BCBS, 2011b).

4.2.1.2 Características de governança corporativa

O item ‘Características de Governança Corporativa’, conforme citado no Quadro 18, contempla aspectos associados às responsabilidades do conselho de administração, da diretoria executiva¹⁵, da auditoria e do comitê de auditoria quanto às informações recebidas da ouvidoria, bem como aspectos associados ao compromisso da instituição quanto à redução de conflitos de interesse e quanto à execução das atribuições da ouvidoria com transparência, independência, imparcialidade e isenção (IBGC, 2009; BRASIL, 2010a). O Quadro 21 mostra

¹⁵ Diz respeito às responsabilidades regulamentares do diretor responsável pela ouvidoria e do conselho de administração, quando o conselho não estiver instalado na instituição.

dez subitens associados a esse item: os subitens p), q) e s) são de divulgação mandatória, e os subitens k), l), m), n), o), r) e t) são de divulgação voluntária. O resultado da análise de cada subitem é mostrado na sequência.

De acordo com o Quadro 22, para o subitem k), relativo à responsabilidade do conselho de administração/diretoria executiva a respeito de medidas propostas pela ouvidoria, verificou-se que oito das vinte e seis instituições analisadas (30,77% da amostra) atenderam a esse subitem e todas elas possuíam o conselho de administração. Houve evidências de que esse conselho tomou ciência e aprovou o relatório semestral contemplando medidas propostas pela ouvidoria. Uma das instituições citou a existência de comitê de ouvidoria, o qual entre seus objetivos deu ciência aos seus membros das proposições elaboradas pela ouvidoria antes de serem levadas ao conselho de administração. Houve caso de uma instituição informando que apenas as propostas sobre as quais não houve consenso entre a ouvidoria e as áreas gestoras é que foram levadas para deliberação dos órgãos colegiados da instituição. Não houve evidências de medidas propostas que não foram acatadas pelos referidos conselhos.

Quanto ao subitem l), relacionado às responsabilidades regulamentares do diretor responsável pela ouvidoria, apurou-se a sua presença para 100% das instituições participantes deste estudo. A presença desse subitem superou a expectativa dos especialistas, baseado nos dados da pesquisa de campo (Tópico 4.1), no qual foi constatado que o subitem não possuía a maior possibilidade de divulgação voluntária. Conforme citado no Tópico 2.2 da fundamentação teórica, esse diretor não pode exercer a administração de recursos de terceiros, o que foi confirmado empiricamente. Todavia, a critério de cada instituição, esse diretor pode assumir outras responsabilidades decorrentes da regulamentação bancária.

A Tabela 17 indica que em vinte e duas das vinte e seis instituições (84,62% da amostra) o diretor responsável pela ouvidoria apresentou mais de uma responsabilidade regulamentar. Foi possível apurar, conforme mostrado nesse quadro, que o diretor responsável pela ouvidoria foi responsável pelo RDR em vinte instituições das vinte e seis analisadas (76,92% do total), pelo risco operacional em quatorze instituições das vinte e seis estudadas (53,85% do total). A concentração de responsabilidades num mesmo diretor possibilita a reflexão a respeito da vinculação de certos assuntos por ele tratados à temática da ouvidoria. A principal fonte de evidência para este subitem foram os dados cadastrais disponibilizados no sítio eletrônico do Bacen, contendo informações fornecidas pelas próprias instituições.

Tabela 17 - Exemplos de responsabilidades do diretor responsável pela ouvidoria

	Somente Ouvidoria	Ouvidoria e Outra(s) Responsabilidade(s)	RDR	Risco Operacional	Membro do Comitê de Auditoria
Quantidade	4	22	20	14	4
Percentual	15,38%	84,62%	76,92%	53,85%	15,38%

Legenda: 'RDR' – Sistema de Registros de Denúncias e Reclamações.

Observação: para cada percentual mostrado, 100% equivale a 26 instituições.

A respeito do subitem m), o qual se refere às responsabilidades da auditoria interna e do comitê de auditoria (se existir na instituição) a respeito de relatório da ouvidoria e/ou a respeito de relatório do diretor responsável pela ouvidoria, verificou-se sua presença para onze instituições (42,31% da amostra). Todas as instituições que atenderam a este subitem apresentaram comitê de auditoria instalado. Houve evidência de comitê que apreciou o relatório acerca da atuação da ouvidoria e o relatório do diretor responsável pela ouvidoria. Houve menção a relatório preparado pelo auditor interno a respeito da adequação da estrutura de ouvidoria, o qual subsidiou a apreciação do comitê de auditoria. Houve caso em que o comitê de auditoria possuía competência para avaliar o cumprimento ou a justificativa para o descumprimento, pela Gestão, das recomendações feitas pela ouvidoria. Conforme mostra a Tabela 17, para quatro das vinte e seis instituições analisadas (15,38% da amostra) verificou-se que um dos membros do comitê de auditoria era diretor responsável pela ouvidoria.

No tocante ao subitem n), responsabilidade da auditoria independente a respeito de relatório do diretor responsável pela ouvidoria, esteve presente para cinco das vinte e seis instituições (19,23% do total). As instituições que atenderam ao subitem possuíam comitê de auditoria. Houve evidência de que a auditoria independente efetuou uma revisão no relatório do diretor quanto à qualidade e à adequação da estrutura dos sistemas e dos procedimentos da ouvidoria. Houve divulgação de um caso em que essa revisão, junto com o posicionamento do auditor interno e do comitê de auditoria, foi apresentada ao conselho de administração. Uma das instituições mencionou que o auditor independente tem, ainda, a prerrogativa de apresentar posicionamento a respeito do relatório das atividades da ouvidoria e de relatório sobre eventual fato relevante, mencionado no Tópico 2.2 da fundamentação teórica.

O subitem o), referente à localização da ouvidoria na estrutura organizacional da instituição, esteve presente para oito das vinte e seis instituições (30,77% do total analisado). O percentual de divulgação deste subitem foi inferior à expectativa baseada nos especialistas, visto que ele apresentou a segunda maior possibilidade de divulgação voluntária (Tópico 4.1). Para sete instituições que atenderam este subitem, verificou-se que a ouvidoria localizou-se

numa diretoria executiva (exemplos de assuntos presentes na descrição dessas diretorias: Administração e Tecnologia; Controladoria; *Compliance* e Controles Internos; Riscos; Produtos; Eficiência e Qualidade). Em uma das instituições a ouvidoria esteve vinculada à secretaria executiva do Diretor Presidente da instituição. Sete das oito instituições que atenderam a esse subitem possuem conselho de administração.

Quanto ao subitem p), referente aos critérios para a designação e a destituição do ouvidor, apurou-se a presença em 100% das instituições, confirmando a expectativa baseada na divulgação mandatória desse subitem. A Tabela 18 apresenta a distribuição das instituições com relação à designação e à destituição do ouvidor, indicando que em onze delas (42,31% do total) a diretoria colegiada indica e destitui o ouvidor. No acumulado, membros da diretoria são responsáveis por indicar e destituir o ouvidor em dezesseis das vinte e seis instituições (61,54% do total).

Tabela 18 - Distribuição da amostra quanto à designação e à destituição do ouvidor

Responsável Pela Indicação e Destituição	Quantidade de Instituições	Percentual de Instituições	Quantidade de Instituições com Conselho de Administração
Diretoria (Diretor Responsável Pela Ouvidoria)	1	3,85%	0
Diretoria (Presidência)	4	15,38%	3
Diretoria (Colegiado)	11	42,31%	8
Conselho de Administração	9	34,62%	9
Assembleia	1	3,85%	1
Total	26	100,00%	21

A documentação analisada a respeito do subitem p) permitiu, ainda, constatar que entre as dezesseis instituições em que a designação é feita por membros da diretoria, onze delas possuem conselho de administração. Para 9 instituições, a indicação e a destituição é aprovada pelo conselho de administração. Em uma das instituições o ouvidor é indicado e destituído pela assembleia. Note-se que houve casos de instituições informando que o ouvidor é um funcionário da instituição, e que menção a eventual substituição desse ouvidor, em caso de vacância, constou do estatuto.

A respeito do subitem q), mandato do ouvidor, verificou-se sua presença para 100% das instituições estudadas, confirmando a natureza mandatória do subitem. A Tabela 19 apresenta a distribuição das instituições com relação ao mandato, indicando como predominantes os mandatos de 1 e de 2 anos, estando cada mandato presente em 34,62% das observações. A

documentação evidenciou que entre as vinte e uma instituições, com mandatos de 1 a 3 anos, treze delas permitiram a recondução do ouvidor. Verificou-se instituição informando que, no caso de vacância, o substituto permanece pelo tempo remanescente.

Tabela 19 - Distribuição da amostra quanto ao mandato do ouvidor

Prazo	Indeterminado	1 ano	2 anos	3 anos	5 anos	Total
Quantidade	4	9	9	3	1	26
Percentual	15,38%	34,62%	34,62%	11,54%	3,85%	100,00%

A respeito do subitem r), indicação se ouvidor é designado diretor responsável pela ouvidoria, apurou-se sua presença para vinte e seis instituições (100% da amostra). A fundamentação teórica evidenciou que, para as instituições bancárias, o ouvidor não poderá desempenhar outra atividade, exceto a de diretor responsável pela ouvidoria (Tópico 2.2). A análise da documentação permitiu verificar, em toda a amostra, que o ouvidor e o diretor responsável pela ouvidoria não eram a mesma pessoa. Para duas instituições foi citada a possibilidade de o ouvidor exercer a função de diretor responsável pela ouvidoria. A principal fonte de informação para este subitem foram os dados cadastrais disponibilizados no sítio eletrônico do Bacen, contendo informações fornecidas pelas próprias instituições.

Quanto ao subitem s), compromisso expresso da instituição em criar condições para o funcionamento da ouvidoria pautado pela transparência, independência, imparcialidade e isenção, verificou-se a presença em 100% dos casos, o que está alinhado à natureza de divulgação mandatória desse subitem. Uma das instituições evidenciou adicionalmente, em seu código de ética, que o ouvidor não poderá prestar nenhum tipo de declaração em função do sigilo e imparcialidade necessários ao exercício de sua atividade. Este fato mostrou que essa instituição comprometeu-se a criar condições para o funcionamento da sua ouvidoria pautado pela transparência, independência, imparcialidade e isenção, mas, também, tornou público que espera de seu ouvidor uma atuação pautada pelo sigilo.

A respeito do subitem t), relativo a outras informações, apurou-se sua presença para vinte e duas das vinte e seis instituições da amostra (84,62% das instituições). O percentual deste subitem superou a expectativa dos especialistas, visto que ele foi considerado o de menor possibilidade de divulgação voluntária. Não houve evidências a respeito da alçada e do orçamento da ouvidoria, e o atendimento do subitem baseou-se em informações a respeito da segregação entre ouvidoria e auditoria interna. A segregação foi constatada por diversas formas, entre elas por meio de organograma e pelo estatuto social. A dedicação exclusiva do

ouvidor, também, evidenciou essa segregação, permitindo reflexões a respeito das atribuições desse ouvidor. As atribuições da ouvidoria foram contempladas no subitem a) do item ‘Características de Gestão’.

De forma similar ao que foi realizado para o item ‘Características de Gestão’, com base nos dados mostrados no Quadro 22, foi possível efetuar uma análise inferencial para verificar eventuais diferenças entre a presença e a ausência de cada subitem associado ao item ‘Características de Governança Corporativa’. Aplicaram-se dez testes binomiais, adequados para variáveis nominais (SIEGEL, CASTELLAN JR., 2006). A hipótese nula para cada teste foi a de que não houve diferenças significativas entre a presença e a ausência de cada subitem associado ao item, e a hipótese alternativa foi a de que essas diferenças foram significativas. A Tabela 20 apresenta os resultados desses testes.

Tabela 20 - Testes binomiais: ‘Características de Governança Corporativa’											
	Subitens - Características de Governança Corporativa										Total
	k)	l)	m)	n)	o)	p)	q)	r)	s)	t)	
A	18	0	15	21	18	0	0	0	0	4	76
P	8	26	11	5	8	26	26	26	26	22	184
P%	30,77%	100,00%	42,31%	19,23%	30,77%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	84,62%	70,77%
TB (Sig.)	0,0755 ²	0,0000 ¹	0,5572	0,0025 ¹	0,0755 ²	0,0000 ¹	0,0000 ¹	0,0000 ¹	0,0000 ¹	0,0005 ¹	
Decisão	Rejeitar (A>P)	Rejeitar (P>A)	Não Rejeitar	Rejeitar (A>P)	Rejeitar (A>P)	Rejeitar (P>A)	Rejeitar (P>A)	Rejeitar (P>A)	Rejeitar (P>A)	Rejeitar (P>A)	

Legenda: ‘A’ – Ausente; ‘P’ – Presente; ‘P%’ - Percentual de instituições em que o subitem esteve presente; ‘TB’ – Teste Binomial; ‘Sig.’ - significância. ‘Total’ – total de observações.

Observações: 1. significativo a 5%; 2. significativo a 10%.

Os resultados dos testes na Tabela 20 permitiram constatar que os subitens l), p), q), r), s) e t) estiveram predominantemente presentes na documentação analisada. Note-se que os subitens p), q) e s) são de divulgação mandatória e os demais são de divulgação voluntária. Verificou-se que os subitens k), n) e o) estiveram predominantemente ausentes, sendo n) no nível de significância de 5% e os subitens k) e o) no nível de 10%. O subitem t) esteve presente na documentação pertinente a 84,62% das instituições, e o subitem o) esteve presente em 30,77% das instituições. Os resultados dos subitens t) e o) contrariaram expectativa baseada na opinião dos especialistas a respeito da divulgação voluntária desses dois subitens.

Adicionalmente, o subitem m), mostrado na Tabela 20, não apresentou diferenças quanto à presença e à ausência, situando-se numa posição intermediária quando comparada a sua presença e a sua ausência na documentação que diz respeito às instituições da amostra. Com base na última coluna da tabela, para subitens associados ao item ‘Características de Governança Corporativa’ houve setenta e seis ausências e foram apuradas cento e oitenta e quatro presenças (70,77% de presença).

Os dados do Quadro 22 permitiram verificar eventuais diferenças entre a presença e a ausência dos subitens k), m) e n). Essa análise foi realizada buscando evidências adicionais a respeito das responsabilidades dos órgãos do sistema de governança corporativa das instituições quanto às informações recebidas das ouvidorias. Inicialmente, aplicou-se o Teste Q de Cochran, cuja hipótese nula foi a de que não houve diferenças significativas entre a presença e a ausência dos três subitens citados neste parágrafo, e a hipótese alternativa foi a de que essas diferenças foram significativas. O resultado desse teste está na Tabela 21.

Tabela 21 - Q de Cochran: três responsabilidades dos órgãos do sistema de governança

Subitens Considerados no Teste	N	Teste Q de Cochran	g.l.	Sig.
k), m), n)	26	5,4000	2	0,0672 ¹

Legenda: ‘N’ é o número de instituições; ‘g.l.’ são os graus de liberdade; ‘Sig.’ é significância. Observação: 1. significativo a 10%.

Verifica-se, na Tabela 21, que entre os subitens k), m) e n) não houve diferenças significativas a 5%. Todavia, ao se considerar o nível de significância de 10%, os subitens k), m) e n) apresentam diferenças significativas. Tomando como referência o resultado mostrado nessa tabela, considerou-se adequado apurar os subitens que poderiam estar provocando as diferenças no resultado do Teste Q de Cochran (ALVES; MACHADO FILHO, 2011). Dessa forma, efetuaram-se três Testes de McNemar (SIEGEL; CASTELLAN JR., 2006) para determinar quais pares de subitens poderiam estar provocando essas diferenças. Constatou-se, na Tabela 22, que o par ‘m) e n)’ apresentou diferenças e que o subitem k) não se diferenciou dos demais subitens citados neste quadro.

Tabela 22 - McNemar: duas responsabilidades dos órgãos do sistema de governança

Subitens Considerados no Teste	N	g.l.	Sig.
k), m)	26	1	0,4531
k), n)	26	1	0,4531
m), n)	26	1	0,0313 ¹

Legenda: ‘N’ é o número de instituições, ‘g.l.’ são os graus de liberdade; ‘Sig.’ é significância. Observação: 1. significativo a 5%.

A Figura 6 compara os subitens que dizem respeito às responsabilidades dos órgãos do sistema de governança corporativa. Com base na análise descritiva e inferencial dos dados da pesquisa documental, os pares de subitens ‘m) e k)’ (Chave 1) e ‘k) e n)’ (Chave 2) não apresentaram diferenças significativas. A análise documental permitiu constatar que as instituições que evidenciaram o subitem k) citaram o conselho de administração e as instituições que divulgaram os subitens n) e m) possuem o comitê de auditoria instalado. Os subitens m), k) e n), quando divulgados, constaram dos seguintes documentos: estatutos, atas de reuniões do conselho de administração, regimentos internos de comitês de auditoria e resumos de relatórios de comitês de auditoria disponíveis. Entre as informações divulgadas nesses resumos, enfatizou-se o monitoramento da ouvidoria como componente organizacional da instituição bancária.

Figura 6 - Subitens: responsabilidades dos órgãos do sistema de governança corporativa

Observações: proporção de subitens presentes entre parênteses; subitens numa mesma chave (1 e 2) não apresentaram diferenças, considerando os Testes Q de Cochran e de McNemar; no subitem k) a responsabilidade da diretoria executiva diz respeito às responsabilidades do conselho de administração, quando o conselho não estiver instalado.

Os resultados dos testes binomiais para os subitens k), m) e n) (Tabela 20) e os resultados mostrados na Figura 6 permitem afirmar que a divulgação das responsabilidades dos órgãos do sistema de governança corporativa pode ser aperfeiçoada. Tal aperfeiçoamento pode trazer mais subsídios para a avaliação de interessados quanto aos processos de controle (FAMA; JENSEN, 1983) em que os órgãos do sistema de governança estão envolvidos, especialmente ratificar (ou não) as medidas propostas pela ouvidoria (no caso do conselho de administração) e monitorar a implementação das propostas que forem ratificadas (no caso dos órgãos do sistema de governança corporativa). Esses resultados subsidiam o exame das atividades dos órgãos do sistema de governança corporativa nesta pesquisa.

4.2.1.3 Comparação entre itens: características pertinentes às ouvidorias

Neste tópico realiza-se uma avaliação descritiva e inferencial buscando-se verificar eventuais diferenças entre os percentuais de subitens presentes atribuídos ao item ‘Características de Gestão’ e ao item ‘Características de Governança Corporativa’. A partir dos dados apresentados nas colunas 1 a 26 do Quadro 22, apurou-se a quantidade e o percentual de subitens que estiveram presentes para cada item na documentação das instituições analisadas. Os resultados dessa apuração estão na Tabela 23.

Tabela 23 - Quantidades e percentuais de subitens presentes totalizados por item

Instituição	Gestão	Gestão (%)	Governança Corporativa	Governança Corporativa (%)
1	5	55,56%	5	50,00%
2	6	66,67%	6	60,00%
3	7	77,78%	8	80,00%
4	7	77,78%	8	80,00%
5	6	66,67%	7	70,00%
6	7	77,78%	10	100,00%
7	7	77,78%	10	100,00%
8	6	66,67%	7	70,00%
9	6	66,67%	6	60,00%
10	5	55,56%	9	90,00%
11	5	55,56%	7	70,00%
12	6	66,67%	6	60,00%
13	5	55,56%	5	50,00%
14	7	77,78%	6	60,00%
15	6	66,67%	7	70,00%
16	7	77,78%	9	90,00%
17	6	66,67%	7	70,00%
18	5	55,56%	5	50,00%
19	5	55,56%	5	50,00%
20	8	88,89%	9	90,00%
21	6	66,67%	6	60,00%
22	5	55,56%	6	60,00%
23	7	77,78%	8	80,00%
24	6	66,67%	8	80,00%
25	5	55,56%	6	60,00%
26	6	66,67%	8	80,00%

Legenda: ‘Gestão’ é a quantidade de subitens presentes para o item ‘Características de Gestão’; ‘Gestão (%)’ é o percentual de subitens presentes para o item ‘Características de Gestão’; ‘Governança Corporativa’ é a quantidade de subitens presentes para o item ‘Características de Governança Corporativa’; ‘Governança Corporativa (%)’ é o percentual de subitens presentes para o item ‘Características de Governança Corporativa’.

A Tabela 24, a seguir, mostra a análise descritiva dos percentuais presentes na Tabela 23. Os percentuais com maior frequência são 66,67% para o item ‘Características de Gestão’ e 60% para o item ‘Características de Governança Corporativa’. A média dos percentuais é 67,09% para o primeiro item citado e 70,77% para o segundo item citado na tabela. Verificou-se o

percentual mínimo observado de 50% e o percentual máximo de 100% para o item ‘Características de Governança Corporativa’ mostrado na tabela.

Tabela 24 - Percentuais de subitens presentes para cada item

Item	N	Média	Desvio-Padrão	Mínimo	Máximo	Moda	Quartis		
							1º Quartil	Mediana	3º Quartil
Características de Gestão	26	67,09	9,68	55,56	88,89	66,67	55,56	66,67	77,78
Características de Governança Corporativa	26	70,77	15,21	50,00	100,00	60,00	60,00	70,00	80,00

Legenda: ‘N’ é o número de instituições.

Quanto à análise inferencial, foi testado se os percentuais mostrados na Tabela 23 eram normalmente distribuídos para cada item, empregando-se o Teste Shapiro-Wilk para tal fim. A Tabela 25 apresenta os resultados obtidos, verificando-se a significância menor do que 0,05 para os percentuais de subitens presentes atribuídos ao item ‘Características de Gestão’ e maior do que 0,05 para os percentuais de subitens presentes atribuídos ao item ‘Características de Governança Corporativa’. Tais resultados evidenciaram que a normalidade não foi apurada para as duas distribuições, no nível de 5%. Desta forma, optou-se por aplicar o Teste não paramétrico de Wilcoxon, baseado na literatura (FÁVERO *et al*, 2009).

Tabela 25 - Shapiro Wilk: percentuais de subitens presentes para cada item

Item	N	Estatística	g.l.	Sig.
Características de Gestão	26	0,8566	26	0,0019 ¹
Características de Governança Corporativa	26	0,9239	26	0,0557

Legenda: ‘N’ é o número de instituições; ‘g.l.’ são os graus de liberdade; ‘Sig.’ é significância.

Observação: 1. Significativo a 5%.

A hipótese nula para aplicar o Teste de Wilcoxon foi a de que não houve diferenças significativas entre os percentuais de subitens presentes atribuídos aos itens ‘Características de Gestão’ e ‘Características de Governança Corporativa’. A hipótese alternativa foi a de que houve diferenças significativas entre esses percentuais. De acordo com a Tabela 26, o resultado do Teste de Wilcoxon ($Z = -0,9284$; Sig. = 0,3532) não permite rejeitar a hipótese nula (Sig. > 0,05). Desse modo, constatou-se que não há diferenças significativas entre os percentuais de subitens presentes atribuídos aos itens ‘Características de Gestão’ e ‘Características de Governança Corporativa’.

Tabela 26 - Wilcoxon: percentuais de subitens presentes para cada item

Postos	Número de Comparações	Posto Médio	Soma dos Postos	Teste (Z)	Sig.
Negativos (Gestão < Governança Corporativa)	17	12,47	212	-0,9284	0,3532
Positivos (Gestão > Governança Corporativa)	9	15,44	139		
Empates (Gestão = Governança Corporativa)	0	-	-		

Legenda: 'Teste (Z)' é o resultado do Teste de Wilcoxon, baseado em postos positivos; 2.

'Sig.' é a significância.

Das vinte e seis comparações realizadas, mostradas na Tabela 26, verificou-se que em dezessete delas o percentual de subitens presentes atribuído ao item 'Características de Governança Corporativa' superou o percentual de subitens presentes atribuído ao item 'Características de Gestão', e nas nove comparações remanescentes o percentual de subitens presentes atribuído ao item 'Características de Gestão' superou o percentual de subitens presentes atribuído ao item 'Características de Governança Corporativa'.

De maneira geral, as análises permitiram constatar que os itens 'Características de Gestão' e 'Características de Governança Corporativa' não se diferenciaram quanto à presença ou ausência, ou seja, baseado na análise da documentação das instituições analisadas, os dois itens não se diferenciaram quanto à identificação das características pertinentes às ouvidorias. A seguir, são mostradas a descrição e a análise dos dados por grupos de instituições bancárias.

4.2.2 Características pertinentes às ouvidorias por grupos de instituições bancárias

Este tópico apresenta a descrição e a análise das características pertinentes às ouvidorias segmentada por instituição bancária. Inicialmente, a partir da quantidade de subitens ausentes e presentes associados a cada instituição, constantes das duas últimas linhas do Quadro 22, apresenta-se o Gráfico 4 contendo percentuais de subitens presentes segmentados por instituição. Por exemplo, para a instituição 2 foram constatados doze subitens presentes do total de dezenove subitens (63,16% de percentual de subitens presentes).

Gráfico 4 - Percentuais de subitens presentes por instituição bancária

Observação: linha vertical representa o percentual de 36,84%, usado como referência para representar o percentual máximo de subitens presentes com divulgação mandatória.

Constatou-se, no Gráfico 4, que na documentação a respeito de cada instituição houve evidências de subitens de divulgação voluntária para caracterizar as ouvidorias, considerando que o percentual de cada instituição seria 36,84%, caso fossem evidenciados, somente, os sete subitens de divulgação mandatória do total de dezenove subitens possíveis. Esses resultados estão em sintonia com o Tópico 4.1, no qual foi verificada a possibilidade de existir divulgação voluntária na documentação pública a respeito das instituições bancárias. A Tabela 27 mostra a análise descritiva dos dados do Gráfico 4, o qual apresenta o percentual de subitens presentes segmentado por instituição bancária. O máximo verificado foi 89,47% para três instituições, o mínimo foi 52,63% para quatro instituições e o percentual médio foi 69,03%.

Tabela 27 - Percentuais de subitens presentes por instituição bancária

N	Média	Desvio-Padrão	Mínimo	Máximo	Moda	Quartis		
						1º Quartil	Mediana	3º Quartil
26	69,03	11,56	52,63	89,47	63,16	61,84	68,42	78,95

Legenda: 'N' é o número de instituições.

Considerando as informações do Apêndice 5 a respeito dos atributos de cada instituição quanto ao porte, ao tipo de controle e ao tipo de listagem, foi possível apresentar os dados presentes no Quadro 22 segmentando as instituições com base nesses atributos. Apresenta-se, na Tabela 28, um resumo da descrição e da análise dos dados segmentando as instituições pelo porte e apresentando informações pertinentes a essa segmentação. Constatou-se que o total de subitens ausentes foi 153 (30,97%) e o total de subitens presentes foi 341 (69,03%).

Tabela 28 - Subitens ausentes e presentes segundo porte da instituição bancária

Porte	Ausente (%)	Presente (%)	Total (%)	Teste Qui-Quadrado ¹	g.l.	Sig.
Pequeno	44 (38,60)	70 (61,40)	114 (100,00)	10,6178	3	0,0140 ²
Médio	49 (36,84)	84 (63,16)	133 (100,00)			
Grande	34 (25,56)	99 (74,44)	133 (100,00)			
Muito Grande	26 (22,81)	88 (77,19)	114 (100,00)			
Total (%)	153 (30,97)	341 (69,03)	494 (100,00)			

Legenda: 'g.l.' são os graus de liberdade; 'Sig.' é significância.

Observações: 1. pré-requisito para execução do teste foi atendido. O teste considerou os atributos da variável Porte e os subitens presentes e ausentes. 2. Significativo a 5%.

A segunda e a terceira colunas da Tabela 28 mostram a quantidade e o percentual de subitens ausentes e presentes segmentados para instituições de portes pequeno, médio, grande e muito grande. Por exemplo, as instituições de porte médio apresentaram oitenta e quatro subitens presentes do total de cento e trinta e três subitens (63,16% de subitens presentes). A partir das informações que foram descritas nessas colunas foi possível aplicar o teste qui-quadrado, para verificar se as proporções de subitens ausentes e presentes apresentaram diferenças segundo o porte das instituições.

A hipótese nula do teste qui-quadrado foi a de que não houve diferenças significativas entre a proporção de subitens ausentes e presentes apresentados para as instituições pequenas, médias, grandes e muito grandes. A hipótese alternativa indicou haver diferenças nessas proporções. Foram constatadas diferenças significativas, no nível de 5%, entre as proporções de subitens ausentes e presentes segmentadas pelo porte, para três graus de liberdade. As instituições de porte pequeno apresentaram setenta subitens presentes em cento e quatorze possíveis (61,40% do total), e as instituições de porte muito grande apresentaram oitenta e oito subitens presentes em um mesmo número de subitens possíveis (77,19% do total).

De forma similar ao que foi mostrado para a variável porte, a Tabela 29 apresenta um resumo da análise da segmentação pelo tipo de controle. Verificou-se que as instituições com controle público apresentaram setenta e cinco subitens presentes do total de noventa e cinco subitens possíveis (78,95% do total).

Tabela 29 - Subitens ausentes e presentes segundo tipo de controle da instituição bancária

Tipo de Controle	Ausente (%)	Presente (%)	Total (%)	Teste Qui-Quadrado ¹	g.l.	Sig.
Público	20 (21,05)	75 (78,95)	95 (100,00)	5,8267	2	0,0543 ²
Privado Nacional	110 (34,06)	213 (65,94)	323 (100,00)			
Estrangeiro	23 (30,26)	53 (69,74)	76 (100,00)			
Total (%)	153 (30,97)	341 (69,03)	494 (100,00)			

Legenda: 'g.l.' são os graus de liberdade; 'Sig.' é significância.

Observações: 1. pré-requisito para execução do teste foi atendido. O teste considerou os atributos da variável Tipo de Controle e os subitens presentes e ausentes; 2. significativo a 10%.

A partir das informações na Tabela 29, foi aplicado o teste qui-quadrado para verificar se as proporções de subitens ausentes e presentes apresentaram diferenças segundo o tipo de

controle. A hipótese nula do teste foi a de que não houve diferenças significativas entre a proporção de subitens ausentes e presentes apresentados para as instituições públicas, privadas nacionais e estrangeiras. A hipótese alternativa indicou haver diferenças nessas proporções. Os resultados do teste não permitiram constatar diferenças entre as proporções de subitens ausentes e presentes apuradas para as instituições, segmentadas pelo tipo de controle, no nível de significância de 5%, mas houve diferenças, no nível de significância de 10%.

De forma similar ao que foi mostrado para as variáveis Porte e Tipo de Controle, a Tabela 30 apresenta um resumo da análise da segmentação pelo tipo de listagem das instituições. Verificou-se que as instituições listadas apresentaram cento e setenta e um subitens presentes do total de duzentos e vinte e oito subitens possíveis (75,00% do total). A partir das informações na Tabela 30, foi aplicado o teste qui-quadrado para verificar se as proporções de subitens ausentes e presentes apresentaram diferenças segundo o tipo de listagem.

Tabela 30 - Subitens ausentes e presentes segundo tipo de listagem da instituição bancária

Tipo de Listagem	Ausente (%)	Presente (%)	Total (%)	Teste Qui-quadrado¹	g.l.	Sig.
Não Listado	96 (36,09)	170 (63,91)	266 (100,00)	6,5536	1	0,0105 ²
Listado	57 (25,00)	171 (75,00)	228 (100,00)			
Total (%)	153 (30,97)	341 (69,03)	494 (100,00)			

Legenda: 'g.l.' são os graus de liberdade; 'Sig.' é significância.

Observações: 1. pré-requisito para execução do teste foi atendido. O resultado foi obtido com correção de continuidade para Tabela 2 x 2 (SIEGEL, CASTELLAN JR, 2006). Teste considerou os atributos da variável Tipo de Listagem e os subitens presentes e ausentes; 2. significativo a 5%.

A hipótese nula do Teste Qui-quadrado, descrito na Tabela 30, foi a de que não houve diferenças significativas entre a proporção de subitens ausentes e presentes apresentados para as instituições não listadas e listadas. A hipótese alternativa indicou haver diferenças nessas proporções. Os resultados do teste permitiram constatar que houve diferenças significativas a 5% entre as proporções de subitens ausentes e presentes apuradas para as instituições, segmentadas pelo tipo de listagem.

Por fim, os resultados da descrição e da análise dos dados por instituição mostraram percentuais de divulgação mínimos de 52,63% e percentual divulgação médio de 69,03%, ambos superiores aos esperados para a divulgação mandatória (Gráfico 4 e Tabela 27). Esses

resultados estão em sintonia com o Tópico 4.1, no qual foi verificada, com base na opinião de especialistas em ouvidoria, a possibilidade de existir divulgação voluntária na documentação pública a respeito das instituições bancárias. Para a comparação entre as instituições, considerando o porte e o tipo de listagem, foram verificadas diferenças significativas entre a proporção de subitens ausentes e presentes no nível de significância de 5% e, para o tipo de controle, houve diferenças no nível de significância de 10%. Esses resultados complementam as análises dos dados secundários por item e por subitem, descritas no Tópico 4.2.1, e mostram significância estatística no emprego de atributos de variáveis de governança corporativa, baseadas em práticas recomendadas pelo IBGC, para comparar as instituições segundo as características pertinentes às ouvidorias.

4.2.3 Resumo da descrição e análise dos dados da pesquisa documental

Esta parte apresenta um resumo da descrição e da análise dos dados da segunda parte da pesquisa empírica, a qual contemplou a análise de conteúdo da documentação divulgada ao público a respeito das vinte e seis instituições bancárias da amostra. Foram empregados dezenove subitens associados a dois itens presentes no Quadro 21 (Tópico 4.1) e que serviram para identificar as características pertinentes às ouvidorias. Examinaram-se dados do 1º semestre de 2008 ao 1º semestre de 2011.

Das 494 observações foram apurados 341 subitens presentes (69,03% de presença). Para o item ‘Características de Gestão’, foram identificados 157 subitens presentes do total de 234 subitens (67,09% de presença) e para o item ‘Características de Governança Corporativa’, foram identificados 184 subitens presentes do total de 260 subitens (70,77% de presença). Realizaram-se uma descrição e uma análise por item e por subitem (Tópico 4.2.1), complementada por uma análise por instituição bancária (Tópico 4.2.2) empregando-se estatística descritiva e inferencial com a aplicação de testes não paramétricos.

Para finalizar esta etapa da pesquisa empírica, o Quadro 23 mostra um resumo dos resultados dos testes aplicados. Os objetivos de cada teste foram apresentados neste quadro e estão vinculados aos três primeiros objetivos específicos da pesquisa. Na sequência (Tópico 4.3), é apresentada a terceira e última etapa da pesquisa empírica, a qual contém o exame das reclamações pertinentes às ouvidorias das instituições contempladas na amostra deste estudo.

Quadro 23 - Testes aplicados na descrição e análise dos dados: pesquisa documental

Objetivo específico	Objetivo do teste	Teste usado	Resultado
Identificar para cada instituição bancária as características de gestão e de governança corporativa pertinentes às ouvidorias, baseado na regulamentação brasileira.	-Verificar as diferenças entre a presença e a ausência de cada subitem associado aos itens 'Características de Gestão' e 'Características de Governança corporativa'.	Binomial ^{1,2}	- Cinco subitens a), b), c), d) e i) com presença predominante. Três subitens e), f) e g) com ausência predominante. - Seis subitens l), p), q), r), s) e t) com presença predominante. Três subitens k), n) e o) com ausência predominante.
	-Verificar as diferenças entre os percentuais de subitens presentes atribuídos ao item 'Características de Gestão' e ao item 'Características de Governança Corporativa'.	Wilcoxon	- Não houve diferenças entre os percentuais de subitens presentes atribuídos ao item 'Características de Gestão' e ao item 'Características de Governança Corporativa'.
Verificar, entre as características identificadas, as evidências das responsabilidades dos órgãos do sistema de governança corporativa dessas instituições quanto às informações recebidas das ouvidorias	-Verificar as diferenças entre a presença e a ausência dos subitens k), m) e n) associados ao item 'Características de Governança Corporativa'.	Q de Cochran ² McNemar ¹	- O subitem m) apresentou 42,31% de presença e diferenciou-se do subitem n), com 19,23% de presença. - O subitem k), com 30,77% de presença, não apresentou diferenças significativas para os subitens m) e n) quanto à ausência e à presença na documentação analisada.
Comparar as instituições bancárias segundo as características pertinentes às ouvidorias, considerando o porte, o tipo de controle e o tipo de listagem dessas instituições.	- Comparar as instituições segundo as características pertinentes às ouvidorias, considerando o porte dessas instituições.	Qui-quadrado ¹	- A proporção de subitens ausentes e presentes para caracterizar as ouvidorias difere segundo o porte da instituição. Instituições muito grandes com 77,19% de subitens presentes e pequenas com 61,40% de subitens presentes.
	- Comparar as instituições segundo as características pertinentes às ouvidorias, considerando o tipo de controle dessas instituições.	Qui-quadrado ²	- A proporção de subitens ausentes e presentes para caracterizar as ouvidorias difere segundo o tipo de controle da instituição. Instituições públicas com 78,95% de subitens presentes e privadas nacionais com 65,94% de subitens presentes.
	- Comparar as instituições segundo as características pertinentes às ouvidorias, considerando o tipo de listagem dessas instituições.	Qui-quadrado ^{1,3}	- A proporção de subitens ausentes e presentes para caracterizar as ouvidorias difere segundo o tipo de listagem. Instituições listadas com 75,00% de subitens presentes e não listadas com 63,91% de subitens presentes.

Observações: 1. existência de testes com resultados significativos a 5%; 2. existência de testes com resultados significativos a 10%; 3. aplicado com correção de continuidade para Tabela 2x2 (SIEGEL; CASTELLAN JR., 2006).

4.3 Descrição e Análise dos Dados da Pesquisa não Experimental

Este tópico apresenta a descrição e a análise dos dados da pesquisa não experimental e contempla o exame de 1.377 reclamações pertinentes às ouvidorias de instituições bancárias da amostra, formalizadas como procedentes pelo Bacen, encerradas entre o primeiro semestre de 2008 e o primeiro semestre de 2011 e divulgadas ao público. Os resultados desta etapa buscam atender ao quarto objetivo específico, descrito inicialmente no Tópico 1.3, de demonstrar a evolução dos assuntos das reclamações pertinentes às ouvidorias das instituições bancárias, considerando o porte, o tipo de controle e tipo de listagem dessas instituições no Brasil. As variáveis usadas nesta etapa da pesquisa foram mostradas no Quadro 19.

Quanto aos resultados obtidos, apresenta-se, inicialmente, a distribuição das reclamações pertinentes às ouvidorias, verificando-se, também, as associações entre pares de variáveis do Quadro 19 por meio de testes qui-quadrado (Tópico 4.3.1). Os dados a respeito das ocorrências de reclamações permitiram o emprego da ACM, a qual, conforme informado na metodologia e no Glossário, é uma técnica multivariada de interdependência que permite a análise de “três ou mais variáveis categóricas relacionadas em um espaço perceptual comum” (HAIR JR. *et al*, 2009, p. 483). Os resultados da ACM permitiram identificar as dimensões que estruturam o referido espaço perceptual, as configurações nele existentes e possibilitaram demonstrar a evolução dos assuntos reclamados (Tópico 4.3.2). Finalmente, esta etapa da pesquisa foi concluída com um resumo dos dados descritos e analisados (Tópico 4.3.3).

4.3.1 Distribuição das reclamações pertinentes às ouvidorias

Este tópico mostra a distribuição das reclamações pertinentes às ouvidorias. Para tal fim, foram empregadas tabelas contendo variáveis descritas no Quadro 19 (Porte, Tipo de Controle e Tipo de Listagem, Assunto e Semestre). As tabelas contemplam, também, o resultado da verificação de associações entre pares de variáveis por meio de testes qui-quadrado (PESTANA; GAGEIRO, 2005).

Foram realizados dez testes, mostrados na sequência, em cada tabela, considerando os atributos das variáveis envolvidas e a distribuição das reclamações em relação a cada atributo. Para cada teste, foram atendidos requisitos de não mais do que 20% das células, de cada combinação de atributos, apresentarem frequência esperada menor do que 5 e nenhuma célula

apresentar frequência esperada menor do que 1 (SIEGEL; CASTELLAN JR., 2006). Inicialmente, a Tabela 31 mostra a distribuição das reclamações, comparando a variável Semestre às demais variáveis. Os resultados dos testes, nessa tabela, mostraram associações entre pares de variáveis, no nível de significância de 5%, indicando que as associações não foram aleatórias.

Tabela 31 - Distribuição das reclamações: semestre versus demais variáveis

Variável	Atributos da Variável	Semestre								Teste Qui-quadrado ¹	g.l.	Sig. ²
		200801 (%)	200802 (%)	200901 (%)	200902 (%)	201001 (%)	201002 (%)	201101 (%)	Total (%)			
Assunto	Ouvid	128 (100,00%)	427 (100,00%)	170 (100,00%)	23 (23,96%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	748 (54,32%)	1.842,4807	18	0,0000
	Dpr	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	28 (29,17%)	133 (59,91%)	103 (44,02%)	17 (17,00%)	281 (20,41%)			
	Atd	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	31 (13,96%)	127 (54,27%)	75 (75,00%)	233 (16,92%)			
	Out_DD	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	45 (46,88%)	58 (26,13%)	4 (1,71%)	8 (8,00%)	115 (8,35%)			
Porte	Pequeno	1 (0,78%)	75 (17,56%)	23 (13,53%)	6 (6,25%)	7 (3,15%)	22 (9,40%)	10 (10,00%)	144 (10,46%)	349,8766	18	0,0000
	Médio	70 (54,69%)	268 (62,76%)	43 (25,29%)	54 (56,25%)	138 (62,16%)	76 (32,48%)	37 (37,00%)	686 (49,82%)			
	Grande	36 (28,13%)	19 (4,45%)	2 (1,18%)	4 (4,17%)	1 (0,45%)	21 (8,97%)	2 (2,00%)	85 (6,17%)			
	Muito Grande	21 (16,41%)	65 (15,22%)	102 (60,00%)	32 (33,33%)	76 (34,23%)	115 (49,15%)	51 (51,00%)	462 (33,55%)			
Tipo de Controle	Público	19 (14,84%)	45 (10,54%)	86 (50,59%)	24 (25,00%)	67 (30,18%)	70 (29,91%)	20 (20,00%)	331 (24,04%)	133,9476	12	0,0000
	Privado Nacional	103 (80,47%)	369 (86,42%)	79 (46,47%)	67 (69,79%)	153 (68,92%)	160 (68,38%)	74 (74,00%)	1005 (72,98%)			
	Estrangeiro	6 (4,69%)	13 (3,04%)	5 (2,94%)	5 (5,21%)	2 (0,90%)	4 (1,71%)	6 (6,00%)	41 (2,98%)			
Tipo de Listagem	Não Listado	82 (64,06%)	271 (63,47%)	93 (54,71%)	65 (67,71%)	158 (71,17%)	115 (49,15%)	60 (60,00%)	844 (61,29%)	29,7940	6	0,0000
	Listado	46 (35,94%)	156 (36,53%)	77 (45,29%)	31 (32,29%)	64 (28,83%)	119 (50,85%)	40 (40,00%)	533 (38,71%)			

Legenda: 'g.l.' são os graus de liberdade; 'Sig.' é significância; 'Ouvid' = Ouvidoria; 'Dpr' = Descumprimento de prazo; 'Atd' = Atendimento; 'Out_DD' = Outros e DD.

Observações: 1. requisitos para execução dos testes atendidos e cada teste considerou os atributos da variável Semestre e demais variáveis; 2. significativo a 5%.

A Tabela 32 apresenta a distribuição das reclamações, comparando o assunto reclamado às variáveis de governança corporativa (Porte, Tipo de Controle e Tipo de Listagem). Os resultados de todos os testes, também, evidenciaram associações entre pares de variáveis, no nível de significância de 5%, indicando que as associações não foram aleatórias.

Tabela 32 - Distribuição das reclamações: Assunto versus variáveis de governança

Variável	Atributos da Variável	Assunto				Total (%)	Teste		
		Ouvid (%)	Dpr (%)	Atd (%)	Out_DDG (%)		Qui-quadrado ¹	g.l.	Sig. ²
Porte	Pequeno	101 (13,50%)	25 (8,90%)	14 (6,01%)	4 (3,48%)	144 (10,46%)	190,7324	9	0,0000
	Médio	388 (51,87%)	183 (65,12%)	52 (22,32%)	63 (54,78%)	686 (49,82%)			
	Grande	58 (7,75%)	18 (6,41%)	7 (3,00%)	2 (1,74%)	85 (6,17%)			
	Muito Grande	201 (26,87%)	55 (19,57%)	160 (68,67%)	46 (40,00%)	462 (33,55%)			
Tipo de Controle	Público	158 (21,12%)	43 (15,30%)	99 (42,49%)	31 (26,96%)	331 (24,04%)	61,9338	6	0,0000
	Privado Nacional	564 (75,40%)	232 (82,56%)	127 (54,51%)	82 (71,30%)	1005 (72,98%)			
	Estrangeiro	26 (3,48%)	6 (2,14%)	7 (3,00%)	2 (1,74%)	41 (2,98%)			
Tipo de Listagem	Não Listado	455 (60,83%)	218 (77,58%)	85 (36,48%)	86 (74,78%)	844 (61,29%)	100,7702	3	0,0000
	Listado	293 (39,17%)	63 (22,42%)	148 (63,52%)	29 (25,22%)	533 (38,71%)			

Legenda: 'g.l.' são os graus de liberdade; 'Sig.' é significância; 'Ouvid' = Ouvidoria; 'Dpr' = Descumprimento de prazo; 'Atd' = Atendimento; 'Out_DDG' = Outros e DDG.

Observações: 1. requisitos para execução dos testes foram atendidos e cada teste considerou os atributos da variável Assunto e demais variáveis; 2. significativo a 5%.

A Tabela 33 mostra a distribuição das reclamações, comparando a variável Porte às demais variáveis de governança corporativa. Os resultados dos testes evidenciaram associações entre pares de variáveis, no nível de significância de 5%, indicando existência de associação entre a variável porte e as demais variáveis apresentadas.

Tabela 33 - Distribuição das reclamações: Porte versus demais variáveis de governança

Variável	Atributos da Variável	Porte				Total (%)	Teste		
		Pequeno (%)	Médio (%)	Grande (%)	Muito Grande (%)		Qui-quadrado ¹	g.l.	Sig. ²
Tipo de Controle	Público	0 (0,00%)	0 (0,00%)	2 (2,35%)	329 (71,21%)	331 (24,04%)	976,0531	6	0,0000
	Privado Nacional	143 (99,31%)	686 (100,00%)	68 (80,00%)	108 (23,38%)	1005 (72,98%)			
	Estrangeiro	1 (0,69%)	0 (0,00%)	15 (17,65%)	25 (5,41%)	41 (2,98%)			
Tipo de Listagem	Não Listado	30 (20,83%)	602 (87,76%)	48 (56,47%)	164 (35,50%)	844 (61,29%)	432,2403	3	0,0000
	Listado	114 (79,17%)	84 (12,24%)	37 (43,53%)	298 (64,50%)	533 (38,71%)			

Legenda: 'g.l.' são os graus de liberdade; 'Sig.' é significância.

Observações: 1. requisitos para execução dos testes foram atendidos e cada teste considerou os atributos da variável Porte e demais variáveis; 2. significativo a 5%.

A Tabela 34 conclui a apresentação da distribuição das reclamações, comparando as variáveis Tipo de Controle e Tipo de Listagem. O resultado do teste indicou associação entre o par de variáveis, no nível de significância de 5%, denotando que a associação entre essas duas variáveis não foi aleatória.

Tabela 34 - Distribuição das reclamações: Tipo de Controle *versus* Tipo de Listagem

Variável	Atributos da Variável	Tipo de Controle			Total (%)	Teste Qui-quadrado ¹	g.l.	Sig. ²
		Público (%)	Privado Nacional (%)	Estrangeiro (%)				
Tipo de Listagem	Não Listado	153 (46,22%)	664 (66,07%)	27 (65,85%)	844 (61,29%)	41,7072	2	0,0000
	Listado	178 (53,78%)	341 (33,93%)	14 (34,15%)	533 (38,71%)			

Legenda: 'g.l.' são os graus de liberdade; 'Sig.' é significância.

Observações: 1. requisitos para execução do teste foi atendido e o teste considerou os atributos das variáveis Tipo de Controle e Tipo de Listagem; 2. significativo a 5%.

4.3.2 Evolução dos assuntos das reclamações pertinentes às ouvidorias

Este tópico demonstra a evolução dos assuntos das reclamações pertinentes às ouvidorias e, para tal fim, empregou-se a ACM, técnica multivariada de interdependência citada na metodologia e no Glossário. Por meio de um processo de quantificação, a ACM reduziu a dimensionalidade dos dados descritos nas Tabelas 31 a 34 (Tópico 4.3.1), permitindo a análise dos atributos das variáveis e das ocorrências de reclamações num espaço perceptual.

O Apêndice 8 exemplifica o leiaute da matriz de entrada dos dados, usada nesta etapa da pesquisa, contendo atributos das variáveis presentes nas colunas e ocorrências de reclamações representadas nas linhas. Cada ocorrência diz respeito a uma reclamação pertinente à ouvidoria e todas as 1.377 ocorrências apresentaram atributos de variáveis presentes. Para a execução da ACM empregou-se o SPSS 15.0, conforme citado na metodologia deste estudo. Os resultados seguintes destacam a identificação das dimensões que estruturam o espaço perceptual e a identificação das configurações no referido espaço.

Para identificar as dimensões apresentam-se os resultados dos Tópicos 4.3.2.1 e 4.3.2.2, referentes à seleção e à interpretação dessas dimensões, e para identificar as configurações no espaço perceptual mostram-se os resultados do Tópico 4.3.2.3. O 1º tópico contempla as seguintes estatísticas resultantes do processo de quantificação da ACM: valores próprios, inércias, Alfa de Cronbach e medidas de discriminação (essas estatísticas estão definidas no

Glossário). O 2º tópico mostra as estatísticas relativas às contribuições e às coordenadas dos atributos das variáveis e o 3º tópico apresenta as configurações de atributos das variáveis e ilustra, de forma complementar, as ocorrências de reclamações no referido espaço perceptual.

4.3.2.1 Seleção das dimensões

Para selecionar as dimensões, identificaram-se aquelas com inércias mais elevadas e, em seguida, identificaram-se as variáveis mais representativas nessas dimensões (CARVALHO, 2008). Inicialmente, a Tabela 35 apresenta os valores próprios e inércias das dimensões resultantes do procedimento ACM. Foram apuradas quinze dimensões, número correspondente à diferença entre o total de atributos das variáveis do Quadro 19 (vinte) diminuído do número de variáveis (cinco). É possível verificar que as cinco primeiras dimensões, com inércias mais elevadas, totalizaram 57,18% da variância explicada total.

Tabela 35 - Valores próprios, inércia e variância explicada das dimensões (5 variáveis)

Dimensão	Valores Próprios	Inércia	Variância Explicada (%)
1	2,4069	0,4814	16,05%
2	1,9765	0,3953	13,18%
3	1,5502	0,3100	10,33%
4	1,3979	0,2796	9,32%
5	1,2444	0,2489	8,30%
6	1,1973	0,2395	7,98%
7	0,9973	0,1995	6,65%
8	0,9604	0,1921	6,40%
9	0,8811	0,1762	5,87%
10	0,6802	0,1360	4,53%
11	0,6230	0,1246	4,15%
12	0,5356	0,1071	3,57%
13	0,3902	0,0780	2,60%
14	0,1347	0,0269	0,90%
15	0,0241	0,0048	0,16%

Legenda: 'Variância Explicada (%)' = percentual de variância explicada

O Alfa de Cronbach é uma medida estatística de confiabilidade (CRONBACH, 1951), empregada neste estudo para indicar o ajuste por dimensão (CARVALHO, 2008). A medida varia de 0 a 1, tendo o limite inferior aceitável de 0,7, apesar de poder diminuir para 0,6 em pesquisa exploratória (HAIR JR. *et al*, 2009). Considerando as 5 dimensões com maiores percentuais de variância explicada da Tabela 35, verifique-se, no Gráfico 5, que os valores do

Alfa de Cronbach para as dimensões 1 e 2 apresentaram, respectivamente, 0,7307 e 0,6176 e são superiores ao limite inferior de aceitabilidade em pesquisas exploratórias. As evidências pertinentes ao percentual de variância explicada (Tabela 35) e ao ajuste das duas primeiras dimensões (Gráfico 5) contribuem para privilegiar, nas análises seguintes, as dimensões 1 e 2.

Gráfico 5 - Alfa de Cronbach para as 5 primeiras dimensões (5 variáveis)

Observação: linha tracejada é o limite inferior de aceitabilidade, baseado em Hair Jr. *et al* (2009).

Para identificar as variáveis com medidas de discriminação mais elevadas nas duas primeiras dimensões, inicialmente, levou-se em conta se a medida de discriminação foi superior à inércia da dimensão (PESTANA; GAGEIRO, 2005). Essa abordagem quantitativa foi complementada por uma avaliação qualitativa a respeito da coerência temática da variável para a dimensão (CARVALHO, 2008). A Tabela 36 ilustra as medidas de discriminação para as dimensões selecionadas.

Tabela 36 - Medidas de discriminação das dimensões selecionadas (5 variáveis)

Variável	Medidas de Discriminação	
	Primeira Dimensão ¹	Segunda Dimensão ²
Assunto	0,4331	0,8367
Semestre	0,4061	0,8078
Porte	0,7703	0,1696
Tipo de Controle	0,5426	0,0308
Tipo de Listagem	0,2548	0,1316

Observações: 1. Inércia = 0,4814; 2. Inércia = 0,3953.

A Tabela 36 mostra que as variáveis Assunto, Semestre, Porte e Tipo de Controle apresentaram medidas de discriminação superiores à inércia de, pelo menos, uma das dimensões. Por sua vez, as medidas de discriminação para a variável Tipo de Listagem

(0,2548 para Dimensão 1 e 0,1316 para Dimensão 2) foram inferiores aos valores da inércia das duas dimensões, indicando que essa variável foi pouco representativa para discriminar as dimensões selecionadas.

Conforme citado na metodologia e no Glossário, a ACM pode ser considerada, também, uma análise equivalente à de “componentes principais para dados nominais” (PESTANA; GAGEIRO, 2005, p.210) e, neste estudo, permitiu apurar as variáveis melhor representadas nas duas dimensões selecionadas. Quando conjugadas as variáveis Assunto, Semestre e as variáveis de governança (Porte, Tipo de Controle e Tipo de Listagem) constatou-se, com base na Tabela 36, que a variável Tipo de Listagem apresentou um papel secundário para demonstrar a evolução dos assuntos das reclamações pertinentes às ouvidorias.

Considerando os dados da Tabela 36 e o que foi descrito nos dois parágrafos anteriores, o procedimento da ACM foi reexecutado sem a variável Tipo de Listagem, mas contemplando as demais variáveis. A Tabela 37 mostra que o total de dimensões apresentado, após essa reexecução, foi quatorze. As cinco primeiras dimensões respondem por 59,33% da variância explicada total.

Tabela 37 - Valores próprios, inércia e variância explicada das dimensões (4 variáveis)

Dimensão	Valores Próprios	Inércia	Variância Explicada (%)
1	2,2748	0,5687	16,25%
2	1,8735	0,4684	13,38%
3	1,5370	0,3842	10,98%
4	1,3870	0,3467	9,91%
5	1,2339	0,3085	8,81%
6	1,0651	0,2663	7,61%
7	0,9935	0,2484	7,10%
8	0,9034	0,2259	6,45%
9	0,8350	0,2088	5,97%
10	0,6749	0,1687	4,82%
11	0,6218	0,1554	4,44%
12	0,4038	0,1009	2,88%
13	0,1723	0,0431	1,23%
14	0,0241	0,0060	0,17%

Legenda: ‘Variância Explicada (%)’= percentual de variância explicada

Verifique-se, no Gráfico 6, que entre as 5 dimensões citadas na Tabela 37 com maiores percentuais de variância explicada, as dimensões 1 e 2 possuem Alfa de Cronbach de 0,7472 e 0,6216, respectivamente. Esses valores são superiores ao limite inferior de aceitabilidade em

pesquisas exploratórias, baseado em Hair Jr. *et al* (2009). As evidências pertinentes ao percentual de variância explicada (Tabela 37) e ao ajuste das duas primeiras dimensões (Gráfico 6) permitiram privilegiar nas análises subsequentes as dimensões 1 e 2.

Gráfico 6 - Alfa de Cronbach para as 5 primeiras dimensões (4 variáveis)

Observação: linha tracejada é o limite inferior de aceitabilidade, baseado em Hair Jr. *et al* (2009).

A Tabela 38 ilustra as medidas de discriminação para as duas dimensões selecionadas. Apurou-se que as variáveis Assunto, Semestre e Porte apresentaram medidas de discriminação representativas (superiores à inércia) em, pelo menos, uma das dimensões. Segundo essa tabela, a variável Tipo de Controle apresentou medida de discriminação (0,5049) que é inferior à inércia na primeira dimensão (0,5687), mas não muito próxima de zero. Assim, optou-se pela retenção dessa variável porque pode contribuir para a coerência temática da primeira dimensão. A retenção da variável Tipo de Controle empregou uma abordagem quantitativa complementada por outra qualitativa (CARVALHO, 2008), levando em conta que essa variável pode ser capaz de dar sentido aos resultados obtidos nas análises seguintes, descritas no Tópico 4.3.2.2.

Tabela 38 - Medidas de discriminação em cada dimensão (4 variáveis)

Variável	Medidas de Discriminação	
	Primeira Dimensão ¹	Segunda Dimensão ²
Assunto	0,5523	0,7262
Semestre	0,5742	0,7113
Porte	0,6434	0,2384
Tipo de Controle	0,5049	0,1975

Observações: 1. Inércia = 0,5687; 2. Inércia = 0,4684.

4.3.2.2 Interpretação das dimensões

Para interpretar as dimensões selecionadas no Tópico 4.3.2.1, primeiro foi feita a leitura do significado dessas dimensões, com base nas quatro variáveis descritas na Tabela 38. Em seguida, foi efetuada a leitura do significado das dimensões considerando os atributos vinculados a essas mesmas variáveis (CARVALHO, 2008). O Gráfico 7, a seguir, apresenta, para cada dimensão selecionada, a variância explicada pelas variáveis, em percentuais.

Gráfico 7 - Variância explicada pelas variáveis em cada dimensão (em percentuais)

Observação: 1. Em cada dimensão, 100% equivale à inércia.

No Gráfico 7, verifique-se, para a Dimensão 1, que há certo equilíbrio entre os percentuais das quatro variáveis. A peculiaridade desta dimensão é que as variáveis de governança (Porte e Tipo de Controle) totalizam, juntas, mais de 50% da variância total explicada, e o Porte representa 28,28% desse total. Para a Dimensão 2 predomina o perfil histórico dos assuntos das reclamações (Assunto e Semestre), sendo que a variável Assunto apresenta 38,76% da variância total explicada na Dimensão 2.

Considerando as informações do parágrafo anterior e do Gráfico 7, foi possível designar as dimensões da seguinte forma: a Dimensão 1 foi nomeada de 'Predomínio dos Atributos das Variáveis de Governança' e a Dimensão 2 foi nomeada de 'Predomínio do Perfil Histórico dos Assuntos das Reclamações'. A Tabela 39 mostra as variáveis citadas no Gráfico 7 e os seus respectivos atributos, as coordenadas dos atributos em cada dimensão mencionada neste parágrafo, e as contribuições pertinentes a esses atributos.

Tabela 39 - Atributos das variáveis em cada dimensão (coordenadas e contribuições)

Variável	Atributo da variável	Coordenada ¹		Contribuição ²		Explicação por dimensão ³	
		PAVG	PPHAR	PAVG	PPHAR	PAVG	PPHAR
Porte	Pequeno	-0,7379	-0,3163	0,0189	0,0038	0,0480	0,0080
	Médio	-0,6365	0,5831	<u>0,0669</u>	<u>0,0619</u>	0,3033	0,2310
	Grande	-0,6746	-0,4972	0,0093	0,0056	0,0226	0,0111
	Muito Grande	1,2992	-0,6758	<u>0,1877</u>	<u>0,0560</u>	0,6427	0,1578
Tipo de Controle	Público	1,4365	-0,8458	<u>0,1644</u>	<u>0,0628</u>	0,4925	0,1549
	Privado Nacional	-0,4843	0,3255	<u>0,0568</u>	0,0282	0,4779	0,1959
	Estrangeiro	0,2747	-1,1496	0,0007	0,0144	0,0017	0,0278
Assunto	Ouvid	-0,6676	-0,8188	<u>0,0803</u>	<u>0,1330</u>	0,3997	0,5457
	Dpr	0,2151	1,5818	0,0031	<u>0,1865</u>	0,0089	0,4391
	Atd	1,6537	-0,0161	<u>0,1534</u>	0,0000	0,4200	0,0000
	Out_DD	0,4661	1,4933	0,0060	<u>0,0680</u>	0,0149	0,1391
Semestre	200801	-0,9112	-0,7678	0,0256	0,0200	0,0642	0,0413
	200802	-1,0101	-0,5453	<u>0,1049</u>	0,0337	0,3459	0,0915
	200901	0,2768	-1,6439	0,0031	<u>0,1219</u>	0,0081	0,2605
	200902	0,1236	1,1257	0,0004	0,0323	0,0009	0,0650
	201001	0,4758	1,6179	0,0121	<u>0,1542</u>	0,0328	0,3443
	201002	1,1024	0,5105	<u>0,0685</u>	0,0162	0,1876	0,0365
	201101	1,2546	0,2388	0,0379	0,0015	0,0929	0,0031

Legenda: 'PAVG' = Dimensão 'Predomínio dos Atributos das Variáveis de Governança'; 'PPHAR' = Dimensão 'Predomínio do Perfil Histórico dos Assuntos das Reclamações'; 'Ouvid' = Ouvidoria; 'Dpr' = Descumprimento de prazo; 'Atd' = Atendimento; 'Out_DD' = Outros e DDG.

Observações: 1. indica a projeção do atributo em cada dimensão; 2. contribuição do atributo para a inércia da dimensão (sublinhado indica contribuição acima da média); 3. contribuição de cada dimensão para a inércia do atributo.

Baseado em Pestana e Gageiro (2005), na Tabela 39 foram selecionados os atributos cujas contribuições, para a inércia da dimensão, foram superiores à contribuição média (quantificações sublinhadas nas colunas referentes à contribuição). Nesta pesquisa, a contribuição média foi 0,0556, obtida pela divisão de 1 (total de cada coluna referente à contribuição) pelo número total de atributos, que é 18 (CARVALHO, 2008). Observou-se, também, a representatividade dos atributos selecionados em cada dimensão (com base nas quantificações das colunas referentes à explicação por dimensão).

A Tabela 39 permitiu constatar, por exemplo, que o atributo 'Descumprimento de Prazo', vinculado à variável 'Assunto', apresentou a coordenada positiva (1,5818) na Dimensão 'Predomínio do Perfil Histórico dos Assuntos das Reclamações'. Este atributo contribuiu para essa dimensão acima da contribuição média ($0,1895 > 0,0556$). Foi possível constatar, na última coluna à direita, que esta dimensão contribuiu com 0,4391 (ou 43,91%) para a inércia deste atributo. As informações a respeito dos atributos, na Tabela 39, forneceram detalhes adicionais aos que foram mostrados no Gráfico 7 e contribuíram para contrastar as dimensões selecionadas.

A Figura 7 mostra os atributos selecionados na dimensão 'Predomínio dos Atributos das Variáveis de Governança', cujas contribuições foram sublinhadas na Tabela 39. Levando em conta as coordenadas positivas destes atributos na dimensão, privilegiou-se o exame das associações contendo atributos que dizem respeito às reclamações de instituições bancárias de porte muito grande, com controle público, cujo assunto reclamado foi 'Atendimento' e encerradas no 2º semestre de 2010. Em oposição, levando em conta as coordenadas negativas nesta dimensão, privilegiou-se o exame das associações contemplando os atributos que dizem respeito às reclamações de instituições de porte médio, com controle privado nacional, cujo assunto reclamado foi 'Ouvidoria' e encerradas no 2º semestre de 2008.

Figura 7 – Atributos selecionados: dimensão 'Predomínio dos Atributos das Variáveis de Governança'

De forma similar ao que foi feito para a Dimensão 'Predomínio dos Atributos das Variáveis de Governança', a Figura 8 mostra os atributos selecionados na dimensão 'Predomínio do Perfil Histórico dos Assuntos das Reclamações', cujas contribuições foram sublinhadas na Tabela 39. Baseado nas coordenadas positivas, privilegiou-se o exame das associações entre atributos que dizem respeito às reclamações cujos assuntos foram 'Outros e DDG' e 'Descumprimento de Prazo', encerradas no 1º semestre de 2010 e que dizem respeito às

instituições de porte médio. Em oposição, para coordenadas negativas na referida dimensão, privilegiou-se o exame das associações entre os atributos que dizem respeito às reclamações cujo assunto reclamado foi ‘Ouvidoria’, encerradas no 1º semestre de 2009, cujas instituições reclamadas foram de porte muito grande e com controle público.

Figura 8 – Atributos selecionados: dimensão ‘Predomínio do Perfil Histórico dos Assuntos das Reclamações’

4.3.2.3 Configurações no espaço perceptual

Este tópico refere-se à identificação das configurações de atributos (ou grupos homogêneos) no espaço perceptual, o qual é definido pelas duas dimensões identificadas com base nos Tópicos 4.3.2.1 e 4.3.2.2. O detalhamento desta etapa prioriza a leitura de configurações privilegiadas, que contemplam os atributos selecionados das variáveis Porte, Tipo de Controle, Assunto e Semestre, sendo complementado pela apresentação das ocorrências de reclamações que deram base às projeções dos atributos no referido espaço perceptual.

Deve-se informar que a ACM permite verificar a existência de configurações de atributos em espaços perceptuais formados por pares de múltiplas dimensões, mas o espaço perceptual contemplando as dimensões ‘Predomínio dos Atributos de Variáveis de Governança’ e ‘Predomínio do Perfil Histórico dos Assuntos das Reclamações’ é o mais representativo, considerando, cumulativamente, as inércias dessas dimensões, mostradas na Tabela 37. A Figura 9, a seguir, ilustra as configurações privilegiadas de atributos das variáveis que foram identificadas no referido espaço perceptual.

A Figura 9 apresenta um espaço perceptual subdividido do 1º ao 4º quadrantes, sendo possível identificar cinco configurações (nomeadas de A até E) que privilegiaram associações entre atributos das variáveis. Considerando que a variável Semestre neste estudo é ordinal, foi

possível traçar uma linha do 3º quadrante ao 1º quadrante, unindo os sete atributos dessa variável (GREENACRE, 1984, 2002). A linha orienta a narrativa a respeito das configurações que contemplam os assuntos reclamados e os semestres, e contribui para ilustrar a evolução do assunto reclamado no período analisado.

Figura 9 - Configurações de atributos das variáveis no espaço perceptual: ACM

Legenda: '1º Q' ao '4º Q' indica do 1º ao 4º quadrante; letras de 'A' a 'E', ordenadas por quadrante, indicam as configurações privilegiadas no espaço perceptual; linha tracejada unindo os semestres ilustra a evolução do assunto reclamado; 'Ouvid' = Ouvidoria; 'Out_DD' = Outros e DDG; 'Dpr' = Descumprimento de Prazo; 'Atd' = Atendimento.

Entre o 1º semestre de 2008 e o 1º semestre de 2009, a trajetória da linha percorre a parte inferior do espaço perceptual (entre o 3º e 4º quadrantes) indicando semestres em que predominou o assunto 'Ouvidoria'. Este fato faz sentido, considerando que as vigências dos outros assuntos que diferem de 'Ouvidoria' iniciaram a partir do 2º semestre de 2009 (vide Apêndice 7). Foi possível constatar, ainda, uma configuração que privilegia a associação do

assunto ‘Ouvidoria’ ao 2º semestre de 2008 (Configuração D). Note-se que, no 2º semestre de 2008, o assunto ‘Ouvidoria’ apresentou 427 reclamações (conforme consta da Tabela 31).

Entre o 1º e o 2º semestres de 2009 a trajetória da linha segue do 4º quadrante para a parte superior do 1º quadrante, sendo possível evidenciar a presença da configuração que privilegia a associação entre os assuntos ‘Outros e DDG’, ‘Descumprimento de Prazo’ e o 1º semestre de 2010 (Configuração B). Nota-se que esses dois assuntos apresentaram, respectivamente, 58 e 133 reclamações no 1º semestre de 2010 (conforme consta da Tabela 31). Segundo citado na fundamentação teórica (Tópico 2.1), no 1º semestre de 2010 houve a redução do prazo de resposta regulamentar das ouvidorias de 30 dias para 15 dias, e a pesquisa documental evidenciou instituição que mencionou esforços, em 2010, para adaptar-se ao cumprimento deste prazo (Tópico 4.2).

O 2º semestre de 2010 e o 1º semestre de 2011, semestres finais da análise, estiveram mais condicionados ao assunto ‘Atendimento’. Foi possível constatar uma configuração, no 1º quadrante, que privilegia a associação entre esse assunto e o 2º semestre de 2010 (Configuração A). Este assunto constou de 127 reclamações no 2º semestre de 2010, correspondente a 54,27% do total de reclamações desse semestre (conforme consta da Tabela 31). Observe-se que o atendimento diz respeito ao relacionamento entre a equipe da ouvidoria e os clientes e usuários que procuram os serviços deste componente organizacional, contemplando, entre outros aspectos, a garantia do acesso gratuito aos serviços, o fornecimento de número de protocolo de atendimento, a prestação de esclarecimentos necessários e a ciência aos reclamantes acerca do andamento de suas demandas e providências adotadas (Tópico 2.1 e Apêndice 7).

Além das configurações que privilegiaram associações entre semestres e assuntos reclamados, foram mostradas, na Figura 9, duas configurações específicas entre os atributos de variáveis de governança relacionados ao porte e ao tipo de controle das instituições bancárias. A primeira delas privilegia a associação entre instituições de porte médio e privadas nacionais, no 2º quadrante (Configuração C) e opõe-se à configuração que privilegia a associação entre instituições de porte muito grande e públicas, no 4º quadrante (Configuração E).

A oposição entre as configurações C e E permitiu condicionar os atributos dessas configurações a assuntos específicos. A este respeito, constatou-se, na Figura 9, que os

atributos ‘Descumprimento de Prazo’ e ‘Outros_DDG’ estão mais próximos dos atributos da Configuração C do que dos atributos da Configuração E, sinalizando que os assuntos ‘Descumprimento de Prazo’ e ‘Outros_DDG’ estiveram mais condicionados às reclamações de instituições de porte médio e privadas nacionais do que às reclamações de instituições de porte muito grande e públicas.

Por sua vez, verificou-se, na Figura 9, que o atributo ‘Atendimento’ está mais próximo dos atributos da Configuração E do que dos atributos da Configuração C, sugerindo que o assunto ‘Atendimento’ foi mais condicionado às reclamações de instituições muito grandes em termos de clientela e com controle público do que às reclamações de instituições de porte médio e privadas nacionais. Foi possível constatar, ainda, que o atributo ‘Ouvidoria’, baseado em coordenadas negativas das dimensões selecionadas, mostrou condicionamento aos atributos das configurações C e E, com maior proximidade aos atributos da Configuração C.

Vale dizer que a identificação das cinco configurações da Figura 9 considerou a seleção dos atributos representativos para as dimensões, os quais foram descritos nas Figuras 7 e 8. Os atributos ‘200901’ e ‘Estrangeiro’, apesar de próximos no 4º quadrante, não integraram uma configuração porque o atributo ‘Estrangeiro’ não foi representativo para as dimensões selecionadas¹⁶. Também não foram representativos os atributos ‘Pequeno’, ‘Grande’ e ‘200801’ (no 3º quadrante), ‘200902’ e ‘201101’ (ambos no 1º quadrante).

A Figura 10 ilustra, de forma complementar, as ocorrências de reclamações pertinentes às ouvidorias de instituições bancárias da amostra. Foram identificadas as ocorrências encerradas nos três primeiros semestres da análise (até o 1º semestre de 2009) e nos quatro semestres finais da análise (a partir do 2º semestre de 2009). O entendimento da Figura 10 auxilia as análises das configurações dos atributos porque é uma forma de ilustrar a topologia das ocorrências de reclamações que deram base às projeções desses atributos no espaço perceptual mostrado na Figura 9 deste estudo.

¹⁶ Com base na Tabela 39, a contribuição do atributo para a inércia de uma dimensão determinou, neste estudo, a seleção do atributo como representativo e, portanto, como candidato a estar em uma configuração privilegiada do espaço perceptual descrito na Figura 9.

Figura 10 - Ocorrências de reclamações no espaço perceptual: ACM¹

Legenda: '1º Q' ao '4º Q' indica 1º ao 4º quadrante.

Observação: 1. Numeração indica as ocorrências de reclamações pertinentes às ouvidorias, podendo haver ocorrências sobrepostas numa mesma coordenada do espaço perceptual.

Por fim, este tópico demonstrou a evolução dos assuntos reclamados pertinentes às ouvidorias, condicionando assuntos específicos a atributos das variáveis de governança baseadas em práticas recomendadas pelo IBGC (Porte e Tipo de Controle). Os resultados obtidos são evidências que auxiliam o entendimento da contribuição dessas ouvidorias para as atividades da gestão das instituições bancárias e podem trazer reflexões às instituições, ao regulador bancário e a outras partes interessadas a respeito de se considerar o porte e o tipo de controle dessas instituições em eventuais aperfeiçoamentos de políticas pertinentes à execução das atribuições das ouvidorias em instituições bancárias no Brasil.

4.3.3 Resumo dos resultados da pesquisa não experimental

Este tópico apresenta um resumo dos resultados da terceira etapa da pesquisa empírica, a qual contemplou o exame de 1.377 reclamações pertinentes às ouvidorias de 26 instituições bancárias da amostra, distribuídas em sete semestres e divulgadas ao público. O Quadro 24 contempla um resumo dos principais resultados obtidos.

Quadro 24 - Resumo dos resultados: pesquisa não experimental

Objetivo Específico	Objetivos dos procedimentos	Procedimentos Adotados	Resultados Obtidos
Demonstrar a evolução dos assuntos das reclamações pertinentes às ouvidorias, considerando o porte, o tipo de controle e tipo de listagem das instituições no Brasil	Verificar a existência de associações entre pares de variáveis (assunto, semestre, porte, tipo de controle e tipo de listagem).	Aplicação de Testes Qui-quadrado ¹ (Tópico 4.3.1)	-Verificadas dez associações entre pares de variáveis, indicando que as associações não foram aleatórias.
	Identificar as dimensões estruturantes do espaço perceptual.	ACM (Tópicos 4.3.2.1 e 4.3.2.2)	-Seleção de duas dimensões mais representativas em termos de inércia, nomeadas 'Predomínio de Atributos de Variáveis de Governança' e 'Predomínio do Perfil Histórico dos Assuntos das Reclamações'; -Variáveis Porte, Tipo de Controle, Assunto e Semestre foram representativas para as dimensões selecionadas e foram retidas; -Variável Tipo de Listagem não foi representativa para as dimensões selecionadas e não foi retida.
	Identificar as configurações no espaço perceptual	ACM (Tópico 4.3.2.3)	-Cinco configurações privilegiadas de atributos de variáveis foram identificadas (Figura 9): -Três configurações evidenciaram associações entre os assuntos reclamados e os semestres: 'Ouvidoria' associada ao 2º semestre de 2008; 'Outros e DDG' e 'Descumprimento de Prazo' associados ao 1º semestre de 2010 e 'Atendimento' associado ao 2º semestre de 2010; -Duas configurações evidenciaram associações entre os atributos das variáveis de governança (Porte e Tipo de Controle): instituições públicas associadas ao porte muito grande; instituições privadas nacionais associadas ao porte médio; -Os assuntos reclamados 'Descumprimento de Prazo' e 'Outros e DDG' foram mais condicionados a instituições de porte médio e privadas nacionais; -O assunto 'Atendimento' foi mais condicionado às instituições de porte muito grande e públicas; -O assunto 'Ouvidoria' foi mais condicionado às instituições médias e privadas nacionais do que às instituições de porte muito grande e públicas. -Foram identificadas as ocorrências de reclamações encerradas até o 1º semestre de 2009 e a partir do 2º semestre de 2009 (Figura 10).

Legenda: ACM = Análise de Correspondência Múltipla.

Observação: 1.Significativo a 5%.

Conforme mostra o Quadro 24, os procedimentos adotados para se chegar aos resultados obtidos empregaram aplicações de testes Qui-Quadrado e a ACM. Tais resultados dizem respeito ao atendimento do 4º objetivo específico desta tese. A apresentação deste quadro sinaliza o término desta etapa da pesquisa e do capítulo que diz respeito à descrição e à análise dos dados. O próximo capítulo mostra as considerações finais da pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as considerações finais da pesquisa. São mostradas as conclusões (as quais contemplam reflexões e recomendações), as contribuições da pesquisa e as sugestões para estudos futuros.

5.1 Conclusões

Este tópico apresenta a conclusão da tese, cujo objetivo geral foi investigar as contribuições das ouvidorias para as atividades da gestão e dos órgãos do sistema de governança corporativa das instituições bancárias, baseado na regulamentação brasileira. Para tal fim, realizou-se um estudo descritivo e exploratório, com abordagem qualitativa e quantitativa, contemplando fundamentação teórica e pesquisa empírica em três etapas apresentadas nesta tese.

A fundamentação teórica contemplou as ouvidorias em instituições bancárias e dois temas que contribuíram para entender essas ouvidorias: a governança corporativa e a responsabilidade social corporativa (Tópicos 2.1 a 2.3). A regulação foi lembrada como mecanismo externo de governança em instituições bancárias, e a regulamentação brasileira a respeito das ouvidorias foi citada, com ênfase nas Resoluções nºs 3.477 e 3.849 do CMN (Anexos 1 e 2). Foram mostradas variáveis baseadas em práticas recomendadas pelo IBGC (Porte, Tipo de Controle e Tipo de Listagem). As reclamações apresentadas a terceiros foram lembradas, enfatizando aquelas divulgadas pelo Bacen e cujos assuntos reclamados são pertinentes às ouvidorias.

A primeira etapa da pesquisa empírica foi uma pesquisa de campo com aplicação de questionário a especialistas em ouvidoria, entre junho e julho de 2011, em que se buscou coletar opiniões a respeito de itens e de subitens emergentes da fundamentação teórica e candidatos a serem usados para caracterizar as ouvidorias em instituições bancárias (Tópico 4.1). Após a análise das respostas de 24 especialistas, foi apresentado o Quadro 21 (Tópico 4.1.4) contendo dois itens e dezenove subitens, sendo sete subitens de divulgação mandatória e doze de divulgação voluntária. O 1º item, chamado ‘Características de Gestão’ foi operacionalizado por nove subitens. O 2º item, nomeado ‘Características de Governança Corporativa’ foi operacionalizado por dez subitens.

A segunda etapa da pesquisa empírica contemplou uma pesquisa documental com análise de conteúdo da documentação divulgada ao público a respeito das 26 instituições bancárias da amostra intencional, selecionada por acessibilidade aos dados do 1º semestre de 2008 ao 1º semestre de 2011 (Tópico 4.2). Para cada instituição foram analisados os dezenove subitens associados aos dois itens do Quadro 21, totalizando 494 observações que serviram para descrever e analisar as características pertinentes às ouvidorias dessas instituições. As características foram descritas e analisadas por item, por subitem e por instituição bancária, considerando, também, os atributos das variáveis de governança Porte, Tipo de Controle e Tipo de Listagem.

A terceira etapa da pesquisa empírica foi não experimental e contemplou o exame de 1.377 reclamações pertinentes às ouvidorias de instituições bancárias da amostra, encerradas entre o 1º semestre de 2008 e o 1º semestre de 2011 (Tópico 4.3). As reclamações foram consideradas procedentes e publicamente divulgadas pelo Bacen. Além do assunto e do semestre de encerramento de cada reclamação, foram consideradas, nesta etapa, as variáveis de governança já citadas no parágrafo anterior. Os dados descritos e analisados nas três etapas da pesquisa empírica foram pontuados com elementos da fundamentação teórica e permitiram o atendimento aos objetivos propostos no Tópico 1.3 desta tese, conforme descrito, a seguir.

O primeiro objetivo específico foi identificar, para cada instituição bancária, as características de gestão e de governança corporativa pertinentes às ouvidorias, baseado na regulamentação brasileira. Para cada instituição, essa caracterização considerou a quantidade e o percentual de subitens presentes totalizados por item, e foi apurada com base nos resultados da análise do conteúdo da documentação a respeito das instituições bancárias (Quadro 22). A Tabela 40 apresenta as evidências selecionadas, informando, inclusive, o predomínio da presença e da ausência de subitens associados a cada item. De maneira geral, as características de gestão e de governança corporativa não se diferenciaram quanto à presença ou à ausência, ou seja, os dois itens não se diferenciaram quanto à identificação das características pertinentes às ouvidorias, com base nos dados secundários analisados.

O segundo objetivo específico foi verificar, entre as características identificadas, as evidências de responsabilidades dos órgãos do sistema de governança corporativa das instituições quanto às informações recebidas das ouvidorias. Tais responsabilidades foram operacionalizadas por três subitens do item ‘Características de Governança Corporativa’ (Quadro 21): subitem k)

‘responsabilidade do conselho de administração/diretoria executiva’¹⁷ a respeito de medidas propostas pela ouvidoria’, subitem m) ‘responsabilidades da auditoria interna e comitê de auditoria (se existir na instituição) a respeito de relatório da ouvidoria e/ou a respeito de relatório do diretor responsável pela ouvidoria’ e subitem n) ‘responsabilidade da auditoria independente a respeito do relatório do diretor responsável pela ouvidoria’.

Tabela 40 - Características pertinentes às ouvidorias: evidências selecionadas

Descrição da Evidência	Características de Gestão	Características de Governança Corporativa
Quantidade de subitens presentes	157	184
Quantidade de subitens ausentes	77	76
Percentual de subitens presentes ¹	67,09%	70,77%
Subitens com presença predominante ²	a), b), c), d), i)	l), p), q), r), s), t)
Subitens com ausência predominante ³	e), f), g)	k), n), o)
Subitens em que não houve diferenças entre presença e ausência ³	j)	m)

Legenda: a) atribuições da ouvidoria; b) diferença entre ouvidoria e outros canais de atendimento; c) forma de acesso à ouvidoria (inclui telefone gratuito); d) prazo limite de resposta final para reclamações recebidas na ouvidoria da instituição bancária; e) certificação dos integrantes da ouvidoria; f) descrição da qualificação e/ou experiência do ouvidor; g) informações a respeito das reclamações recebidas na ouvidoria da instituição bancária; i) compromisso expresso da instituição em assegurar o acesso da ouvidoria às informações necessárias para elaboração de resposta às reclamações recebidas; j) outras informações (Ex: atuação da ouvidoria contribuindo para prevenir riscos, conscientização do corpo funcional da instituição a respeito da ouvidoria, eventuais indicadores que contribuam para entender o desempenho da ouvidoria); k) responsabilidade do conselho de administração/diretoria executiva a respeito de medidas propostas pela ouvidoria; l) responsabilidade(s) regulamentar(es) do diretor responsável pela ouvidoria; m) responsabilidades da auditoria interna e comitê de auditoria (se existir na instituição) a respeito de relatório da ouvidoria e/ou a respeito de relatório do diretor responsável pela ouvidoria; n) responsabilidade da auditoria independente a respeito de relatório do diretor responsável pela ouvidoria; o) localização da ouvidoria na estrutura organizacional da instituição; p) critérios para designação/dstituição do ouvidor; q) mandato do ouvidor; r) indicação se ouvidor é designado diretor responsável pela ouvidoria; s) compromisso expresso da instituição em criar condições para o funcionamento da ouvidoria pautado pela transparência, independência, imparcialidade e isenção; t) outras informações (Ex: orçamento da ouvidoria, eventual alçada da ouvidoria, segregação entre ouvidoria e auditoria interna).

Observações: 1. percentuais não apresentaram diferenças a 5%, baseado no resultado do Teste de Wilcoxon; 2. apuração baseada em resultados de Testes Binomiais, no nível de significância 5%; 3. apuração baseada em resultados de Testes Binomiais, nos níveis de significância 5% e 10%.

Constatou-se que o subitem m) apresentou 42,31% de presença e diferenciou-se do subitem n) com 19,23% de presença. O subitem k), com 30,77% de presença, não apresentou diferenças para os subitens m) e n) (Figura 6). Os resultados das análises permitiram constatar que as instituições que divulgaram o subitem k) possuíam o conselho de administração instalado, e as que divulgaram os subitens n) e m) possuíam o comitê de auditoria instalado. Verificou-se,

¹⁷Refere-se às responsabilidades do conselho de administração, se o conselho não estiver instalado na instituição.

também, que o resumo do relatório do comitê de auditoria, quando acessível, trouxe informações a respeito das responsabilidades da auditoria interna e da auditoria independente.

O terceiro objetivo específico foi comparar as instituições segundo as características pertinentes às ouvidorias, considerando o porte, o tipo de controle e o tipo de listagem dessas instituições no Brasil. A Tabela 41 mostra as evidências selecionadas para responder a este objetivo. Verifica-se que instituições de porte muito grande apresentaram 77,19% de subitens presentes, instituições com controle público apresentaram 78,95% de subitens presentes, e instituições listadas apresentaram 75,00% de subitens presentes. Com base na análise inferencial, constatarem-se diferenças ao comparar a proporção de subitens ausentes e presentes segmentadas pelo porte, pelo tipo de controle e pelo tipo de listagem vinculados às instituições da amostra. Esses resultados mostraram significância estatística no emprego de atributos de variáveis de governança, baseadas em práticas recomendadas pelo IBGC, para comparar as instituições segundo as características pertinentes às ouvidorias.

Tabela 41 - Quantidade e percentual de subitens segmentados por instituição: evidências selecionadas

Variável usada na segmentação das instituições	Atributos das variáveis usadas na segmentação	Quantidade de Subitens Ausentes	Quantidade de Subitens Presentes	Percentual de Subitens Presentes
Porte ¹	Muito Grande	26	88	77,19%
	Grande	34	99	74,44%
	Médio	49	84	63,16%
	Pequeno	44	70	61,40%
Tipo de Controle ²	Público	20	75	78,95%
	Estrangeiro	23	53	69,74%
	Privado Nacional	110	213	65,94%
Tipo de Listagem ¹	Listado	57	171	75,00%
	Não Listado	96	170	63,91%

Observações: 1. proporções de subitens ausentes presentes com diferenças significativas a 5%, com base no Teste qui-quadrado; 2. proporções de subitens ausentes presentes com diferenças significativas a 10%, com base no Teste qui-quadrado.

Ainda, quanto ao terceiro objetivo específico, ao serem consideradas todas as instituições verificou-se, em média, 69,03% de subitens presentes. O máximo verificado foi 89,47% para três instituições e o mínimo foi 52,63% para quatro instituições (Gráfico 4). Houve evidências de subitens de divulgação voluntária, considerando que o percentual de divulgação superou 36,84% (percentual caso fossem evidenciados, apenas, os subitens de divulgação mandatória).

O quarto objetivo específico foi demonstrar a evolução do assunto das reclamações pertinentes às ouvidorias das instituições bancárias, considerando o porte, o tipo de controle e o tipo de listagem dessas instituições. Para atender a este objetivo específico, inicialmente,

verificou-se a existência de associações entre pares de variáveis com base no Teste Qui-Quadrado, observando-se que tais associações não foram aleatórias (Tabelas 31 a 34). Baseado no procedimento ACM, foram selecionadas duas dimensões estruturantes do espaço perceptual, nomeadas ‘Predomínio de Atributos de Variáveis de Governança’ e ‘Predomínio do Perfil Histórico dos Assuntos das Reclamações’. As variáveis Porte, Tipo de Controle, Assunto e Semestre foram representativas para as dimensões selecionadas e a variável Tipo de Listagem não foi representativa para essas dimensões.

Adicionalmente, com relação ao quarto objetivo específico, foram identificadas cinco configurações privilegiadas de atributos das variáveis no espaço perceptual (Figura 9). Três configurações evidenciaram associações entre os assuntos reclamados e os semestres: o assunto ‘Ouvidoria’ demonstrou associação ao 2º semestre de 2008; os assuntos ‘Outros e DDG’ e ‘Descumprimento de Prazo’ foram associados ao 1º semestre de 2010 e o assunto ‘Atendimento’ foi associado ao 2º semestre de 2010. Duas configurações evidenciaram associações entre os atributos das variáveis de governança (Porte e Tipo de Controle): instituições públicas foram associadas ao porte muito grande e instituições privadas nacionais associadas ao porte médio.

Foi possível condicionar, ainda, os assuntos reclamados a atributos das variáveis porte e tipo de controle. Verificaram-se os assuntos ‘Descumprimento de Prazo’ e ‘Outros e DDG’ mais condicionados às reclamações de instituições de porte médio e privadas nacionais; o assunto ‘Atendimento’ foi mais condicionado às reclamações de instituições muito grandes e públicas; e o assunto ‘Ouvidoria’ foi mais condicionado às reclamações de instituições privadas nacionais e médias do que às reclamações de instituições públicas e muito grandes. Os atributos ‘Pequeno’ e ‘Grande’ (da variável Porte), ‘Estrangeiro’ (da variável Tipo de Controle) e ‘200801’, ‘200901’, ‘200902’ e ‘201101’ (da variável Semestre) não foram contemplados nas configurações privilegiadas do espaço perceptual. Foram identificadas, também, as ocorrências de reclamações encerradas até o 1º semestre de 2009 (em que prevaleceu o assunto ‘Ouvidoria’) e a partir do 2º semestre de 2009 (em que prevaleceram os demais assuntos reclamados).

O Quadro 25, a seguir, contempla as evidências selecionadas a partir dos objetivos específicos alcançados e ilustra as contribuições das ouvidorias para as atividades da gestão e dos órgãos do sistema de governança corporativa. O quadro separa a contribuição para as atividades da

gestão (ligadas à implementação e à proposição de estratégias) da contribuição para as atividades dos órgãos do sistema de governança corporativa (ligadas à ratificação e ao monitoramento de estratégias). São mostradas recomendações a partir da análise dessas evidências, as quais possuem implicações para a prática gerencial. A apresentação deste quadro busca atender ao objetivo geral desta pesquisa.

Quadro 25 - Contribuições das ouvidorias: evidências selecionadas

Descrição da contribuição	Fundamentação teórica	Evidências selecionadas	Recomendações (implicações gerenciais)
Contribuição (atividades da gestão)	Espera-se que a ouvidoria <u>implemente</u> o atendimento aos clientes/usuários em última instância, e o tratamento das reclamações deles recebidas (relação com <i>stakeholders</i>).	Para 100% das instituições, foi divulgado que a ouvidoria tem a atribuição de atender aos clientes/usuários em última instância e tratar reclamações deles recebidas (subitem 'a'), Tópico 4.2). Com base nas ocorrências das reclamações pertinentes às ouvidorias, foi possível segmentar as ocorrências encerradas até o 1º semestre de 2009 (em que prevaleceu a presença do assunto 'Ouvidoria', especialmente no 2º semestre de 2008) das ocorrências encerradas a partir do 2º semestre de 2009 (em que prevaleceram outros assuntos reclamados). No 1º semestre de 2010 prevaleceram os Assuntos 'Descumprimento de Prazo' e 'Outros e DDG, e no 2º semestre de 2010 prevaleceu o assunto 'Atendimento'. Verificou-se, no período analisado, que instituições de porte muito grande e com controle público poderiam ter aprimorado o atendimento da ouvidoria, e instituições de porte médio e privadas nacionais poderiam ter aprimorado, entre outros assuntos, o prazo de resposta da ouvidoria (Figuras 9 e 10, Tópico 4.3).	As evidências mostraram que a ouvidoria implementa o atendimento aos clientes/usuários e o tratamento de reclamações deles recebidas, mas essa implementação não foi uniforme no período estudado para todas instituições analisadas, uma vez que diferentes assuntos reclamados pertinentes às ouvidorias prevaleceram em diferentes semestres, e tais assuntos foram condicionados a diferentes configurações de atributos das variáveis porte e tipo de controle. Tais configurações, e os atributos das variáveis que delas constam, podem ser considerados em eventuais aperfeiçoamentos de políticas que tratem a respeito das atribuições regulamentares das ouvidorias em instituições bancárias que atuam no Brasil.
	Espera-se que a ouvidoria <u>proponha</u> melhorias de procedimentos e rotinas com base em análise das reclamações recebidas.	Para 100% das instituições, foi divulgado que a ouvidoria tem a atribuição de propor melhorias de procedimentos e rotinas. As proposições podem não decorrer, apenas, das análises das reclamações recebidas de clientes e usuários, baseado em atribuições não regulamentares (subitem 'a'), Tópico 4.2). Mesmo não estando predominantemente presente em toda amostra, houve evidência de atuação da ouvidoria associada à gestão de riscos operacionais, identificando melhorias nos canais de atendimento e participando da avaliação de novos produtos (subitem 'j'), Tópico 4.2).	As evidências indicaram que a ouvidoria pode propor melhorias de procedimentos e rotinas, mas tais proposições não são respaldadas, apenas, em análises das reclamações recebidas dos clientes / usuários, sendo possível a ouvidoria propor melhorias antes da oferta de um novo produto (prevenção de riscos). Tais constatações podem ser consideradas para o aperfeiçoamento das políticas de riscos das instituições bancárias, especialmente os riscos operacionais a que se sujeitam essas instituições.
Contribuição dos órgãos do sistema de governança corporativa	Espera-se que o conselho de administração/diretoria executiva ¹ manifeste-se <u>ratificando</u> (ou não) as medidas propostas pela ouvidoria.	Para 30,77% das instituições, foram divulgadas as responsabilidades do conselho de administração quanto às medidas propostas pelas ouvidorias. Não houve menção a medidas não acatadas por esses conselhos (subitem 'k'), Tópico 4.2).	Apesar da existência de previsão regulamentar para o reporte de informações da ouvidoria para os órgãos do sistema de governança corporativa, de uma maneira geral as evidências mostraram que a divulgação voluntária das responsabilidades desses órgãos pode ser aperfeiçoada. Tal aperfeiçoamento pode trazer mais subsídios para que partes interessadas avaliem a ratificação (ou não) das medidas propostas pelas ouvidorias (aos cuidados do conselho de administração) e o monitoramento da implementação das medidas ratificadas (aos cuidados dos órgãos do sistema de governança corporativa).
	Espera-se que órgãos do sistema de governança corporativa <u>monitorem</u> informações constantes dos relatórios recebidos a respeito da atuação da ouvidoria.	Para 42,31% das instituições, foram divulgadas as responsabilidades da auditoria interna e do comitê de auditoria a respeito de relatório da ouvidoria e/ou a respeito de relatório do diretor responsável pela ouvidoria (subitem 'm'), Tópico 4.2). Para 19,23% das instituições, foram divulgadas as responsabilidades da auditoria independente a respeito de relatório do diretor responsável pela ouvidoria (subitem 'n'), Tópico 4.2).	

Legenda: palavras sublinhadas referem-se a processos de gestão e de controle (FAMA; JENSEN, 1983).

Observação: 1. Assume a atividade de ratificar (ou não), se o conselho de administração não estiver instalado.

Considerando a natureza descritiva e exploratória deste trabalho, são apresentados comentários adicionais contendo reflexões e recomendações que dizem respeito aos objetivos alcançados nesta pesquisa:

- Verificaram-se casos de ouvidorias das instituições bancárias da amostra com atribuições além das previstas na regulamentação bancária a respeito das ouvidorias, como a prestação de informações ao Bacen e aos Procons (Tópico 4.2). Foi possível constatar, na documentação analisada, que essas ouvidorias, quando executam tais atribuições, não apresentam a faculdade de mediar conflitos entre a instituição e os clientes e usuários de seus produtos e serviços, aproximando-se das atividades de interlocutores da instituição perante tais *stakeholders*. Essas constatações permitem recomendar que análises das atribuições das ouvidorias contemplem o exame das atribuições regulamentares e das atribuições não regulamentares.
- A diferença entre ouvidoria e outros canais de atendimento esteve presente em 100% da documentação das instituições analisadas, existindo evidência de que a ouvidoria teve suas atribuições aprimoradas após a estruturação do SAC (Tópico 4.2). Essa constatação sugere a pertinência da cooperação entre o regulador bancário e as entidades públicas responsáveis pela proteção aos direitos do consumidor, no tocante a eventuais propostas normativas a respeito da Ouvidoria e do SAC, considerando que ambos interferem no atendimento a clientes e a usuários das instituições bancárias analisadas.
- Constatarem-se, nesta pesquisa, percentuais de 3,85% para a divulgação voluntária da certificação dos integrantes da ouvidoria e de 7,69% para a divulgação voluntária da qualificação e experiência do ouvidor (Tópico 4.2). Tais evidências permitem uma reflexão a respeito da disponibilidade de informações a clientes e a usuários que usam os serviços das ouvidorias e que, eventualmente, estejam interessados em maiores detalhes a respeito da equipe responsável pelo atendimento em última instância, na instituição bancária.
- Constatarem-se instituições que divulgaram, voluntariamente, as reclamações recebidas pela ouvidoria em relatórios alinhados às recomendações de reporte disseminadas pelo GRI (Tópico 4.2). Apesar de não serem divulgados por toda a amostra, esses relatórios, especialmente as partes referentes ao relacionamento com os *stakeholders* cliente e usuário, trouxeram evidências de reclamações recebidas na ouvidoria.

- Houve instituição bancária que contemplou, em seu Código de Ética, a recomendação aos seus colaboradores de conhecer o funcionamento da ouvidoria (Tópico 4.2). Esta constatação foi considerada, neste estudo, um exemplo de iniciativa oriunda de instituição bancária para conscientizar o corpo funcional a respeito da ouvidoria.
- Em nenhuma instituição da amostra verificou-se, na documentação analisada, que o diretor responsável pela ouvidoria e o ouvidor eram a mesma pessoa. Por sua vez, para 84,62% da amostra, o diretor responsável pela ouvidoria apresentou mais de uma responsabilidade regulamentar e, para esses casos, este estudo mostrou a possibilidade de desenvolver reflexões a respeito da vinculação de certas responsabilidades desse diretor à temática da ouvidoria, entre elas a gestão do risco operacional e RDR (Tópico 4.2).
- Constatou-se, na pesquisa, que o critério de designação e de destituição do ouvidor foi divulgado por 100% das instituições. Para 16 instituições da amostra, a designação e a destituição foi feita por membros da diretoria executiva, e em 11 dessas 16 instituições o conselho de administração esteve instalado na instituição. As constatações trouxeram reflexões a respeito da possibilidade, prevista na fundamentação teórica, de que a designação e a destituição do ouvidor, nessas 11 instituições, poderiam ter sido feitas pelo conselho de administração (Quadro 2, Tópico 2.1).
- A localização da ouvidoria foi verificada para oito instituições (30,77% da amostra). Em sete delas, a ouvidoria esteve localizada numa diretoria executiva, e, em uma, localizou-se na secretaria executiva do diretor presidente. Tais constatações permitiram reflexões a respeito da localização da ouvidoria na estrutura organizacional dessas instituições, considerando que o IBGC (2009) recomenda que as ouvidorias tenham seus esforços direcionados ao conselho de administração (Tópico 2.2).

5.2 Contribuições da Pesquisa

Este tópico apresenta as contribuições da pesquisa, a qual buscou investigar as contribuições das ouvidorias para as atividades da gestão e dos órgãos do sistema de governança corporativa em instituições bancárias, baseado na regulamentação brasileira. Trata-se de um tema atual, pouco explorado no Exterior e no Brasil, abordado com o rigor requerido a uma pesquisa de Doutorado em Administração.

Constatou-se que as temáticas da governança corporativa e da responsabilidade social corporativa, presentes na fundamentação teórica, ajudaram a operacionalizar as variáveis empregadas neste estudo. O quadro analítico, que permitiu identificar as características pertinentes às ouvidorias em instituições bancárias de forma inédita (Quadro 21), foi apreciado previamente por especialistas e é um produto desta tese que pode ser reutilizado em outras pesquisas acadêmicas.

Adicionalmente, a pesquisa apresentou as reclamações pertinentes às ouvidorias, um subconjunto das reclamações apresentadas a terceiros no Brasil. Os assuntos das reclamações indicaram o alinhamento à regulamentação bancária a respeito das ouvidorias e foram usados, de forma original, para subsidiar a investigação da contribuição das ouvidorias para as atividades da gestão. A variável que reflete o assunto reclamado (Quadro 19) pode ser aproveitada em outros estudos teórico-empíricos.

O estudo mostrou uma aplicação original da ACM para interpretar dados qualitativos a respeito das ocorrências de reclamações pertinentes às ouvidorias no setor bancário brasileiro.

Verificou-se que o uso dessa técnica multivariada trouxe os seguintes benefícios:

- Ajudou a selecionar as variáveis que melhor contribuíram para representar os eixos estruturantes do espaço perceptual ilustrado (Tabela 38 e Gráfico 7);
- Permitiu identificar configurações privilegiadas contendo associações e oposições entre atributos de tais variáveis no referido espaço perceptual (Figura 9);
- Possibilitou visualização das ocorrências de reclamações no espaço perceptual (Figura 10), simplificando, de uma maneira geral, a interpretação de dados presentes em múltiplas tabelas de contingência.

Por fim, as evidências apresentadas em atendimento aos objetivos do estudo, além de serem usadas por acadêmicos, podem ser usadas por instituições bancárias, reguladores, clientes, usuários e demais interessados para subsidiar a avaliação a respeito dos seguintes pontos:

- Políticas pertinentes à implementação de atribuições das ouvidorias das instituições bancárias, considerando, inclusive, os atributos das variáveis de governança corporativa baseadas em práticas recomendadas pelo IBGC (especialmente o porte e o tipo de controle);

- Políticas de riscos operacionais das instituições bancárias, especialmente as que dizem respeito à contratação de novos produtos ou à prestação de novos serviços aos clientes e aos usuários dessas instituições e que contem com a proposição de melhorias originadas das ouvidorias;
- Processos decisórios das instituições bancárias, especialmente os que contemplem a participação das ouvidorias e dos órgãos do sistema de governança corporativa abordados neste estudo.

5.3 Sugestões para Estudos Futuros

Este tópico finaliza a pesquisa apresentando sugestões para estudos futuros, as quais podem, eventualmente, apresentar técnicas de coleta, tratamento e análise de dados diferentes daquelas mostradas nesta tese:

- Identificar as características pertinentes às ouvidorias de administradoras de consórcio, bem como de bancos comerciais cooperativos, cooperativas de crédito e outras instituições financeiras que possam estar envolvidas em serviços mediante convênio;
- Estudar o emprego de outras variáveis além do porte, do tipo de controle e do tipo de listagem, que possam, eventualmente, apresentar associação com as características pertinentes às ouvidorias das instituições bancárias analisadas;
- Demonstrar a evolução dos assuntos das reclamações pertinentes às ouvidorias das instituições bancárias em diferentes períodos ou empregando outras técnicas estatísticas e confrontando os resultados com os deste estudo;
- Analisar outros assuntos das reclamações apresentadas por clientes e usuários ao Bacen, a outros terceiros, em *websites* ou em redes sociais, para ampliar o entendimento das razões que motivaram a apresentação dessas reclamações fora das instâncias de atendimento da instituição bancária;
- Investigar as contribuições das ouvidorias para as atividades da gestão e dos órgãos do sistema de governança corporativa em entidades atuantes no mercado de seguros e no sistema de distribuição de valores mobiliários no Brasil.

REFERÊNCIAS

ALEXANDER, Kern *et al.* **Global governance of financial systems: the international regulation of systemic risk**. New York: Oxford University Press, 2006.

ALVES, Carlos André de Melo. **A divulgação do risco operacional segundo recomendações do Comitê da Basileia**: estudo em bancos com carteira comercial no Brasil. Curitiba, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração, Departamento de Administração, Universidade Federal do Paraná.

_____.; MACHADO FILHO, Cláudio Antonio Pinheiro. A divulgação das atribuições de ouvidorias em instituições bancárias públicas e privadas à luz da regulamentação brasileira. **Contabilidade, Gestão e Governança**. Brasília, v.14, n.2, p.45-61, mai/ago 2011.

AMARAL FILHO, Marcos Jordão Teixeira do. **O ombudsman e o controle da Administração**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1993.

AMERICAN BAR ASSOCIATION - ABA. **Standards for the establishment and operation of ombuds offices**. [S.l.]: February, 2004. Disponível em: <http://www.americanbar.org/content/dam/aba/migrated/child/PublicDocuments/ombudsmen_1.authcheckdam.pdf>. Acesso em: 02/06/2011.

ARAÚJO JR., Francisco Calazans de. Ouvidorias nas instituições financeiras: papel, avanços e desafios. In: ENCONTRO DE OUVIDORES, 3., 2010, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ABERJ, 2010. Disponível em: <<http://www.aberj.com.br/uploads/iii%20encontro%20de%20ouvidores%20-%201ª%20parte.zip>>. Acesso em: 24/02/2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS - ABBC; CENTRO DE ESTUDOS DE GOVERNANÇA DA FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS CONTÁBEIS, ATUARIAIS E FINANCEIRAS - FIPECAFI. **Cartilha de governança corporativa**. [São Paulo]: ABBC, Setembro 2009.

_____. **Cursos já oferecidos pela ABBC**. Disponível em: <http://www.abbc.org.br/m3_print.asp?cod_pagina=1308>. Acesso em: 27/05/2010.

_____. **Cursos**. Disponível em: <<http://www.abbc.org.br/cursos.asp?>>. Acesso em: 03/11/2012.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

BAHIA (Estado). **Decreto nº 8.803, de 10 de dezembro de 2003** - regulamenta o funcionamento da Ouvidoria Geral do Estado, criada pela Lei nº 8.538, de 20 de dezembro de 2002. Disponível em: <<http://www.legislabahia.ba.gov.br/>>. Acesso em: 02/03/2011.

BANCO CENTRAL DO BRASIL - BACEN. **Cadastro de instituições financeiras.** Disponível em: <<http://www4.bcb.gov.br/fis/cosif/principal.asp>>, Acesso em: 13/01/2011a.

_____. **Carta-Circular 3.298, de 22 de fevereiro de 2008.** Esclarece sobre a remessa dos relatórios do diretor ou do administrador responsável pela Ouvidoria de que trata a Circular 3.370, de 2007. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 02/05/2010.

_____. **Circular 1.273, de 29 de dezembro de 1987.** Disponível em: < www.bcb.gov.br >, acesso em 02/07/2012.

_____. **Circular 3.289, de 31 de agosto de 2005.** Dispõe sobre a constituição e a implementação, no Banco Central do Brasil, do Sistema de Registro de Denúncias, Reclamações e Pedidos de Informações (RDR). Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 02/08/2009.

_____. **Circular 3.370, de 23 de outubro de 2007 (Revogada).** Dispõe sobre procedimentos complementares relativos à implantação de componente organizacional de ouvidoria. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 03/08/2009.

_____. **Circular 3.501, de 16 de julho de 2010a.** Dispõe sobre o funcionamento do componente organizacional de ouvidoria nas Administradoras de Consórcio. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 02/11/2010.

_____. **Circular 3.503, de 26 de julho de 2010b.** Dispõe sobre procedimentos complementares relativos à implantação de componente organizacional de ouvidoria nas instituições financeiras, nas demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil e nas Administradoras de Consórcio. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 03/11/2010.

_____. **Comunicado 20.048, de 20 de agosto de 2010c.** Comunica a dispensa de remessa dos relatórios semestrais de ouvidoria correspondentes às datas-base de junho e de dezembro de 2010. Disponível em: < <http://www.bcb.gov.br> >. Acesso em: 20/06/2011.

_____. **Comunicado 20.615, de 17 de fevereiro de 2011b.** Divulga orientações preliminares e cronograma relativos à implementação, no Brasil, das recomendações do Comitê de Basileia para Supervisão Bancária acerca da estrutura de capital e de requerimentos de liquidez (Basileia III). Disponível em: < <http://www.bcb.gov.br> >. Acesso em: 20/06/2011.

_____. **Edital de audiência pública 41/2012, de 13 de junho de 2012a.** Divulga minutas de atos normativos que dispõem sobre a responsabilidade socioambiental das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. Disponível em: < www.bcb.gov.br >. Acesso em: 01/07/2012.

_____. **Fundo Garantidor de Crédito (FGC).** Atualização em Junho 2011c. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/bc_atende/port/fgc.asp?idpai=portalbcb>. Acesso em: 20/12/2011.

_____. **Ouvidorias** - contatos. Atualização em 07/06/2011d. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/fis/info/ouvid.asp?idPai=OUVIDBANCOS>>. Acesso em: 08/06/2011.

_____. **Ouvidorias dos bancos.** Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?OUVIDBANCOS>>. Acesso em: 08/06/2011e.

_____. **Publicações Editadas pelo Banco Central do Brasil – Critérios Adotados.** Disponível em: <<http://www4.bcb.gov.br/pre/ranking/port/criterios.asp>>. Acesso em: 30/07/2012b.

_____. **Ranking de instituições mais reclamadas.** Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?RANKING>>. Acesso em: 30/07/2011f.

_____. **Relatório 50 Maiores Bancos e o Consolidado do Sistema Financeiro Nacional.** Data base junho de 2011g. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 02/12/2011.

_____. **Relatório 50 Maiores Bancos e o Consolidado do Sistema Financeiro Nacional - esclarecimentos e metodologia.** Disponível em: <http://www4.bcb.gov.br/top50/port/esc_met.asp>. Acesso em: 02/03/2011h.

_____. **Relatório de estabilidade financeira.** Brasília, v. 8, n. 2, Out. 2009. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 20/12/2009.

_____. **Relatório de inclusão financeira.** Brasília, v. 1, n. 1, 2010d. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/Nor/reincfin/relatorio_inclusao_financeira.pdf>. Acesso em: 22/06/2012.

_____. **Relatório de inclusão financeira.** Brasília, n. 2, 2011i. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/Nor/reincfin/RIF2011.pdf>>. Acesso em: 22/06/2012.

_____.; MINISTÉRIO DA JUSTIÇA – MJ. **Acordo de cooperação técnica.** Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/acordos_e_convenios/Acordo%20BC%20e%20MJ.pdf?idioma=P>. Acesso em: 20/11/2010.

_____.; DEPARTAMENTO DE PROTEÇÃO E DEFESA DO CONSUMIDOR – DPDC. **Ouvidoria: a sua voz dentro das Instituições Financeiras. Boletim Consumo e Finanças**, ano I, n. 1, Março 2011. Disponível em: < http://www.bcb.gov.br/Pre/ASIMP/bcimprensa/2979-Boletim_Consumo_e_Financas_25-03-11.pdf >. Acesso em: 29/03/2011.

BANCO DE ESPAÑA. *Memoria del servicio de reclamaciones 2008*. Madrid, 2009. Disponível em: <<http://www.bde.es>>. Acesso em: 03/11/2010.

BANCO DE PORTUGAL. **Relatório de Supervisão Comportamental.** Lisboa, 2012. Disponível em: < <http://www.bportugal.pt> >. Acesso em 01/06/2012.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION - BCBS. *About the Basel Committee*. Basel, Bank for International Settlements. Disponível em: < <http://www.bis.org/bcbs/index.htm>>. Acesso em: 02/10/2010a.

_____. *Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems*. Basel, Bank for International Settlements, June 2011a. Disponível em: <<http://www.bis.org/publ/bcbs189.pdf>>. Acesso em: 25/10/2011.

_____. *Core principles for effective banking supervision*. Basel, Bank for International Settlements, September 1997. Disponível em: <<http://www.bis.org/publ/bcbs30a.pdf>>. Acesso em: 02/10/2009.

_____. *Customer suitability in the retail sale of financial products and services*. Basel, The Joint Forum, Bank for International Settlements, April 2008. Disponível em: <<http://www.bis.org/publ/joint20.pdf>>. Acesso em: 02/10/2009.

_____. *Enhancing corporate governance for banking organizations*. Basel, Bank for International Settlements, February 2006. Disponível em: <<http://www.bis.org/publ/bcbs122.pdf>>. Acesso em: 02/04/2009.

_____. *Enhancing corporate governance for banking organizations*. Basel, Bank for International Settlements, September 1999. Disponível em: <<http://www.bis.org/publ/bcbs56.pdf>>. Acesso em: 02/04/2012.

_____. *International convergence of capital measurement and capital standards: a revised framework*. Basel, Bank for International Settlements, November 2005. Disponível em: <<http://www.bis.org/publ/bcbs118a.pdf>>. Acesso em: 03/10/2009.

_____. *Principles for enhancing corporate governance: final document*. Basel, Bank for International Settlements, October 2010b. Disponível em: <<http://www.bis.org/publ/bcbs176.pdf>>. Acesso em: 15/10/2010.

_____. *Principles for the Sound Management of Operational Risk*. Basel, Bank for International Settlements, June 2011b. Disponível em: <<http://www.bis.org/publ/bcbs195.pdf>>. Acesso em: 02/06/2012.

_____. *Sound practices for the management and supervision of operational risk*. Basel, Bank for International Settlements, February 2003a. Disponível em: <<http://www.bis.org/publ/bcbs96.pdf>>. Acesso em: 02/10/2009.

_____. *Public Disclosures by Banks: Results of the 2001 Disclosure Survey*. Basel, Bank for International Settlements, May 2003b. Disponível em: <<http://www.bis.org/publ/bcbs97.pdf>>. Acesso em: 03/10/2009.

BECHT, Marco *et al.* *Corporate governance and control*. **European Corporate Governance Institute - Finance Working Paper**, n. 02/2002, August 2005. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=343461>>. Acesso em: 02/02/2012.

BERGER, Allen N. *et al.* *Corporate governance and bank performance: a joint analysis of the static, selection, and dynamic effects of domestic, foreign, and state ownership*. **World Bank Policy Research Working Paper**, n. 3632, June 2005. Disponível em: < <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/8229> >. Acesso em 02/08/2011.

BENZÉCRI, J. P. *Correspondence analysis handbook*. New York: Marcel Dekker Inc, 1992.

BOLSA DE VALORES, MERCADORIAS E FUTUROS - BM&FBOVESPA. **Bovespa - Informe técnico**. Financeiro e Outros - Intermediários Financeiros / Bancos. São Paulo, Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br> >. Acesso em: 21/09/2011.

BRASIL. Conselho Monetário Nacional. **Resolução nº 2.554, de 24 de setembro de 1998**. Dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 02/11/2011.

_____. Conselho Monetário Nacional. **Resolução nº 2.878, de 26 de julho de 2001a (Revogada)**. Dispõe sobre procedimentos a serem observados pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil na contratação de operações e na prestação de serviços aos clientes e ao público em geral. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 02/11/2009.

_____. Conselho Monetário Nacional. **Resolução nº 2.892, de 2001b (Revogada)**. Altera a Resolução nº 2.878 de 26 de julho de 2001, que dispõe sobre procedimentos a serem observados pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil na contratação de operações e na prestação de serviços aos clientes e ao público em geral. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 02/11/2009.

_____. Conselho Monetário Nacional. **Resolução nº 3.198, de 27 de maio de 2004a**. Altera e consolida a regulamentação relativa à prestação de serviços de auditoria independente para as instituições financeiras, demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil e para as câmaras e prestadores de serviços de compensação e de liquidação. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 02/11/2011.

_____. Conselho Monetário Nacional. **Resolução nº 3.380, de 29 de junho de 2006a**. Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 04/11/2009.

_____. Conselho Monetário Nacional. **Resolução nº 3.477, de 26 de julho de 2007a (Revogada)**. Dispõe sobre a instituição de componente organizacional de ouvidoria pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 03/11/2009.

_____. Conselho Monetário Nacional. **Resolução nº 3.489, de 29 de agosto de 2007b (Revogada)**. Altera a Resolução nº 3.477 que dispõe sobre a instituição de componente organizacional de ouvidoria pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 05/11/2009.

_____. Conselho Monetário Nacional. **Resolução nº 3.694, de 26 de março de 2009a.** Dispõe sobre a prevenção de riscos na contratação de operações e na prestação de serviços por parte de instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 02/11/2009.

_____. Conselho Monetário Nacional. **Resolução nº 3.849, de 25 de março de 2010a.** Dispõe sobre a instituição de componente organizacional de ouvidoria pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 26/12/2010.

_____. Conselho Monetário Nacional. **Resolução nº 3.954, de 24 de fevereiro de 2011a.** Altera e consolida as normas que dispõem sobre a contratação de correspondentes no País. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 03/03/2011.

_____. Conselho Monetário Nacional. **Resolução nº 3.959, de 31 de março de 2011b.** Altera a Resolução nº 3.954, de 24 de fevereiro de 2011, que dispõe sobre a contratação de correspondentes no País. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 20/06/2011.

_____. Conselho Monetário Nacional. **Resolução nº 4.035, de 30 de novembro de 2011c.** Altera a Resolução nº 3.954, de 24 de fevereiro de 2011, que dispõe sobre a contratação de correspondentes no País. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 20/01/2012.

_____. Conselho Nacional de Seguros Privados. **Resolução nº 110, de 7 de maio de 2004b.** Estabelece as regras e critérios mínimos a serem observados pelas sociedades seguradoras, pelas entidades abertas de previdência complementar e pelas sociedades de capitalização, para fins de reconhecimento de suas ouvidorias pela SUSEP. Disponível em: <<http://www.susep.gov.br/textos/resol110.htm>>. Acesso em: 02/11/2009.

_____. **Decreto nº 6.523, de 31 de julho de 2008a.** Regulamenta a Lei no 8.078, de 11 de setembro de 1990, para fixar normas gerais sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor - SAC. Disponível em: <<http://www.presidencia.gov.br>>. Acesso em: 02/11/2009.

_____. **Decreto nº 5.683, de 24 de janeiro de 2006b.** Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas da Controladoria-Geral da União, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2004-2006/2006/Decreto/D5683.htm>. Acesso em: 02/06/2012.

_____. **Decreto nº 7.738, de 28 de maio de 2012a.** Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão do Conselho Administrativo de Defesa Econômica – CADE; remaneja cargos em comissão e funções de confiança; altera os Decretos no 6.061, de 15 de março de 2007, no 2.181, de 20 de março de 1997, e no 1.306, de 9 de novembro de 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Decreto/D7738.htm>. Acesso em: 02/07/2012.

_____. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976.** Dispõe a respeito das sociedades por ações. Disponível em: <<http://www.presidencia.gov.br>>. Acesso em: 12/12/2009.

_____. **Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990.** Dispõe a respeito da proteção ao consumidor e dá outras providências. Disponível em <<http://www.presidencia.gov.br>>. Acesso em: 02/11/2009.

_____. **Lei nº 10.303, de 31 de outubro de 2001c.** Altera e acrescenta dispositivos na Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as sociedades por ações, e na Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, que dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. Disponível em: <<http://www.presidencia.gov.br>>. Acesso em: 12/12/2009.

_____. **Lei nº 11.638, de 28 de Dezembro de 2007c.** Altera e revoga dispositivos da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Disponível em: <<http://www.presidencia.gov.br>>. Acesso em: 12/12/2009.

_____. Ministério da Justiça. Secretaria de Direito Econômico. Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor. **Balanco social do Sistema Nacional de Informações de Defesa do Consumidor 2003-2010.** Supervisão técnica da Coordenação Geral do SINDEC. Brasília: Secretaria de Direito Econômico, DPDC, 2010b.

_____. Ministério da Justiça. Secretaria de Direito Econômico. Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor. **Cadastro nacional de reclamações fundamentadas 2008:** relatório analítico. Brasília: DPDC, 2008b.

_____. Ministério da Justiça. Secretaria de Direito Econômico. Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor. **Proposta dos fornecedores para atendimentos – 2010.** Disponível em: <<http://portal.mj.gov.br>>. Acesso em: 02/12/2010c.

_____. Ministério da Justiça. Secretaria de Direito Econômico. Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor. **Sistema Nacional de Informações de Defesa do Consumidor.** Atendimento por área. Consulta referente ao período de 1º/06/2011 a 30/06/2011. Disponível em: <<http://portal.mj.gov.br/SindecNacional/graficos/SelecionaGraficoForm.do>>. Acesso em: 06/02/2012b.

_____. Ministério da Justiça. Secretaria Nacional do Consumidor. Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor. **Sistema Nacional de Defesa do Consumidor.** Sistema Nacional - SNDC. Disponível em: <<http://portal.mj.gov.br>>. Acesso em: 06/02/2012c.

_____. Presidência da República. Controladoria-Geral da União. Ouvidoria Geral da União. **Orientações para implantação de unidade de ouvidoria.** 5. ed. Brasília, 2012d.

CARLILE, Paul R.; CHRISTENSEN, Clayton M. *The cycles of theory building in management research.* **Harvard Business School Working Papers Collection**, n. 05-057, February 2005. Disponível em: <<http://www.hbs.edu/research/pdf/05-057.pdf>>. Acesso em: 02/05/2010.

CARROLL, Archie B. *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*. The **Academy of Management Review**, p. 497-505, Oct. 1979.

_____.; BUCHHOLTZ, Ann K. *Business & society: ethics and stakeholder management*. Ohio: Thomson Learning, 2000.

CARVALHO, Helena. **Análise multivariada de dados qualitativos** - utilização da análise de correspondências múltiplas com o SPSS. Lisboa: Sílabo, 2008.

CASADO, Ana B *et al.* *Third-Party complaints and firm performance: an application in spanish banking*. **Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas - Working Papers Serie EC**, n. 2004-01, Jan 2004. Disponível em: <<http://www.ivie.es/downloads/docs/wpasec/wpasec-2004-01.pdf>>. Acesso em: 02/12/2010.

CASADO-DÍAZ, Ana B. *et al.* *Stock market reactions to third-party complaints*. **International Journal of Bank Marketing**, v. 27, n. 2, p. 167-183, 2009.

CLARKE. Thomas. *International corporate governance: a comparative approach*. New York: Routledge, 2007.

_____. *The stakeholder corporation: a business philosophy for the information age*. In: _____. *Theories of corporate governance. The philosophical foundations of corporate governance*. New York: Routledge, 2004.

CLARKSON, Max B. E. *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, Jan. 1995.

COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES - CNBV. *Reporte de inclusión financiera*, n. 1, México: CNBV, 2009. Disponível em: <<http://www.cnbv.gob.mx>> Acesso em: 02/11/2010.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS - CVM. **Recomendações da CVM sobre governança corporativa**. Rio de Janeiro, Junho, 2002. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc>>. Acesso em: 02/12/2009.

_____. **Consulta de documentos de companhias abertas por ordem alfabética**. Disponível em: < <http://cvmweb.cvm.gov.br/SWB/Sistemas/SCW/CPublica/CiaAb/FormBuscaCiaAbOrdAlf.aspx> >. Acesso em: 27/12/2011.

_____. **Edital de Audiência Pública SDM Nº 03/2012**. Objeto: Instrução que dispõe sobre a instituição da Ouvidoria no âmbito do mercado de valores mobiliários. Rio de Janeiro, 27/06/2012. Disponível em: < <http://www.cvm.gov.br/port/audi/ed0312sdm.pdf> >. Acesso em 08/07/2012.

COMPARATO, Bruno Konder. **As Ouvidorias de polícia no Brasil: controle e participação**. São Paulo, 2005. Tese (Doutorado em Ciência Política) – Programa de Pós-Graduação em Ciência Política, Departamento de Ciência Política, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo.

COOPER, Elizabeth Webb. *Monitoring and governance of private banks*. **The Quarterly Review of Economics and Finance**, v. 49, p.253-264, May 2009.

CRESWELL, John. W. **Projeto de pesquisa**. Métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre, Artmed, 2007.

CRIÉ, Dominique. *Consumer's complaint behaviour. Taxonomy, typology and determinants: towards a unified ontology*. **Database Marketing & Customer Strategy Management**, v. 11, n. 1, p. 60-79, 2003.

CRONBACH, Lee J. *Coefficient Alpha and the internal structure of tests*. **Psychometrika**, v. 16, n.3, September 1951.

CRUVINEL, Elvira. **Responsabilidade social em instituições financeiras: a institucionalização da prática nos bancos no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CUNHA, Darliane Ribeiro *et al.* *Análisis de las informaciones ambientales divulgadas por internet: un estudio comparativo de empresas del mercado bursátil brasileño, chileno Y español*. **Base - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v.3, n. 2, p. 200-209, maio/agosto 2006.

DANET, B. *Toward a method to evaluate the ombudsman role*. **Administration & Society**, v. 10, n. 3, p. 335-369, Nov. 1978.

DIAS, Solange Moraes Afonso. **A implantação de ouvidorias no mercado segurador: um valioso instrumento de proteção contratual**. Rio de Janeiro: FUNENSEG, 2005.

DOS SANTOS, Washington Roberto. **Ouvidoria, novas relações de consumo e o aperfeiçoamento da cidadania no Brasil: a experiência da Caixa Econômica Federal**. Rio de Janeiro, 2006. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Bens Culturais e Projetos Sociais) - Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil, Fundação Getúlio Vargas.

EUROPEAN COMMISSION - EC. **FIN-NET activity report 2008-2009**. Brussels, May 2010. Disponível em: <http://ec.europa.eu/internal_market/fin-net/docs/activity/2008_2009_en.pdf>. Acesso em: 02/03/2011.

FAMA, Eugene F.; JENSEN, Michael C. *Separation of ownership and control*. **Journal of Law and Economics**, v. 26, June 1983. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=94034>>. Acesso em: 09/04/2010.

FÁVERO, Luis Paulo *et al.* **Análise de dados:** modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS - FEBRABAN. **Diretiva** - certificação profissional em ouvidoria. São Paulo, 14/08/2009a. Disponível em: < <http://www.febraban.org.br> >. Acesso em: 02/05/2010.

_____. **Ciab FEBRABAN 2009** – “Bancarização” Coletiva – O Setor Bancário em Números. São Paulo, 2009b. Disponível em: < <http://www.ciab.org.br> >. Acesso em: 09/04/2010.

FINANCIAL OMBUDSMAN SERVICE - FOS. **Annual review 1 april 2007 to 31 march 2008**. London, May 2008. Disponível em: < <http://www.financial-ombudsman.org.uk/publications/ar08/ar08.pdf>>, Acesso em: 02/12/2009.

FINANCIAL SERVICES AUTHORITY - FSA. **Complaints Data**. Last updated 28/12/2011. Disponível em: < http://www.fsa.gov.uk/library/other_publications/commentary>. Acesso em: 12/06/2012.

FRANCIS, Brian *et al.* *The use of visualization in the examination of categorical event histories*. In: BLASIUS, Jörg; GREENACRE, Michael (Ed.). **Visualization of categorical data**. San Diego: Academic Press, 1998.

FREDERICK, William. C. *Corporate social responsibility. Deeproots, flourishing growth, promising future*. In: CRANE, Andrew *et al.* (Orgs). **The oxford handbook of corporate social responsibility**. United States: Oxford University Press, 2008.

FOMBRUN, Charles J. *et al.* **Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk**. Business and Society Review, v. 105:1 p. 85-106, 2000.

FORTUNA, Eduardo. **A governança corporativa no sistema bancário:** uma visão orientada aos depositantes, credores e à sociedade. Rio de Janeiro, 2007. Tese (Doutorado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

FREEMAN, Edward R. *The politics of stakeholder theory: some futures directions*. **Business Ethics Quarterly**, v. 4, Issue 4, p. 409-421, 1994.

FRIEDMAN, Milton. *The use of ranks to avoid the assumption of normality implicit in the analysis of variance*. **Journal of the American Statistical Association**, v. 32, n. 200, p. 675-701, Dec. 1937.

FUNDAÇÃO DE PROTEÇÃO E DEFESA DO CONSUMIDOR DE SÃO PAULO - PROCON-SP. **Cadastro de reclamações fundamentadas:** período 2009. Kit de Imprensa. São Paulo, Março, 2010a. Disponível em: <http://www.procon.sp.gov.br/pdf/acs_release_ranking_e_graficos_cadastro_2009.pdf>. Acesso em: 05/12/2010.

_____. **Cadastro de reclamações fundamentadas:** período 2010. Kit de Imprensa. São Paulo, Março, 2011b. Disponível em: <http://www.procon.sp.gov.br/pdf/acs_ranking_2010.pdf>. Acesso em: 03/03/2011.

_____. **Cartão de crédito.** São Paulo, 24/07/2007. Disponível em: <<http://www.procon.sp.gov.br/noticia.asp?id=555>>. Acesso em: 02/03/2011.

_____. **Fundação Procon-SP divulga dados estatísticos de reclamações por assunto e problema de 2005.** São Paulo, 05/12/2005a. Disponível em: <<http://www.procon.sp.gov.br/texto.asp?id=1130>>. Acesso em: 02/03/2011.

_____. **Institucional** – objetivos. São Paulo, Disponível em: <<http://www.procon.sp.gov.br/categoria.asp?id=206>>. Acesso em: 02/01/2011a.

_____. **Redução das reclamações.** São Paulo, 09/06/2010. Disponível em < <http://www.procon.sp.gov.br/noticia.asp?id=1560#> >. Acesso em: 02/11/2010b.

_____. **Portaria Normativa Procon nº 21, de 12 de abril de 2005b.** Dispõe sobre o procedimento aplicável às consultas e reclamações de consumidores e sua divulgação por meio do banco de dados e do cadastro de reclamações fundamentadas previsto pelo art.44, da Lei nº 8.078, de 11 set. 1990. Disponível em: < <http://www.procon.sp.gov.br/texto.asp?id=792> >. Acesso em: 02/01/2010.

GASPAR, Marcos Antonio *et al.* Relações com investidores dos bancos múltiplos listados na Bovespa: um estudo da estratégia de governança corporativa no atendimento virtual. **Base – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 8, n. 2, p.158-172, abril-junho 2011.

GREENACRE, Michael J. *Correspondence analysis of the spanish national health survey.* **Gaceta Sanitaria**, vol.16, n.2, p. 160-170, 2002.

_____. *Theory and applications of correspondence analysis.* San Diego: Academic Press, 1984.

_____; BLASIUS, Jörg. *Correspondence analysis in the social sciences.* San Diego: Academic Press, 1994.

GILAD, Sharon. *Accountability or expectations management? The role of the ombudsman in financial regulation.* **LAW & POLICY**, v. 30, n. 2, p. 227-253, April 2008.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE - GRI. *Sustainability reporting guidelines.* Version 3.1, Amsterdam, 2000-2011. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/G3.1-Guidelines-Incl-Technical-Protocol.pdf>>. Acesso em: 02/02/2012.

HAIR JR., Joseph F. *et al.* **Análise multivariada de dados.** 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HENDRIKSEN, Eldon S.; VAN BRED, Michael F. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

HIRSCHMAN, Albert O. **Saída, voz e lealdade**. Reações ao declínio de firmas, organizações e Estados. São Paulo: Perspectiva, 1970.

HORNIK, Jacob. *The Delta binomial test for interjudge reliability*. Current Issues & Research in Advertising, v. 11, issue 1, p. 67-74, 1988.

HOUAISS, Antonio; VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Código de boas práticas de governança corporativa**. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009.

_____. **Prêmio IBGC de governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 2012. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em 19/07/2012.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL - ETHOS. **Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial**. São Paulo, Maio, 2008. Disponível em: < http://www.ethos.org.br/_Uniethos/documents/INDICADORESETHOS2008-PORTUGUES.pdf >. Acesso em: 15/04/2009.

_____; FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS - FEBRABAN. **Indicadores setoriais Ethos-Febraban de responsabilidade social empresarial**. Disponível em: < http://www.ethos.org.br/_Uniethos/documents/INDICADORESETHOS-FEBRABAN2008-FINAL.pdf >. Acesso em: 16/04/2009.

INTERNATIONAL OMBUDSMAN ASSOCIATION - IOA. *IOA standards of practice*. October, 2009. Disponível em: <http://www.ombudsassociation.org/sites/default/files/IOA_Standards_of_Practice_Oct09.pdf>. Acesso em: 02/05/2012.

JENSEN, Michael C. *Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function*. **Harvard Business School Working Paper**, n. 00-058, October, 2001. Disponível em: < <http://papers.ssrn.com/abstract=220671> >. Acesso em 03/08/2009.

_____; MECKLING, William. *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure*. **Journal of Financial Economics**. v. 3, p. 305-360, October, 1976.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 1979.

LADEIRA, Virgínia Guimarães. **Estudo de Indicadores de Desempenho da Atividade do Ombudsman em Empresas de Serviços**. Salvador, 2007. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia.

LEVINE, Ross. *The Corporate Governance of Banks: A Concise Discussion of Concepts and Evidence*. **World Bank Policy Research Working Paper**, n. 3404, September, 2004. Disponível em: < <http://ssrn.com/abstract=625281> >. Acesso em 07/02/2009.

LIMA, Gerlando Augusto Sampaio Franco de. **Utilização da Teoria da Divulgação para avaliação da relação do nível de *disclosure* com o custo da dívida das empresas brasileiras**. São Paulo, 2007. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

MACEY, Jonathan R.; O'HARA, Maureen. *The Corporate governance of banks*. **FRBNY Economic Policy Review**, p. 91-107, April 2003. Disponível em: < <http://www.newyorkfed.org/research/epr/03v09n1/0304mace.pdf> >. Acesso em: 15/07/2010.

MACHADO FILHO, Cláudio Antonio Pinheiro. **Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações**. São Paulo: Thomson, 2006.

_____; ZYLBERSTAJN, Decio. Capital reputacional e responsabilidade social: considerações teóricas. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v.11, n. 2, abr-jun. 2004.

McALISTER, Debbie Thorne; ERFFMEYER, Robert C. *A content analysis of outcomes and responsibilities for consumer complaints to third-party organizations*. **Journal of Business Research**, v. 56, p. 341– 351, 2003.

MERRICKS, Walter. *The financial ombudsman service: not just an alternative to court*. **Journal of Financial Regulation and Compliance**, v. 15, n. 2, p. 135-142, 2007.

MIDTTUN, Atle. *Corporate responsibility from a resource and knowledge perspective. Towards a dynamic reinterpretation of C(S)R: are corporate responsibility and innovation compatible or contradictory?* **Corporate Governance**, vol. 7, n. 4, p. 401-413, 2007.

MURITIBA, Sérgio Nunes. **Envolvimento dos conselhos de administração na estratégia das organizações**. São Paulo, 2009. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

NORTH, Douglass C. *Economic performance through time*. **The American Economic Review**, v. 84, n.3, p. 359-368, June 1994.

OLIVEIRA, Daniel Diniz. **A Homogeneidade da rentabilidade bancária em relação a tamanho, origem de capital e operações de crédito**. São Paulo, 2008. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

OMBUDSMAN FOR BANKING SERVICES AND INVESTMENTS - OBSI. **OBSI 2010 annual report**. Toronto, 2010. Disponível em: <http://www.obsi.ca/images/document/up-1OBSI_Annual_Report_2010_HR.pdf>. Acesso em: 07/11/2011.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT - OECD. *Principles of corporate governance*. Paris, 2004. Disponível em: <<http://www.oecd.org>>. Acesso em: 02/04/2009.

_____. *G20 high-level principles on financial consumer protection*. Paris, Task Force on Financial Consumer Protection of the OECD Committee on Financial Markets, October, 2011. Disponível em: < <http://www.oecd.org/dataoecd/58/26/48892010.pdf> >. Acesso em: 07/06/2012.

PESTANA, Maria Helena; GAGEIRO, João Nunes. **Análise de dados para ciências sociais**. A complementaridade do SPSS. 4. ed. Lisboa: Sílabo, 2005.

PINSKI, Isaac. **A Influência do ombudsman na eficácia empresarial**. São Paulo, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

PINTO, Antonia Eliana. Sistema nacional de ouvidorias do poder público federal. **Revista da CGU**, Ano I, n. 1, p.77-85, Dez. 2006.

PINTO, Odila de Lara. **Ombudsman nas instituições bancárias do Brasil** – Agente de Mudanças. Brasília, 1993. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Universidade de Brasília.

PRESTES MOTTA, Fernando Cláudio. *Ombudsman: uma instituição administrativa em exportação*. **Revista de Administração de Empresas**, v. 14, n. 5, p. 71-73, Set./Out. 1974.

RAWLINGS, Phillip; WILLET, Chris. *Ombudsman schemes in the United Kingdom's financial sector: the insurance ombudsman, the banking ombudsman and the building societies ombudsman*. **Journal of Consumer Policy**, v. 17, p. 307-333, Sep. 1994.

REIF, Linda. **Ombudsman. Good governance and human right systems**. Leiden: Martinus Nijhoff Publishers, 2004.

ROWE, Mary P. *The corporate ombudsman: an overview and analysis*. **Negotiation Journal**, v. 3, p. 127-140, April 1987.

_____. *The ombudsman's role in a dispute resolution system*. **Negotiation Journal**, v. 7, p. 353-362, October 1991.

ROZDEICZER, Lukasz; DE LA CAMPA, Alejandro Alvarez. **Alternative dispute resolution manual: implementing commercial mediation**. Washington: International Financial Corporation - The World Bank Group, November 2006. Disponível em: <http://rru.worldbank.org/Documents/Toolkits/adr/adr_fulltoolkit.pdf >. Acesso em: 13/05/2010.

SAMPIERI, Roberto Hernández *et al.* **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 2006.

SAUNDERS, Anthony. **Administração de instituições financeiras**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SIEGEL, Sidney; CASTELLAN JR., N. John. **Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

SINGH, Jagdip. *Consumer complaint intentions and behavior: definitional and taxonomical issues*. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 1, p. 93-107, Jan. 1988.

_____. *A typology of consumer dissatisfaction response styles*. **Journal of Retailing**, v. 66, n. 1, p.57-90, Spring 1990.

SPINETTI, Simone Ribeiro. **A Ouvidoria nos três níveis de gestão da saúde**. São Paulo, 2007. (Doutorado em Saúde Pública) – Programa de Pós-Graduação em Saúde Pública, Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo.

STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCES - SPSS. *Friedman's Two-Way Analysis of Variance by Ranks (nonparametric tests algorithms)*. **SPSS 15.0 for Windows**, Release 6, September, 2006.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL - STF. Ação direta de inconstitucionalidade 2.591 — DF. **Revista Trimestral de Jurisprudência**. Brasília, v. 199, n. 2, p. 425-870 Jan./Mar. 2007.

TIROLE, Jean. **The theory of corporate finance**. Princeton and Oxford: Princeton University Press, 2006.

TENENHAUS, Michel; YOUNG, Forrest W. *An analysis and synthesis of multiple correspondence analysis, optimal scaling, dual scaling, homogeneity analysis and other methods for quantifying categorical multivariate data*. **Psychometrika**, v. 50, n. 1, p. 91-119, March 1985.

THE COMMITTEE ON THE FINANCIAL ASPECTS OF CORPORATE GOVERNANCE AND GEE AND CO. LTD. – CADBURY. **Report of the committee on the financial aspects of corporate governance**. London: GEE, December, 1992. Disponível em: <<http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>>. Acesso em: 02/11/2009.

UNITED STATES OF AMERICA - USA. **Sarbanes-Oxley act of 2002**. Disponível em: <<http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/PLAW-107publ204/pdf/PLAW-107publ204.pdf>>. Acesso em: 02/07/2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WILLIAMS, J. *Canadian financial services ombudsmen: the role of reputational persuasion*. **Banking & Finance Law Review**, v. 20, n. 3, p. 41-87, 2004/2005.

YAZBECK, Otávio. A visão do regulador sobre o papel das ouvidorias. *In: FÓRUM DAS OUVIDORIAS DO MERCADO DE CAPITAIS*, 1., 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: BM&FBovespa, 2010, DVD.

GLOSSÁRIO

Alfa de Cronbach: é uma medida estatística de confiabilidade (CRONBACH, 1951). Essa medida varia de 0 a 1 e seu limite inferior geralmente aceito é 0,7, apesar de poder diminuir para 0,6 em pesquisa exploratória (HAIR JR. *et al.*, 2009). Nesta pesquisa, o Alfa de Cronbach foi empregado para indicar o ajuste das dimensões, com base em Carvalho (2008).

Alternativa para Resolução de Disputa (*Alternative Dispute Resolution* – ADR): “é definido como qualquer processo ou procedimento diferente da adjudicação por um juiz [...] no qual um terceiro neutro participa para auxiliar na resolução de assunto em controvérsia” (ROZDEICZER; DE LA CAMPA, 2006, p. 12). O *ombudsman* pode ser estudado como alternativa ao judiciário para a resolução de disputas (ROWE, 1991).

Análise de Correspondência (ANACOR): “é uma abordagem composicional para mapeamento perceptual que é baseada em categorias de uma tabela de contingência. A maioria das aplicações envolve um conjunto de objetos e de atributos, em que os resultados retratam objetos e atributos em um mapa perceptual comum” (HAIR JR. *et al.*, 2009, p. 483).

Análise de Correspondência Múltipla (ACM): é uma técnica multivariada de interdependência que permite a análise de “três ou mais variáveis categóricas relacionadas em um espaço perceptual comum” (*Ibid.*). Por meio de um processo de quantificação, a técnica é capaz de reduzir a dimensionalidade dos dados de múltiplas tabelas de contingência e pode ser entendida, também, como uma análise equivalente à de “componentes principais para dados nominais” (PESTANA; GAGEIRO, 2005, p. 210).

Atividades da Gestão: são atividades ligadas à implementação e à proposição de estratégias (FAMA; JENSEN, 1983). Para os fins deste estudo, contemplam as atribuições da ouvidoria, baseadas na regulamentação brasileira, de implementar o atendimento dos clientes / usuários em última instância e o tratamento das reclamações deles recebidas, a atribuição de propor melhorias de procedimentos / rotinas e informações que dizem respeito à contribuição da ouvidoria para prevenção de riscos.

Atividade dos Órgãos do Sistema de Governança Corporativa: são atividades ligadas à ratificação de estratégias propostas e ao monitoramento da implementação de estratégias ratificadas (*Ibid.*). Para os fins deste estudo, contemplam as seguintes responsabilidades dos órgãos do sistema de governança corporativa, a partir das informações recebidas da ouvidoria e com base na regulamentação brasileira: ratificar (ou não ratificar) as medidas propostas pela ouvidoria (aos cuidados do conselho de administração), monitorar a implementação das medidas que forem ratificadas e relatórios recebidos a respeito da atividade da ouvidoria (aos cuidados dos órgãos do sistema de governança corporativa).

Comitê de Supervisão Bancária da Basileia (Comitê da Basileia): esse comitê fornece um fórum para cooperação regular a respeito de assuntos de supervisão bancária, com secretaria no Banco de Compensações Internacionais na Basileia - Suíça. Contempla representantes da África do Sul, Alemanha, Arábia Saudita, Argentina, Austrália, Bélgica, Brasil, Canadá, Cingapura, China, Coreia, Espanha, Estados Unidos, França, Holanda, Hong Kong (Região

Especial Administrativa da China), Índia, Indonésia, Itália, Japão, Luxemburgo, México, Reino Unido, Rússia, Suécia, Suíça e Turquia (BCBS, 2010a).

Conglomerado: Segundo o Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional – COSIF, é o conjunto de entidades financeiras vinculadas diretamente ou não, por participação acionária ou por controle operacional efetivo, caracterizado pela administração ou gerência comum, ou pela atuação no mercado sob a mesma marca ou nome comercial (BRASIL, 1987).

Conglomerado Bancário: Para os fins deste estudo, é o conglomerado composto de pelo menos uma instituição do tipo Banco Comercial ou Banco Múltiplo com Carteira Comercial (BACEN, 2011h).

Consolidado Bancário I (Consolidado B-I): Somatório das posições contábeis dos Conglomerados Bancários e Instituições Bancárias Independentes (*Ibid.*).

Dimensões: “A noção de dimensão é definida pela possibilidade de fixar, sem ambiguidade nem redundância, os pontos de um certo número de coordenadas” (BENZECRI, 1992, p. 19).

Disputa: “Ato ou efeito de disputar. Confrontação verbal em que cada lado defende, com argumentos, seus pontos de vista; discussão, debate, polêmica” (HOUAISS; VILLAR, 2009, p. 696). Neste estudo, disputa compreende a discussão de um assunto em controvérsia envolvendo de um lado a instituição bancária e, do outro lado, os clientes e/ou usuários de produtos e serviços ofertados por essa instituição.

Divulgação: No sentido mais amplo, quer dizer a “veiculação da informação” (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999, p. 512). A divulgação pode ser obrigatória, quando exigida por alguma norma, ou voluntária, quando feita de forma discricionária.

Financial Dispute Resolution Network (FIN-NET): “É uma rede para a resolução de disputas financeiras de programas nacionais que funcionam como alternativas para a resolução de disputas (ADRs) em países da área econômica europeia (membros da União Europeia mais Islândia, Leichenstein e Noruega) os quais são responsáveis por tratar disputas entre consumidores e provedores de serviços financeiros, isto é, bancos, companhias de seguro, firmas de investimento e outras. FIN-NET foi lançada pela Comissão Europeia em 2001” (EC, 2010, p.1).

Gestão: Para os fins deste estudo, contempla o diretor-presidente, em conjunto com os outros diretores e áreas da companhia, responsáveis “pela elaboração e implementação de todos os processos operacionais e financeiros, após a aprovação do conselho de administração” (IBGC, 2009, p.54).

Inclusão Financeira: processo de efetivo acesso e uso pela população de serviços financeiros adequados às suas necessidades, contribuindo com sua qualidade de vida (BACEN, 2010d).

Inércia: Uma medida relativa de qui-quadrado usada em análise de correspondência. Pode ser calculada para cada categoria de linha ou coluna de uma tabela de contingência, para

representar sua contribuição ao total da inércia (HAIR JR. *et al*, 2009). A inércia de uma dimensão obtém-se se dividindo o valor próprio pelo número de variáveis empregadas na ACM. As inércias mais elevadas sugerem dimensões mais importantes para as análises (CARVALHO, 2008).

Instituições Bancárias Independentes: para os fins deste estudo, são instituições financeiras do tipo Banco Comercial, Banco Múltiplo com Carteira Comercial ou Caixa Econômica que não integrem conglomerado (BACEN, 2011h).

Instituições Bancárias: são entidades captadoras de depósito à vista e de poupança, atuantes na intermediação entre agentes poupadores e tomadores de recursos, sendo capazes de realizar operações de crédito. Neste estudo, são instituições bancárias independentes ou conglomerados bancários presentes no Relatório '50 Maiores Bancos e o Consolidado do Sistema Financeiro Nacional' - Consolidado B-I (*Id.*, 2011g, 2011h).

Medida de Discriminação: “Informam sobre as variáveis que mais contribuem para a definição de cada uma das dimensões (...) As medidas de discriminação variam de 0 a 1, assumindo o valor 1 quando a discriminação é perfeita” (PESTANA; GAGEIRO, 2005, p. 214).

Ouvidoria: Para os fins deste estudo, é o componente organizacional de instituições bancárias que contempla a atribuição de atuar como canal de comunicação entre essas instituições e os clientes e os usuários de seus produtos e serviços, inclusive na mediação de conflitos (BRASIL, 2010a).

Procons: “são órgãos estaduais e municipais de proteção e defesa do consumidor, criados especificamente para este fim, com competências, no âmbito de sua jurisdição, para exercer as atribuições estabelecidas pela Lei 8.078, de 11 de setembro de 1990, e pelo Decreto nº 2.181/97.” (*Id.*; 2012c).

Reclamação Apresentada a Terceiros ('reclamação a terceiros' ou *third-party complaint*): Corresponde a “[...] uma ação que pode ser tomada quando o consumidor percebe que os remédios iniciais da companhia para resolver seus problemas foram inadequados” (CASADO-DÍAZ *et al*, 2009, p. 168). As reclamações pertinentes às ouvidorias, analisadas neste estudo, são um exemplo de reclamação apresentada a terceiros.

Relevância: Segundo Hendriksen e Van Breda (1999, p.97) “em seu nível mais básico, informação relevante é a informação pertinente à questão sendo analisada”.

Responsividade Social: Corresponde à resposta da organização a demandas sociais (FREDERICK, 2008). Pode ser entendida, também, como uma ação ou postura estratégica adotada pelas empresas em interação com seus *stakeholders* (CARROL, 1979).

Risco Legal: Possibilidade de ocorrência de perdas associada à inadequação ou deficiência em contratos firmados pela instituição, bem como a sanções em razão de descumprimento de dispositivos legais e a indenizações por danos a terceiros decorrentes das atividades desenvolvidas pela instituição (BRASIL, 2006a).

Risco Operacional: É a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos. Essa definição inclui o risco legal (*Ibid.*).

Risco Reputacional: Tipo de risco que advém de falhas operacionais, falhas para se conformar a leis relevantes e regulamentos, ou outras fontes. É, particularmente, danoso a instituições bancárias, visto que a natureza de seus negócios requer manutenção da confiança de depositantes, credores e do mercado em geral (BCBS, 1997).

Sistema legal e regulatório: É o conjunto de normas contemplando leis e regulamentos, capaz de afetar a estrutura e o funcionamento de organizações e que funciona como “mecanismo externo de governança” (MACHADO FILHO, 2006, p.89). Para os fins deste estudo, o sistema legal e regulatório contempla a regulamentação brasileira.

Sistema Nacional de Informações de Defesa do Consumidor - SINDEC: Em sentido amplo, é uma política pública de integração dos órgãos do Sistema Nacional de Defesa do Consumidor – SNDC e de informação e orientação aos consumidores, materializada em um conjunto de soluções tecnológicas transferido aos Procons integrados (BRASIL, 2008b).

Regulamentação brasileira: para os fins deste estudo, contempla as normas do CMN e do Bacen que regulamentam as ouvidorias em instituições bancárias e a base normativa que possibilita a apresentação de reclamações a terceiros (BACEN, 2005; BRASIL, 2010a, 2010b).

Terceiros: São partes externas, não envolvidas na relação (SINGH, 1990; CRIÉ, 2003). Neste estudo, enfatizam-se como terceiros: os Procons estaduais e municipais (como exemplo, o Procon-SP); o DPDC, por consolidar dados recebidos desses Procons (BRASIL, 2008b) e o Bacen, por receber denúncias e reclamações a respeito das instituições bancárias (BACEN, 2005).

Valor Próprio: Estatística que “mostra a variância total explicada por cada dimensão” (FÁVERO *et al*, 2009, p. 293).

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - Email 1º contato: pesquisa de campo

APÊNDICE 2 - Questionário

APÊNDICE 3 - A atuação das ouvidorias e os princípios de governança corporativa

APÊNDICE 4 - Formulário para analisar o conteúdo: pesquisa documental

APÊNDICE 5 - Atributos de variáveis de governança vinculados às instituições bancárias

APÊNDICE 6 - Pedido de informação via ‘Fale Conosco’

APÊNDICE 7 - Resposta ao pedido de informação via ‘Fale Conosco’

APÊNDICE 8 - Exemplo do leiaute da matriz de entrada: pesquisa não experimental

APÊNDICE 9 - Pós teste: Anova de Friedman

APÊNDICE 1 - E-MAIL 1º CONTATO: PESQUISA DE CAMPO

-----Mensagem original-----

De: xxxxxx@xxx.xxx

Enviada em: dd de mm de 2011

Para: yyyyyy@yyy.yyy

Assunto: Pesquisa Acadêmica - Ouvidorias - Doutorado FEA-USP

Prezado(a) Senhor(a)

Sou Carlos André de Melo Alves, aluno do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (PPGA/FEA/USP), sob a orientação do Prof. Dr. Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho.

Este e-mail se trata de um convite para que colabore em pesquisa que faz parte de minha tese de doutorado a respeito das ouvidorias em instituições bancárias.

Serão requeridos alguns minutos de sua atenção para preenchimento de um questionário. As respostas a serem dadas refletem sua ótica e não da entidade em que eventualmente atue. Será assegurada a confidencialidade do respondente e as informações fornecidas terão uso exclusivamente acadêmico. Ao final do preenchimento é possível optar por receber informações a respeito dos resultados da pesquisa após sua conclusão.

Este é o link para o questionário da pesquisa: <https://www.linkquestionario>. O link é vinculado a seu e-mail, portanto, essa mensagem não deve ser reencaminhada pois foi destinada aos seus cuidados. Seria desejável receber sua resposta a respeito do questionário até x de xxx de 2011.

Agradeço antecipadamente a sua atenção e coloco-me à disposição para esclarecimentos adicionais.

Saudações,

Carlos André de Melo Alves

Doutorando em Administração - FEA/USP

xxxxxx@xxx.xxx (xx11) nnnn-nnnn

Obs: Caso não tenha interesse em colaborar com a pesquisa, clique aqui <https://www.nãoparticiparpesquisa>.

APÊNDICE 2 - QUESTIONÁRIO

PPGA/FEA/USP - Questionário - Ouvidorias

Prezado Senhor (a),

Agradeço por sua colaboração em pesquisa a respeito das ouvidorias em instituições bancárias. Trata-se de um estudo em desenvolvimento no Curso de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (PPGA/FEA/USP).

Serão solicitados alguns minutos de sua atenção para responder alguns questionamentos, os quais estão distribuídos em seis páginas. A barra horizontal superior de cada página mostrará sua evolução no preenchimento do questionário indicando em que página se encontra. Os botões na parte inferior de cada página permitem a movimentação de uma página preenchida para a página seguinte.

Se desejar é possível preencher as páginas do questionário gradualmente, ou seja, ao término de cada página pode-se ir para a próxima página, fechar a página e posteriormente pode-se retornar ao questionário usando o mesmo link enviado no email que o convidou a participar da pesquisa.

As respostas dadas refletem a ótica do respondente e não da entidade em que eventualmente atue. Será assegurada a confidencialidade de quem responde e as informações fornecidas terão uso exclusivamente acadêmico. Ao final do preenchimento é possível optar por receber informações a respeito dos resultados da pesquisa após sua conclusão. Coloco-me à disposição para esclarecimentos adicionais.

Atenciosamente,
Carlos André de Melo Alves

PPGA/FEA/USP - Questionário - Ouvidorias

*** 1. Sua área predominante de atuação nos últimos dois anos (assinale uma alternativa):**

- ☐ Ouvidoria
- ☐ Canais de Atendimento: Agência / Serv. de Atendimento ao Consumidor - SAC
- ☐ Auditoria / Gestão de Riscos
- ☐ Regulador Bancário: Normas / Supervisão Bancária / Atendimento ao Cidadão
- ☐ Entidades de Proteção ou Defesa do Consumidor
- ☐ Pesquisa Acadêmica / Docência
- ☐ Outra Área (especificar)

PPGA/FEA/USP - Questionário - Ouvidorias

As características pertinentes às ouvidorias em instituições bancárias podem ser associadas às características de gestão e de governança corporativa, conforme descrito em cada item do quadro a seguir.

	Item	Descrição do Item
Características Pertinentes às Ouvidorias em Instituições Bancárias	Características de Gestão	Contemplam aspectos associados ao funcionamento da ouvidoria no cumprimento de suas atribuições regulamentares (tais como tratar as reclamações de clientes/usuários de produtos e serviços da instituição e propor melhorias de procedimentos e rotinas com base na análise dessas reclamações).
	Características de Governança Corporativa	Contemplam aspectos associados às responsabilidades do conselho de administração, da diretoria executiva, da auditoria e do comitê de auditoria quanto às informações recebidas da ouvidoria, bem como aspectos associados ao compromisso da instituição quanto à redução de conflitos de interesse e quanto à execução das atribuições da ouvidoria com transparência, independência, imparcialidade e isenção.

- * 2. Segundo sua ótica, atribua um percentual para cada item descrito no Quadro acima que reflita a relevância do item para caracterizar as ouvidorias em instituições bancárias (Observação: nenhuma relevância é 0% e relevância máxima é 100%. Percentuais devem somar 100%).

Item 1) Características de Gestão (%)

Item 2) Características de Governança Corporativa (%)

PPGA/FEA/USP - Questionário - Ouvidorias

- * 3. Segundo sua ótica, assinale 'Sim' ou 'Não' para indicar se os subitens (descritos de 'a' até 'j') estão ou não estão associados ao item 'características de gestão' (descrito no quadro do início desta página do questionário). Caso necessário apresente no fim da questão comentários a respeito dos subitens.

	Sim	Não
a) Atribuições da ouvidoria	☐	☐
b) Diferença entre ouvidoria e outros canais de atendimento	☐	☐
c) Forma de acesso à ouvidoria (inclui telefone gratuito)	☐	☐
d) Prazo limite de resposta final para reclamações recebidas na ouvidoria da instituição bancária	☐	☐
e) Certificação dos integrantes da ouvidoria	☐	☐
f) Descrição da qualificação e/ou experiência do ouvidor	☐	☐
g) Informações a respeito das reclamações recebidas na ouvidoria da instituição bancária	☐	☐
h) Jurisdição da ouvidoria (ex: uma instituição, mais de uma instituição)	☐	☐
i) Compromisso expresso da instituição em assegurar o acesso da ouvidoria às informações necessárias para elaboração de resposta às reclamações recebidas	☐	☐
j) Outras informações (Ex: atuação da ouvidoria contribuindo para prevenir riscos, conscientização do corpo funcional da instituição a respeito da ouvidoria, eventuais indicadores que contribuam para entender o desempenho da ouvidoria)	☐	☐

Comentários a respeito dos subitens (opcional)

PPGA/FEA/USP - Questionário - Ouvidorias

*** 4. Segundo sua ótica, assinale 'Sim' ou 'Não' para indicar se os subitens (descritos de 'k' até 't') estão ou não estão associados ao item 'características de governança corporativa' (descrito no quadro do início desta página do questionário). Caso necessário apresente no fim da questão comentários a respeito dos subitens.**

	Sim	Não
k) Responsabilidade do conselho de administração/diretoria executiva a respeito de medidas propostas pela ouvidoria	☐	☐
l) Responsabilidade(s) regulamentar(es) do diretor responsável pela ouvidoria	☐	☐
m) Responsabilidades da auditoria interna e comitê de auditoria (se existir na instituição) a respeito de relatório da ouvidoria e/ou a respeito de relatório do diretor responsável pela ouvidoria	☐	☐
n) Responsabilidade da auditoria independente a respeito de relatório do diretor responsável pela ouvidoria	☐	☐
o) Localização da ouvidoria na estrutura organizacional da instituição	☐	☐
p) Critérios para designação/dstituição do ouvidor	☐	☐
q) Mandato do ouvidor	☐	☐
r) Indicação se ouvidor é designado diretor responsável pela ouvidoria	☐	☐
s) Compromisso expresso da instituição em criar condições para o funcionamento da ouvidoria pautado pela transparência, independência, imparcialidade e isenção	☐	☐
t) Outras Informações (Ex: orçamento da ouvidoria, eventual alçada da ouvidoria, segregação entre ouvidoria e auditoria interna)	☐	☐

Comentários a respeito dos subitens (opcional)

PPGA/FEA/USP - Questionário - Ouvidorias

*** 5. Segundo sua ótica, para cada subitem descrito a seguir assinale a alternativa que mostra a possibilidade do subitem constar da documentação divulgada ao público por instituições bancárias, por reguladores, por entidades associativas às quais essas instituições sejam vinculadas ou por entidades de defesa do consumidor (possibilidade mínima é '1' e máxima é '5').**

	1	2	3	4	5
Diferença entre ouvidoria e outros canais de atendimento	☐	☐	☐	☐	☐
Certificação dos integrantes da ouvidoria	☐	☐	☐	☐	☐
Descrição da qualificação e/ou experiência do ouvidor	☐	☐	☐	☐	☐
Informações a respeito das reclamações recebidas na ouvidoria da instituição bancária	☐	☐	☐	☐	☐
Jurisdição da ouvidoria (ex: uma instituição, mais de uma instituição)	☐	☐	☐	☐	☐
Outras Informações (Ex: atuação da ouvidoria contribuindo para prevenir riscos, conscientização do corpo funcional da instituição a respeito da ouvidoria, eventuais indicadores que contribuam para entender o desempenho da ouvidoria)	☐	☐	☐	☐	☐
Evidência de responsabilidade do conselho de administração/diretoria executiva a respeito de medidas propostas pela ouvidoria	☐	☐	☐	☐	☐
Evidência de responsabilidade(s) regulamentares do diretor responsável pela ouvidoria	☐	☐	☐	☐	☐
Evidências de responsabilidade(s) da auditoria interna e comitê de auditoria (se existir na instituição) a respeito de relatório da ouvidoria e/ou a respeito de relatório do diretor responsável pela ouvidoria.	☐	☐	☐	☐	☐
Evidências de responsabilidade da auditoria independente a respeito de relatório do diretor responsável pela ouvidoria	☐	☐	☐	☐	☐
Localização da ouvidoria na estrutura organizacional da instituição	☐	☐	☐	☐	☐
Indicação se ouvidor é designado diretor responsável pela ouvidoria	☐	☐	☐	☐	☐
Outras Informações (Ex: menção a orçamento da ouvidoria, menção a eventual alçada da ouvidoria, segregação entre ouvidoria e auditoria interna)	☐	☐	☐	☐	☐

PPGA/FEA/USP - Questionário - Ouvidorias

As questões 6 a 9, a seguir, buscam apurar o grau de associação entre a atuação das ouvidorias em instituições bancárias e os princípios de governança corporativa. Em cada questão a linha (A) reflete a situação atual a respeito dessa associação, e a linha (B) reflete a situação ideal. Segundo sua ótica, para cada questão atribua em cada linha (A e B) qualquer nota de '0' a '10' (associação nula é '0' e máxima é '10'. Se desejar atribuir notas com casas decimais, separe os números inteiros e as casas decimais com um ponto).

- * 6. A atuação das ouvidorias disponibilizando informações de interesse dos clientes e dos usuários de produtos e serviços associa-se à transparência de informações da instituição bancária a partes interessadas.**

A - Situação Atual (0 a 10)

B - Situação Ideal (0 a 10)

- * 7. A atuação das ouvidorias buscando tratar as demandas sem distinção entre clientes e não-clientes associa-se ao tratamento equânime de partes interessadas que se relacionam com a instituição bancária.**

A - Situação Atual (0 a 10)

B - Situação Ideal (0 a 10)

- * 8. A atuação das ouvidorias prestando esclarecimentos e dando respostas conclusivas num prazo limite para demandas de clientes e usuários de produtos e serviços associa-se à prestação de contas dos atos da instituição bancária a partes interessadas.**

A - Situação Atual (0 a 10)

B - Situação Ideal (0 a 10)

- * 9. A atuação das ouvidorias propondo aperfeiçoamento de procedimentos e rotinas com base na análise das reclamações recebidas associa-se a uma atitude responsável da instituição bancária que possibilita incorporar interesses dos clientes e dos usuários de produtos e serviços na definição de seus negócios e operações, buscando a perenidade dessa instituição.**

A - Situação Atual (0 a 10)

B - Situação Ideal (0 a 10)

PPGA/FEA/USP - Questionário - Ouvidorias

- * 10. Deseja receber o resultado da pesquisa após sua conclusão ?**

☐ Sim

☐ Não

- 11. Obrigado pelas respostas. Se desejar, sugira o nome e o email para contato de alguém que pode contribuir para a pesquisa respondendo este questionário.**

Nome

email para contato

PPGA/FEA/USP - Questionário - Ouvidorias

Prezado(a) Senhor(a)

Gostaria de informar que se encerrou o período para receber a resposta do questionário da pesquisa acadêmica. Independente de sua participação na pesquisa, agradeço a atenção dispensada durante o período.

Atenciosamente,

APÊNDICE 3 - A ATUAÇÃO DAS OUVIDORIAS E OS PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Este apêndice apresenta reflexões a respeito da associação entre a atuação das ouvidorias em instituições bancárias e os princípios de governança corporativa disseminados pelo IBGC. No questionário, mostrado no Apêndice 2, foram apresentadas 4 sentenças pertinentes à atuação da ouvidoria associada a cada princípio (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa). Em cada sentença os 24 respondentes deste questionário atribuíram 2 notas de 0 a 10 a respeito dessa associação: uma para a situação atual e outra para a ideal. Inicialmente, o Gráfico 1 apresenta as notas médias atribuídas para a situação atual e ideal pertinentes a cada princípio.

Gráfico 1 - Notas médias: atuação das ouvidorias e princípios de governança corporativa

A análise inferencial foi usada para investigar eventuais diferenças entre as associações obtidas para a situação atual e a situação ideal. Inicialmente, empregaram-se oito testes Shapiro-Wilk para verificar se as notas mostradas na figura anterior são normalmente distribuídas para cada situação. A Tabela 1 mostra os resultados dos testes, constatando-se

para a situação atual Sig. > 0,05 (sugerindo a normalidade de distribuição das notas) e para a situação ideal Sig. < 0,05 (sugerindo distribuição não-normal das notas). Baseado nos resultados mostrados na tabela, indicando a não normalidade para a distribuição da situação ideal em todas as análises, optou-se por usar o Teste de Wilcoxon (SIEGEL, CASTELLAN Jr., 2006).

Tabela 1 - Shapiro Wilk: resultados dos testes de normalidade

Princípio	Situação	Shapiro-Wilk		
		Estatística	g.l.	Sig.
Transparência	Atual	0,9555	24	0,3556
	Ideal	0,7398	24	0,0000 ¹
Equidade	Atual	0,9210	24	0,0615
	Ideal	0,6623	24	0,0000 ¹
Prestação de Contas	Atual	0,9126	24	0,0402
	Ideal	0,5189	24	0,0000 ¹
Responsabilidade Corporativa	Atual	0,9265	24	0,0814
	Ideal	0,3763	24	0,0000 ¹

Legenda: 'g.l.' são os graus de liberdade, 'Sig.' é significância.

Observação: 1 – Significativo a 5%.

A partir dos dados pertinentes a cada princípio, que deram base ao Gráfico 1, foram efetuados quatro Testes de Wilcoxon, cujos resultados estão mostrados na Tabela 2. A hipótese nula desses testes foi a de que não havia diferenças significativas entre as notas da situação atual e ideal para cada princípio, e a hipótese alternativa indicava que essas diferenças eram significativas. Os resultados nessa tabela mostram que a significância foi menor do que 5% para todos os testes executados, indicando haver diferenças significativas.

Tabela 2 - Wilcoxon: comparação entre situação atual e ideal (por princípio)

Princípio	Situação	N	Posto Médio	Teste de Wilcoxon	Sig.
Transparência	Atual	24	0	(Z = -4,0267)	0,0001 ¹
	Ideal	24	11		
Equidade	Atual	24	0	(Z = -3,7342)	0,0001 ¹
	Ideal	24	9,5		
Prestação de Contas	Atual	24	0	(Z = -3,7342)	0,0001 ¹
	Ideal	24	9,5		
Responsabilidade Corporativa	Atual	24	0	(Z = -4,3060)	0,0000 ¹
	Ideal	24	12,5		

Legenda: 'N' é o número de respostas, 'Sig.' é significância.

Observação: 1 – Significativo a 5%.

Verificou-se, na Tabela 2, que os postos médios para as notas apresentadas para a situação ideal superaram os postos médios para as notas apresentadas para a situação atual para todos os princípios, o que permite afirmar que ainda há uma distância a ser percorrida para aumentar a associação entre a atuação das ouvidorias e os princípios de governança corporativa, baseado na ótica dos respondentes. Em outras palavras, constatou-se que a associação entre a atuação das ouvidorias e cada princípio existe, mas baseado nesses respondentes tal associação pode ser aprimorada.

Ao serem comparados os princípios de governança corporativa no tocante às diferenças entre situação ideal e atual, constatou-se na análise inferencial respaldada pela Anova de Friedman ($Fr = 14,1327$, $Sig. = 0,0027$ para 3 graus de liberdade) que essas diferenças são significativas, pois $Sig. < 0,05$. Em outras palavras, as diferenças entre situação ideal e atual variam de um princípio para outro. A Figura 1 apresenta o resultado do pós-teste, mostrando resumo das comparações múltiplas que auxiliaram a identificação das diferenças significativas sinalizadas pela Anova de Friedman. Tais comparações baseiam-se em Siegel e Castellan Jr. (2006).

Figura 1 - Pós teste: comparações múltiplas entre princípios

Observações: princípios ordenados da esquerda para direita pelos valores dos postos médios entre parênteses. Princípios na mesma chave (1 e 2) não apresentaram diferenças no nível 0,05, considerando as comparações múltiplas de pares de postos.

Por fim, constatou-se que a situação ideal difere da situação atual para todos os princípios, mas a Figura 1 evidencia que a atuação das ouvidorias associada ao princípio da prestação de contas tem uma distância a ser percorrida da situação atual para a ideal significativamente inferior à distância pertinente aos princípios da responsabilidade corporativa e da transparência, com base na ótica dos respondentes.

APÊNDICE 4 - FORMULÁRIO PARA ANALISAR O CONTEÚDO: PESQUISA DOCUMENTAL

Item	Subitem	Ausente	Presente
1. Características de Gestão	a) Atribuições da ouvidoria		
	b) Diferença entre ouvidoria e outros canais de atendimento		
	c) Forma de acesso à ouvidoria (inclui telefone gratuito)		
	d) Prazo limite de resposta final para reclamações recebidas na ouvidoria da instituição bancária		
	e) Certificação dos integrantes da ouvidoria		
	f) Descrição da qualificação e/ou experiência do ouvidor		
	g) Informações a respeito das reclamações recebidas na ouvidoria da instituição bancária		
	i) Compromisso expresso da instituição em assegurar o acesso da ouvidoria às informações necessárias para elaboração de resposta às reclamações recebidas		
	j) Outras informações (Ex: atuação da ouvidoria contribuindo para prevenir riscos, conscientização do corpo funcional da instituição a respeito da ouvidoria, eventuais indicadores que contribuam para entender o desempenho da ouvidoria)		
2. Características de Governança Corporativa	k) Responsabilidade do conselho de administração/diretoria executiva a respeito de medidas propostas pela ouvidoria		
	l) Responsabilidade(s) regulamentar(es) do diretor responsável pela ouvidoria		
	m) Responsabilidades da auditoria interna e comitê de auditoria (se existir na instituição) a respeito de relatório da ouvidoria e/ou a respeito de relatório do diretor responsável pela ouvidoria		
	n) Responsabilidade da auditoria independente a respeito de relatório do diretor responsável pela ouvidoria		
	o) Localização da ouvidoria na estrutura organizacional da instituição		
	p) Critérios para designação/destituição do ouvidor		
	q) Mandato do ouvidor		
	r) Indicação se ouvidor é designado diretor responsável pela ouvidoria		
	s) Compromisso expresso da instituição em criar condições para o funcionamento da ouvidoria pautado pela transparência, independência, imparcialidade e isenção		
	t) Outras Informações (Ex: orçamento da ouvidoria, eventual alçada da ouvidoria, segregação entre ouvidoria e auditoria interna)		
Indicar o número de semestres (0 a 7) em que os atributos de cada variável estiveram vinculados à instituição			
Variável	Atributos da Variável		
Porte	() Muito Grande () Grande () Médio () Pequeno		
Tipo de Controle	() Público () Privado Nacional () Estrangeiro		
Tipo de Listagem	() Não Listado () Não Listado		

APÊNDICE 5 - ATRIBUTOS DE VARIÁVEIS DE GOVERNANÇA VINCULADOS ÀS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS¹

Nome Reduzido	Porte	Tipo de Controle	Tipo de Listagem
BB	Muito Grande	Público	Listado
CEF	Muito Grande	Público	Não Listado
ITAU	Muito Grande	Privado Nacional	Listado
SANTANDER	Muito Grande	Estrangeiro	Listado
HSBC	Muito Grande	Estrangeiro	Não Listado
VOTORANTIM	Médio	Privado Nacional	Não Listado
BANRISUL	Muito Grande	Público	Listado
SAFRA	Grande	Privado Nacional	Não Listado
CITIBANK	Grande	Estrangeiro	Não Listado
BIC	Grande	Privado Nacional	Listado
BMG	Médio	Privado Nacional	Não Listado
MERCANTIL DO BRASIL	Grande	Privado Nacional	Listado
FIBRA	Médio	Privado Nacional	Não Listado
CRUZEIRO DO SUL	Médio	Privado Nacional	Listado
DAYCOVAL	Médio	Privado Nacional	Listado
BVA	Médio	Privado Nacional	Não Listado
PINE	Pequeno	Privado Nacional	Listado
RURAL	Grande	Privado Nacional	Não Listado
BASA	Grande	Público	Listado
BANESE	Grande	Público	Listado
BONSUCESSO	Médio	Privado Nacional	Não Listado
J.MALUCELLI	Pequeno	Privado Nacional	Listado
SOCIETE GENERALE	Pequeno	Estrangeiro	Não Listado
INDUSTRIAL DO BRASIL	Pequeno	Privado Nacional	Não Listado
MATONE	Pequeno	Privado Nacional	Não Listado
BASEMSA	Pequeno	Privado Nacional	Não Listado

Legenda: 'Nome reduzido' contém o nome reduzido da instituição bancária.

Observação: 1. Instituições ordenadas por depósitos totais, na data base junho de 2011. Durante os sete semestres a que se refere esta pesquisa, cada instituição manteve o Porte, o Tipo de Controle e o Tipo de Listagem descritos neste Apêndice.

APÊNDICE 6 - PEDIDO DE INFORMAÇÃO VIA 'FALE CONOSCO'

De: nnnnnnnn@bcb.gov.br [mailto:nnnnnnnn@bcb.gov.br]

Enviada em: quinta-feira, de maio de 2011

Para: yyyyyyy@yyy.yyy

Assunto: Banco Central do Brasil - Confirmação de recebimento de mensagem

Não responda a esta mensagem.

Esta mensagem foi gerada automaticamente para informar que seu contato com o Banco Central do Brasil foi registrado com sucesso em /05/2011, às com o número **nnnnn**.

Prezados senhores, Sou pesquisador da Universidade de São Paulo e desejo receber, se possível, as seguintes informações para fins de pesquisa de doutorado:

1 - Breve descrição de cada tipo de reclamação constante no Ranking de Instituições Mais Reclamadas do Banco Central do Brasil que contempla o termo 'ouvidoria' (São exemplos desses tipos de reclamação: 'Ouvidoria'; 'Ouvidoria - Atendimento'; 'Ouvidoria - Descumprimento do Prazo de Resposta'; 'Ouvidoria - Não Disponibilização de DDG'; 'Ouvidoria - Não Divulgação de DDG'; 'Ouvidoria - Outros').

2 - A primeira data (ano e mês) em que reclamações contemplando o termo 'ouvidoria' passaram a constar do referido *ranking*.

Anexa segue carta de apresentação de orientador acadêmico para comprovar a finalidade acadêmica do pedido.

Atenciosamente,

Arquivo(s) foram anexados pelo Cidadão.

Para enviar alguma informação adicional, por favor, preencha novamente o formulário em nossa página ou ligue para nnnn-nnn-nnnn.

Universidade de São Paulo
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Programa de Pós-Graduação em Administração

São Paulo, de maio de 2011.

Ao Banco Central do Brasil,

Departamento de Prevenção a Ilícitos Financeiros e de Atendimento de Demandas de
Informações do Sistema Financeiro – Decic

Aos Cuidados do Sr. |

Ref. Pedido de Informação – Pesquisa Acadêmica.

O aluno Carlos André de Melo Alves (meu orientando de doutorado no Programa de Pós-Graduação em Administração) realiza sua pesquisa de tese a respeito das ouvidorias em instituições bancárias.

Para realizar a pesquisa solicita a colaboração dessa Autarquia para atender ao pedido de informação que diz respeito a dados de reclamações pertinentes às ouvidorias de conglomerados financeiros constantes no 'Ranking de Instituições Mais Reclamadas' divulgado pelo Banco Central do Brasil.

Acrescento que esses dados terão uso exclusivamente acadêmico e ao término do estudo o mesmo estará à disposição para consulta. Agradeço antecipadamente a colaboração e coloco-me à disposição para esclarecimentos que se fizerem necessários.

Atenciosamente,

Profº. Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho
Doutor em Administração – FEA/USP

APÊNDICE 7 - RESPOSTA AO PEDIDO DE INFORMAÇÃO VIA 'FALE CONOSCO'

Irregularidade ¹	Vigência ²	Aplicação
Ouvidoria - Atendimento	desde 1/5/2010	Art. 1º, parágrafo 2º, inciso II, da Resolução 3.849/10, combinado com o art. 2º, inciso I, da mesma Resolução (o demandante informa que não consegue ser atendido pela Ouvidoria ou quando esse componente o remete para outros canais de atendimento já procurados pelo demandante);
		Art. 2º, parágrafo 1º, da Resolução 3.849/10 (não fornecimento do protocolo de atendimento);
		Art. 2º, incisos II e III, da Resolução 3.849/10 (a Ouvidoria registra a reclamação, mas, em seguida se nega a prestar esclarecimentos ou informar o prazo para resposta);
		Para outros problemas relacionados a atendimento de Ouvidoria.
Ouvidoria - Descumprimento do Prazo de Resposta	desde 27/8/2009	Art. 2º, incisos III e IV, da Resolução 3.849/10.
		NOTA: A Ouvidoria deve fixar prazo de resposta, que não pode ser superior a 15 dias ³ .
Ouvidoria - Não Disponibilização de DDG ⁴	desde 27/8/2009	Art. 1º, parágrafo 2º, inciso III, da Resolução 3.849/10.
Ouvidoria - Não Divulgação do DDG ⁴	desde 27/8/2009	Art. 1º, parágrafo 2º, inciso III, alíneas "a", "b" e "c", da Resolução 3.849/10.
Ouvidoria - Outros	desde 27/8/2009	Para problemas não especificados nos demais itens desse assunto. (IF).
Ouvidoria	8/2/2008 - 27/8/2009	Resolução 3.477/07 - Instituições Financeiras

Observações: 1. referente às instituições financeiras; 2. referente à vigência para abertura da demanda contendo a irregularidade; 3. com base na Resolução nº 3.849 do CMN; 4. Discagem Direta Gratuita.

APÊNDICE 8 - EXEMPLO DO LEIAUTE DA MATRIZ DE ENTRADA: PESQUISA NÃO EXPERIMENTAL¹

Porte	Tipo de Controle	Tipo de Listagem	Semestre	Assunto
Grande	Estrangeiro	Não Listado	200801	Ouvid
Grande	Privado Nacional	Listado	200801	Ouvid
Pequeno	Privado Nacional	Listado	200801	Ouvid
Muito Grande	Público	Listado	200801	Ouvid
Médio	Privado Nacional	Não Listado	200801	Ouvid
Pequeno	Privado Nacional	Não Listado	200802	Ouvid
Muito Grande	Estrangeiro	Listado	200802	Ouvid
Médio	Privado Nacional	Não Listado	200802	Ouvid
Grande	Privado Nacional	Listado	200802	Ouvid
Muito Grande	Estrangeiro	Listado	200901	Ouvid
Grande	Privado Nacional	Listado	200901	Ouvid
Pequeno	Privado Nacional	Listado	200901	Ouvid
Médio	Privado Nacional	Não Listado	200901	Ouvid
Muito Grande	Público	Listado	200901	Ouvid
Grande	Estrangeiro	Não Listado	200902	Ouvid
Grande	Público	Listado	200902	Out_DD
Pequeno	Privado Nacional	Listado	200902	Ouvid
Muito Grande	Público	Listado	200902	Dpr
Médio	Privado Nacional	Listado	200902	Out_DD
Pequeno	Privado Nacional	Não Listado	201001	Dpr
Médio	Privado Nacional	Não Listado	201001	Dpr
Muito Grande	Estrangeiro	Listado	201001	Dpr
Médio	Privado Nacional	Não Listado	201001	Out_DD
Muito Grande	Privado Nacional	Listado	201001	Out_DD
Muito Grande	Privado Nacional	Listado	201002	Dpr
Muito Grande	Público	Não Listado	201002	Atd
Pequeno	Privado Nacional	Não Listado	201002	Atd
Muito Grande	Privado Nacional	Listado	201002	Atd
Médio	Privado Nacional	Não Listado	201002	Dpr
Muito Grande	Público	Não Listado	201002	Atd
Muito Grande	Público	Não Listado	201101	Atd
Médio	Privado Nacional	Não Listado	201101	Atd
Muito Grande	Privado Nacional	Listado	201101	Out_DD
Médio	Privado Nacional	Não Listado	201101	Dpr
Muito Grande	Público	Não Listado	201101	Atd

Legenda: 'Ouvid' = Ouvidoria; 'Out_DD' = Outros e DD; 'Dpr' = Descumprimento de Prazo; 'Atd' = Atendimento.

Observações: 1. cada coluna refere-se a uma variável qualitativa e cada linha representa a ocorrência de uma reclamação pertinente à ouvidoria, estando as ocorrências agrupadas por semestre de encerramento da reclamação.

APÊNDICE 9 - PÓS TESTE: ANOVA DE FRIEDMAN

Resumo das comparações múltiplas - possibilidade de divulgação voluntária por subitem, baseado em Siegel e Castellan Jr (2006) ¹

<div> <div>Comparações Múltiplas</div> <div>(Pós-Teste - Anova de Friedman)</div> </div>											
Ri-Rj	Z Score	Sig.	N	0,05/N	Sig. < 0,05/N	Ri-Rj	Z Score	Sig.	N	0,05/N	Sig. < 0,05/N
150	0,999999865	0,0000000135	78	0,0006410256	1	36	0,9089388295	0,0910611705	78	0,0006410256	0
114	0,9999880594	0,0000119406	78	0,0006410256	1	34	0,8961876540	0,1038123460	78	0,0006410256	0
109	0,9999732526	0,0000267474	78	0,0006410256	1	33,5	0,8928065443	0,1071934557	78	0,0006410256	0
107,5	0,9999661482	0,0000338518	78	0,0006410256	1	33,5	0,8928065443	0,1071934557	78	0,0006410256	0
103,5	0,9999374639	0,0000625361	78	0,0006410256	1	33	0,8893467416	0,1106532584	78	0,0006410256	0
103	0,9999325766	0,0000674234	78	0,0006410256	1	32	0,8821886344	0,1178113656	78	0,0006410256	0
100	0,9998948232	0,0001051768	78	0,0006410256	1	31,5	0,8784892222	0,1215107778	78	0,0006410256	0
96	0,9998131530	0,0001868470	78	0,0006410256	1	30,5	0,8708472397	0,1291527603	78	0,0006410256	0
94	0,9997528919	0,0002471081	78	0,0006410256	1	30,5	0,8708472397	0,1291527603	78	0,0006410256	0
80,5	0,9985752725	0,0014247275	78	0,0006410256	0	30	0,8669038301	0,1330961699	78	0,0006410256	0
77	0,9978400812	0,0021599188	78	0,0006410256	0	29,5	0,8628783285	0,1371216715	78	0,0006410256	0
76	0,9975743668	0,0024256332	78	0,0006410256	0	29	0,8587704367	0,1412295633	78	0,0006410256	0
74	0,9969524642	0,0030475358	78	0,0006410256	0	28,5	0,8545799078	0,1454200922	78	0,0006410256	0
73	0,9965905336	0,0034094664	78	0,0006410256	0	27	0,8415108207	0,1584891793	78	0,0006410256	0
69,5	0,9950001746	0,0049998254	78	0,0006410256	0	24,5	0,8180689232	0,1819310768	78	0,0006410256	0
67,5	0,9938203565	0,0061796435	78	0,0006410256	0	24	0,8131325681	0,1868674319	78	0,0006410256	0
67	0,9934893317	0,0065106683	78	0,0006410256	0	23	0,8030141249	0,1969858751	78	0,0006410256	0
62,5	0,9897318928	0,0102681072	78	0,0006410256	0	21	0,7818073845	0,2181926155	78	0,0006410256	0
62	0,9892154874	0,0107845126	78	0,0006410256	0	20	0,7707288569	0,2292711431	78	0,0006410256	0
61	0,9881145003	0,0118854997	78	0,0006410256	0	20	0,7707288569	0,2292711431	78	0,0006410256	0
60,5	0,9875283328	0,0124716672	78	0,0006410256	0	19,5	0,7650734484	0,2349265516	78	0,0006410256	0
58	0,9842074769	0,0157925231	78	0,0006410256	0	19	0,7593417907	0,2406582093	78	0,0006410256	0
56	0,9810298020	0,0189701980	78	0,0006410256	0	18	0,7476536573	0,2523463427	78	0,0006410256	0
54	0,9773239043	0,0226760957	78	0,0006410256	0	15,5	0,7171745001	0,2828254999	78	0,0006410256	0
53,5	0,9763074552	0,0236925448	78	0,0006410256	0	14	0,6980758770	0,3019241230	78	0,0006410256	0
53	0,9752529636	0,0247470364	78	0,0006410256	0	13	0,6850302678	0,3149697322	78	0,0006410256	0
53	0,9752529636	0,0247470364	78	0,0006410256	0	11,5	0,6650256288	0,3349743712	78	0,0006410256	0
51,5	0,9718506949	0,0281493051	78	0,0006410256	0	9,5	0,6376159006	0,3623840994	78	0,0006410256	0
50	0,9680676554	0,0319323446	78	0,0006410256	0	9	0,6306450241	0,3693549759	78	0,0006410256	0
49,5	0,9667169219	0,0332830781	78	0,0006410256	0	9	0,6306450241	0,3693549759	78	0,0006410256	0
49	0,9653194790	0,0346805210	78	0,0006410256	0	7,5	0,6094817278	0,3905182722	78	0,0006410256	0
47	0,9592401689	0,0407598311	78	0,0006410256	0	6,5	0,5951860249	0,4048139751	78	0,0006410256	0
46,5	0,9575923137	0,0424076863	78	0,0006410256	0	5	0,5735079659	0,4264920341	78	0,0006410256	0
44	0,9485283005	0,0514716995	78	0,0006410256	0	4,5	0,5662288533	0,4337711467	78	0,0006410256	0
42,5	0,9423896410	0,0576103590	78	0,0006410256	0	4	0,5589272094	0,4410727906	78	0,0006410256	0
41	0,9356893395	0,0643106605	78	0,0006410256	0	3,5	0,5516054789	0,4483945211	78	0,0006410256	0
40	0,9308961665	0,0691038335	78	0,0006410256	0	1,5	0,5221672578	0,4778327422	78	0,0006410256	0
38	0,9204897789	0,0795102211	78	0,0006410256	0	1	0,5147824003	0,4852175997	78	0,0006410256	0
37	0,9148610227	0,0851389773	78	0,0006410256	0	0,5	0,5073924692	0,4926075308	78	0,0006410256	0

Legenda: 'Ri-Rj' é a diferença entre soma dos postos, em valores absolutos; 'Z Score' é baseado na distribuição normal e sua apuração considerou 'Ri-Rj', os totais de respondentes e de subitens comparados; 'Sig.' é significância; 'N' é o número total de comparações.

Observação: 1. As seis primeiras colunas e as seis últimas foram ordenadas pela diferença entre soma dos postos.

ANEXOS

ANEXO 1 - Resolução nº 3.477 do Conselho Monetário Nacional

ANEXO 2 - Resolução nº 3.849 do Conselho Monetário Nacional

ANEXO 1 - RESOLUÇÃO Nº 3.477 DO CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL

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

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

R E S O L V E U:

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

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

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

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

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

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

II - garantir o acesso dos clientes e usuários de produtos e serviços ao atendimento da ouvidoria, por meio de canais ágeis e eficazes, respeitados os requisitos de acessibilidade

das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, na forma da legislação vigente;

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

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

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

§ 7º As ouvidorias das sociedades corretoras de títulos e valores mobiliários e das sociedades distribuidoras de títulos e valores mobiliários que não façam parte de conglomerado financeiro podem firmar convênio com as bolsas de valores ou bolsas de mercadorias e futuros nas quais realizem operações, para utilização de serviço de atendimento e assessoramento.

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

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

Art. 2º Constituem atribuições da ouvidoria:

I - receber, registrar, instruir, analisar e dar tratamento formal e adequado às reclamações dos clientes e usuários de produtos e serviços das instituições referidas no art. 1º, que não

forem solucionadas pelo atendimento habitual realizado por suas agências e quaisquer outros pontos de atendimento;

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

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

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

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

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

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

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

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

I - as atribuições da ouvidoria;

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

III - o compromisso expresso da instituição no sentido de:

- a) criar condições adequadas para o funcionamento da ouvidoria, bem como para que sua atuação seja pautada pela transparência, independência, imparcialidade e isenção;
- b) assegurar o acesso da ouvidoria às informações necessárias para a elaboração de resposta adequada às reclamações recebidas, com total apoio administrativo, podendo requisitar informações e documentos para o exercício de suas atividades.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

I - revisado pela auditoria externa, a qual deve manifestar-se acerca da qualidade e adequação da estrutura, dos sistemas e dos procedimentos da ouvidoria, bem como sobre o cumprimento dos demais requisitos estabelecidos nesta resolução, devendo ainda os respectivos convênios, nos casos previstos no art. 1º, §§ 6º, 7º e 8º, conter cláusula dispondo sobre a responsabilidade pela auditoria, nos termos desta resolução;

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

§ 6º A revisão pela auditoria externa, de que trata o § 5º, inciso I, não se aplica às sociedades de crédito ao microempreendedor

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Brasília, 26 de julho de 2007.

Henrique de Campos Meirelles

Presidente

ANEXO 2 - RESOLUÇÃO Nº 3.849 DO CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL**RESOLUÇÃO Nº 3.849**

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

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

R E S O L V E U :

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

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

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

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

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

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

a) divulgado e mantido atualizado em local e formato visível ao público no recinto das suas dependências e nas dependências dos correspondentes no País, bem como nos respectivos

sítios eletrônicos na internet e nos demais canais de comunicação utilizados para difundir os produtos e serviços da instituição;

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

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

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

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

§ 5º Os bancos comerciais, os bancos múltiplos, as caixas econômicas, as sociedades de crédito, financiamento e investimento, as associações de poupança e empréstimo e as sociedades de arrendamento mercantil que realizem operações de arrendamento mercantil financeiro devem instituir o componente organizacional de ouvidoria na própria instituição.

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

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

§ 8º As instituições não referidas nos §§ 5º, 6º e 7º podem firmar convênio com a associação de classe a que sejam afiliadas ou com as bolsas de valores ou as bolsas de mercadorias e de

futuros nas quais realizam operações, para compartilhamento e utilização da ouvidoria mantida em uma dessas entidades.

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

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

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

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

Art. 2º Constituem atribuições da ouvidoria:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

I - as atribuições da ouvidoria;

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

III - o compromisso expresso da instituição no sentido de:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

§ 6º O relatório de que trata o § 5º deve ser:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Art. 9º Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 10. Ficam revogadas as Resoluções nº 3.477, de 26 de julho de 2007, e nº 3.489, de 29 de agosto de 2007.

Brasília, 25 de março de 2010.

Henrique de Campos Meirelles

Presidente