UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO
COMUNICAÇÃO SOCIAL – RELAÇÕES PÚBLICAS

Gabriela Sanches

OUVIDORIA E ÉTICA: UM ESTUDO DA OUVIDORIA DO SPORT CLUB INTERNACIONAL

Porto Alegre
2012

AUTORIZAÇÃO

Autorizo o encaminhamento para avaliação e defesa pública do TCC (Trabalho de Conclusão de Cursos) intitulado.....

.....

.....,

de autoria de .....,

estudante do curso de Comunicação Social, habilitação .....

....., desenvolvida sob minha orientação.

Porto Alegre, ... de ..... de 20....

Assinatura:

Nome completo do orientador:

Gabriela Sanches

OUVIDORIA E ÉTICA: UM ESTUDO DA OUVIDORIA DO SPORT CLUB INTERNACIONAL

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção de título de Bacharel em Comunicação Social, habilitação em Relações Públicas, pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Rudimar Baldissera

Porto Alegre
2012

Gabriela Sanches

OUVIDORIA E ÉTICA: UM ESTUDO DA OUVIDORIA DO SPORT CLUB INTERNACIONAL

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção de título de Bacharel em Comunicação Social, habilitação em Relações Públicas, pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Aprovada em _____de_____de_____.

BANCA EXAMINADORA

_____

Prof. Dr. Rudimar Baldissera – UFRGS
Orientador

_____

Prof.ª Dra. Karla Maria Müller – UFRGS

_____

Prof.ª Ms. Cristine Kaufman – UFRGS

Porto Alegre
2012

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Rudimar Baldissera, por me mostrar os caminhos a serem seguidos e provar que é possível.

À Ana Paula Haubert e toda a equipe da Ouvidoria Colorada, por colocarem-se à disposição para me ajudar em todo o período de estudo.

Ao meu gerente de comunicação, Felipe Kowalkzuk, por acreditar em meu trabalho e, por tantas vezes, me dispensar para que fosse possível a realização deste estudo e sempre se colocar à disposição para me auxiliar.

Aos meus pais um agradecimento especial, pelo amor de sempre. À minha mãe Gladir, por estar sempre ao meu lado e nunca deixar de acreditar em meu potencial. Ao meu pai Douglas, pelo carinho de sempre e pelos esforços para zelar pelos meus estudos. Sem vocês isso não seria possível, amo todos.

Ao meu irmão Gustavo, pelos sorrisos e abraços.

Ao Paulo, meu padrasto, pela disposição de sempre, carinho e pelo apoio.

A minha família, pelo amor, companheirismo, e alegria que sempre me dão forças para seguir em frente. Obrigada Vô Alfredo, Vó Zaida, Vó Lola, Dinda, Maninha, Zane, Tia Mara, Paulinho, Lauro, Dani, Nanda, Gabriel, Lara e Tati. Vocês me fazem melhor.

Ao meu avô Gildo (*in memorian*), pelo carinho de sempre e pelos ensinamentos.

Aos meus amigos, por estarem ao meu lado sempre, me ouvindo, me fazendo rir e aconselhando. Nesse momento obrigado especial segue a Amanda, Mariana e Muriel.

RESUMO

As ouvidorias foram criadas com a finalidade de promover um canal de diálogo entre as organizações e seus diversos públicos. Desse modo, possuem a incumbência de agir de forma a atender os preceitos éticos estabelecidos pelas organizações que representam, bem como pela sociedade que estão inseridas. O presente estudo visa entender se na prática esses preceitos são utilizados nas ações de rotina de uma ouvidoria, no presente trabalho os preceitos analisados são os explicitados no Regulamento da Ouvidoria Coolorada. Para isso, aplicamos a metodologia de análise documental aos atendimentos prestados pelo nosso objeto de estudo, a Ouvidoria Colorada – setor de ouvidoria do Sport Club Internacional. Através dessa análise foi possível verificar se a ética está presente nos atendimentos prestados pelo setor.

Palavras-chave: Comunicação; Comunicação Organizacional; Ética; Ética Empresarial; Ouvidoria; Sport Club Internacional.

ABSTRACT

The ombudsman was created in order to promote a channel for dialogue between organizations and their various publics. Therefore, they have the responsibility to act to meet the ethical principles established by the organization they represent, as well as the society that they are inserted. This study aims to understand whether in practice these precepts are used in the routine actions of an ombudsman in the present work the precepts are analyzed in detail in the Regulation of the Ombudsman Coolorada. For this, we apply the methodology of documentary analysis of patient care provided by our object of study, the Ombudsman Colorada - industry ombudsman Sport Club Internacional. This analysis was possible to verify whether ethics is present in the care given by the industry.

Keywords: Communication, Organizational Communication, Ethics, Business Ethics, Ombudsman, Sport Club Internacional.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Maneiras de entender a moralidade. 25
Tabela 2: Moral e normas de tipo técnico. 27
Tabela 3: Tabulação dos atendimentos prestados pela ouvidoria. 53

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: A política pela ética: pressões cidadãs 31
Figura 2: Relação improdutiva e produtiva entre a recolha de dados e análise. 48
Figura 3: E-mail padrão de atendimento. 49

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11
2 ÉTICA 14
2.1 A história da ética 14
2.2 Relação entre ética e moral 20
2.2.1 Ética 21
2.2.2 Moral 24
2.2.3 Diferenciação entre moral e ética ..... **Erro! Indicador não definido.**
2.3 Ética organizacional 28
3 O TRABALHO DA COMUNIÇACÃO NAS ORGANIZAÇÕES 32
3.1 Comunicação Organizacional 32
3.2 A importância da ouvidoria nas organizações 34
3.3 A reformulação administrativa do futebol brasileiro 39
4 OUVIDORIA E ÉTICA: UM ESTUDO DA OUVIDORIA COLORADA 42
4.1 História administrativa do Sport Club Internacional 42
4.2 A criação da ouvidoria colorada 44
4.3 Procedimentos metodológicos 46
4.3.1 A pesquisa documental 46
4.3.2 Constituição do *corpus* de estudo 47
4.3.3 A seleção realizada pela Ouvidoria Colorada 51
4.3.4 Análise dos documentos 52
4.3.5 Apreciação das análises – considerações 60
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 63
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 66
ANEXOS 71
ANEXO A – Regulamento da Ouvidoria 71
ANEXO B – Relatório da Ouvidoria – Mar/2012 73
ANEXO C – Liberação do material 79
ANEXO D – Formulário utilizado em atendimento por telefone e pessoalmente 80

1 INTRODUÇÃO

Agir eticamente é um dos fatores que mantém as organizações no mercado competitivo. Atualmente, o consumidor vem levando em consideração, não somente produtos e serviços que são oferecidos pelas empresas, mas o modo que esses são oferecidos à população. O novo consumidor estima os chamados ativos intangíveis, ou seja, os fatores que não são aparentes aos olhos, mas que agregam valor ao produto e ao serviço prestado. Podemos dizer que a ética das organizações faz parte desses ativos. Mas em que realmente consiste a ética nas organizações? De acordo com O.C. Ferrel, Fraedich e L. Ferrel (2001), a ética no âmbito organizacional compreende os princípios e padrões que orientam o mundo dos negócios. Um dos setores que trata diretamente com as questões éticas dentro das organizações é a ouvidoria.

As ouvidorias vêm sendo implantadas nos mais diversos tipos de organizações, sejam elas públicas ou privadas. Podemos afirmar que elas trabalham diretamente com a questão ética, por se responsabilizarem pela realização do contato da organização com o seu cliente. No Brasil, as ouvidorias estão sendo inseridas nas empresas de grande e médio porte desde a década de 1990, por isso devemos considerar que ainda estão em desenvolvimento e buscando reconhecimento dentro dessas organizações.

Os clubes de futebol, com a sua reformulação administrativa, vêm se transformando em grandes organizações, necessitando ter um cuidado ainda maior para se desenvolverem e não deixarem de cumprir com seus preceitos éticos. A fim de prezar pelos direitos dos torcedores, em 2003, foi promulgada a Lei n° 10.671, conhecida como Estatuto do Torcedor. Em uma de suas cláusulas, apresenta a obrigatoriedade de disponibilização de um setor de ouvidoria nos clubes de futebol brasileiros em dias de evento esportivo. O Sport Club Internacional, no mesmo ano da promulgação da presente Lei, optou por inserir em sua estrutura organizacional o setor de ouvidoria – chamada Ouvidoria Colorada. Para a instalação da mesma, disponibilizou uma estrutura física definida, com seu atendimento sendo realizado

em dias de semana - em horário comercial - além de prestar serviços em dias de eventos esportivos.

Frente a essas informações, a partir do interesse pessoal em compreender este novo cenário das organizações de futebol e de que forma a ouvidoria utiliza-se dos preceitos éticos em sua rotina de atendimento, estabelecemos o seguinte problema de pesquisa: De que modo a Ouvidoria Colorada, como a ação de comunicação e relacionamento, atende aos preceitos éticos estabelecidos pelo Regulamento da Ouvidoria Colorada[1]?

Neste âmbito, o presente estudo possui o objetivo geral de verificar se o trabalho realizado pela Ouvidoria Colorada atende os preceitos éticos explicitados em seu regulamento. A partir da temática apresentada, foram definidos ainda os seguintes objetivos específicos: compreender a importância da colaboração dos demais setores da organização para a realização de um atendimento ético, identificar que outros tipos de obrigações éticas possuem a ouvidoria, além de dar retorno ao cliente e refletir sobre a questão da ética organizacional na sociedade contemporânea.

Esta temática foi escolhida por entender a ouvidoria como essencial na comunicação de empresas de grande e médio porte, uma vez que a sociedade contemporânea busca cada vez mais ser ouvida e compreendida. E esse se caracteriza por ser o setor de representatividade dessa sociedade dentro das organizações. Além disso, considera-se que este estudo poderá contribuir para que profissionais de comunicação melhor conheçam o modo de funcionamento das ouvidorias, em particular da Ouvidoria Colorada. Além disso, escolhi o presente tema por possuir interesse pessoal, mesmo antes da graduação, de compreender como ocorre a aplicabilidade da ética na rotina das organizações.

Este trabalho constitui-se em estudo teórico-empírico. Primeiramente, realizamos investigação bibliográfica sobre os temas e conceitos fundamentais para constituir o quadro teórico desta pesquisa. Na sequência, tem lugar o estudo empírico que consiste em análise dos documentos da ouvidoria do Sport Club Internacional. A análise documental (CALADO, 2004/2005; PIMENTEL, 2001), considera os documentos de atendimento da ouvidoria do Internacional (relatório da ouvidoria de março de 2012), informações disponíveis no site oficial do clube – www.internacional.com.br –, além do Regulamento da Ouvidoria. Os procedimentos

[1] Documento disponibilizado no ANEXO A.

de análise estão explicitados no capítulo 4, subitem 4.3.

A estrutura do presente estudo compreende cinco capítulos. Assim, após este capítulo introdutório, no capítulo 2 discorre-se sobre a noção de ética em diferentes períodos históricos a partir de autores como Cortina e Martínez (2010), Lipovetsky (2005), Plaisance (2011), Valls (1994), Vázquéz (2010). O capítulo também contempla revisão sobre a ideia de ética organizacional a partir de autores como Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2001).

No capítulo 3, revisamos os conceitos de comunicação organizacional a partir de autores como Weber (2009) e Kunsch (2009), e ouvidoria, com base nos autores Vismona (2012), Iasbeck (2010), Santos Jr. (2005). Além disso, ponderamos, ainda, sobre a importância da ouvidoria nas organizações e discorremos sobre o momento atual que afeta os clubes de futebol brasileiros, a sua transformação em grandes organizações a partir dos autores Bueno (2009), Souza (2009), Camargo (2001), Carravetta (2006).

No quarto capítulo, apresentamos a definição do nosso objeto de estudo com a apresentação da história do Sport Club Internacional e a criação da Ouvidoria Colorada, com base nos autores Avancini (2010) e Braga (2009). A seguir, ponderamos sobre a metodologia utilizada para a análise e a constituição do nosso corpus de estudo, que consiste no formato que vamos dar a nossa pesquisa. Posteriormente, informamos sobre a seleção que a própria ouvidoria realiza em seus atendimentos expomos a análise dos documentos fornecidos pela Ouvidoria Colorada e apresentamos algumas conclusões obtidas através da análise realizada.

Por fim, no quinto capítulo, apresentamos as considerações finais de modo a destacarmos os principais resultados do estudo.

2 ÉTICA

A ética está de volta ao vocabulário das organizações, que retomam o estudo da mesma a fim de incorporar seus preceitos na rotina empresarial. Isto ocorre devido ao fato dos clientes estarem levando em consideração, novamente, este tipo de posicionamento no momento de escolher uma marca. As instituições obrigam-se a voltar para um pensamento mais comprometido com estes ideais. Mas o que não fica muito claro, em alguns casos, é que tipo de comportamento deve-se tomar para agir eticamente. Um dos primeiros problemas a serem enfrentados, e que será tratado no próximo item, é referente à sobreposição dos conceitos de ética e moral.

2.1 A história da ética

As definições de ética são remodeladas de acordo com seu período histórico e com a sociedade de seu tempo. Para Adela Cortina e Emilio Martínez (2010), a ética soube se adaptar aos problemas de cada época, elaborando novos conceitos e esboçando novas soluções. A ética possui como base a busca pela felicidade, seja ela antes ou após a morte. De acordo com Vázquez (2010), as doutrinas éticas são desenvolvidas como respostas aos problemas básicos apresentados pelas relações entre os homens. Com isso, podemos dividir a reformulação da ética na sociedade, por alguns limiares distintos que se diferem na história de acordo com sua época, em que cada uma destas doutrinas éticas consiste em um ideal ético, baseado nos valores culturais de seu período e em suas marcas sociais.

O início das doutrinas éticas na sociedade ocorreu na Grécia Antiga (dos anos 500 a.C – 300 a.C). Nesse momento, iniciaram as reflexões sobre o comportamento da sociedade e a conduta moral grega. Essa fase é reconhecida como a “era do ser”. Chamamos assim, pois os filósofos deste tempo entendiam a ética de acordo com o ser de todas as coisas. Os pensadores gregos buscavam a realidade das coisas; “assim, alguns deles logo irão se perguntar em que consiste a verdadeira *virtude* e a verdadeira noção de *bem*” (CORTINA e MARTÍNEZ, 2010, p. 53). Para os gregos, a virtude era chamada de *areté* e era entendida como uma

qualidade em algo que o indivíduo realizava que permitia que este homem fosse reconhecido pelos demais e destacado perante os outros. Esta análise foi realizada mais profundamente pelos filósofos sofistas Sócrates, Platão e Aristóteles. Sócrates é considerado o fundador da moral, afirma Valls, que:

> embora os gregos não gostassem dos questionamentos socráticos, Sócrates foi chamado, muitos séculos depois, “o fundador da moral”, porque sua ética [...] não se baseava simplesmente nos costumes do povo e dos ancestrais, assim como nas leis exteriores, mas sim na convicção pessoal, adquirida através de um processo de consulta ao seu ‘demônio interior’ (como ele dizia), na tentativa de compreender a justiça das leis (VALLS, 1994, p. 17, grifos do autor).

É de Sócrates a máxima “Conhece-te a ti mesmo”, pois de acordo com suas ideias temos que ter conhecimento universal, moral e prático para agir corretamente. Esse apresenta um modo racional de construção do pensamento do ser humano. Segundo Vázquez (2010), para os pensadores gregos a base dos estudos éticos era o bem moral, que consistia na busca de um princípio de conduta absoluta. Um agir visando o bem superior, que tem Deus como foco principal.

Ainda de acordo com o autor, para Sócrates podemos dizer, de forma direta, que o homem é feliz praticando o bem. Sendo que a definição de bem, para os gregos, consistia na realização de ações em benefício à sociedade. Já para Platão, a ética e, portanto, a felicidade está ligada à política e ao trabalho para o Estado. Esse filósofo despreza o trabalho braçal. Seu discípulo Aristóteles, compartilha destes mesmos pensamentos, pois entende a filosofia como sendo relacionada à política, em que só a elite da *pólis* (como eram chamadas as cidades gregas) pode realizar a verdadeira moral, pois somente a elite pode praticar a contemplação, ou seja, levar uma vida teórica que remeta à felicidade. Segundo Valls (1994), para Aristóteles o pensamento é o elemento divino no homem e o bem mais precioso e, por isso, apenas os ricos poderiam alcançar a felicidade, visto que os homens que se dedicavam ao trabalho braçal não possuíam tempo ou alcance filosófico para tal prática.

No período de decadência e crise social do mundo antigo grego-romano (séc. II ao início do séc. IV), que foi marcado pelo declínio dos grandes impérios, tivemos os pensadores estoicos e os epicuristas. De acordo com Vázquez (2010), para esses pensadores a moral e a ética se definiam em relação ao universo. Para os filósofos estoicos não há liberdade na sociedade, sua ética baseava-se no natural e

na ordem do universo. Estes entendiam o mundo como sendo coordenado por Deus e, desse modo, só ocorria o que ele permitia, ou seja, tinham como sendo correta a “Lei do Universo”, em que tudo acontece porque tem que acontecer. Já os epicuristas acreditavam nas leis físicas, pois compreendiam que todas as coisas eram formadas por átomos, até mesmo a alma. Estes não acreditavam que a leis divinas poderiam interferir na sociedade. Possuíam “uma ética hedonista, isto é, uma explicação da moral em termos de busca da felicidade entendida como prazer, como satisfação de caráter sensível” (CORTINA e MARTÍNEZ, 2010, p. 61).

No século IV, de acordo com Vázquez (2010), a ruína do mundo antigo grego-romano deu início a uma ética voltada para a religião cristã. Neste momento, a religião católica se tornava oficial na sociedade medieval, iniciando assim sua dominação. O povo dessa época tem como característica básica a sociedade feudal, ou seja, marcado pelo poder descentralizado, tendo a relação de suserania e vassalagem instaurada. Ainda de acordo com o autor, nessa sociedade há o fortalecimento da Igreja, devido ao fato de ser a unidade entre os feudos, pois entre eles não havia dependência política e tampouco econômica.

A ética cristã tem como fim Deus, segundo Vázquéz (2010), com sua imagem sobrenatural de criador do mundo e todo poderoso, que simboliza a salvação. Desse modo, o homem age de determinada forma para garantir sua passagem ao mundo ideal, após a morte. As ações do homem, bem como suas decisões, são baseadas exclusivamente em Deus.

Por todos os homens terem sido criados por um mesmo Deus, temos a ideia de igualdade nesta sociedade, mesmo que seja somente perante a religião, visto que todos os indivíduos possuem o dever de servir e amar a Deus. Isso não ocorria dentro dos feudos na prática, devido à grande diferença social e econômica que havia entre os indivíduos. De acordo com Vázquez (2010):

> Na Idade Média, a igualdade só podia ser espiritual, ou também uma igualdade para um amanhã num mundo sobrenatural, ou ainda uma igualdade efetiva, mas limitada no nosso mundo real e algumas comunidades religiosas. Por isto, tinha que coexistir necessariamente com a mais profunda desigualdade social, enquanto não se criassem as bases materiais e as condições sociais para a igualdade efetiva. Assim, pois, a mensagem cristã tinha um profundo conteúdo moral na Idade Média, isto é, quando era completamente ilusório e utópico propor-se à realização de uma igualdade real de todos os homens (2010, p. 277).

Nesse período, temos como principal filósofo Agostinho de Tagaste (Santo Agostinho), que teve sua obra escrita nos tempos romanos, mas foi revelada somente na Idade Média, como afirmam Cortina e Martínez (2010). Agostinho prega que “Deus nos é mais íntimo que o nosso próprio íntimo”, (VALLS, 1994, p.44). O autor ainda afirma que neste período o ideal ético é o de uma vida espiritual, isto é, de acordo com o espírito, vida de amor e fraternidade. A sociedade nesse momento estava voltada para as leis divinas,

> Assim, os verdadeiros conteúdos da moral não podem ser outros a não ser os que estão contidos nos ensinamentos que Jesus Cristo nos legou por palavras e obras, ensinamentos que poderiam ser resumidos em um único mandamento: ‘Amar a deus sobre todas as coisas e ao próximo como a si mesmo’ (CORTINA e MARTÍNEZ, 2010, p. 64 – grifos do autor).

O período da ética cristã, no século XVI, deu lugar à chamada ética modernista ou ética na era da consciência. De acordo com Vázquez (2010), esta ética possuiu tendência antropocêntrica, que contrasta com as éticas anteriores de origem teocêntrica e teológica respectivamente. Os autores Cortina e Martínez (2010) afirmam que nova etapa se deve a diversos ocorridos, tais como: a invenção da imprensa, as “guerras religiosas”, revolução científica, entre outros momentos que colaboraram para a criação de novas concepções que permitiam que a sociedade orientasse a sua vida. Ainda de acordo com os autores, a ética neste momento se foca no conteúdo da consciência humana.

Gilles Lipovetsky (2004), também afirma que é a partir do Iluminismo que se inicia o pensamento de uma moral independente dos dogmas religiosos. Este momento é considerado pelo autor como o primeiro ciclo de secularização da ética. No período da ética modernista, ainda permanece na sociedade a ideia de dever absoluto, mas este dever agora era para consigo mesmo e com a sociedade em que este indivíduo está inserido, não mais com Deus,

> Se, de um lado, é certo que as sociedades modernas tiveram sua base de apoio nos direitos soberanos do indivíduo, é também inegável que, ao mesmo tempo, sublimavam a sujeição incondicional ao dever, a transparência da virtude, a necessidade de nos esforçarmos para transcender o círculo imediato de nossos meros interesses individuais (LIPOVETSKY, 2005, p.4).

Conforme ressaltado pelo autor, os cidadãos agiam de acordo com os interesses gerais em detrimento às suas vontades pessoais, por ainda estarem ligados ao pensamento voltado ao dever. Temos como principal pensador do período Iluminista o teórico Kant, o qual defendia que possuímos determinados deveres por sermos agentes morais. Segundo a obra de Plaisance:

> No centro do sistema de Kant está a afirmação de que nossa capacidade humana de raciocínio nos permite saber quais sejam estes deveres e que a liberdade nos permite agir de acordo com eles. Baseia-se nestes dois pilares – da racionalidade e da liberdade o argumento central dele de que somos obrigados a agir moralmente como única forma de cumprir os nossos deveres para com os outros (2011, p. 30 e 31).

Outro filósofo que analisa a liberdade nesta época é Hegel, que “mostra que a liberdade não pode ser apenas exterior, nem apenas interior, e que ela se desenvolve na consciência e nas estruturas” (VALLS, 1994, p. 52). Hegel defende ainda que, o Estado deve garantir a liberdade dos cidadãos, não basta que eles somente se sintam livres.

Após a Revolução Francesa, em 1789, iniciou uma nova ordem social que se baseava no racional. Nesta época, começam as revoluções sociais em diversos locais no mundo. Em meio a este cenário histórico, temos a criação da chamada ética contemporânea, que possuía como principais pensadores Kierkegaard, Stirner e Marx. Vázquez apresenta alguns rumos que orientavam as doutrinas contemporâneas éticas:

> a) contra o formalismo e o universalismo abstrato e em favor do homem concreto (o individuo para Kierkegaard e para o existencialismo atual; o homem social, para Marx);
> b) contra o racionalismo absoluto e em favor do reconhecimento do irracional no comportamento humano (Kierkegaard, o existencialismo, o pragmatismo e a psicanálise);
> c) contra a fundamentação transcendente (metafísica) da ética e em favor da procura da sua origem no próprio homem (VÁZQUEZ, 2010, p.285).

Estes novos formatos de pensamento se constituem devido ao início da divisão de trabalhos, em que o homem passou a ser percebido individualmente perante a sociedade. A partir desse momento, a ideia de coletivo foi enfraquecendo, pois o homem conseguia emitir juízo de valor sem depender do grupo social. Dos pensadores deste tempo, podemos destacar Marx. Este filósofo não chegou a

formular uma definição de ética propriamente dita, mas “o melhor legado da filosofia marxista talvez consista precisamente em construir uma provocação moral em prol da justiça e da construção de uma utopia na qual todos os seres humanos cheguem a se sentir livres da dominação” (CORTINA e MARTÍNEZ, 2010, p. 78). Marx buscava ver a ética de um homem concreto, natural, que trabalhava e podia ser considerado responsável pelas transformações suas e do mundo. Entendia este como indivíduo sociável e que se forma a partir de suas relações sociais. Esta era à base de seus pensamentos que, de acordo com Vázquez (2010), nos permite ver a moral como parte integrante da transformação da sociedade, como peça importante da construção da sociedade.

A chegada do século XIX nos traz a ética na era da linguagem – os pensadores a partir desse momento passaram a ter a linguagem como seu foco. O principal filósofo deste período é Nietzsche, que acreditava que não exista uma moral única, mas que esta dependia de nossa interpretação moral aos fatos. De acordo com Cortina e Martínez (2010), este filósofo propõe uma reabilitação da ética individual, da liberdade e da justiça,

> Aqui começaria uma nova ética, diferente da moral. A justiça e as virtudes não estariam marcadas por normas morais de dever, mas consistiriam no reconhecimento dos outros em seu ser individual, sem conceito nem padrão. Porque quem submete outros a seu próprio padrão comete uma injustiça; no entanto, quando dois homens se reconhecem mutuamente em sua individualidade, começa a verdade (2010, p. 85).

Desse modo, a ética passa, cada vez mais, a voltar-se ao individual deixando de lado a coletividade da sociedade. As questões éticas nessa época dependiam somente do próprio homem para que fossem levadas em consideração. Outro ponto que se pode perceber é que não havia um pensamento fechado para o entendimento da moral e da ética, cada cidadão podia agir de acordo com a sua compreensão. Este era o entendimento até a metade do século XX, a partir deste tempo, segundo Gilles Lipovetsky (2005), iniciou a formação da sociedade pós-moralista, que tinha como base de seu pensamento ético o bem-estar.

A sociedade pós-moralista, como era chamada por Lipovetsky (2005), possui esta denominação por marcar a fase de libertação do sentido de dever, seja ele ligado ou não à religião. De acordo com o autor:

> Nossas sociedades tornaram inúteis todos os valores inerentes ao sacrifício, sejam eles relacionados à aspiração da vida eterna ou a finalidades profanas. E como a cultura do cotidiano não é mais embebida pelos imperativos hiperbólicos do dever, mas sim pelo bem-estar e pela dinâmica dos direitos subjetivos, deixamos de reconhecer a necessidade de uma dependência de qualquer coisa que seja extrínseca a nós (LIPOVETSKY, 2005, xxix).

Lipovetsky entende por sociedade pós-moralista:

> uma sociedade que repudia a retórica do dever rígido, integral e estrito e, paralelamente, consagra os direitos individuais à autonomia, às aspirações de ordem pessoal, à felicidade [...] É uma sociedade que, em suas camadas mais profundas, deixou de estar baseada nas exortações ao cumprimento integral dos preceitos, e que só procura acreditar nas normas indolores da existência ética (2005, xxix).

Esta é a sociedade que baseia a ética dos tempos atuais. Mesmo sem um formato único, a ética retorna ao nosso cotidiano. As questões diárias são tratadas de acordo com algum referencial ético, que respeita os direitos e valores das pessoas: “Nossa ética de responsabilidade é uma ética “razoável”, inspirada não na imposição do desprendimento em relação aos fins pessoais, mas num esforço de harmonização dos valores com as conveniências particulares, de harmonização do princípio dos direitos individuais com as coerções da vida social, econômica e científica” (LIPOVETSKY, 2005, p.186).

Atualmente, a ética na sociedade permanece com a valorização do indivíduo em relação ao coletivo, mesmo permanecendo a importância do respeito ao outro. Mesmo não havendo um pensamento unificado em relação à ética, os homens permanecem aplicando suas “éticas pessoais” para as tomadas de decisões em seu dia-a-dia. Nos tempos atuais, os indivíduos debatem sobre como querem viver e não mais possuem regras fixas a serem seguidas.

2.2 Relação entre ética e moral

Diversos pensadores e filósofos, como Gilles Lipovetsky, optam por tratar a moral como sendo sinônimo de ética. Contudo, estes dois campos possuem distintas definições que podem ser complementares. Por isso, é normal que haja certa confusão na definição desses fundamentos, quando são tratados por pessoas que

não possuem conhecimento mais aprofundado sobre o assunto. Diante disso, assumindo-se nesse trabalho que ética e moral são conceitos distintos e interdependentes, nos cabe em um primeiro momento defini-los e evidenciar suas diferenças.

2.2.1 Ética

Segundo a etimologia da palavra, ética vem do grego *ethos*, que tem por significado: modo de ser, caráter. Esta não é a descrição única do conceito de ética nos tempos atuais, mas nos permite compreender o modo de pensamento que originou o seu desenvolvimento. De acordo com Vásquez (2010), o objeto de estudo da ética é constituído por vários tipos de atos humanos, sendo estes conscientes, voluntários e podem afetar outros indivíduos, grupos sociais ou até mesmo a sociedade em seu conjunto. O estudo da ética se baseia na reflexão sobre as ações da sociedade, ou seja, pode ser considerada a teoria sobre o comportamento dos indivíduos em sua rotina.

A ética possui incumbências, que nos permitem compreender o motivo de sua constante reformulação e atualização de acordo com sua época. Os pensadores Adela Cortina e Emílio Martínez defendem que a ética possui três funções:

> 1) *esclarecer* o que é a moral, quais são os seus traços específicos; 2) *fundamentar* a moralidade, ou seja, procurar averiguar quais são as razões que conferem sentido ao esforço dos seres humanos de viver moralmente; e 3) *aplicar* aos diferentes âmbitos da vida social os resultados obtidos nas duas primeiras funções, de maneira que se adote nesses âmbitos sociais uma moral crítica (ou seja; racionalmente fundamentada), em vez de um código moral dogmaticamente imposto ou da ausência de referencias morais (2010, p. 21).

A partir desta afirmação, podemos inferir que existe uma linha tênue, dividindo os conceitos de moral e ética. Podemos perceber, também, que há uma relação de interdependência entre esses conceitos. Essa declaração nos mostra a ética como sendo uma reflexão sobre a moral, a busca pelo entendimento da mesma. Os autores Cortina e Martínez (2010) afirmam que a ética consiste em uma parte da filosofia que se dedica à reflexão da moral. Para estes podemos chamar a ética de

filosofia moral, pois se propõe a pensar sobre os fenômenos morais, a compreender esses de forma racional e conceitual.

De acordo com Vázquez, “a ética é a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade. Ou seja, é ciência de uma forma específica de comportamento humano” (2010, p. 23). Portanto, a ética pode ser entendida como a ciência dos problemas morais, em que temos como objeto de estudo a moral, ou seja, os atos da sociedade de forma geral. Esta não se vale somente do relato sobre tais ações, mas busca uma reflexão das mesmas, propondo hipóteses, criando conceitos e teorias, como assim fazem todas as ciências.

Contudo, a ética não se limita somente a definições e pensamentos teóricos, ela está diretamente ligada à vida cotidiana de nossa sociedade, que não se baseia nos estudos sobre a mesma para utilizá-la em suas decisões. De acordo com Álvaro Valls, a ética pode ser interpretada:

> como um estudo ou uma reflexão, científica ou filosófica, e eventualmente até teológica, sobre os costumes ou sobre as ações humanas. Mas também chamados de ética a própria vida, quando conforme aos costumes considerados corretos. A ética pode ser o estudo das ações ou dos costumes, e pode ser a própria realização de um tipo de comportamento (1994, p. 7).

Segundo o autor, a ética pode ser entendida não somente no campo teórico, como foi definida até o momento, mas também está presente em nossas rotinas, pois quando o autor afirma que podemos chamar de “*ética a própria vida”,* nos permite compreender que ela é levada em consideração mesmo quando o indivíduo não possui conhecimento acadêmico sobre a mesma. Ou seja, os ideais éticos estão inseridos nas ações cotidianas da sociedade, mesmo que os cidadãos não tenham total informação sobre estes ideais.

Os autores Adela Cortina e Emílio Martínez trazem em sua obra a ideia da ética aplicada, que nos mostra os princípios da ética em nossas ações não somente no campo do raciocínio, mas também em nosso cotidiano:

> Entre as tarefas da ética, como dissemos, não figura só o esclarecimento do que é a moralidade e a fundamentação desta, mas a aplicação de suas descobertas aos diferentes âmbitos da vida social: a política, a economia, a empresa, a medicina, a engenharia genética, a ecologia, o jornalismo etc. Se na tarefa de fundamentação descobrimos alguns princípios éticos, como o utilitarista (conseguir o maior prazer do maior número), o kantiano (tratar as pessoas como fins em si mesmas, e não como simples

> meios), ou o dialógico (não tomar como correta uma norma se não a decidem todos os afetados por ela, depois de um diálogo celebrado em condições de simetria), a tarefa de aplicação consistirá – ao que tudo indica – em averiguar como podem estes princípios ajudar a orientar os diferentes tipos de atividade (2010, p. 147).

Segundo os autores, as teorias defendidas pelos antigos filósofos nos permitiram criar os princípios éticos que hoje temos inseridos em nossos grupos sociais. Estes princípios baseiam o modo de construção do pensamento do indivíduo e, como ele, fundamenta a sua tomada de decisão.

A ética parte da análise dos valores do ser humano, da formação de suas leis, de suas ideias de liberdade, além de como essa é utilizada em alguns assuntos específicos, tais como: política, relação empresarial, família, etc.

> A ética se preocupa [...] com as formas humanas de resolver as contradições entre necessidade e possibilidade, entre tempo eternidade, entre o individual, e o social, entre o econômico e o moral, entre o corporal e o psíquico, entre o natural e o cultural e entre a inteligência e a vontade. Essas contradições não são todas do mesmo tipo, mas brotam do fato de que o homem é um ser sintético (VALLS, 1994, p. 56).

A sociedade convive com problemas éticos o tempo todo, mas não necessita pesquisar junto aos pensadores uma forma de agir, visto que, nos tempos atuais, a ética está inserida nas ações cotidianas e todos nós agimos de acordo com a nossa própria ética. Em uma entrevista para o programa de televisão “Programa do Jô”, o pensador e filósofo, Mário Sérgio Cortella defende que todos os homens agem eticamente, o que ocorre é que nem todos possuem a mesma ética, e nossas atitudes são baseadas em nossa própria ética. Ainda nesta entrevista, Cortella apresenta o raciocínio da ética, de forma direta ao afirmar que:

> Ética é o conjunto de valores e princípios que você e eu usamos para decidir as três grandes questões da vida que são: Quero, Devo, Posso. Isso é ética.
> Quais são os princípios que eu uso? Tem coisas que eu quero, mas não devo. Tem coisas que eu devo, mas não posso. Tem coisas que eu posso, mas não quero.
> Quando que você tem paz de espírito? Você tem paz de espírito quando aquilo que você quer, é o que você pode e é o que você deve [...] Você define isso através do modular, do exemplar. Define através de princípios da sociedade, sejam religiosos ou não, define

> através de normatizações (2008, 01min30 – 02min06 – informação verbal[2]).

Ainda segundo este pensador, possuímos duas formas de modificação da ética. A primeira baseada nos princípios da sociedade, quando o grupo de pessoas, com o passar do tempo, vai inserindo hábitos em seu convívio social. O exemplo que Cortella traz na entrevista é quanto ao hábito que se criou de não fumar nas plateias dos programas e teatros, em que há uns 20 anos, nesses locais, algumas pessoas fumariam outras não, há 10 anos seria necessário que uma placa informasse que fumar neste local é proibido e, nos dias contemporâneos as pessoas não fumam por este comportamento já estar inserido em nossa cultura. Outro modo de ocorrer às modificações éticas é através das normatizações, ou seja, leis que são criadas para definir determinados comportamentos dos indivíduos. Ainda utilizando o exemplo de fumar em locais fechados, este hábito não contemplaram todos os locais, visto que algumas cidades tiveram que criar uma lei que proíbe os frequentadores de bares de fumar nestes locais, como é o caso de São Paulo.

Com base nestes pensadores, concluímos que a ética aparece tanto no campo teórico, quanto no prático, visto que tem a possibilidade de conceituar e propor maior reflexão sobre as ações da sociedade. Ela também está em nossa prática cotidiana, pois agimos levando em consideração os princípios éticos sem que precisemos pesquisar ou pensar profundamente sobre estes para aplicá-los.

2.2.2 Moral

A moral pode ser interpretada tanto no campo teórico como no prático. No campo teórico, o autor Plaisance (2011, p.27) afirma que: “a moral se refere a um sistema de crenças que usamos para elaborar juízos em relação ao que seja bom e ao que seja mau”. A conceituação da moral e o modo como ocorre à constituição de suas normas é fundamentada por diversos autores. Tais quais os preceitos da ética, a definição de moral foi elaborada de acordo com as percepções dos filósofos de cada tempo e segundo o modo de agir da sociedade em cada época. A seguir, temos um quadro (Quadro 1) criado pelos autores Cortina e Martínez (2010), que se dispõe a mostrar o modo como podemos compreender a moral, bem como sua

---

[2] Entrevista fornecida por Mário Sérgio Cortella no Programa do Jô, na emissora Rede Glodo, em 2008.

origem de pensamento. Neste esquema, os autores utilizaram como sinônimo de moral a palavra moralidade.

Tabela 1: Maneiras de entender a moralidade.

Maneiras de entender a moralidade		
Principais maneiras	**Conceitos centrais**	**Teorias éticas**
Moral como a busca da vida boa	Felicidade como auto-realizacão	Aristóteles Tomás de Aquino Zubiri Personalismo
	Felicidade como prazer (hedonistas)	Epicuro Utilitarismo
Moral como cumprimento do dever	Dever / Justica	Estoicismo Kant
A moral como aptidão para a solucão pacífica dos conflitos	Reconhecimento recíproco Justica Não-violência	Éticas diaógicas Apel Habermas Rawis, etc.
A moral como ajustamento à tradicão da própria comunidade	Virtude Comunidade Tradicão	Corrente ética comunitarista
A moral como desenvolvimento que culmina em princípios universalistas	Desenvolvimento moral Justica Procedimentos	Kohlberg Rawis Habermas Apel

Fonte: CORTINA e MARTÍNEZ, 2010, p. 38.

Com a ajuda deste quadro podemos visualizar as principais formas de entendimento da moral, os conceitos centrais que norteiam este pensamento e as teorias éticas que baseiam a formulação dos mesmos. Contudo, este é um esquema que envolve somente as teorias que regem a moral. A moral, por sua vez, abrange informações além das percepções teóricas, visto que aplicamos a moral em nossas ações diárias sem nos basearmos conscientemente em estudos sobre o assunto. Desse modo, a moral pode ser compreendida em,

> dois planos: o normativo e o fatual. De um lado, nela encontramos normas e princípios que tendem a regulamentar a conduta dos homens e, de outro lado, um conjunto de atos humanos regulamentados por eles, cumprindo assim a sua exigência de realização (VÁZQUEZ, 2010, p. 75).

A moral em nosso cotidiano, ou seja, no plano factual, é interpretada pelas ações e condutas concretas dos indivíduos em um determinado período e local.

Pois, ao contrário da ética (que é generalizada e se guia de acordo com a época), a moral pode se diferenciar em uma mesma época em conformidade com a sociedade em que está inserida, podendo também variar de acordo com o indivíduo. A esse respeito, Vázquez apresenta a moral efetivamente como sendo:

> não somente normas ou regras de ação, mas também – como comportamento que deve ser – os fatos com ela conformes. Ou seja, tanto o conjunto dos princípios, valores e prescrições que os homens, numa dada comunidade, consideram válidos como os atos reais em que aqueles se concretizam ou encarnam.
> [...] A “moral” designaria o conjunto dos princípios, normas, imperativos ou ideias morais de uma época ou de uma sociedade determinadas (2010, p. 65 e 66).

A moral está presente nas ações do nosso dia-a-dia e, de certa forma, podemos afirmar que é mutável por se tratar de um conjunto amplo de princípios que podem ser reformulados independentemente. Ainda segundo Vázquez (2010), existe o ato moral, que consiste em um ato que está sujeito a sanção dos demais, passível de aprovação e desaprovação. A importância da conceituação do ato moral está no entendimento da moral como sendo singular perante a sua constituição no grupo social.

Entretanto, devemos cuidar para não confundir moral com outras normas, que também possuem a função de orientar as ações dos homens na sociedade. A fim de esquematizar estas demais normas para que possamos identificá-las mais facilmente, os autores Cortina e Martínez desenvolveram a seguinte tabela (Tabela 2):

Tabela 2: Moral e normas de tipo técnico.

Tipos de normas	Fontes das normas	Características da obrigacão	Destinatários das normas	Tribunal último diante do qual você responde
Legais ou jurídicas	O Estado (governantes, juízes, etc)	Externa; Violentamente coercitiva.	Todos os definidos pelo sistema legal como cidadãos ou como submetidos à jurisdicão estatal	O Estado
Sociais ou de convivência social, cortesia ou urbanidade	Tradicões, Costumes, Hábitos herdados	Externa; Moderadamente coercitiva.	Todos os membros da sociedade em questão	A sociedade circundante (vizinhos, colegas,clientes, etc)
Morais	A partir de diversas fontes, um código determinado de princípios, normar e valores, pessoalmente assumido	Interna, em consciência; Não coercitiva; Ultimidade (referência última para orientar a própria conduta)	Cada pessoa se considera a si mesma destinatária das normas que reconhece em consciência	A própria consciência pessoal
Religiosas	A fé da pessoa em que determinados ensinamentos são de origem divina	Interna, em consciência; Não coercitiva; Ultimidade.	Os crentes	A divindade correspondente

Fonte: CORTINA e MARTÍNEZ, 2010, p.46.

A partir desse esquema, conseguimos verificar, de forma prática, a diferenciação da moral perante as demais normas que possuímos nos grupos sociais. Além disso, nos permite verificar que a moral está relacionada à nossa consciência e percepção de certo e errado, uma vez que, diferente das demais normas, o “tribunal que a julga” é a própria consciência do individuo, não envolve agentes externos.

A moral esta ligada ao conjunto das regras que temos na sociedade, de modo intrínseco. Estas normas são modificadas de acordo com o comportamento dos indivíduos perante o coletivo, ou seja, de seus atos. Pois, mesmo a moral sendo

criada com base no relacionamento de um grupo, cada um de nós constitui a sua própria noção de moral e, de acordo com ela, baseamos nossas ações e julgamo-nos próprios atos e a sociedade. É possível ainda que a modifiquemos, visto que:

> podemos conhecer outras tradições morais estranhas a que a nossa própria família nos legou e, a partir daí, podemos compará-las de modo que a concepção herdada pode ser modificada ou até abandonada por completo. Porque na verdade não existe uma única tradição moral a partir da qual edificar a própria concepção do bem e do mal, mas uma multiplicidade de tradições que se entrecruzam e se renovam continuamente ao longo do tempo e do espaço (CORTINA e MARTÍNEZ, 2010, p. 29).

As mesmas noções de moral podem ser seguidas gradativamente, por uma vida inteira. Contudo, normalmente, vão sendo reformuladas de acordo com nossas experiências de vida. Sendo assim, a moral que aprendemos junto a nossa família, com o passar do tempo pode ser parcialmente ou totalmente reformulada.

A partir dessas definições podemos entender a moral como sendo a união das regras de conduta que ordenam o comportamento dos homens, seja individualmente ou em sociedade. Estas normas são praticadas de forma consciente e estão inseridas em nossas ações cotidianas.

2.3 Ética organizacional

Na sociedade atual, a ética utilizada nas relações empresariais pode ser chamada de ética organizacional ou ética empresarial. Esta “nova ética” se propagou na América Latina nos anos de 1990 e entende as organizações, “não só como um negócio, mas como um grupo humano que leva adiante uma tarefa valiosa para a sociedade, a de produzir bens e serviços mediante a obtenção do benefício” (CORTINA, 2007, p.19). Pelo fato de a atividade empresarial ser um exercício humano, ela possui certo grau de moralidade embutida em sua tomada de decisão. Entretanto, para se aplicar ética no campo dos negócios é preciso levar em consideração alguns aspectos,

> Em primeiro lugar, para sobreviver, as empresas têm que ter lucro. Se os lucros são obtidos por meio de má conduta, esse fato significa muitas vezes que a empresa terá vida curta. Em segundo, a empresa deve equilibrar seu desejo de obter lucro com as necessidades e os

> desejos da sociedade. Manter esse compromisso exige, frequentemente, acomodações ou trocas compensatórias. [...] A maioria das definições de ética empresarial diz respeito a regras, padrões e princípios morais sobre o que é certo ou errado em situações específicas (O. C. FERREL, FRAEDRICH e L. FERRELL, 2001, p. 7).

Podemos entender ética empresarial, ainda de acordo com esses autores, como sendo o conjunto de princípios, de padrões que determinam o comportamento dos indivíduos no meio organizacional. Ela pode variar de acordo com o ramo de negócios que a empresa atua, visto que cada área possui seu próprio entendimento do que é ou não ético. Por isso, podemos dizer que não há uma unidade ética no ramo empresarial. Por não existir uma unificação de definição do conceito e para podemos compreender o funcionamento da ética nas organizações, devemos considerar que:

> o êxito das empresas depende das condutas, das preocupações e dos valores de um grupo humano maior que o dos empresários. Portanto o alcance da ética empresarial deve ser considerado de um modo suficientemente amplo e inclusivo (SEM, 2007, p. 43).

Há importância no comportamento ético de todos os indivíduos da empresa, pois perante os públicos cada um destes é a própria organização independente do seu cargo. Os empregados individualmente representam uma parte da empresa, para cada uma das pessoas que eles contatam, visto que são os membros da organização, os promotores do vínculo existente entre a empresa e seus grupos de interesse. Por isso, existe a preocupação, em algumas organizações, de conscientizar seus funcionários em relação à missão de representar a empresa, visto que nem todos possuem uma noção clara de que tipo de comportamento a empresa espera que ele tenha, em determinadas situações. De acordo com Srour, o principal problema da atualidade é o choque dos entendimentos sobre a moral. Assim, ele apresenta a seguinte questão:

> nos países latinos, e em particular no Brasil, rastreia-se uma dupla moral social: uma moral da integridade, que é a moralidade oficial, edificante e convencional, compondo uma retórica pública que se difunde nas escolas, nas igrejas, nos tribunais e na mídia; e uma moral do oportunismo, que é a moral oficiosa, pragmática e dissimulada, furtivamente praticada como ação entre amigos, e muitas vezes celebrada pela “esperteza” de seus procedimentos (1998, p.286 – grifos do autor).

A prática de ações, que não estão em conformidade com o pensamento da organização, ocorre de acordo muitas vezes com a oportunidade. Para O.C Ferrel, Fraedrich e L. Ferrel, “a oportunidade leva a – ou decorre de – um conflito entre os valores do indivíduo que toma as decisões e os colegas, a empresa e a sociedade. Acontece conflito quando não são claros os objetivos ou valores” (2001, p. 148), sejam estes dos próprios indivíduos, da sociedade ou da organização.

A fim de evitar a prática das chamadas morais oficiosas e promover a ética organizacional são criados os códigos de ética e regulamentos das empresas, que ainda de acordo com Srour (1998, p.276), caracterizam a multiplicidade das morais. Estes códigos possuem o objetivo de guiar o modo de agir dos colaboradores de uma determinada organização. Segundos os autores O. C.Ferrel, Fraedrich e L. Ferrel,

> os códigos de ética – ou declarações formais do que a empresa espera em matéria de conduta – informam aos funcionários que tipos de comportamento são aceitáveis ou impróprios. [...] O código precisa refletir o desejo da alta administração de que a empresa cumpra os valores, as regras e as políticas que sustentam um clima ético (2001, p. 163).

Mas qual o real motivo das organizações se importarem tanto com a ética? Cabe a nós sabermos que esta preocupação não ocorre somente pelo puro desejo dessas empresas em agir corretamente, elas possuem motivos maiores que estes a se preocupar com ética,

> em ambiente competitivo, as empresas têm uma imagem a resguardar, uma reputação, uma marca, e em países que desfrutam de Estados de Direito, a sociedade civil reúne condições para mobilizar-se e retaliar as empresas socialmente irresponsáveis ou idôneas. [...] a sociedade civil tem a possibilidade de fazer ‘política pela ética’ e viabilizar a adoção de posturas morais por parte das empresas por meio da intervenção na realidade social [...] (SROUR, 2003, p. 52 e 53 – grifos do autor).

O interesse das organizações está ligado ao seu cliente: se este solicita determinada postura, a empresa, para não o perder, por sua vez, tende a se enquadrar no perfil reivindicado por seus consumidores. Ainda de acordo com o autor, os clientes se utilizam de canais e instrumentos para realizar suas intervenções, tais como, a mídia, o boicote, os órgãos de defesa do consumidor, a

justiça, entre outros. Analisando a Figura 1, podemos compreender melhor como se desenvolve essa “política pela ética”.

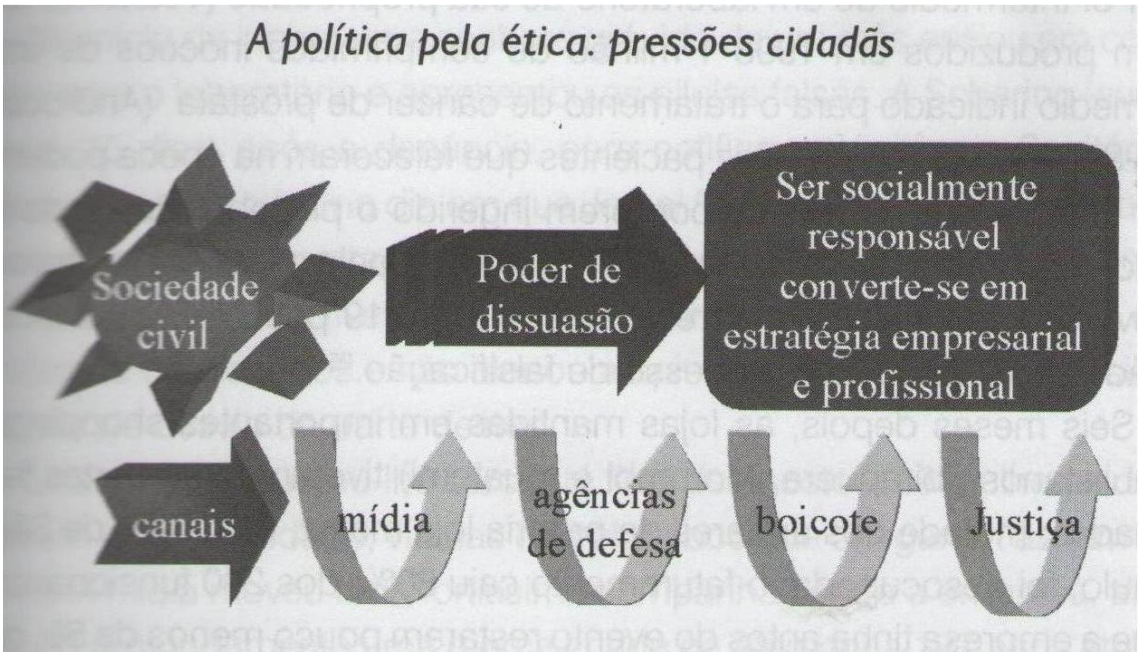

Figura 1: A política pela ética: pressões cidadãs
Fonte: SROUR, 2003, p. 53.

É neste panorama que a ética organizacional está inserida, na atualidade. Ela traz para as instituições a prática de refletir sobre sua tomada de decisão, suas ações e sobre a sociedade em que elas se encontram inseridas. A ética no ramo dos negócios existe devido à pressão da sociedade contemporânea, que se preocupa com o modo de agir das empresas. Sejam no atendimento ou no seu modo de gestão empresarial, estes novos cidadãos aprenderam o modo de fazer valer seus direitos de maneira efetiva, com a instauração da democracia.

Para este trabalho, vamos utilizar o conceito defendido por O. C. Ferrel, Fraedich e L. Ferrel, o qual afirma que “ética empresarial compreende princípios e padrões que orientam o comportamento no mundo dos negócios” (2001, p.7). Também usaremos a ideia expressada por Sem (2007), de que para uma empresa ser considerada ética, é necessário que esta conte com a colaboração de todos seus funcionários. Pois, agir eticamente é de responsabilidade de todos os funcionários; precisam buscar efetuar suas ações com base nos princípios éticos da organização para que seja desenvolvida uma ética organizacional efetiva.

3 O TRABALHO DA COMUNIÇACÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A comunicação assume papel estratégico nas organizações contemporâneas, e nos clubes de futebol essa realidade não é diferente. Com a nova gestão administrativa que está sendo implantada no futebol brasileiro, há um investimento efetivo em comunicação, tanto no que diz respeito ao investimento em marketing, quanto no atendimento prestado aos seus clientes.

Para melhor compreender a comunicação dentro das organizações do futebol brasileiro, referente ao atendimento prestado aos seus torcedores, com foco na ouvidoria. Dividimos esse capítulo está dividido em três enfoques: comunicação organizacional, ouvidoria e reformulação administrativa do futebol brasileiro.

3.1 Comunicação Organizacional

A comunicação organizacional possui origem em várias áreas do conhecimento, tais como: psicologia, administração, sociologia, antropologia, entre outras, além da própria comunicação. De acordo com Kunsch, os estudos sobre comunicação organizacional iniciaram em 1950, nos Estados Unidos, nessa época:

> a comunicação nas organizações foi assumindo novas características, sendo mais produzida tecnicamente e baseando-se em pesquisas de opinião entre os diferentes públicos, até chegar ao estágio em que se encontra hoje em muitas organizações *top* modernas, nas quais atinge um grau de satisfação na sua elaboração e, também, um caráter estratégico no conjunto dos objetivos institucionais e corporativos (KUNSCH, 2009, p.52).

Na atualidade, a comunicação dentro das organizações assume um lugar de extrema importância, sendo seu formato apresentado até mesmo no planejamento estratégico dessas. Todos os setores da organização devem compreender o modo dela informar e, se utilizar desse, para realizar suas relações com os públicos. Weber vê a Comunicação Organizacional como:

> um conceito que abrange todos os meios, todas as ações e todas as profissões utilizadas por uma organização pública ou privada que deseja, principalmente, se fazer ver, gerar opiniões, receber investimentos, ocupar espaço no mercado e se relacionar de modo conveniente com seus públicos de interesse (2009, p.72).

Sendo assim, a comunicação organizacional deve ser praticada por todos os indivíduos que fazem parte da organização e, por isso, “precisa ser entendida de forma ampla e abrangente” (KUNSCH, 2009, p. 54), pois cada um deles representa o modo de comunicação que a organização pretende apresentar em suas relações. Cardoso afirma que,

> a comunicação organizacional necessita ser entendida de maneira integral, como elemento que atravessa todas as ações de uma empresa ou organização e que configura, de forma permanente, a construção de sua cultura e identidade (2006, p.1132).

A comunicação realizada por todos os setores deve seguir um mesmo padrão, a fim de criar uma identidade para a instituição. Além disso, a prática de uma comunicação alinhada com os preceitos empresariais, possibilitando a criação de uma melhor relação entre a organização e seus diversos públicos. De acordo com Oliveira,

> pode-se conceituar a comunicação no contexto das organizações como um processo relacional que parte de práticas individuais e/ou de grupos para alcançar uma estrutura coletiva de significados, os quais dizem respeito às organizações e aos atores sociais envolvidos no processo interativo (2009, p.60).

Ou seja, a comunicação praticada individualmente colabora para a construção do todo. À medida que a comunicação é planejada ela tende a melhorar o relacionamento realizado pela organização.

As organizações estão se preocupando cada vez mais com a valorização da comunicação, pois é considerada um ativo intangível que vem se mostrando importante para a melhoria do desempenho econômico dessas em longo prazo, segundo Lopes e Grardi (2009). Ainda, de acordo com os autores, a comunicação faz parte do alinhamento estratégico organizacional, permitindo a criação de um relacionamento mais duradouro com os clientes, aumentando assim a lucratividade da empresa.

A base da comunicação organizacional atual está no diálogo com seus públicos, “as organizações devem preocupar-se cada vez mais com o monitoramento das informações e a abertura do diálogo com seus diferentes grupos de interesse, entendendo que seu comportamento deve ir além do repasse de informações” (MARCHIORI, 2006, p.24). Além disso, o autor afirma que o fato de as empresas se disporem ao diálogo com esses grupos, rompe com a relação mecânica entre as partes, diminui os conflitos e possibilita a realização de acordos quando necessário.

É neste contexto que ganham espaço, tanto nas organizações privadas como públicas, as ouvidorias. Elas são criadas com o intuito de qualificar esta relação de diálogo entre as instituições e seus públicos.

3.2 A importância da ouvidoria nas organizações

Originalmente o trabalho de ouvidor/ombudsman foi criado na Suécia, em 1809. Segundo Vismona (1998), foi uma reação do cidadão frente ao poder do Estado. No Brasil, ainda de acordo com este autor (2005), a primeira atuação de um *ombudsman* se deu junto ao processo de redemocratização do país, no ano de 1985, na empresa Rhodia, que criou este cargo com o intuito de disponibilizar um representante do consumidor dentro da organização.

Contudo, as ouvidorias foram instauradas efetivamente nas empresas privadas e nos órgãos públicos somente nos anos 90, a chamada “década do cliente”, por Giangrande e Figueiredo (1997. p.13). Pois, foi em 1990, com a promulgação do Código de Defesa do Consumidor que “o setor empresarial identificou no ombudsman uma forma inteligente de prevenir conflitos” (VISMONA, 2005, p. 15). A partir deste momento, diversas ouvidorias foram criadas nas instituições brasileiras, sejam elas públicas ou privadas, externas ou internas, com a finalidade de promover um canal de diálogo entre as instituições e seus diversos públicos.

No dia 17 de março de 1995, em João Pessoa-PE, foi fundada a ABO (Associação Brasileira de Ouvidores/ Ombudsman) que, num primeiro momento, contou com a participação de “Cerca de 30 pessoas, entre ouvidores e representantes de Conselhos Estaduais de Defesa dos Direitos da Pessoa Humana”

(VISMONA, 2005, p. 17). Os profissionais que criaram a Associação, “vislumbravam no instituto da ouvidoria um estímulo para a defesa dos direitos do cidadão e que, reunidos em uma associação, poderiam divulgar seus fundamentos, fortalecendo e ampliando seu desenvolvimento em todo o Brasil” (VISMONA, 2005, p. 17).

A iniciativa de criar a ABO proporcionou às ouvidorias poder contar, desde então, com um órgão que preza pelo aprimoramento da profissão do ouvidor/ombudsman, promove a troca de experiência, com a promoção de congressos e seminários, além de incentivar a criação de mais ouvidorias. De acordo com o Site da ABO, o dever do ouvidor/ombudsman é,

> defender os direitos e os legítimos interesses dos cidadãos, seja em órgãos da administração pública - em quaisquer dos seus níveis e poderes - seja em uma empresa privada, atuando, sempre, com autonomia para apurar as questões que lhe forem apresentadas e independência para manifestar o que entender cabível à instituição a qual é vinculado (ABO, 2012).

De acordo com Vismona, a ouvidoria no Brasil foi implantada nas instituições:

> visando conferir uma maior transparência às suas atividades e, também, estimular o consumidor a defender seus direitos e interesses junto à instituição, privilegiando a prevenção e, por consequência, evitar confrontos nas relações de consumo. Assim, a empresa se posicionaria melhor no mercado, aperfeiçoaria a qualidade de seus produtos e serviços e criaria um canal importante de comunicação direta com o consumidor (1998).

Com base nesta afirmação, podemos compreender que as organizações que implantam ouvidorias, possuem o interesse em agir de forma eficiente “contra as ações de má administração; contra os comportamentos abusivos e irracionais da burocracia” (OLIVEIRA, 2005, 48). Estas instituições estão dispostas a tratar o cliente de forma respeitosa, visto que, recebem suas dúvidas, reclamações, críticas e elogios, buscam dar retorno e quando necessário, resolvem os problemas apresentados. Este tipo de ação agrega valor à empresa, possibilitando que ela seja mais bem vista por seus públicos.

De acordo com Lima, “conclui-se que ainda não há evidencias sobre o profissional ideal para a profissão de ouvidor, mas que o mercado de ouvidoria depende de habilidades comunicacionais” (2010, p. 151). Além disso, segundo Iasbeck,

> As ouvidorias constituem um serviço especial prestado pelas organizações aos seus públicos. A essência desse serviço está apoiada no reconhecimento de que todo usuário de serviços públicos ou privados eventualmente fica insatisfeito com o serviço recebido e, portanto, pode reclamar, criticar, pedir reparação, sugerir novas formas de prestação de serviço e, em alguns casos, pode até mesmo ficar tão satisfeito que necessite elogiar. É, pois, um serviço de comunicação (2010, p.16).

Podemos afirmar que o trabalho realizado pela ouvidoria, como diz o autor, é um serviço de comunicação, visto que parte dos problemas apresentados a esse setor podem ter suas soluções orientadas pela comunicação, uma vez que grande parte das questões salientadas pelos clientes aparece quando as intenções da empresa são interpretadas de forma adversa ou quando ocorre alguma discordância do modo de ação da organização, com o que era esperado pelo cliente. Contudo, a ouvidoria se diferencia dos demais serviços de comunicação, de acordo com Iasbeck (2010), pelo fato de intermediar e mediar somente questões que colocam em risco a relação empresa-cliente. Desse modo, é necessário que o trabalho realizado por este setor seja em conjunto com os demais setores da organização, visto que não é a ouvidoria que resolve os problemas identificados pelos clientes, mas sim:

> a organização que providencia respostas e encontra alternativas de solução, devidamente assessorada e municiada de informações pela ouvidoria. Essa é outra parte do trabalho do ouvidor: buscar respostas e soluções para os problemas que lhe chegaram, articulando dois polos do processo comunicativo (IASBECK, 2010, p.18).

Cabe ao ouvidor, estimular os demais departamentos a buscar as respostas a serem fornecidas aos clientes, contudo, não é de sua responsabilidade resolver tais questões sem a participação deles. É neste momento que se ressalta a importância de a ouvidoria estar ligada diretamente aos administradores da empresa, pois para realizar seu trabalho de forma efetiva, faz-se necessário que a ouvidoria tenha boa relação com os diretores e gerentes dos demais departamentos, não podendo pertencer a um desses somente.

Outra questão que é importante levar em consideração, quando se fala das atribuições de um ouvidor é que ele,

> têm diante de si a possibilidade/ dever de desenvolvimento da ética do cotidiano – a cada instante exercer decisões que representam a

> distância entre a violação e o cumprimento do direito do outro, e da ética da coerência entre falar e agir (SANTOS JR. 2005, p.42).

Essa forma de atuação possibilita, ao ouvidor, ser interpretado como um dos agentes da ética dentro da instituição, visto que cabe a ele, e aos integrantes da ouvidoria, prezarem para que o retorno seja dado ao cliente, com a melhor resolução possível e em tempo hábil. A ouvidoria, nessa instância, tem o dever da receptividade, presta acolhimento a suas demandas, tratando-as "convenientemente segundo critérios éticos, legais, regulamentares, técnicos" (IASBECK, 2010, p.18).

Ainda segundo Santos Jr., "é na prática que cada um deve comprovar a verdade que sustenta a realidade, a força e o caráter terreno de seu pensamento. É preciso ancorar a linguagem dos atos nos atos da linguagem, é preciso ser coerente" (2005, p. 42), e essa é a tarefa do ouvidor perante os clientes da organização. Cabe a esse profissional, agir com a coerência necessária para poder atender as necessidades da organização e também do cliente, que se reporta a ouvidoria, levando em consideração os preceitos éticos da sociedade e da organização que ele representa. O autor ainda afirma que "a ética da ação traz o compromisso, traz a ligação formal e absolutamente necessária entre o que se fala e o que se faz" (2005, p.42). Santos Jr. chama de *ética de ação,* a ética utilizada em nossas atitudes e *ética da palavra,* a que utilizamos na escrita de nossas manifestações. Neste trabalho, vamos analisar o atendimento prestado pela ouvidoria, por e-mail ou em registro realizado pessoalmente pelo cliente, ou seja, vamos levar em consideração a ética da palavra.

Com a intenção de regimentar as regras de conduta de sua ouvidoria, o Sport Club Internacional, organização analisada neste trabalho, criou o Regulamento da Ouvidoria Colorada,

> foi aprovado em reunião de Diretoria de 20 de outubro de 2.003 e entra em vigor em 27 de outubro de 2.003, havendo sido alterado na reunião de Diretoria de 29 de outubro de 2008, revogando-se as disposições em contrário (Art. 11 do Regulamento da Ouvidoria Colorada).

As atividades do setor de ouvidoria no Internacional são baseadas nesse regulamento. Contudo, cada organização estrutura sua ouvidoria de acordo com sua realidade e com seus preceitos éticos, não havendo um formato único e imutável de funcionamento das ouvidorias.

Quando se trata do profissional responsável pela ouvidoria, a ABO não apresenta distinção entre as profissões de ombudsman e ouvidor, pois para ela ambos têm a mesma função. Entretanto, este é um problema que identificamos: o de reconhecer a conceituação dos termos *ouvidor* e *ombudsman* e diferenciá-los. Para isso, utilizaremos a explicação dada por Oliveira, que mostra as características que promovem a distinção entre estes profissionais de modo simplificado. Segundo ele,

> O diferencial mais saliente é que o ombudsman transita do lado externo da administração, é uma figura individual e não um coletivo, obrigatoriamente indicado, eleito ou apontado pelo Parlamento, possui independência plena e autonomia de ação, mandato fixado e, na maioria dos países, ocupa-se da defesa dos interesses e direitos dos cidadãos.
> Nós temos uma configuração diferente. Ao contrário do ombudsman, a quase totalidade das ouvidorias públicas brasileiras tem como característica principal o fato de serem órgãos integrantes da Administração, sejam elas do Executivo, Legislativo ou do Judiciário, exercendo as suas ações de modo individual como um Ouvidor ou então como um sistema ou rede, usando a reclamação como garantia do controle interno das instituições. Em seu agir, assume a representação do cidadão na sua qualidade de usuário e destinatário do serviço público (2005, p.48 e 49).

O autor se utiliza da ouvidoria pública para definir as ações de *ouvidor* e *ombudsman*. No entanto, mesmo que o objeto de estudo deste trabalho seja a ouvidoria do Sport Club Internacional, que representa uma instituição privada, a definição feita por ele é a que mais se aproxima da realidade da Ouvidoria Colorada[3].

O Sport Club Internacional promove eleições presidenciais a cada dois anos, onde as chapas se candidatam e ganha a que conquistar o maior número de votos dos associados. Além disso, possui formato administrativo parecido com o de órgãos públicos, ou seja, dividido em setores e departamentos, que têm diretores e gerentes como seus responsáveis, que são nomeados pela cúpula eleita e respondem ao presidente da instituição[4].

Por essa razão, no presente trabalho, utilizaremos o conceito de ouvidor, que é o que melhor se encaixa na realidade de nosso objeto de estudo, além de ser a nomenclatura utilizada pela própria organização. Essa também é a nomenclatura

---

[3] Nomenclatura dada ao setor de Ouvidoria do Sport Club Internacional.
[4] Informações retiradas do Site oficial do Sport Club Internacional (www.internacional.com.br).

utilizada por grande parte dos clubes de futebol no Brasil, que há pouco tempo instituíram os serviços de ouvidoria em seu escopo de atendimento ao torcedor.

3.3 A reformulação administrativa do futebol brasileiro

O futebol deixou de ser interpretado como somente um esporte de lazer. Na atualidade, este é um setor que movimenta bilhões de dólares todos os anos, no mundo inteiro. Os clubes de futebol estão em processo de modernização constante e possuem alto investimento em sua gestão administrativa, para organização de suas marcas, patrocínios, direitos de som e imagem, marketing esportivo, atendimento aos seus associados e torcedores, contratos com atletas, transmissão das partidas, entre outras atribuições empresariais.

O início da reformulação no modo de administração do futebol no Brasil, segundo Bueno (2009), ocorreu em princípio devido à revisão da relação dos clubes de futebol com a mídia televisiva, pois entre os anos de 1996 e 1997, o Clube dos 13, entidade que ainda segundo o autor promove a união dos clubes de futebol brasileiros em questões administrativas e garante o fortalecimento dos mesmos, “conduziu um processo de negociação dos direitos de transmissão por televisão aberta, fechada e pay-per-view do Campeonato Brasileiro de Futebol” (BUENO, 2009, p.248). A partir desse momento, este tipo de negociação começou a fazer parte do futebol brasileiro, sendo seguido pela valorização das marcas nas camisas de futebol e placas no campo.

O aumento dos valores na comercialização do futebol e a necessidade de possuir equipes especializadas para dar conta de tais negócios forçaram os clubes de futebol a qualificar suas estruturas administrativas. A partir dessa necessidade, iniciou no Brasil o processo de transformação dos clubes de futebol, em empresas do ramo esportivo. De acordo com Carravetta,

> o futebol ocupa um espaço privilegiado no mundo global dos negócios e na indústria do entretenimento. Portanto, os clubes brasileiros, no contexto contemporâneo, visando à obtenção de maior rentabilidade, necessitam implantar a profissionalização em suas estruturas técnicas e administrativas. Nesse sentido, surge a obrigação de modernizar, dinamizar e torna eficaz a formação do jogador de futebol e, ao mesmo tempo, as relações comerciais, para

> que os clubes obtenham atributos para competir no mercado dos negócios (2006, p.49).

Pensando nisso, os clubes investem em marketing esportivo e nas áreas de relação com os torcedores e associados. Eles buscam compreender o torcedor como sendo o cliente. Por conta disso, procuram obter um “relacionamento mais estreito com os torcedores, elaboração de estratégias para engajar novos associados e campanhas para despertar o interesse no consumo dos produtos” (CARRAVETTA, 2006, 50), sendo estes os fatores que garantem receita aos times. De acordo com Camargo, “hoje se percebe mais pragmaticamente o status do torcedor como um indivíduo identificado ao clube, mas como um cliente, devido aos programas de sociedade.” (CARMARGO, 2001, p.2011).

Em conjunto com a profissionalização, ou como afirma Guerra (2011) com a mercantilização do esporte, foi promulgada a Lei nº 10.671, em 15 de maio de 2003, o chamado Estatuto de Defesa do Torcedor (EDT), “que disciplina os direitos e os deveres de uma determinada categoria de consumidor” (SOUZA, 2009, p. 261). Sua implementação nos clubes de futebol, depende das entidades administrativas das competições, dos clubes, do poder público e dos torcedores. Por isso, salienta a necessidade dos torcedores conhecerem o EDT e cobrarem dos clubes o cumprimento dessas normas. Ainda de acordo com o autor,

> o Estatuto do Torcedor traz importantíssimas normas e regulamentações ao Direito Pátrio, uma vez que responde aos anseios dos desportistas e torcedores brasileiros que desejam a prevalência da ética, da moralidade e da transparência no desporto profissional, especialmente o futebol (SOUZA, 2009, p.262).

Essa lei é responsável, entre outros atributos, pelo princípio da implementação das ouvidorias nos estádios de futebol, uma vez que apresenta em seu capítulo IX a seguinte normatização,

> Parágrafo único. A comunicação entre o torcedor e a entidade de prática desportiva de que trata o inciso III do **caput** poderá, dentre outras medidas, ocorrer mediante:
>
> I - a instalação de uma ouvidoria estável;
>
> II - a constituição de um órgão consultivo formado por torcedores não sócios; ou

> III - reconhecimento da figura do sócio torcedor, com direitos mais restritos que os dos demais sócios (Art. 33).

A partir da criação desta obrigatoriedade, em dias de jogos, todos os clubes de futebol tiveram que criar um canal que possibilitasse a comunicação do torcedor, seja ele associado à entidade ou não, com a organização receptora do evento. Contudo, poucos foram os times que fundamentaram este setor ao seu quadro administrativo diário, já que cabe aos próprios clubes a decisão de criar uma ouvidoria que funciona somente nos dias de evento esportivo ou uma ouvidoria permanente, que possua um local fixo e funcione diariamente, como os demais setores da instituição. Daí a importância da atuação do torcedor como cidadão, cabendo a ele cobrar dos clubes um setor permanente, garantindo a representação dos torcedores junto à instituição esportiva.

4 OUVIDORIA E ÉTICA: UM ESTUDO DA OUVIDORIA COLORADA

No presente capítulo, inicialmente, apresentamos algumas informações sobre a organização em análise – o Sport Club Internacional. Após, discorremos sobre os procedimentos metodológicos empregados para definir o *corpus* de estudo e para efetuar a análise dos documentos disponibilizados pela Ouvidoria Colorada e, no contínuo, realizamos a análise documental.

4.1 História administrativa do Sport Club Internacional

O Sport Club Internacional foi fundado no dia 4 de abril de 1909, no município de Porto Alegre, pelos irmãos Henrique, José e Luiz Poppe, além de mais 40 rapazes que compuseram a primeira direção colorada, de acordo com o Site oficial do clube (www.internacional.com.br). Tinham o objetivo de criar um clube de futebol que atendesse a todos, em especial aos jovens das camadas mais humildes da sociedade porto-alegrense, que por sua vez não eram aceitos nas equipes existentes, como nos é afirmando por Souza, membro da Vice Presidência de Marketing do Clube,

> a escolha do nome foi inspirada na Internazionale de Milão, clube italiano preferido pela família Poppe Leão, antes de sua chegada ao Brasil. Já as cores do Internacional, vermelho e branco, foram influenciadas pelo carnaval de rua. No começo do século passado, os Venezianos (vermelho e branco) e os Esmeraldinos (verde e branco) dominavam o carnaval porto-alegrense (2006, p.4).

De acordo com Braga (2009), a primeira sede própria do Clube, o Estádio dos Eucaliptos, foi adquirido somente após vinte anos de sua existência. Foi construída a partir da emissão e venda de bônus, que colaboraram com o financiamento da obra. Desta forma, a torcida participava ativamente para a quitação das dívidas do Clube. O local foi palco das vitórias do time chamado “Rolo Compressor”, sendo considerada uma das melhores equipes coloradas, obtendo diversas conquistas regionais na década de 1940.

Em 1950, o Estádio dos Eucaliptos foi reformado e sediou dois jogos da Copa do Mundo. Segundo consta em seu Site oficial[5], até hoje é o único estádio gaúcho a receber jogos de um Mundial. Nesta mesma década, a equipe colorada venceu o Panamericano do México, em dezembro de 1955.

Os anos 60 foram marcados pela conquista do vice-campeonato da Copa do Brasil em 1966, sendo essa década marcada com a inauguração de sua nova casa: o Estádio José Pinheiro Borda, mais conhecido como Gigante da Beira-Rio, que fora inaugurado em 1969. O recente estádio, assim como o primeiro, foi construído principalmente com a ajuda da torcida,

> milhares de torcedores colorados, de todas as regiões do Rio Grande do Sul, contribuíram com dinheiro ou material de construção para que o estádio fosse erguido. Empresas privadas também ajudaram, na forma de publicidade antecipada nos espaços do estádio ou na facilitação de negócios que envolvessem materiais destinados à construção do Beira-Rio (BRAGA, 2009, p.74).

Os primeiros títulos nacionais vieram em 1975 e 1976, com a conquista nesses dois anos seguidos do Campeonato Brasileiro, fechando a década em 1979 com o tricampeonato do mesmo torneio. Na década posterior, vieram os primeiros títulos internacionais em Barcelona (Torneio Joan Gamper, 1982) e no Japão (Copa Kirin, 1984). No mesmo ano desta última conquista, o Clube teve oito de seus jogadores convocados para a seleção que conquistou a medalha de prata nos Jogos Olímpicos de Los Angeles.

Mas não só no futebol o S.C. Internacional estava prosperando, outras conquistas também marcaram a década de 1980 no que se refere a crescimento social do Clube. Para Braga,

> o Inter alcançou metas importantes fora do campo. Principalmente porque implantou as bases do seu extraordinário complexo social, esportivo e cultural materializado na construção do Parque Gigante, magnífica área verde, com estrutura completa, para o desfrute de milhares de associados principalmente nos meses de verão (BRAGA, 2009, p.113).

Com os anos noventa, mais precisamente em 1992, veio também a conquista da quarta estrela de sua camisa, ao ganhar por mais uma vez a Copa do Brasil. Além disso, em 1997/98, deu-se início a campanha de aumento no número de novos

[5] Site oficial do Sport Club Internacional (www.internacional.com.br).

sócios, com a contratação do atleta Dunga e a consagração de Christian. O setor de marketing iniciou nessa época uma campanha na busca de associados.

Contudo, de acordo com Avancini (2010), somente a partir de 2000 o Sport Club Internacional (SCI) veio iniciar o seu projeto administrativo que visava reformular o modo de gestão até então praticado e pensar o Clube como uma empresa. Nessa época, o Internacional acaba por se colocar à frente de muitos times brasileiros e inicia sua gestão estratégica.

4.2 A criação da ouvidoria colorada

No final do ano de 2003, após a promulgação do EDT (Estatuto de Defesa do Torcedor), entre os meses de outubro e novembro, foi instaurada a Ouvidoria Colorada como órgão permanente e autônomo integrante da administração superior do SCI, como consta em seus arquivos próprios[6]. A partir dessa implementação, foi criado o *Regulamento da Ouvidoria Colorada* (ANEXO A) que rege o modo de eleição do ouvidor e ouvidor adjunto, seu modo de atendimento, bem como o caráter de sua prestação de contas. A princípio, o setor era constituído por um juiz como Ouvidor e uma estagiária de ensino fundamental, que tinha por função dar suporte a ele. Após dois anos deste formato, houve a contratação de uma profissional de relações públicas.

De acordo com as informações fornecidas no Site do Clube, com o segundo mandato do presidente Fernando Carvalho, ocorreu também à instauração de um novo ouvidor – Guinther Spode e um ouvidor adjunto - Nelo Ricardo Presser, escolhidos por cargo de confiança e sem remuneração, ocupando ainda tais cargos. De acordo com o Site[7], atualmente, além do Ouvidor e do Adjunto, a Ouvidoria Colorada é formada por uma equipe de quatro funcionárias remuneradas, das quais: uma coordenadora de comunicação formada em relações públicas, uma profissional de assistência social e duas estagiárias, estudantes de relações públicas. Funciona de segunda a sexta-feira, em horário comercial e, em dias de partida, aberta 1h antes da abertura dos portões e 30 minutos após o término do jogo. Ela também cuida do setor de Achados e Perdidos do Clube e, em dias de eventos esportivos,

---

[6] Informações retiradas dos documentos disponibilizados pelo Setor de Ouvidoria Colorada.
[7] Site oficial do Sport Club Internacional (www.internacional.com.br).

atua como Serviço de Atendimento ao Torcedor (SAT), que além dos atendimentos habituais de ouvidoria, presta serviços de guarda-volumes dos objetos que não entram no estádio.

Desde a sua criação a Ouvidoria Colorada se reporta diretamente à Presidência do Clube. Como consta no Regulamento da Ouvidoria Colorada, a Ouvidoria possui atribuições bem definidas.

> Art. 3º - São atribuições da Ouvidoria: Receber dos torcedores e funcionários do Clube as reclamações, sugestões, opiniões, elogios ou críticas relacionados a quaisquer órgãos, departamentos ou pessoas integrantes da Diretoria, procedendo ao respectivo exame; providenciar se for o caso, o encaminhamento de recomendações à Diretoria do Clube.

Contudo, por não resolver diretamente os assuntos que lhe são passados pelos torcedores, conta com a colaboração de três vice-presidências (futebol, relações sociais e serviços especializados), cinco departamentos (Central de Atendimento ao Sócio, Recursos Humanos, Marketing, Finanças, Assessoria de Comunicação) e alguns outros serviços ligados ao Clube, tais como: FECI, Interagir, etc. Esse formato administrativo foi adotado a partir de 2011, ano de eleição do atual presidente Giovani Luigi.

O contato com a Ouvidoria pode ser realizado via e-mail, telefone, carta ou pessoalmente, sendo somente o registro presencial protocolado. Todos esses contatos recebem retorno e, segundo seu regulamento “as manifestações que, a critério da Ouvidoria, devem ser encaminhadas ao setor questionado, deverão ser respondidas no prazo máximo de 20 dias” (Art. 4, § 1º).

Uma das melhorias implantadas pelo Clube, que colaborou para o fortalecimento da Ouvidoria Colorada, se deu em 2008, quando obteve o que podemos chamar de “sua maior conquista no setor administrativo”: a implantação da ISO 9001, referente à qualidade no atendimento ao cliente. Este título permanece até hoje e é renovado a cada ano. Sendo O Sport Club Internacional o único clube brasileiro a possuir tal certificado.

4.3 Procedimentos metodológicos

Neste subitem discorreremos sobre os procedimentos metodológicos empregados para a análise dos documentos da Ouvidoria Colorada. Nesse sentido, inicialmente faremos uma explanação sobre a pesquisa documental empregada neste estudo e descreveremos os procedimentos e critérios adotados para a constituição do *corpus* de estudo e a sua análise.

4.3.1 A pesquisa documental

A metodologia escolhida para ser utilizada no trabalho foi a da análise documental. Optamos por empregar esse tipo de análise como método central de pesquisa, por entender que:

> os documentos são fontes de dados brutos para o investigador e a sua análise implica um conjunto de transformações, operações e verificações realizadas a partir dos mesmos com a finalidade de se lhes ser atribuído um significado relevante em relação a um problema de investigação" (FLORES, aput CALADO e FERREIRA, 2005, p. 3).

Esta metodologia compreende a "identificação, a verificação e a apreciação de documentos para determinado fim" (MOREIRA, 2006, p. 271). Empregamos para o estudo fontes primárias, já que vamos efetuar a pesquisa junto ao local de origem dos documentos[8]. De acordo com Moreira (2006), pertence à categoria de fontes primárias: "escritos pessoais, cartas particulares, documentos oficiais, textos legais, documentos internos de empresas e instituições", no caso, a análise será realizada em documentos internos da Ouvidoria Colorada.

Segundo Calado (2005), para a realização da análise dos documentos disponibilizados, o investigador terá então de adotar uma estratégia de seleção que deverá ser adequada à finalidade do seu trabalho e justificável. A autora pontua ainda que, essa metodologia pode, "ser interpretada como sendo constituída por

[8] Documento - impressão deixada num objecto físico por um ser humano e pode apresentar-se sob forma de fotografias, de filmes, de dispositivos, de endereços eletrônicos, imprensa (a forma mais comum), entre outras (BELL, 1993, citado em CALADO e FERREIRA, 2005, p. 2)

duas etapas: uma primeira de recolha de documentos e uma segunda de análise, com a análise de conteúdo" (2005, p.5). Assim, realizamos primeiramente a coleta dos documentos necessários para execução da pesquisa e, posteriormente, efetuamos a análise desses com base no Regulamento da Ouvidoria Colorada.

4.3.2 Constituição do *corpus* de estudo

A fim de compor nosso *corpus* de pesquisa, contatamos com a profissional de relações públicas Ana Paula Haubert - que é responsável pela comunicação da Ouvidoria Colorada - e verificamos a possibilidade de efetuar a análise dos documentos, gerados a partir do atendimento prestado pelos funcionários do setor[9]. Com a profissional de relações públicas, realizamos duas visitas à Ouvidoria Colorada, para a coleta dos documentos, que ocorreram nos dias 18 e 20 de junho.

Para a execução da coleta do material, diversas são as técnicas que podem ser utilizadas em uma análise documental. O modo aplicado para a realização desta é definido pelo pesquisador de acordo com o seu objetivo de estudo. Segundo Lofland e Lofland,

> uma forma de tornar a fase de recolha de dados mais produtiva é proceder, em simultâneo, a uma 'pré-análise' destes. É que estas duas tarefas, a recolha de dados e a 'pré-análise' destes, condicionando-se mutuamente, pois a informação recolhida e a conceptualização resultante da sua análise orientam uma nova recolha de dados. Ao longo do processo de investigação a tarefa da 'pré-análise' vai ocupando uma posição predominante, até que se entre na fase de análise propriamente dita (apud CALADO, 2004, p.5 – grifos dos autores).

Com o intuito de explicar o modo como podemos aperfeiçoar e obter melhor aproveitamento no ato da recolha dos dados, Lofland e Lofland (apud CALADO, 2004) empregam a da Figura 2:

[9] Autorização para a coleta de materiais e publicação dos dados (ANEXO C).

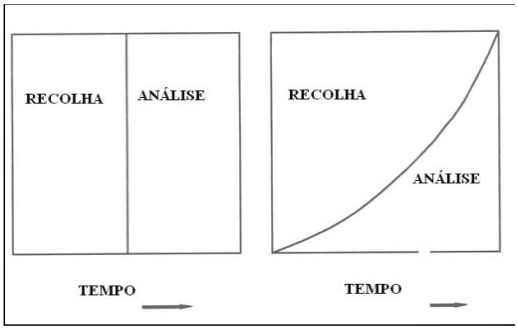

Figura 2: Relação improdutiva e produtiva entre a recolha de dados e análise.
Fonte: LOFLAND E LOFLAND, apud CALADO, 2004, p.6.

Essa figura nos permite verificar que, ao efetuarmos a realização da recolha dos dados e a análise do material em conjunto, podemos obter uma otimização do tempo de pesquisa. Os autores Lofland e Lofland (aput CALADO, 2004, p.6), propõem ainda a união da recolha dos dados, com a análise dos mesmos, por compreender que desse modo é possível realizar uma coleta de dados mais produtiva.

Como sugerido pelo autor, no presente trabalho utilizamos este formato de coleta de dados, a fim de durante a arrecadação dos documentos efetuarmos uma breve seleção dos mesmos a serem analisados.

Antes de iniciarmos a coleta, efetivamente dos dados, precisamos compreender como é realizado o atendimento prestado pelos funcionários da ouvidoria. De acordo com o Site oficial do Sport Club Internacional (www.internacional.com.br), a função da Ouvidoria Colorada, consiste em receber as manifestações dos torcedores, classificá-las e encaminhá-las aos setores responsáveis para conhecimento e devidos fins. Esses atendimentos podem ser realizados por contato pessoal e por telefone e são registrados em formulário especial (ANEXO D), para posteriormente serem encaminhados ao setor responsável para efetuar o atendimento ou pelo endereço eletrônico (ouvidoria@internacional.com.br). O atendimento prestado via e-mail pela Ouvidoria possui um e-mail padrão de resposta, como podemos ver na Figura 3.

Prezado Sr.TORCEDOR:

O Sport Club internacional agradece o teu contato.
Sua (formato de registro encaminhado: reclamação/ questionamento/ crítica/ etc.)
para o conhecimento do(a) (setor encaminhado).

Saudacoes Coloradas,

ATENDENTE
Ouvidoria
Sport Club Internacional
Não seja apenas um torcedor, seja Sócio!

Fone: 51 3230 4600 – opção 5
Horário de Atendimento: de segunda a sexta das 08h00min às 18h00min
E-mail: ouvidoria@internacional.com.br
Visite nosso Site: www.internacional.com.br

Figura 3: E-mail padrão de atendimento.
Fonte: Material disponibilizado pela Ouvidoria Colorada.

Após compreender o modo de atendimento realizado pela Ouvidoria Colorada, tivemos que definir o mês que seria mais interessante efetuarmos a pesquisa. Escolhemos março de 2012, pois a nossa pesquisa iniciou em maio e, desse modo, todos os atendimentos prestados no período escolhido já ultrapassaram o prazo de retorno dado pela Ouvidoria Colorada, que segundo seu regulamento, consiste em 20 dias contados a partir da data de recebimento da manifestação.

O total de manifestações recebidas pela Ouvidoria no mês analisado foi de 3.970, entre estas constam: e-mails, atendimentos pessoais, por telefone e comentários realizados pelos torcedores nas notícias do Site. Desses manifestos, foram descontados pela própria Ouvidoria, os e-mails que não são respondidos por conterem palavras ofensivas (531 e-mails) – sobre isso ver o item 4.3.2.1, deste capítulo, os comentários das notícias do Site (736 comentários) e os e-mails que foram arquivados por perderem a validade para retorno (2 e-mails). Assim, os documentos disponibilizados pelo setor de ouvidoria para o presente estudo, consistem somente nos atendimentos que foram efetivamente prestados, no período de 01 a 31 de março de 2012, totalizando a quantia de 2.701 atendimentos[10].

A partir da disponibilização desses atendimentos, iniciamos a organização do material. Para a constituição do nosso *corpus* de estudo, foram empregados alguns critérios de seleção: o primeiro critério para a seleção dos atendimentos refere-se ao

[10] Dados quantitativos retirados do relatório de atendimentos prestados pela Ouvidoria Colorada em março de 2012 (ANEXO B), disponível no Site oficial do Sport Club Internacional (www.internacional.com.br). Acesso em 13 de maio de 2012. .

formato de resposta dado ao torcedor. Selecionamos somente os atendimentos que não receberam as chamadas “Respostas da Ouvidoria” (As Respostas da Ouvidoria – RO consistem em respostas elaboradas pela Ouvidoria Colorada com o auxílio dos demais setores do Sport Club Internacional. Esses setores enviam a ouvidoria informações ou mesmo uma resposta já elaborada, que é definida como sendo uma resposta oficial a ser dada a determinado assunto, sempre que necessário).

Os atendimentos respondidos com a utilização das RO`s, foram desconsiderados para seleção da análise, eles também são realizados com base nos preceitos definidos pelo Clube. Contudo, entendemos que esses atendimentos são feitos com a utilização de respostas objetivas e completas, por já terem sido fornecidas pelos setores responsáveis. Além disso, a disponibilização da resposta antecipadamente permite que o atendimento seja realizado com maior agilidade, visto que a resposta é encaminhada no momento do seu recebimento pela própria Ouvidoria Colorada.

Após a retirada das manifestações que foram respondidas com a utilização das Respostas da Ouvidoria, contamos com um escopo formado por 184 manifestações, que foram enviadas aos demais setores para serem respondidas. Desses atendimentos selecionados, até o dia do fechamento do relatório de março da Ouvidoria Colorada, haviam retornado dos setores 164 respostas. Partindo dessa seleção, o nosso *corpus* de estudo compreende 164 atendimentos. Esses documentos serão analisados a partir de sua classificação e divisão em unidades de análise, como propõe Pimentel (2001).

O modelo de organização desse material foi formulado com base nos seguintes artigos do Regulamento da Ouvidoria, que indicam quais as atribuições da ouvidoria e o modo correto de proceder com as manifestações recebidas pela mesma.

> Art. 3º - São atribuições da Ouvidoria: Receber dos torcedores e funcionários do Clube as reclamações, sugestões, opiniões, elogios ou críticas relacionados a quaisquer órgãos, departamentos ou pessoas integrantes da Diretoria, procedendo ao respectivo exame; providenciar se for o caso, o encaminhamento de recomendações à Diretoria do Clube.
>
> Art. 4º - As manifestações referidas no artigo anterior deverão ser encaminhadas à Ouvidoria por escrito, através de mensagem

> eletrônica (e-mail:ouvidoria@internacional.com.br), telefone ou através de formulário próprio disponível no recinto da Ouvidoria.
>
> § 1º - As manifestações que, a critério da Ouvidoria, devam ser encaminhas ao setor questionado, deverão ser respondidas no prazo máximo de 20 dias.
>
> § 2º - No caso de algum setor, órgão ou diretor não conseguir responder no prazo do § 1º, deverá solicitar à Ouvidoria prorrogação que não poderá exceder a 10 dias, de tudo isto devendo o torcedor ser informado.

Esses artigos nos possibilitaram compor unidades de análise dos documentos recolhidos, que nos possibilitaram efetuar a classificação e, posteriormente, a aplicação da análise documental. As unidades de análise são:

- Atendimento com prazo de retorno máximo de 20 dias cumprido;
- Atendimento com prazo de retorno maior que 20 dias;

  - Atendimento que não cumpriu o prazo e a ouvidoria efetuou a cobrança.

  - Atendimento que teve o prazo prorrogado.

  - Atendimento que não cumpriu o prazo e a ouvidoria não efetuou a cobrança.
- Atendimento que foi realizado com o auxílio da Ouvidoria Colorada;
- Atendimento que foi realizado diretamente por outro setor.

Essas unidades de análise nos possibilitaram efetuar o exame documental necessário à realização deste estudo. Contudo, para melhor entendimento do funcionamento dos preceitos éticos dentro da Ouvidoria Colorada, precisamos compreender como funciona a seleção das manifestações que são atendidas pelo setor.

4.3.3 A seleção realizada pela Ouvidoria Colorada

Antes de iniciarmos a análise dos documentos disponibilizados pela Ouvidoria Colorada, importa discorrer sobre a seleção realizada por ela nas manifestações recebidas. Nem todos os torcedores são atendidos pelos funcionários do setor, mas por qual motivo o atendimento não é prestado?

Esse questionamento foi respondido com base no Relatório Mensal da Ouvidoria. Este documento nos apresenta a tabulação dos dados referentes às manifestações recebidas e atendimentos prestados, os resultados são quantitativos e mostram os critérios para um torcedor não ser atendido ao final do relatório. A partir da verificação deste documento, constatamos que nem todas as manifestações recebidas pelo setor de Ouvidoria são respondidas. Pois, manifestações que contenham palavras ofensivas não são consideradas e tampouco encaminhadas para receber resposta dos demais setores do Clube.

Essa definição se fundamenta em ideais éticos da sociedade atual. Uma vez que, como explanado no primeiro capítulo deste trabalho, a ética é um estudo do comportamento humano e, o ato de agir eticamente, é considerado um conjunto de costumes aceitos como corretos pela sociedade. Por isso, com essa atitude de colocar em sua mensagem palavras agressivas, o torcedor se manifestou de forma antiética, desrespeitando a pessoa responsável por seu atendimento na Ouvidoria. Assim, mesmo que essa definição não esteja relatada no Regulamento da Ouvidoria Colorada, o ato de não atender a essa manifestação, está de acordo com a ética do ponto de vista geral da sociedade em que o Clube está inserido.

4.3.4 Análise dos documentos

Para a realização da análise dos dados coletados, utilizamos categorias a fim de classificar e organizar os atendimentos. Este é o primeiro passo para a aplicação da metodologia de análise documental. A Tabela 3 consiste na tabulação das manifestações encaminhadas aos setores para recebimento de resposta dos mesmos:

Tabela 3: Tabulação dos atendimentos prestados pela ouvidoria.

		Informações	Outros	Reclamações	Solicitações	TOTAL
ADM	**E-mail**	4	1	9	2	**18 Atendimentos**
	Fone/ Pessoal	0	0	2	0	
Assessoria	**E-mail**	5	1	1	3	**10 Atendimentos**
	Fone/ Pessoal	0	0	0	0	
CAS	**E-mail**	6	1	16	5	**33 Atendimentos**
	Fone/ Pessoal	0	0	5	0	
Escola Rubra	**E-mail**	0	0	1	0	**1 Atendimento**
	Fone/ Pessoal	0	0	0	0	
Futebol	**E-mail**	1	2	0	4	**7 Atendimentos**
	Fone/ Pessoal	0	0	0	0	
Marketing	**E-mail**	15	1	4	2	**23 Atendimentos**
	Fone/ Pessoal	0	1	0	0	
Ouvidoria	**E-mail**	53	0	0	11	**64 Atendimentos**
	Fone/ Pessoal	0	0	0	0	
Patrimônio	**E-mail**	5	0	0	0	**5 Atendimentos**
	Fone/ Pessoal	0	0	0	0	
Presidência	**E-mail**	1	0	0	0	**1 Atendimento**
	Fone/ Pessoal	0	0	0	0	
Rel. Sociais	**E-mail**	0	0	1	0	**1 Atendimento**
	Fone/ Pessoal	0	0	0	0	
Visita Colorada	**E-mail**	0	0	1	0	**1 Atendimento**
	Fone/ Pessoal	0	0	0	0	

Fonte: Material disponibilizado pela Ouvidoria Colorada.

Com a tabulação dos atendimentos, pudemos verificar que a maioria das manifestações que necessitam de encaminhamento para serem atendidas pelos setores, são referentes aos administrativos do Clube, tais como Marketing, CAS (Central de Atendimento ao Sócio), Administração. A partir dessa identificação, vamos realizar a análise desses atendimentos com base nas unidades de análise definidas no subitem *Constituição do corpus de estudo*.

- Atendimento com prazo de retorno máximo de 20 dias cumprido.

A primeira unidade de análise compreende os atendimentos prestados via e-mail, telefone ou pessoalmente, que foram realizados dentro do tempo estipulado pelo Regulamento da Ouvidoria, que consiste no período máximo de 20 dias para envio de retorno ao torcedor.

A partir da análise realizada, conseguimos constatar que, a maior parte das manifestações recebidas pela Ouvidoria Colorada são respondidas dentro do prazo estipulado para o retorno. Por isso, se enquadram nessa unidade de análise, cerca de 97% dos atendimentos prestados. Pudemos observar que a maioria das manifestações recebe seu retorno nos primeiros 5 dias, após o envio do torcedor. O retorno enviado de modo rápido favorece a qualificação e eficiência do atendimento prestado pela Ouvidoria Colorada.

Com a realização de um atendimento ágil aos seus clientes, a Ouvidoria Colorada, na maioria dos caos, consegue unir o seu modo de ação com o discurso estabelecido no Regulamento Interno. Os preceitos éticos atendidos, nesse caso, se referem ao fato de ancorar a linguagem dos atos nos atos da linguagem, como já mencionado nesse trabalho pelo autor Santos Jr. (2005), isso se reflete no cumprimento das normas estabelecidas. E a realização dessas premissas permite estabelecer a relação entre a chamada ética da ação e ética das palavras. Outro ponto que destacamos, é referente ao tempo medido utilizado para os atendimentos. Por se tratar da utilização de um período muito menor para o envio do retorno, identificamos que o respeito dado ao cliente é compreendido não só pela ouvidoria, mas por todos os setores que recebem as manifestações encaminhadas pela Ouvidoria Colorada.

- Atendimento com prazo de retorno maior que 20 dias.

Ainda que a maioria dos atendimentos prestados pela ouvidoria siga o prazo estipulado de 20 dias para retorno, identificamos 6 atendimentos que não cumprem a regulamentação de período de retorno. Esses atendimentos não foram respondidos no prazo estipulado e, nesse caso, consta no Regulamento da Ouvidoria que a obrigação da ouvidoria é efetuar a cobrança desses retornos.

O modo de cobrança realizado pela Ouvidoria Colorada aos setores que não encaminham o retorno às manifestações, resulta em enviar um e-mail recordando esses setores sobre o esgotamento do prazo para retorno. Essa mensagem de cobrança, normalmente é encaminhada dois dias antes de acabar o tempo máximo para resposta. A mensagem encaminhada é essa,

> Prezados, bom dia.
> Informo que ainda não recebemos retorno referente ao e-mail abaixo. Lembrando que, essa cobrança é por conta da ISO 9001 e por tanto, precisamos de um retorno para o arquivamento da documentação (E-mail padrão de cobrança de atendimento).

Verificamos que a mensagem encaminhada referente à cobrança fala sobre a ISO 9001 – essa consiste em um certificado de qualidade no atendimento, que tem a função de padronizar o formato de atendimento prestado pelo Sport Club Internacional aos seus torcedores. Contudo, não há necessidade desse certificado ser informado no e-mail de cobrança, uma vez que o prazo de 20 dias para a realização do atendimento, bem como a cobrança do cumprimento dessa regra, antes de estar em uma das normas da certificação da ISO 9001, está presente no Regulamento Interno da Ouvidoria Colorada. Além disso, é uma questão de ética organizacional efetuar o atendimento dessa manifestação dentro do prazo estipulado, independentemente deste tipo de atendimento constar ou não no escopo de qualquer certificação.

Identificamos também que, ao contrário do que indica o regulamento, o e-mail de cobrança do retorno é encaminhado somente para o setor responsável pela resposta. O correto, de acordo com as normas da ouvidoria, seria que essa cobrança, ao ser realizada, fosse informada ao torcedor responsável pela manifestação. Entretanto, a cobrança foi encaminhada pela Ouvidoria Colorada para todos os atendimentos encaminhados aos setores, que possuíam poucos dias para efetuar o retorno. Por esse motivo, poucos foram os atendimentos que tiveram o tempo de retorno maior que 20 dias.

O regulamento informa ainda, que o pedido de prorrogação deve ser solicitado pelo setor responsável pelo envio do retorno. Em nossa pesquisa não encontramos nenhum pedido de prorrogação para a realização dos atendimentos, todavia constam dez atendimentos no aguardo do recebimento das respostas, como podemos observar no relatório de março, divulgado pela ouvidoria em maio desse ano.

Entendemos que não é de responsabilidade unicamente da ouvidoria que os retornos sejam enviados aos torcedores, entretanto cabe a ela estimular e cobrar que os demais setores do clube forneçam tais respostas. Pois a ouvidoria é responsável pela realização do canal de diálogo estabelecido entre a organização e seus clientes. Por isso, a partir do momento que os retornos não são repassados

aos torcedores, há um prejuízo no trabalho realisado pelo setor, e, além disso, se perde a credibilidade dele perante os torcedores do clube.

- Atendimento que foi realizado com o auxílio da Ouvidoria Colorada.

Caracterizam-se por este tipo de atendimento, todas as manifestações que passaram por uma triagem dos funcionários da Ouvidoria Colorada, foram encaminhadas aos demais setores do Sport Club Internacional e retornaram com suas respectivas respostas ao setor de Ouvidoria para que fossem encaminhadas ao torcedor. Nessa unidade de análise, também foram consideradas as respostas que os setores ofereceram ao atendimento diretamente ao torcedor, mas que enviaram a ouvidoria o relato do modo como o atendimento foi prestado.

Esses atendimentos consistem em 156 prestados, ou seja, 95,12% de todos os atendimentos que foram repassados para que fossem respondidos pelos demais setores do clube, que não a Ouvidoria. Nesse ponto, podemos destacar que a maioria dos atendimentos foram realizados com o auxílio da Ouvidoria Colorada. O valor do cumprimento dessa regra consiste na importância de ser obrigação do setor controlar os atendimentos prestados aos torcedores e ter a posse dessas percepções, a fim de poder utiliza-las em um próximo ocorrido ou, ainda, caso o cliente venha posteriormente reclamar esse retorno, ela poder consultar se a resposta à sua manifestação já foi remetida.

- Atendimento que foi realizado diretamente por outro setor.

Nessa unidade de análise, se enquadram todos os atendimentos que foram encaminhados pela ouvidoria ao setor responsável para dar a resposta e o setor entrou em contato diretamente com o torcedor, sem o intermédio da Ouvidoria Colorada. Para fazer parte dessa unidade de análise, é necessário que, ao contatar com o torcedor, o setor não copie a ouvidoria, em caso de retornos via e-mail ou, em casos de retornos por telefone, não informe a Ouvidoria Colorada o teor da conversa tida com o cliente. Contabilizamos com essas características 8 atendimentos prestados.

Em todos os casos que analisamos, nas respostas via e-mail, os setores copiaram a Ouvidoria, mesmo com o retorno ao torcedor sendo realizado

diretamente pelo setor administrativo. Contudo, nos atendimentos prestados pelos setores por telefone, não tiveram o retorno correto enviado à ouvidoria. A fim de ilustrar esses casos, mostramos a seguir como ocorrem os retornos de atendimento por e-mail sem a participação da Ouvidoria. Na perspectiva dos procedimentos éticos de preservar os funcionários e torcedores do clube, iremos substituir os nomes verdadeiros por: Torcedor, Diretor e Atendente 02.

Primeiramente, o torcedor entra em contato com a Ouvidoria Colorada, via e-mail com a seguinte manifestação,

> Prezados Senhores,
> A piscina térmica continua fechada e os funcionários não tem informação de quando reabrirá.
> Já é um absurdo a piscina ter que fechar todos os anos em fevereiro para reformas.
> O ano passado a piscina reabriu na metade de março e este ano não há previsão.
> Este tipo de situação é contrário aos interesses do próprio clube, pois gera insatisfação dos associados e desestimula novas associações.
> Esta situação tem a ver com os novos gramados suplementares que estão construindo? Não vejo relação, mas também não vejo motivo para tanto descaso com a piscina.
> Vejo o Parque Gigante meio que abandonado, parecendo até um certo "estorvo" ao Internacional.
> Pelo menos é a visão de um colorado, associado há mais de 10 anos.
> Se o tempo mudar e eu não puder utilizar a piscina externa, vou pagar R$ 80,00 de mensalidade para que?
> Bom, é isso. Espero que os administradores do Parque Gigante e a própria diretoria do Internacional tenham o mínimo de sensibilidade e senso de gestão.
> att, TORCEDOR (Manifestação do Torcedor).

A ouvidoria ao receber tal manifestação, encaminha o e-mail ao setor responsável, no caso Dep. Administrativo, que é responsável pela administração do Parque Gigante, para que esse preste o devido atendimento ao torcedor. Esse encaminhamento é efetuado ao setor com cópia ao torcedor que originou a manifestação, também via e-mail, ambos recebem a seguinte mensagem.

> Prezado Sr. TORCEDOR:
>
> O Sport Club Internacional agradece teu contato.
> Sua reclamação foi encaminhada para o conhecimento do Depto. Administrativo, ao responsável pelo Parque Gigante.
>
> Saudações Coloradas,

> ATENDENTE 02
> Ouvidoria
> Sport Club Internacional
> Não seja apenas um torcedor, seja Sócio! (E-mail padrão de encaminhamento de manifestação).

Após o encaminhamento dessa manifestação ao setor responsável, a ouvidoria recebeu a seguinte mensagem de retorno do atendimento prestado:

> Boa tarde!
> Prezados,
> Através do presente, comunico que o diretor do Parque Gigante DIRETOR realizou contato via telefone com o associado para fins de esclarecimentos.
> Saudações Coloradas!!!
> DIRETOR
> Diretor Parque Gigante
> (51)32304664 (Retorno encaminhado pelo diretor do Parque Gigante).

Com a utilização desse modo de retorno, o setor administrativo impossibilita a Ouvidoria Colorada de realizar um controle efetivo das informações que estão sendo repassadas aos torcedores que enviam manifestações ao Clube. O modo mais aceitável de procedimento seria o realizado pelos funcionários da Vice Presidência de Relações Sociais. Assim como no exemplo anterior, a fim de preservar o torcedor responsável pela manifestação e os funcionários do Clube, optamos por não citar os nomes dos mesmos, apenas tratando-os por TORCEDOR, ATENDENTE 01 e DIRETOR.

> Boa tarde,
> ver cadastro e situação sócia matricula XXX
> carteira XXX
> como cônsul, ontem fui retirar a carteira nova e me disseram que ficaria sem acessar o estádio, até eu mandar um documento dela.
> isto é o fim, como cônsul precisar ouvir isto, já que apresentei meus documentos e levei uma foto da sócia,
> é uma pessoa que necessita de tratamento especial.
> fico no aguardo de uma resposta mais ágil, pois o ultimo e-mail recebi retorno 17 dias depois (mensagem encaminhada pelo torcedor).

Assim como no atendimento apresentado anteriormente, a Ouvidoria Colorada encaminhou a manifestação ao setor responsável pelo atendimento. Nesse caso, a Vice-Presidência de Relações Sociais,

> Prezado Sr. TORCEDOR:
>
> O Sport Club Internacional agradece o seu contato.
> Sua reclamação foi encaminhada para a Vice-Presidência de Relações Sociais.
> Saudações Coloradas,
>
> ATENDENTE 01
> Ouvidoria
> Sport Club Internacional
> Não seja apenas um torcedor, seja Sócio! (E-mail padrão de encaminhamento de manifestação)

Após o encaminhamento ao setor, a Ouvidoria não recebe o retorno e envia ao mesmo uma mensagem de cobrança de atendimento, que já mencionamos neste mesmo subitem no parágrafo, referente ao *Atendimento com prazo de retorno maior que 20 dias.* Na sequência, o setor encaminha a ouvidoria a seguinte mensagem,

> Prezado TORCEDOR,
>
> Conforme já conversamos por telefone, os cônsules podem solicitar a confecção e retirada de carteiras de sócios, desde que apresentem, cópia da carteira de identidade e foto de cada sócio.

Esse atendimento podemos dizer que é mais aceitável, por dar certo retorno à Ouvidoria, mesmo que entendamos que ainda não possa ser chamado de ideal. Visto que identificamos um ponto a ser melhorado, referente ao fato de que a Atendente 01 teve que contatar o setor para que esse informasse que o torcedor já havia recebido o retorno via telefone. O ideal seria que os setores, automaticamente, ao contatar com o torcedor informem a Ouvidoria para que ela possa dar baixa em seus controles no atendimento. A Ouvidoria deve contar com a colaboração dos demais setores do clube para que o controle dos atendimentos seja efetivo

Cabe ao setor de ouvidoria cobrar para que o atendimento prestado seja realizado de forma eficaz e efetiva. Devemos levar em consideração essas duas características, ou seja, não se deve prezar somente para que o atendimento prestado seja realizado em tempo hábil, a fim de apenas enviar o retorno com rapidez à manifestação, mas deve-se prezar também para que a resposta fornecida a esse torcedor seja satisfatória, suprindo as necessidades apresentadas pelo cliente. Por isso, é necessário que todo o retorno dado ao torcedor que se reporta a Ouvidoria Colorada, seja enviado ao conhecimento desse setor para que seja verificado se o atendimento foi prestado de modo efetivo, de acordo com o

entendido como correto pelo Sport Club internacional e posteriormente, poder ser arquivado junto aos demais atendimentos.

4.3.5 Apreciação das análises – considerações

Como já mencionamos nesse trabalho, “o êxito das empresas depende das condutas, das preocupações e dos valores de um grupo humano maior que o dos empresários.” (SEM, 2007, p. 43). Para que os preceitos éticos sejam seguidos em uma organização, não basta que sejam divulgados em seus regulamentos, valores, missão e visão. Faz-se necessário que seus funcionários apliquem esses preceitos em sua rotina de trabalho.

Verificamos em nossa análise, que de um modo geral, os preceitos éticos explicitados no regulamento da Ouvidoria Colorada são aplicados à rotina de trabalho do setor. Porém, é importante ressaltar que ainda existe a necessidade de alguns ajustes, pois é preciso que os demais setores do Sport Club Internacional respeitem esses preceitos estipulados no Regulamento da Ouvidoria.

Cabe à Ouvidoria Colorada, fazer valer em todos os atendimentos prestados as normas estabelecidas em seu regulamento. Mesmo que sejam cumpridas na maioria dos atendimentos prestados, ainda identificamos alguns pontos a serem revisados. Constatamos a necessidade de uma conscientização, por parte da ouvidoria junto aos demais setores, para fazer cumprir seus prazos estipulados, a fim de que se consiga efetuar todos os retornos dentro do tempo e que diminuam as cobranças, visto que identificamos que alguns setores só enviam retorno após o recebimento do e-mail de cobrança.

Ainda referente aos prazos estipulados pela ouvidoria, entendemos que 20 dias para efetuar o rebate ao cliente, é um tempo bastante amplo para realização de um atendimento, pois, levando em consideração que a maioria das manifestações é atendida em no máximo 5 dias, como verificamos em nossa análise, não há necessidade de determinação de um prazo quatro vezes maior para as demais manifestações serem atendidas. A ouvidoria deve prezar pela qualidade do atendimento ofertado ao cliente, e, segundo Oliveira, legitima seu papel “ao operar com celeridade e eficácia, exercendo a real função de controle interno de uma

instituição, permite reforçar a sua relação com a sociedade e especificamente com o cidadão que carece de direitos” (2005, p.48).

Outro ponto que podemos ressaltar é o referente ao público alvo da ouvidoria. O regulamento apresenta como público atendido pela Ouvidoria Colorada, os torcedores e os funcionários do Sport Club Internacional. Apesar disso, em nossa análise não encontramos nenhuma manifestação dos funcionários, ou qualquer incentivo para que esse canal de comunicação seja utilizado pelos mesmos. Esse é um campo que deve ser fortalecido pela ouvidoria, para que se estabeleça uma relação comprometida e ética com o público externo. É necessário que este tipo de relação seja realizada inicialmente junto ao público interno, podendo ser uma forma de aproximar os demais setores da ouvidoria, bem como possibilitar a eles um maior conhecimento sobre o funcionamento da mesma, uma vez que o funcionário passará de fornecedor do retorno à cliente da ouvidoria.

Com o incentivo dos colaboradores a participarem como clientes da Ouvidoria Colorada, tais quais os torcedores do clube, é possível o desenvolvimento da ética no cotidiano do Sport Club Internacional como um todo, já que os funcionários responsáveis pelo envio das respostas aos torcedores, ao se tornarem clientes, têm a oportunidade de compreender os dois lados do atendimento. Desse modo, existe a real possibilidade de reflexão sobre a importância do retorno a ser dado, tanto em tempo de resposta, como referente à qualidade desse retorno prestado, porquanto, agir eticamente é agir de acordo com as normas estabelecidas em sociedade e, a partir do momento que os funcionários compreenderem ambos os lados, a tendência é de que esses comecem a zelar pelo cumprimento das regulamentações.

Entendemos que o atendimento prestado pela Ouvidoria Colorada atualmente caracteriza-se por atender exatamente o que está estipulado em seu regulamento, no entanto é indispensável que ela atente aos demais serviços que devem ser prestados. Apontamos a necessidade de uma revisão em seu regulamento, para que nele constem outros pontos que hoje não são abordados pela Ouvidoria Colorada. Entre eles: maior cobrança no que diz respeito à qualidade dos retornos dados aos torcedores pelos demais setores do clube, visto que verificamos, em alguns casos, que as respostas enviadas não são completas e podem não servir aos clientes. É obrigação de a ouvidoria prezar pelos atendimentos eficazes, que realmente atendam às necessidades apresentadas nas manifestações.

Constatamos, ainda, que a Ouvidoria Colorada não realiza uma avaliação de seus atendimentos prestados. E isso é muito importante, já que não podemos entender que o atendimento foi efetivo somente porque o cliente não retornou mais. Todos os atendimentos devem ser avaliados para que a ouvidoria possa analisar o seu trabalho e ver se está sendo realizado de modo correto, se deve ser modificado e quais pontos devem ser alterados. A avaliação serve para apontar os problemas no serviço ofertado e possibilita ao setor efetuar a melhoria. Seria interessante que a ouvidoria criasse um tipo de avaliação para todos os atendimentos realizados, esse tipo de material serve até mesmo como argumento para a solicitação de maior atenção aos retornos prestados pelos demais setores do Internacional. Hoje a ouvidoria não conta com uma avaliação de seu trabalho, o que dificulta até mesmo para que ela verifique se está prestando um trabalho de qualidade e em que pontos podem ser mais bem explorados.

Cabe à ouvidoria ser um agente fiscalizador desses atendimentos, verificar se realmente os setores cumpriram o que informaram no retorno dado ao torcedor, pois esse setor é responsável pela representação do cidadão dentro da organização, como já mencionamos nesse trabalho no item que se refere à ouvidoria. Desse modo, a ouvidoria deve verificar se realmente a assistência foi prestada ao cliente – se o problema apresentado por esse cliente – foi realmente resolvido ou se as devidas providências foram tomadas pelo clube para que tal ocorrido não retorne a acontecer.

Ao final desta análise, conseguimos compreender que a Ouvidoria Colorada presta serviços básicos aos seus clientes que podem ser qualificados, a partir das observações que discorremos nesse trabalho, pois possuem espaço e estrutura para desenvolvimento de tal, contando com um grupo qualificado de profissionais e possuindo seu espaço identificado dentro da estrutura organizacional do Sport Club Internacional.

5 CONSIDERAÇÕES

A ética volta a ser entendida como ponto de extrema importância em algumas organizações, independente do seu ramo de atuação, visto que, na sociedade contemporânea, existe uma preocupação com a qualidade nos serviços prestados. Os clientes passaram a levar em consideração também os chamados ativos intangíveis, ou seja, atributos que não são palpáveis, no momento da sua tomada de decisão para aquisição de produtos ou serviços, entre esses ativos destacamos a ética. Esse representa um dos motivos pelos quais as organizações voltam a investir na implementação de seus preceitos éticos nas rotinas organizacionais, a fim de conquistar mais clientes e fidelizar os que já possuem. Nesse contexto, as ouvidorias vêm ganhando espaço, sendo o ponto de relacionamento direto entre as organizações e seus clientes.

O presente estudo objetivava verificar se o trabalho realizado pela Ouvidoria Colorada atendia os preceitos éticos explicitados em seu regulamento. A partir da análise realizada, foi possível verificar que a ouvidoria realiza seu trabalho com base nos preceitos estabelecidos pelo Regulamento da Ouvidoria Colorada, atendendo aos prazos estipulados, bem como efetuando a cobrança dos retornos a serem enviados pelos demais setores do clube. Contudo, já abordando um de nossos objetivos específicos no que diz respeito a identificar que outros tipos de obrigações éticas possui a ouvidoria, constatamos que existe uma demanda maior de trabalho que ela atende atualmente. Essa demanda consiste em atividades que precisam ser desenvolvidas, tais como a necessidade de controle das respostas enviadas aos torcedores no que se refere à qualificação do retorno; se atende completamente a manifestação; se precisa desenvolver também uma forma de avaliação do atendimento prestado; a fiscalização dos resultados dos atendimentos. Houve uma análise mais detalhada no item 4.3.5, o qual discorremos sobre cada uma das melhorias verificadas.

Outro ponto que pudemos identificar em nossa análise, é o referente à participação dos demais setores do clube no envio de retornos. Um dos objetivos específicos que havíamos estipulado era de compreender a importância da colaboração dos demais setores da organização para a realização de um

atendimento ético. A partir desse objetivo, pudemos constatar que alguns setores com frequência demoram dias excessivos para realizar o rebate, retornam ao torcedor somente após receber cobrança da ouvidoria, ou ainda, respondem às manifestações com o envio de uma mensagem informando que falaram com o torcedor por telefone, mas não fornecem nenhum tipo de informação sobre o modo de desenvolvimento do atendimento. O que acaba por prejudicar o controle de informações da Ouvidoria Colorada. Acreditamos que esse tipo de conduta ocorre devido a um desconhecimento, por parte destes setores, sobre o funcionamento da ouvidoria e sua importância. Um modo de melhorar a qualidade dos retornos encaminhados aos torcedores, diretamente por esses setores, seria oportunizar que os funcionários conhecessem a ouvidoria mais profundamente, sendo clientes da mesma, através do incentivo dos colaboradores para utilização dos serviços prestados pela ouvidoria. Essa atitude oportunizaria um melhor conhecimento da Ouvidoria Colorada, maior comprometimento desses setores com os retornos e, por consequência, a realização de um atendimento eficaz, baseado em uma gama maior de preceitos éticos valorizados pela sociedade.

De acordo com Lipovetsky (2009), a sociedade contemporânea está preocupada com seu bem-estar e leva em consideração os preceitos éticos ligados ao individual. Nesse contexto, as ouvidorias foram ganhando espaço nas organizações por se caracterizarem pela prestação de um atendimento personalizado e que se detém a resolver efetivamente os problemas dos clientes. Os indivíduos – pós-modernos – estão preocupados com a busca do bem-estar pessoal e felicidade, e não aceitam qualquer resposta as suas manifestações: eles querem uma resolução.

Diante das informações obtidas, podemos concluir que o setor de ouvidoria ainda possui um longo trabalho de reconhecimento e de amadurecimento dentro das organizações, no que se refere ao tratamento do seu cliente. Acreditamos que com o entendimento dos demais setores organizacionais sobre a importância de tal setor e a relevância ética que possui, é possível a melhoria na realização do trabalho prestado, uma vez que, para a ouvidoria conseguir realizar um trabalho de qualidade, faz-se necessária a participação e colaboração de todos os demais setores da organização.

Com a realização do presente estudo, esperamos poder contribuir para a reflexão sobre a ética nas organizações e o desenvolvimento do setor de ouvidoria,

pois acreditamos que a mesma é um setor que possui grande potencial de crescimento, devido ao fato de a sociedade de hoje estar em busca de um atendimento mais personalizado. Além disso, entendemos que as ouvidorias são áreas novas na comunicação e, estudos como este, possibilitam colocar em pauta as questões relativas à qualificação do setor, tornando-se um instrumento de auxílio para os profissionais de ouvidoria que pretendem melhorar seu trabalho e, também, a todos os interessados em estudar sobre o assunto.

REFERÊNCIAS

ABO – Associação Brasileira de Ouvidores/ Ombudsman. Disponível em http://www.abonacional.org.br. Acesso em 15 de abril de 2012.

AVANCINI, Jorge**. Sport Club Internacional:** 100 anos, 100 mil sócios. Central de Cases ESPM, 2010.

BAUMAN, Zygmunt. **A ética é possível num mundo de consumidores?**; tradução Alexandre Werneck. Rio de Janeiro, RJ: Zahar, 2011.

BRAGA, Kenny. **INTER, Orgulho do Brasil.** 5. Ed. Porto Alegre, RS: JÁ Editores, 2009.

BRASIL. **Leis ordinárias de 2003.** Brasília, DF: Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2003. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.671.htm. Acesso em 05 de abril de 2012.

BUENO, Eduardo. **Futebol:** a paixão do Brasil. Porto Alegre, RS: Buenas Ideias, 2009.

CALADO, Silvia dos Santos. Análise de documentos: método de recolha e análise de dados**.** In: **Metodologia da Investigação I – 2004/2005.** Disponível em: http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/ichagas/mi1/analisedocumentos.pdf. Acesso em 15 de abril de 2012.

CAMARGO, Atila Augusto Fassina. **O torcedor como consumidor:** aspectos da identificação do indivíduo com seu clube de futebol. Trabalho de conclusão para bacharel em Educação Física, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional:** novos desafios teóricos. p. 1123-1144, Rio de Janeiro, RJ, 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/%0D/rap/v40n6/10.pdf. Acesso em 25 de abril de 2012.

CARRAVETTA, Elio Salvador. **Modernização da gestão no futebol brasileiro:** perspectivas para a qualificação do rendimento competitivo. Porto Alegre, RS: AGE, 2006.

CENTURIÃO, Alberto. **Ombudsman:** a face da empresa cidadã: como e porque instalar uma Ouvidoria. São Paulo, SP: Educator, 2003.

CORTELLA, Mário Sérgio. **Entrevista ao Programa do Jô.** Disponível em: http://www.youtube.com/watch?v=_D6KSnYtMFY. Acesso em 13 de março de 2012.

CORTINA, Adela. As três idades da ética empresarial. In: CORTINA, Adela (org.). **Construir Confiança:** Ética da empresa na sociedade da informação e das comunicações. São Paulo, SP: Edições Loyola, 2007. 215 p. 19-38.

CORTINA, Adela; MATÍNEZ, Emilio. **Ética.** 3. Ed. São Paulo, SP: Edições Loyola, 2010.

FERREL, O.C; FRAEDRICH, John; FERREL, Linda. **Ética empresarial:** dilemas, tomadas de decisões e casos; tradução Cecília Arruda. 4. Ed. Rio de Janeiro, RJ: Reichmann & Affonso Ed., 2001.

GIANGRANDE, Vera; FIGUEIREDO, José Carlos. **O Cliente tem mais do que razão:** A importância do ombudsman para eficácia empresarial. São Paulo, SP: Editora Gente, 1997.

GUERRA, Márcio de Oliveira. **O que está em jogo no jogo?** Reflexões sobre a transformação do futebol em um grande negócio. In: Comunicação, Mídia e Consumo. São Paulo, ano 8, vol. 21, p. 53 – 65, 2011.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. Ouvidoria é comunicação. In: **Organicom:** Revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas. Ano 7, número 12, p. 14-24, 2010.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. In.: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional:** histórico, fundamentos e processos. Vol.1, p. 63-89, São Paulo, SP: Saraiva, 2009.

_____. Relações Públicas e Comunicação Organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica. In.: **Organicom:** Revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas. Ano 6, número 10/11, p. 49-56, 2009.

LIMA, Chussely Souza. Gestão de relacionamento com líderes: desafio para o ouvidor. In.: **Organicom:** Revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas. Ano 7, número 12, p. 150-165, 2010.

LIPOVETSKY, Gilles. **A sociedade pós-moralista:** o crepúsculo do dever e a ética indolor dos novos tempos democráticos; tradução Armando Braio Ara. Barueri, SP: Manole, 2005.

_____. **Metamorfoses da cultura:** ética, mídia e empresa; tradução Juremir Machado da Silva. Porto Alegre, RS: Sulina, 2004.

LOPES, Valéria de Siqueira Castro; GRARDI, Guilherme. O valor da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas. In.: **Organicom:** Revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas. Ano 6, número 10/11, p. 22-39, 2009.

MACK, Roberto C.V. **Futebol Empresa:** A nova dimensão para o futebol brasileiro. Rio de Janeiro, RJ: Palestra Edições, 1980.

MOREIRA, Sonia Virgínia. Análise documental como método e como técnica. In: BARROS, Antônio; DUARTE, Jorge (org.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação.** 6 edição, p. 269-279, São Paulo, SP: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Ivone de Oliveira. Objetos de estudo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas: um quadro conceitual. In: **Organicom:** Revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas. Ano 6, número 10/11, p. 57-63, 2009.

OLIVEIRA, João Elias de. Ouvidoria Pública Brasileira: A evolução de um modelo único. In: VISMONA, Edson Luiz (org.). **A ouvidoria brasileira:** dez anos da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman. São Paulo, SP: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo: Associação Brasileira de Ouvidores/ Ombudsman, 2005.

PIMENTEL. Alessandra. **O método da análise documental:** seu uso numa pesquisa historiográfica. In: Cadernos de pesquisa. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/cp/n114/a08n114.pdf. Acesso em 15 de abril de 2012.

PLAISANCE, Patrick Lee. **Ética na comunicação:** princípios para uma prática responsável; tradução: Joice Elias Costa. Porto Alegre, RS: Penso, 2011.

SANTOS JR. Belisário dos. Ética e ouvidoria. In: VISMONA, Edson Luiz (org.). **A ouvidoria brasileira:** dez anos da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman. São Paulo, SP: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo: Associação Brasileira de Ouvidores/ Ombudsman, p. 35-43, 2005.

SEN, Amartya. Ética da empresa e desenvolvimento econômico. In: CORTINA, Adela (org.). **Construir Confiança:** Ética da empresa na sociedade da informação e das comunicações. São Paulo, SP: Edições Loyola, 2007. 215 p. 39-54.

SOUZA, Alessandro. **A estratégia de Marketing de Relacionamento do Sport Club Internacional: a filosofia Alma Colorada**. Central de Cases ESPM, 2006.

SOUZA, Gustavo Lopes Pires de. A responsabilidade civil à luz do estatuto do torcedor: Clube punido por dano a torcedor durante comemoração de gol. In: **De jure:** revista jurídica do Ministério Público do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, n.13, p. 261- 270, 2009.

SCI - Sport Club Internacional. Disponível em: www.internacional.com.br. Acesso em 12 de janeiro de 2012

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações.** Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1998.

_____. **Ética empresarial:** a gestão da reputação. 8ª reimpressão. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2003.

WEBER, Maria Helena. Comunicação organizacional, a síntese. Relações Públicas, a gestão estratégica. In: **Organicom:** Revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas. Ano 6, número 10/11, p. 70-75, 2009.

VALLS, Álvaro L.M. **O que é ética.** Brasília, DF: Editora Brasiliense, 1994.

VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez. **Ética**; tradução João Dell`Anna. 31 ed. Rio de Janeiro, RJ: Editora Civilização Brasileira, 2010.

VISMONA, Edson Luiz. **A Ouvidoria no Brasil e seus Princípios.** Disponível em: http://www.imesc.sp.gov.br/imesc/rev1d.htm. Acesso em 15 de abril de 2012.

_____. Dez anos da ABO e a construção da ouvidoria brasileira. In: VISMONA, Edson Luiz (org.). **A ouvidoria brasileira:** dez anos da Associação

Brasileira de Ouvidores/Ombudsman. São Paulo, SP: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo: Associação Brasileira de Ouvidores/ Ombudsman, 2005.

VOLPI, Alexandre. **Na trilha da excelência:** Vida de Vera Giangrande – uma lição de relações públicas e encantamento de clientes. São Paulo, SP: Negócio Editora, 2002.

ANEXOS

ANEXO A – Regulamento da Ouvidoria

Art. 1º - Fica instituída a Ouvidoria Colorada, órgão permanente e autônomo, integrante da Administração Superior do Sport Club Internacional.

Art. 2º - A Ouvidoria será dirigida pelo Ouvidor e no seu impedimento eventual pelo Ouvidor Adjunto, que terão mandato de um ano, de janeiro a dezembro, permitida a renovação
.
§ 1º - Os cargos de Ouvidor e de Ouvidor Adjunto serão privativos de Associados do Clube, indicados pelo Presidente, ad referendum do Conselho Deliberativo.

§ 2º - Os cargos de Ouvidor e de Ouvidor Adjunto não serão remunerados e não poderão ser exercidos por membros da Diretoria do Clube, ou seus subordinados, ou ainda por integrantes da Mesa Diretora do Conselho Deliberativo e do Conselho Fiscal.

Art. 3º - São atribuições da Ouvidoria: Receber dos torcedores e funcionários do Clube as reclamações, sugestões, opiniões, elogios ou críticas relacionados a quaisquer órgãos, departamentos ou pessoas integrantes da Diretoria, procedendo ao respectivo exame; providenciar se for o caso, o encaminhamento de recomendações à Diretoria do Clube.

Art. 4º - As manifestações referidas no artigo anterior deverão ser encaminhadas à Ouvidoria por escrito, através de mensagem eletrônica (e-mail:ouvidoria@internacional.com.br), telefone ou através de formulário próprio disponível no recinto da Ouvidoria.

§ 1º - As manifestações que, a critério da Ouvidoria, devam ser encaminhas ao setor questionado, deverão ser respondidas no prazo máximo de 20 dias.

§ 2º - No caso de algum setor, órgão ou diretor não conseguir responder no prazo do § 1º, deverá solicitar à Ouvidoria prorrogação que não poderá exceder a 10 dias, de tudo isto devendo o torcedor ser informado.

§ 3º - As manifestações dos torcedores serão respondidas por intermédio da Ouvidoria.

Art. 5º - Mensalmente, a Ouvidoria dará publicidade das atividades desenvolvidas através de relatório, o qual será veiculado no site oficial do Clube na internet.

Art. 6º - A Ouvidoria deverá estar situada em local de fácil acesso ao torcedor e devidamente identificada.

Art. 7º - Uma vez por quinzena, ao menos, em horário a ser fixado pelo órgão e amplamente divulgado, estará o Ouvidor atendendo pessoalmente os interessados no recinto da Ouvidoria.

Art. 8º - A Ouvidoria disponibilizará orientadores e Serviço de Atendimento ao Torcedor (SAT), para que os interessados encaminhem suas manifestações por ocasião da realização dos jogos no Estádio Gigante da Beira-Rio, em local amplamente divulgado e de fácil acesso, situado no Estádio.

Art. 9º - A Direção do Clube fornecerá à Ouvidoria todos os meios materiais necessários ao seu perfeito funcionamento para viabilizar o amplo atendimento dos interessados.

Art. 10º - O Ouvidor, no interesse do serviço, poderá recrutar, dentre os sócios do Clube, Assistentes da Ouvidoria, encarregados de proceder ao assessoramento e investigação sobre fatos graves que cheguem ao conhecimento do órgão, observado também quanto a eles o disposto no parágrafo 2º do artigo 2º deste regulamento.

§ único - O provimento dos cargos da Ouvidoria será efetivado por indicação do Ouvidor, mediante prévia aprovação e nomeação do Presidente.

Art. 11 - Este Regulamento foi aprovado em reunião de Diretoria de 20 de outubro de 2.003 e entra em vigor em 27 de outubro de 2.003, havendo sido alterado na reunião de Diretoria de 29 de outubro de 2008, revogando-se as disposições em contrário.

ANEXO B – Relatório da Ouvidoria – Mar/2012

Relatório da Ouvidoria
mar/12

Administração	Entrada	Encam.	Resp Ouv.	Resp Setor	Ciência	*Pendentes*
Criticas	18				*18*	
Elogios/apoio/incent.						
Inform./questionam.	324	4	320	4		
Outros	13	1	12	1		
Reclamações	16	14	2	11		*3*
Solicitações/pedidos	2	2		2		
Sugestões	8				*8*	
Total	381	21	334	18	26	*3*

Assessoria Com.	Entrada	Encam.	Resp Ouv.	Resp Setor	Ciência	*Pendentes*
Criticas	5				*5*	
Elogios/apoio/incent.						
Inform./questionam.	69	6	63	5		*1*
Outros	119	1		1	*118*	
Reclamações	1	1		1		
Solicitações/pedidos	4	4		3		*1*
Sugestões	13				*13*	
Total	211	12	63	10	136	*2*

CAS	Entrada	Encam.	Resp Ouv.	Resp Setor	Ciência	*Pendentes*
Criticas	8				*8*	
Elogios/apoio/incent.	3				*3*	
Inform./questionam.	176	6	170	6		
Outros	2	2		1		*1*
Reclamações	32	24	8	21		*3*
Solicitações/pedidos	6	5	1	5		
Sugestões	5				*5*	
Total	232	37	179	33	16	*4*

Cons. Deliberativo	Entrada	Encam.	Resp Ouv.	Resp Setor	Ciência	*Pendentes*
Criticas						
Elogios/apoio/incent.						
Inform./questionam.	1		1			
Outros						
Reclamações						
Solicitações/pedidos						
Sugestões						
Total	1	0	1	0	0	*0*

Criança Colorada	Entrada	Encam.	Resp Ouv.	Resp Setor	Ciência	*Pendentes*
Criticas						
Elogios/apoio/incent.						
Inform./questionam.	7		7			
Outros						
Reclamações						
Solicitações/pedidos						
Sugestões						
Total	7	0	7	0	0	*0*

Escola Rubra	Entrada	Encam.	Resp Ouv.	Resp Setor	Ciência	*Pendentes*
Criticas						
Elogios/apoio/incent.						
Inform./questionam.	10		10			
Outros						
Reclamações	1	1		1		
Solicitações/pedidos						
Sugestões						
Total	11	1	10	1	0	*0*

FECI	Entrada	Encam.	Resp Ouv.	Resp Setor	Ciência	*Pendentes*
Criticas						
Elogios/apoio/incent.						
Inform./questionam.	17		17			
Outros						
Reclamações						
Solicitações/pedidos						
Sugestões	1				1	
Total	18	0	17	0	1	*0*

Finanças	Entrada	Encam.	Resp Ouv.	Resp Setor	Ciência	*Pendentes*
Criticas						
Elogios/apoio/incent.						
Inform./questionam.	1		1			
Outros						
Reclamações						
Solicitações/pedidos						
Sugestões						
Total	1	0	1	0	0	*0*

Futebol	Entrada	Encam.	Resp Ouv.	Resp Setor	Ciência	*Pendentes*

Criticas	817				*817*	
Elogios/apoio/incent.	39				*39*	
Inform./questionam.	151	1	150	1		
Outros	262	5		2	*257*	*3*
Reclamações						
Solicitações/pedidos	5	5		4		*1*
Sugestões	86				*86*	
Total	1360	11	150	7	1199	*4*

Genoma	Entrada	Encam.	Resp Ouv.	Resp Setor	Ciência	*Pendentes*
Criticas						
Elogios/apoio/incent.						
Inform./questionam.	3		3			
Outros						
Reclamações						
Solicitações/pedidos						
Sugestões						
Total	3	0	3	0	0	*0*

Juridico	Entrada	Encam.	Resp Ouv.	Resp Setor	Ciência	*Pendentes*
Criticas						
Elogios/apoio/incent.						
Inform./questionam.						
Outros	3		3			
Reclamações						
Solicitações/pedidos						
Sugestões						
Total	3	0	3	0	0	*0*

Loja	Entrada	Encam.	Resp Ouv.	Resp Setor	Ciência	*Pendentes*
Criticas						
Elogios/apoio/incent.						
Inform./questionam.						
Outros						
Reclamações						
Solicitações/pedidos						
Sugestões						
Total	0	0	0	0	0	*0*

Marketing	Entrada	Encam.	Resp Ouv.	Resp Setor	Ciência	*Pendentes*

Criticas	15				*15*	
Elogios/apoio/incent.						
Inform./questionam.	97	15	82	15		
Outros	6	3	3	2		*1*
Reclamações	4	4		4		
Solicitações/pedidos	30	2	28	2		
Sugestões	4				*4*	
Total	156	24	113	23	19	*1*

Museu	Entrada	Encam.	Resp Ouv.	Resp Setor	Ciência	*Pendentes*
Criticas	1				*1*	
Elogios/apoio/incent.						
Inform./questionam.	6		6			
Outros						
Reclamações						
Solicitações/pedidos						
Sugestões	1				*1*	
Total	8	0	6	0	2	*0*

Ouvidoria	Entrada	Encam.	Resp Ouv.	Resp Setor	Ciência	*Pendentes*
Criticas	1				1	
Elogios/apoio/incent.	3				3	
Inform./questionam.	53	53		53		
Outros						
Reclamações						
Solicitações/pedidos	11	11		11		
Sugestões						
Total	68	64	0	64	4	*0*

Patrimônio	Entrada	Encam.	Resp Ouv.	Resp Setor	Ciência	*Pendentes*
Criticas	3				*3*	
Elogios/apoio/incent.	1				*1*	
Inform./questionam.	23	6	17	5		*1*
Outros	4	1			*3*	*1*
Reclamações						
Solicitações/pedidos	3	3				*3*
Sugestões	7				*7*	
Total	41	10	17	5	14	*5*

Presidência	Entrada	Encam.	Resp Ouv.	Resp Setor	Ciência	*Pendentes*
Criticas	20				*20*	

Elogios/apoio/incent.	52				*52*	
Inform./questionam.	12	1	11	1		
Outros	94				*94*	
Reclamações						
Solicitações/pedidos						
Sugestões	3				*3*	
Total	181	1	11	1	169	*0*

Relações Sociais	Entrada	Encam.	Resp Ouv.	Resp Setor	Ciência	*Pendentes*
Criticas	1				*1*	
Elogios/apoio/incent.	1				*1*	
Inform./questionam.	2		2			
Outros						
Reclamações	1	1		1		
Solicitações/pedidos	1	1				*1*
Sugestões	1				*1*	
Total	7	2	2	1	3	*1*

Visita Colorada	Entrada	Encam.	Resp Ouv.	Resp Setor	Ciência	*Pendentes*
Criticas						
Elogios/apoio/incent.						
Inform./questionam.	11		11			
Outros						
Reclamações	1	1		1		
Solicitações/pedidos						
Sugestões						
Total	12	1	11	1	0	*0*

Quadro 1

Entrada	**Arquiv.**	**N. Resp.**	**Site**	**Total**
1	*2*	*3*	*4*	*(1+2+3+4)*
2701	**2**	**531**	**736**	**3970**

LEGENDA 1º QUADRO

1 - Entrada de manifestações via e-mail, registros de atendimento pessoal e telefônico.

2 - Mensagens arquivadas: perderam a validade para retorno.

3 - Mensagens não-respondidas: manifestações que contenham palavras ofensivas não são encaminhadas/respondidas.

4 - Site: comentários de matérias do Site do Clube.

Quadro 2

Encam.	**Resp.Ouv.**	**Resp.Setor**
1	*2*	*3*

184	**928**	**164**

LEGENDA 2º QUADRO

1 - Total de mensagens encaminhadas

2 - Total de mensagens respondidas pela Ouvidoria

3 - Total de mensagens respondidas pelos setores

Resumo 2012

Janeiro	**Fevereiro**	**Março**	**Abril**	**Maio**	**Junho**	**Total**
3476	3435	3970				(1+2+3+4) 10881
Julho	**Agosto**	**Setembro**	**Outubro**	**Novembro**	**Dezembro**	**Total**
						(1+2+3+4) 0

ANEXO C – Liberação do material

Porto Alegre, 21 de Maio de 2012.

Autorização

Autorizo a acadêmica de Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Gabriela Sanches, a incorporar ao seu corpus de pesquisa materiais disponibilizados pelo setor de Ouvidoria do Sport Club Internacional, referente aos atendimentos prestados aos torcedores e associados do Clube no período de 01de março a 31 de março de 2012.

Atenciosamente,

Ana Paula Haubert
Relações Públicas
Ouvidoria
Sport Club Internacional

ANEXO D – Formulário utilizado em atendimento por telefone e pessoalmente

Registro de Manifestação do Torcedor ***RQAT 002***

☐ Serviço de Atendimento ao Torcedor ☐ Ouvidoria Colorada Nº: ____/____

Evento: _____

Competição _____

Data: _____ Horário: _____

Forma de Atendimento: ☐ Pessoal ☐ Telefone ☐ Outros: _____

Sócio: ☐ Sim nº: _____ ☐ Não nº do documento: _____

Nome: _____

Fone: _____

E-mail: _____

Relato:

_____

Registrado por: _____

Assinaturas *(aplicável apenas para atendimento pessoal):*

_____ Orientador

_____ Torcedor *(Recebi a 2ª via)*

"Os registros de reclamações ou solicitações devem ser respondidos através dos contatos a cima informados, diretamente pelo setor ou enviados pela Ouvidoria. O prazo de resposta, conforme o estatuto da Ouvidoria, é de 20 (vinte) dias."

Para uso interno do S.C.Internacional:

Encaminhado para: _____

Observações do orientador: _____

_____

_____

☐ Sugestão ☐ Crítica

☐ Solicitação ☐ Reclamação

☐ Elogio ☐ Outros

Pertence ao escopo SGQ? ☐ Sim ☐ Não

Revisão 03 – 20/05/10