

## Gestão e operacionalização dos planos de ação com foco nas melhorias provenientes da Ouvidoria

Grupo de Estudo SAC e Ouvidoria nas Empresas – Ano 2023 – Semestre 2



### Objeto do Estudo

O objetivo deste artigo é mostrar como é a atuação da área da Ouvidoria quando do tratamento de reclamações nas empresas, visando melhoria de processos a partir de um plano de ação.

**Resumo:** Este artigo coloca em evidência um processo muito importante que ocorre nas empresas que buscam melhorias contínuas a partir da voz do seu cliente/consumidor, a prática de ouvi-lo para ajustar e alinhar processos internos. Esta prática não é nova, mas nem todas as empresas exploram esta mina de ouro.

Além disso, mostra que a Ouvidoria, por ser um canal neutro, independente e com poder de decisão, tem um peso relevante na relação interna com as diversas áreas da empresa, impulsionando o comprometimento de todos pelas melhorias e implementação dos planos de ação.

**Palavras-chave:** Gestão; melhoria contínua; Ouvidoria; plano de ação; processo; acompanhamento; implementação; cliente; consumidor.

### Introdução

A Ouvidoria é um canal recursal para solução de conflitos, disponibilizado por algumas empresas, seja por norma regulatória ou por iniciativa própria, que permite ao consumidor/cliente recorrer administrativamente de uma decisão obtida por um canal de primeira instância, como por exemplo o SAC.

**Conceito de Ouvidoria:** Canal que tem como principal função atuar na defesa dos direitos dos consumidores na sua relação contratual com a empresa, esclarecer seus direitos e deveres, prevenir e dar solução aos conflitos gerados.

**Empoderamento:** Autonomia é um dos principais pilares da Ouvidoria e possibilita sua circulação dentro da instituição com mobilidade e rapidez para obter informações e resolução junto as diversas áreas de atuação operacional.

**Melhoria contínua:** Assim, como o SAC, a Ouvidoria também é um importante canal gerador de oportunidades de melhorias de processos, atuando na correção e na prevenção por meio de recomendação que podem se tornar plano de ação por parte da área responsável pelo processo envolvido na reclamação.

**Ouvidoria x SAC:** Os dois canais geram oportunidades de melhorias a partir da manifestação de insatisfação do cliente e podem dar a empresa um raio X de algo que não está funcionando, que não agrada o cliente, entretanto, devido ser um canal de primeira instância o SAC tem atuação operacional e principal objetivo resolver o caso pontual, o chamado “apagar o incêndio”, enquanto a Ouvidoria por ser um canal recursal de última instância administrativa é estratégico e além de dar solução ao caso em questão, vai trabalhar recomendação de melhoria com a área operacional com relatório para a alta administração.

**Plano de ação:** Ferramenta simples e eficiente para o planejamento e acompanhamento das atividades. É uma forma de criar um compromisso, acompanhar e garantir que uma tarefa seja realizada. É composto de 5 fases: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Encerramento.

### Estudos de caso

#### Segmento Seguros

Empresa do segmento de seguros gerais implementou sua Ouvidoria em 2004, época em que as ouvidorias do mercado de seguros eram facultativas e incentivadas pela SUSEP – Superintendência de Seguros Privados. A obrigatoriedade surgiu a partir de 2013.

Seguindo os princípios da Ouvidoria, resolvendo as reclamações e atuando na correção e na prevenção com recomendações que se tornavam planos de ação por parte das áreas e departamentos, esta seguradora no decorrer dos anos constatou redução de reclamações no Procon e de ações judiciais.

Os resultados dos planos de ação com foco em melhorias que surgiam a partir de recomendações da Ouvidoria, tendo como base as reclamações dos seus cliente e consumidores, geraram redução de custo e de perdas operacionais decorrentes das quedas de ações judiciais e de reclamações no Procon. Além, de melhorar a reputação da empresa nos sites de reclamações.

### **Segmento Construção Civil**

Para este Segmento não há a obrigatoriedade de ter uma Ouvidoria implementada, mas a empresa participante montou estrutura em que os responsáveis pelas reclamações cobram das áreas envolvidas um plano de ação para mitigar novas ocorrências e acompanham semanalmente os resultados dos planos e diariamente por meio de BI a quantidade de reclamações.

Adotaram o Focus Group para analisarem a jornada, experiência e dificuldades dos clientes, o que gera oportunidades de melhorias de processos e criação de novos planos de ação. O desafio é fazer com que todas as áreas envolvidas dêem a devida importância para as melhorias serem realizadas, um trabalho de conscientização constante.

### **Segmento Saúde**

Das empresas que participaram do Grupo de Estudo, algumas tinham Ouvidoria e outras não, mas todas atuavam de alguma forma na análise das reclamações com criação de plano de ação junto as áreas e as unidades de atendimento com foco nas melhorias e mitigação das reclamações.

As reclamações entram pelo SAC e/ou Ouvidoria e são direcionadas para os responsáveis diretos, que podem ser assuntos de atendimento ou estritamente técnico. Uma das empresas possui uma Ouvidoria interna para assuntos exclusivamente técnicos.

No Segmento Saúde, muitas empresas estão criando a área de Ouvidoria para tratar os casos mais críticos, como danos de imagem, Reclame Aqui, Consumidor.gov ou quando a resposta do SAC não é aceita. Para os dos hospitais do Grupo de Estudo, os gestores das áreas elaboram planos de ação mediante a compilação de dados realizada pela área de Qualidade e posterior análise da Data Science e são acompanhados e trabalhados com a ajuda do SAC/Ouvidoria.

Todas as empresas participantes realizam reuniões mensais para apresentação de dados, KPI e planos de ação. Algumas empresas adotam pesquisas de satisfação, NPS e fóruns de discussão para identificar possibilidades de melhorias e gerar planos de ação, além de vincular metas de reclamações no PLR (Participação nos Lucros e Resultados).

Há empresa no segmento que segue normas regulatórias e sua Ouvidoria responde diretamente ao CEO, com geração de relatórios em conformidade com as exigências da agência regulatória, no caso a ANS – Agência Nacional de Saúde.

---

## **Conclusão**

A importância de perseguir a qualidade e o bom atendimento, exige das empresas ouvir seus clientes e consumidores. Por isso, ter um processo que analisa as reclamações, identifica oportunidade de melhorias, gera plano de ação, acompanha, fiscaliza e implementa as correções e soluções, é primordial para o sucesso e a perenidade da empresa. O ganho financeiro e a melhora da experiência do cliente serão percebidos conforme o poder de atuação dados aos planos de melhorias.

Pelas discussões realizadas podemos verificar também que as empresas possuem modelos e estruturas diferentes, bem como o nome dados às áreas, para a gestão e operacionalização dos planos de ação propostos de melhorias, apenas em empresas com a obrigatoriedade da área de Ouvidoria, o gestor responsável estava ligado ao CEO/Presidente da empresa.

O cliente/consumidor é o consultor de qualidade mais eficiente e de menor custo para as empresas e ouvi-lo é nada menos que obrigação das empresas que desejam ser atrativas.

## Referências Bibliográficas

- **Brasil. SUSEP – Superintendência de Seguros Privados.** Disponível em: <https://www.gov.br/susep/pt-br> . Acessado em 16 Jan de 2024.
- **Brasil. ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar.** Disponível em: <https://www.gov.br/ans/pt-br> . Acessado em 16 Jan de 2024.
- **Brasil. Imprensa Nacional. Decreto SAC nº 11.034/2022.** Disponível em: <https://in.gov.br/web/dou/-/decreto-n-11.034-de-5-de-abril-de-2022-391056767> . Acessado em 23 Jan de 2024.
- **ABO – Associação Brasileira de Ouvidores.** Disponível em: <https://www.abonacional.org.br/> . Acessado em 06 Fev de 2024.
- **Plano de ação – O passo a passo da ideia à concretização de seus objetivos!** Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/plano-de-acao/#O%20Que%20%C3%89%20Um%20Plano%20de%20A%C3%A7%C3%A3o> . Acessado em 22 Jan de 2024.
- **O que é Pesquisa Focus Group e quais suas principais aplicações.** Disponível em: <https://www.institutophd.com.br/o-que-e-pesquisa-focus-group-e-quais-suas-principais-aplicacoes/> . Acessado em 06 Fev de 2024.

---

## Sobre o IBHE e o Grupo de Estudo SAC e Ouvidoria nas Empresas



O IBHE - Instituto Brasileiro de Hospitalidade Empresarial - nasceu com o propósito de promover a cultura da hospitalidade no mundo empresarial, como um meio de aproximar pessoas, promover trocas de experiências e aprendizado constante para promover sustentabilidade das relações e perpetuação de negócios.

Disseminamos nosso propósito por meio de nossos Eventos, Treinamentos, Grupos de Estudo, Visitas de Destaque, Mini Meetings, Workshops exclusivos, com nosso jeito de cuidar e receber.

Este Grupo nasceu em Maio, 2021 com o objetivo de discutir, desenvolver conteúdo e compartilhar boas práticas de gestão nas áreas de SAC e Ouvidoria que promovam ações estratégicas às organizações nas Empresas , baseado na percepção do cliente em sua jornada.

### Foco

Definir seus pilares de atuação e responsabilidades, trabalhar a melhoria contínua nas relações empresa/cliente, paciente e atuar na mediação de conflitos.

O Grupo é formado por profissionais das Áreas de Ouvidoria, SAC, Customer Experience, Relacionamento com o Cliente, Operações, Hospitalidade, Pesquisa e Qualidade, RH, com grau de maturidade e níveis hierárquicos variados, pertencentes a empresas do Segmento Saúde como: hospitais, medicina diagnóstica, operadoras de saúde e outros Segmentos do mercado como Seguros, Construção Civil, Alimentos, Previdência e Saúde.

Para pautar as discussões utilizamos a bagagem e experiência da Coordenadora do Grupo, **Beatriz Cullen**, Diretora do IBHE, profissional com mais de 25 anos de experiência na área de relacionamento com o Cliente/Hospitalidade.

A discussão inicial proposta pelo Grupo, foi o tema deste artigo que apresentamos acima, resultado da participação de 15 empresas.

O tema deste artigo que apresentamos acima, foi trabalhado nos encontros mensais e virtuais no período de Junho a Novembro de 2023. Tivemos a participação de 15 empresas, sendo que os profissionais que estiveram atuantes nas reuniões com presença a acima de 50% são os coautores deste artigo.

## Agradecimentos

Nosso agradecimento especial ao **Rubens Mário Almeida Cerqueira Araújo**, Ouvidor da Sompço Seguros, que ajudou na compilação das Atas e na elaboração deste artigo.

---

**Co autores do artigo - Grupo de Estudo SAC e Ouvidoria nas Empresas (com no mínimo, 50% de participação nas reuniões no período)**



**A.C. Camargo  
Cancer Center**

**Carla Barros**  
Ouvidoria

**Maiane Miranda**  
SAC



**Care Plus**  
Part of Bupa

**Sthephanie Rosa**  
Pesquisa e Qualidade



**CYRELA**

**Carla da Silva Costa**  
Relacionamento com o  
Cliente

**Maicler Gama**  
Relacionamento com o  
Cliente



**Renan Marques De Lima**  
Atendimento



**Grupo Fleury**

**Ellen Cristiane da Costa  
Oliveira**  
Administrativo

**Janete Rosa dos Santos**  
Experiência do Cliente



HOSPITAL ISRAELITA  
ALBERT EINSTEIN

**Alessandra da Silva  
Bastos Santos**

Hospitalidade



**sabin**  
MEDICINA DIAGNÓSTICA

**Amanda Goncalves Araujo**  
Ouvidoria Técnica

**Camila Coelho Alves**  
Estratégia Corporativa