

DISSEMINANDO CONCEITOS DE OUVIDORIA UTILIZANDO A METODOLOGIA “APRENDER FAZENDO”

Deusdalmo David de Oliveira¹

*“É fazendo que se aprende a fazer aquilo
que se deve aprender a fazer.”*

Aristóteles

Resumo

Este trabalho objetiva compartilhar a experiência na disseminação dos conceitos de Ouvidoria em uma instituição privada baseada na metodologia “aprender fazendo”. A apropriação dos conhecimentos de Ouvidoria por meio da prática resulta no desenvolvimento de um ambiente de conscientização propício à resolução de conflitos pela via administrativa, estimulando o uso dos canais de comunicação das organizações.

Palavras-chave: Ouvidoria. Disseminação de Conceitos. Aprender Fazendo.

Abstract

This work aims to share the experience in the dissemination of Ombudsman concepts in a private institution based on the methodology “learning by doing”. The appropriation of the Ombudsman knowledge, through practice, results in the development of a conscientization conducive to the resolution of conflicts by administrative means, stimulating the use of the communication channels of the organizations.

Keywords: Ombudsman. Dissemination of Ombudsman concepts. Learning by Doing.

DOI:10.37814/2594-5068.2019v2.p131-138

1 Especialista em Gestão de Empresas e em Finanças Empresariais pela Universidade Estadual de Feira de Santana e em Gestão de Sistemas de Saúde pela Faculdade Evangélica do Paraná. Executivo da área de riscos e controles internos na Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil (de 2005 a 2016), instituição onde atua como Ouvidor desde janeiro de 2017. (deusdalmo@yahoo.com.br.)

1 INTRODUÇÃO

A proposta de uma abordagem diferenciada para a disseminação dos conceitos de Ouvidoria em uma organização privada surgiu da constatação de que vários dos problemas registrados pelos clientes no canal de Ouvidoria podem ser solucionados de forma mais rápida e igualmente satisfatória se os responsáveis pelo atendimento em primeira instância tiverem conhecimento e aplicarem fundamentos e princípios norteadores da atuação de uma Ouvidoria.

No processo de atendimento de uma organização, a busca por soluções definitivas e a mediação entre partes e interesses conflitantes podem fazer a diferença entre a satisfação e a insatisfação do cliente.

A partir daí emergiu a oportunidade de se implantar metodologia de treinamento que buscasse conciliar a existência de uma estrutura formal de Ouvidoria destinada a acolher e tratar demandas exclusivamente em segunda instância com a possibilidade de promover a disseminação dos seus conceitos para as demais áreas da organização envolvidas no atendimento às manifestações dos clientes registradas na primeira instância.

Nesse sentido, este trabalho retrata a solução implantada pela Equipe de Ouvidoria de uma operadora de planos de saúde na busca do melhor atendimento e solução às questões apresentadas por seu público de relacionamento e também pelo público em geral com interesse na atuação da instituição.

O objetivo específico deste trabalho passou a ser, então, o compartilhamento dessa experiência como forma de contribuir para o uso de mecanismos de intervenção de baixo custo, com resultados rápidos e significativos, para a gestão do atendimento e do relacionamento com os clientes de uma organização, **independentemente** do seu ramo de atuação.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Breve Histórico da Instituição onde Foi Desenvolvida a Ação

A Instituição onde foi implantada a experiência objeto deste trabalho, Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil (CASSI), é uma associação de assistência social à saúde, sem fins lucrativos, constituída em janeiro de 1944, que opera plano privado de assistência à saúde sob a modalidade de “Autogestão em Saúde” e é direcionado às pessoas vinculadas a uma empresa patrocinadora.

Na operação do plano de saúde, a CASSI assume a responsabilidade de garantir aos seus beneficiários, por meio do acesso a prestadores de serviços de saúde credenciados/contratados (hospitais, médicos, clínicas, laboratórios), a realização de procedimentos com base nos regulamentos e nos contratos dos planos que administra.

Em contrapartida, recebe as contribuições dos beneficiários e da patrocinadora, as quais são utilizadas para pagar os serviços de saúde que lhes forem prestados pelos credenciados/contratados.

Conforme Relatório Anual com posição em 31/12/2017, divulgado no site www.cassi.com.br, a Instituição assistia, naquela data, a 998.229 beneficiários e contava com 33.977 prestadores de serviços de saúde em sua rede de credenciados.

2.2 Contextualização

A Ouvidoria da CASSI foi criada em 2009, em atendimento a dispositivo estatutário aprovado por seu Corpo Social. À época da sua criação, não existia obrigatoriedade legal para que as operadoras de planos de saúde acionassem esse tipo de estrutura organizacional.

Apenas em 2013, a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) – órgão regulador das atividades de operação dos planos de saúde no Brasil – instituiu, por meio da Resolução Normativa RN 323, a obrigatoriedade de constituição de uma unidade organizacional específica de Ouvidoria nas operadoras de planos privados de assistência à saúde com número de beneficiários superior a cem mil.

Em 2016, a mesma Agência Reguladora (ANS) editou a Resolução Normativa RN 395, que estabeleceu regras a serem observadas pelas operadoras de planos nas solicitações de procedimentos e/ou de serviços apresentadas por seus beneficiários.

Essa Resolução introduziu uma importante mudança na atuação das Ouvidorias de operadoras de planos de saúde, ao prever, em seus artigos 10 e 11, que, havendo negativa de autorização para realizar procedimento ou serviço, a operadora deve informar o motivo da negativa e facultar ao beneficiário a possibilidade de requerer a reanálise de sua solicitação, a qual será apreciada pela Ouvidoria da própria operadora.

Paralelamente aos evidentes ganhos para os beneficiários de planos de saúde, a exemplo do aprimoramento propiciado pela maior qualificação e fruição no atendimento às suas demandas, a RN 395 trouxe para as Ouvidorias do setor e, em particular, para a Equipe de Ouvidoria da Instituição objeto deste estudo, um desafio novo: o de também conduzir demandas envolvendo questões de natureza técnico-assistencial.

Assim, muito embora a Equipe de Ouvidoria já transitasse regularmente por todas as áreas da Organização, intermediando soluções para os questionamentos apresentados pelos beneficiários, a incorporação de um novo tipo de demanda exigiu reposicionamento na sua forma de atuação, com a inclusão e a participação mais próxima dos profissionais da área médica, para análises, pareceres, fundamentações técnicas e assessoria nos pedidos de reanálises apresentados pelos beneficiários, conforme previsto na Resolução Normativa precitada.

Além disso, o estabelecimento de prazos exíguos para atendimento, plenamente justificável por envolver situações de saúde, e o próprio volume advindo das novas demandas exigiram outras adaptações, seja nos processos de trabalho ou de natureza estruturante, como ajustes no quadro de pessoal.

A adoção dessas novas medidas ensejaram, por outro lado, a necessidade de uma atuação ainda mais articulada com as áreas envolvidas no atendimento aos beneficiários, sem perder de vista as atribuições de uma Ouvidoria, quais sejam, a de mediar conflitos, buscar solução para

os problemas apresentados pelos demandantes e subsidiar a alta administração da entidade com informações e sugestões para o aperfeiçoamento dos processos, produtos e serviços oferecidos.

Nesse contexto é que se desenvolveu a proposta de implantação de um treinamento em serviço voltado aos colaboradores lotados nas diversas áreas da Organização que atuam no atendimento das demandas de beneficiários.

2.3 Fundamentação Teórica

O filósofo John Dewey (1859-1952), em seu livro *Democracia e educação*, de 1916, detalha a ideia do aprendizado a partir da prática, demonstrando que o ser humano aprende melhor fazendo.

Dewey propôs um novo tipo de aprendizagem, o da Escola Progressista ou Democrática (BALOI), onde cada aluno aprende fazendo e se enriquece com as experiências dos outros alunos.

Apesar de a metodologia “*learning by doing*” ou “aprender fazendo” ter sido originalmente concebida para a educação de crianças, ela passou a ser utilizada no meio empresarial, especialmente em razão do baixo investimento e da rapidez na obtenção dos resultados.

Nessa mesma linha, mas já direcionado às organizações, surgiu o método intitulado 70:20:10, popularizado por Michael Lombardo e Morgan McCall no livro *The Lessons of Experience*, de 1988. Esse método analisou o resultado do aprendizado de diversos executivos de empresas, concluindo, resumidamente, que:

- 70% do aprendizado de um profissional vem dos desafios rotineiros, da experimentação, repetição e do acúmulo de experiência;
- 20% do aprendizado representa a aprendizagem que ocorre com a interação com outros profissionais; e
- 10% do aprendizado ocorre por meio da educação formal, representada por ações educacionais estruturadas, como cursos, seminários, *workshops* e leituras, entre outros (BECK).

Com base nesses referenciais, a solução implementada pela Equipe de Ouvidoria incorporou essas duas abordagens ao implantar o treinamento em serviço, buscando torná-lo um instrumental de suporte para a melhoria da qualidade das respostas às demandas apresentadas pelo público de relacionamento da Instituição.

2.4 Objetivo Geral do Treinamento

O objetivo do treinamento foi definido como sendo o de capacitar profissionais, preferencialmente os envolvidos com o atendimento de demandas dos beneficiários dos planos de saúde oferecidos pela Operadora, visando disseminar os conceitos de Ouvidoria na Instituição e, assim, criar ambiente de conscientização propício para a resolução de eventuais problemas no relacionamento com o seu público.

Considerando que a unidade de Ouvidoria não dispunha de recursos a serem direcionados exclusivamente para esses treinamentos, a solução encontrada foi desenvolver uma capacitação tendo como fio indutor a vivência prática do dia a dia da Equipe de Ouvidoria, de forma a aperfeiçoar o conhecimento técnico dos colaboradores (*trainees*) de outras áreas e também desenvolver suas habilidades pessoais, em especial a capacidade de conduzir negociações e mediações na busca de soluções rápidas para os problemas apresentados.

2.5 Metodologia

A metodologia de aprendizagem, fundamentada na experiência prática dos colaboradores/multiplicadores da Equipe de Ouvidoria, foi denominada internamente como “Treinamento em Serviço: Aprendendo Fazendo Ouvidoria”, e os materiais de apoio – apresentações, formulários de avaliação e apostilas – passaram a ser identificados pelo ícone e o *slogan* abaixo, como forma de distinguir e padronizar as ações:



A partir da escolha da metodologia a ser utilizada no treinamento, faltava, então, encaminhar as seguintes questões:

1. Como compatibilizar as atividades do dia a dia da Equipe de Ouvidoria com a necessidade de destacar membros da equipe para ministrar/acompanhar os treinamentos?
2. Como formar educadores com técnica e didática recomendáveis para atuar com desenvoltura e eficácia nos treinamentos?
3. Que atrativo(s) oferecer para angariar *trainees* motivados e comprometidos com o treinamento?
4. Como viabilizar a liberação dos *trainees* com as respectivas áreas de atuação, se elas, tal como a Equipe de Ouvidoria, também convivem com a realidade da limitação dos seus respectivos quadros de pessoal?
5. Quais seriam a duração e a carga horária adequadas para que os conceitos repassados pudessem ser compreendidos e absorvidos pelos *trainees* de forma efetiva e duradora?
6. Que abordagem utilizar com os gestores das áreas cedentes para demonstrar que o treinamento se reveste de oportunidade de investimento em capacitação do pessoal, com retorno rápido para a melhoria da qualidade dos serviços prestados por sua equipe?
7. E, finalmente, como convencer a Organização a “comprar” a ideia e reconhecer este tipo de abordagem de formação de pessoal na sua grade de treinamentos?

O questionamento suscitado no item 1 foi solucionado com a adoção de rodízio na função de multiplicador de conhecimentos entre os membros da Equipe de Ouvidoria. A sistemática de orientação e acompanhamento por um multiplicador, por sua vez, permitiu disponibilizar adicionalmente ao *trainee* uma visão completa dos subprocessos de trabalho da Ouvidoria, conforme pode ser verificado pelo conteúdo programático do treinamento. Dessa forma, a distribuição na atuação dos colaboradores da Ouvidoria como multiplicadores não comprometeu o desenvolvimento das atividades diárias, com reflexo apenas residual na produtividade da Equipe.

A questão do item 2 foi facilitada pelo fato de a política de capacitação da Organização já contemplar a participação de colaboradores como multiplicadores nos treinamentos relacionados a produtos, serviços e rotinas de trabalho. Com isso, o foco passou a ser o aprimoramento dos multiplicadores da Equipe de Ouvidoria como vetores no processo de educação continuada. Para tanto, foram realizados encontros específicos de conscientização e de definição da forma de repasse dos conhecimentos.

O enriquecimento do currículo dos colaboradores foi o argumento utilizado para abordar a questão levantada no item 3. O fato de o quadro de pessoal da Entidade ser composto em boa parte por colaboradores em início de carreira, com alta expectativa de crescimento, desperta o interesse por uma área de conhecimento pouco ofertada no mercado, como é a Ouvidoria, com potencialidade para ser um diferencial no campo da formação e da experiência profissional, tendo presente que a duração do treinamento de 176 horas o distingue dos cursos e treinamentos convencionais.

A matéria tratada no item 4 foi abordada com a formatação do treinamento em ciclos, permitindo sua interrupção se a área cedente apresentar situação não prevista que demande a atuação do seu colaborador. Assim, o colaborador é liberado do treinamento, e o retorno ocorre tão logo atendida a necessidade da área de origem. Essa flexibilização não compromete a qualidade do treinamento, exatamente pela estruturação faseada e, simultaneamente, diminui o grau de incerteza do gestor ao liberar seu colaborador para o treinamento.

O item 5 foi resolvido com a definição de uma duração mais robusta, nesse caso de 176 horas, o que equivale a 22 dias úteis de treinamento, considerando uma carga horária de 8 horas/dia. Esse espaço de tempo revela-se apropriado para assegurar que o *trainee* absorva o treinamento com profundidade, tornando-se efetivamente apto a aplicar, com desenvoltura e confiança, os conhecimentos adquiridos.

A situação apontada no item 6 foi atendida pelo fato de que as “horas de treinamento” fazem parte dos desafios do Acordo de Trabalho das equipes da Instituição, ou seja, o treinamento oferecido pela Equipe de Ouvidoria contribui para o atingimento das metas das áreas que cederem *trainees*.

Em relação ao item 7, o conteúdo programático mostrou-se em linha com a política de capacitação da Organização, sendo incorporado à grade de treinamentos como piloto nessa metodologia.

2.6 Modalidade do Treinamento

O treinamento foi concebido para ser realizado totalmente no formato presencial, no ambiente **físico** onde está instalada a Equipe de Ouvidoria.

2.7 Conteúdo Programático do Treinamento

O conteúdo programático do treinamento foi estruturado com o objetivo de contemplar uma abordagem teórica (observada a perspectiva de 10% prevista na metodologia 70:20:10) e a experimentação prática (70:20), conforme pode ser visto a seguir:

- Elaboração de texto inicial, para compreensão do estágio de conhecimento do *trainee* e de suas habilidades antes do treinamento.
- Noções de Ouvidoria: fundamentos, princípios e valores.
- Apresentação da Ouvidoria (o que faz, posicionamento institucional, objetivos, canais de entrada, públicos de relacionamento, tipos de demanda, indicadores, processos).
- Leitura e discussão dos normativos internos e resoluções do Órgão Regulador.
- Ouvidoria na prática: sistema informatizado de apoio; tipos de protocolos; *status* das demandas: abertas, pendentes, em análise, parciais, devolvidas, prontas e alertas.
- Articulação com as áreas acionadas e áreas intervenientes: como agir; quando insistir; até onde ir.
- Acompanhamento dos prazos legais de atendimento.
- Atendimento das demandas (respostas definitivas x respostas parciais).
- Pesquisa de satisfação junto aos demandantes.
- Intercâmbio de experiências.
- Estudos dos Problemas Recorrentes e apresentação de Recomendações de Melhoria.
- Elaboração de texto final, para aferição do grau de apropriação dos conhecimentos do *trainee* e do aprimoramento de suas habilidades, após o treinamento.

2.8 Critérios de Avaliação e Certificação

O treinamento em serviço prevê a realização de três tipos de avaliações.

O primeiro é a “Avaliação do Nível de Apropriação dos Conhecimentos” obtidos com o treinamento, aplicado pelos multiplicadores a cada ciclo, por meio de atribuição de conceitos (1 a 5) e média mínima de 3 para certificação. No final do período da capacitação é realizada a “Avaliação de Reação”, que busca aferir a opinião do colaborador sobre o treinamento realizado.

Por fim, após noventa dias da conclusão do treinamento, é realizada a “Avaliação de Impacto” com o superior imediato do *trainee*, com o objetivo de verificar os efeitos práticos do treinamento nos processos de trabalho da sua área de origem.

3 CONSIDERAÇÕES

Os resultados obtidos até o momento indicam a assertividade da ação para difundir os conceitos de Ouvidoria, utilizando a sistemática de treinamento em serviço.

Como ação reflexa do treinamento, verificamos que os colaboradores/*trainees* se mostram capacitados, ao final do período de aprendizagem, a atuar como disseminadores dos conceitos de Ouvidoria, fato comprovado pelo comprometimento demonstrado na busca de soluções que atendam aos interesses das partes envolvidas – clientes e empresa –, quando do seu retorno à área onde lotado.

E, como ganho adicional, identificamos que os colaboradores da própria Ouvidoria referem um compartilhamento de experiências com os *trainees* por meio do intercâmbio, o que impacta positivamente na produtividade da Equipe. Além disso, a convivência entre *trainees* e multiplicadores contribui para o desenvolvimento de um ambiente colaborativo, estabelecendo-se relação de confiança nas articulações e mediações com as áreas de origem dos *trainees*, quando necessária a interveniência da Equipe de Ouvidoria.

O ponto a ser ressaltado, no presente trabalho, relaciona-se ao resultado pretendido de aculturação da Organização no uso de conceitos de Ouvidoria pelas áreas envolvidas com o atendimento aos clientes.

Com efeito, os resultados dessa intervenção somente poderão ser apurados, com propriedade, após lapso de tempo de maturação dessa forma de disseminação de conhecimentos, que deverá ocorrer com a capacitação de um número maior de colaboradores envolvidos no processo.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR (ANS). Resolução Normativa 323/2013, de 03/04/2013, da Resolução Normativa 395/2016, de 14/01/2016, da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS).

BALOI, Jochua Abraão. Disponível em: www.consciencia.org/a-contribuicao-de-john-dewey-para-a-educacao-uma-reflexao-sob-ponto-de-vista-da-educacao-em-mocambique, publicado em 25 abr. 2012. Acesso em: 26 jun. 2018.

BECK, Caio. Disponível em: <https://andragogiabrasil.com.br/70-20-10/>, publicado em 14 mar. 2016. Acesso em: 26 jun. 2018.

DEWEY, J. *Democracia e educação*: introdução à filosofia da educação. São Paulo: Nacional, 1959.

LINK www.cassi.com.br/images/hotsites/relatorioanual2017/. Acesso em: 26 jun. 2018.

MCCALL, M. W.; LOMBARDO, M. M.; MORRISON, A. M. *The Lessons of Experience*. Nova York: Simon and Schuster, 1993.