

Comunicação Em Ouvidoria: um modelo de prática organizacional para os hospitais universitários federais

Ombudsman Communication: an organizational practice model for federal university hospitals

Pedro Germano Nobre Neto - HU-UFMA

Analista Administrativo - Relações Públicas do Hospital Universitário da Universidade Federal do Maranhão, Mestre em Comunicação, pedro_germano003@hotmail.com.

Flávia de Almeida Moura - UFMA

Professora do Departamento de Comunicação e PPGCOM/Mestrado Profissional da Universidade Federal do Maranhão, Doutora em Comunicação, flavia.moura@ufma.br.

Resumo

Este artigo resulta de uma pesquisa que buscou entender as práticas comunicativas da Rede de Ouvidorias da Ebserh, sob a ótica da tríade manifestação de Ouvidoria, pesquisa de satisfação e acesso à informação, na perspectiva de que elas podem ser analisadas no contexto da comunicação organizacional. A partir de um entendimento de rede social enquanto construção de vínculos relacionais entre indivíduos e de uma metodologia qualitativa, fez-se uso de uma pesquisa bibliográfica; pesquisa documental sobre a legislação vigente; observação participante; questionário; e entrevista. Concluiu-se que a comunicação nas ouvidorias pode ser orientada e padronizada, sendo produzido um Modelo de Comunicação em Ouvidoria, com duas ações: proposta de treinamento e um guia com as orientações gerais de práticas comunicativas na Ouvidoria.

Palavras-Chave: Ouvidoria Pública. Práticas comunicativas. Comunicação organizacional. Modelo.

Abstract

This article is the result of research that sought to understand the communicative practices of the Ebserh Ombudsman Network, from the perspective of the triad manifestation of Ombudsmanship, satisfaction research and access to information, from the perspective that they can be analyzed in the context of communication organizational. Based on an understanding of social networks as the construction of relational bonds between individuals and a qualitative methodology, bibliographical research was used; documentary research on current legislation; participant observation; quiz; and interview. It was concluded that communication in the ombudsman's offices can be guided and standardized, with an Ombudsman Communication Model being produced, with two actions: a training proposal and a guide with general guidelines for communicative practices in the Ombudsman's Office.

Keywords: Public Ombudsman. Communicative practices. Organizational communication. Model.

Artigo recebido em: 12/07/2023 e Aprovado em: 01/11/2023

1. Introdução

A Constituição Federal de 1988 trouxe consigo o exercício pleno da cidadania, em que a base dos preceitos jurídicos foi evidenciada, tendo-se uma busca fervorosa pela conscientização do cidadão sobre seus direitos, o que resultou em conquistas para o povo brasileiro.

Neste cenário, as discussões iniciais sobre Ouvidoria surgiram a partir do direcionamento previsto no § 3º do Art. 37º da referida Constituição (BRASIL, 1988), que diz que a lei disciplinará as formas de participação na administração pública, apontando, especialmente, as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, avaliação periódica da qualidade dos serviços e o acesso aos registros administrativos e às informações sobre atos de governo.

A partir dessa prerrogativa, destaca-se a possibilidade de interlocução do cidadão com o Estado, principalmente com a Administração Pública, o que caracterizou um processo inicial de institucionalização das Ouvidorias, identificada enquanto mecanismo de participação social, uma vez que auxilia o cidadão em suas relações com o Estado; processo de comunicação, considerando a interlocução efetivada com a administração pública; e ferramenta de gestão no que diz respeito às melhorias dos serviços prestados a partir das manifestações dos usuários.

Neste sentido, buscamos no estudo identificar e analisar as práticas comunicativas desenvolvidas na Rede de Ouvidorias da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) a partir da tríade: manifestação de Ouvidoria, pesquisa de satisfação e acesso à informação no contexto da comunicação organizacional.

Assim, fez-se necessário entender a participação social sob a ótica de uma prática comunicativa em que os diversos atores sociais ganham um lugar de fala junto às instituições públicas, agregando valor aos serviços e produtos ofertados à sociedade, que levam em consideração a troca, a interação e a relação. E essas, alinhadas à produção de sentidos, trazem a nós aspectos como a representação cidadã e a mediação.

A partir delas, a atividade de Ouvidoria se insere na seara da Comunicação, analisando e avaliando a organização por meio do *feedback* dos usuários, podendo ainda auxiliar a gestão nas tomadas de decisões e gerenciar as imagens efetivadas a partir da relação estabelecida pela vivência diária junto à instituição. Pela Ouvidoria há a possibilidade de

transformação das ameaças surgidas dos diversos relacionamentos efetivados no âmbito institucional em oportunidades de melhorias.

Dessa forma, a pesquisa trouxe uma problematização acerca da temática “Comunicação e Ouvidoria Pública”, apresentando um estudo que buscou compreender a necessidade da referida Rede em ter suas práticas comunicativas padronizadas sob a ótica dessa tríade e na perspectiva de que elas poderiam ser analisadas no contexto da comunicação organizacional, em que se fez necessário ainda compreender como os ouvidores percebiam a relação entre Ouvidoria e Comunicação a partir das atividades desenvolvidas.

Portanto, como metodologia, alguns instrumentos foram utilizados a fim de embasar a cientificidade da pesquisa, além da busca empírica do objeto estudado. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica acerca das categorias: participação social, ouvidoria pública e comunicação; pesquisa documental sobre a legislação vigente acerca do instituto Ouvidoria e a respeito dos normativos preconizados na Rede de Ouvidorias em questão; observação participante à medida que o pesquisador é ator do processo, sendo ouvidor do Hospital Universitário da Universidade Federal do Maranhão; questionário com o objeto de traçar informações e obter o entendimento da relação entre Ouvidoria e Comunicação junto aos ouvidores da Rede e entrevista com ouvidores da área da Comunicação, na perspectiva de aprofundar tal entendimento, assim como identificar possíveis estratégias para o produto desenvolvido.

Para a caracterização da discussão teórica posta, tendo como direcionamento a padronização das práticas comunicativas na Rede de Ouvidorias da EBSEH, e como contribuição de um trabalho desenvolvido junto ao Mestrado Profissional em Comunicação da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), foi desenvolvido um Modelo de Comunicação em Ouvidoria, com duas ações: proposta de treinamento¹ e um guia com as orientações gerais de práticas comunicativas², com base em uma perspectiva da comunicação organizacional.

Destaca-se então que este trabalho, além de contribuir com a discussão teórica da relação Ouvidoria e Comunicação, ao ponto de ser afirmado que a atividade de Ouvidoria pode ser efetivada à luz da comunicação organizacional, apresentou um produto que serve de base não somente para a Rede de Ouvidorias da EBSEH, mas, também, para aquelas instituições

¹ Proposta de Treinamento -

<https://drive.google.com/file/d/1RZVqVEKOzsUxELi7ifNANVtteVMlcl03/view?usp=sharing>

² Guia - <https://drive.google.com/file/d/1KpGDOpPncgNHxRjWm3mjiewivDRtZlro/view?usp=sharing>

que têm a comunicação como área estratégica e percebem que o outro é um ator do processo na gestão da imagem institucional.

2 Ouvidoria Pública: Comunicação E Participação Social

A participação social com foco na comunicação apresenta uma visão do processo comunicativo que dá voz e vez a atores sociais que não tinham um lugar de fala na sociedade, propiciando um avanço democrático e estabelecendo um sistema que exige informação e uma relação mútua do cidadão com o Estado e as instituições. A comunicação assume uma perspectiva cidadã, imbuída de sua essência de interagir com o outro e de trocar informações, buscando-se o entendimento e a compreensão para o bem de toda uma sociedade (IASBECK, 2006). Assim, torna-se um processo intermitente de produção de sentidos que, alinhados aos discursos, favorece a formação de imagens e percepções sociais e organizacionais.

Peruzzo (2007, p. 3) afirma, no que tange à interdisciplinaridade entre participação social e comunicação, que:

[...] a comunicação é mais que meios e mensagens, pois se realiza como parte de uma dinâmica de organização e mobilização social; está imbuído de uma proposta de transformação social e, ao mesmo tempo, de construção de uma sociedade mais justa; abre a possibilidade para a participação ativa do cidadão comum como protagonista do processo.

O entendimento desse processo leva a caracterizar as práticas comunicativas existentes, uma vez que a comunicação, na contemporaneidade, tem sido identificada pelos seus estudiosos para além das questões instrumentais. “O maior desafio para a investigação em comunicação organizacional está em superar as visões tradicionais e contribuir com uma concepção renovada do ambiente mutável das organizações” (CURVELLO, 2002, p. 13).

A comunicação, principalmente nas organizações, deve superar uma visão tradicional, instrumentalista e avaliar uma ótica interativa e relacional, considerada por Baldissera (2008, p. 32) capaz de “complementar, potencializar, qualificar, agilizar e/ou resistir, subverter, confundir, distorcer os processos formais/oficiais”.

Os ambientes organizacionais estão inseridos no contexto de uma sociedade globalizada e tecnológica em que novas relações e interações se estabelecem, (res) significando o processo comunicativo, como afirma Scroferneker (2008). Para tanto, Baldissera (2008, p. 47) acrescenta que se deve “agir potencializando os lugares de escuta para as manifestações da

diversidade e fomentar a crítica como necessária para o desenvolvimento e qualificação de processos”, evidenciando uma instância relacional da comunicação e estabelecendo a importância do outro e o seu lugar de fala, além de agregar valor ao processo comunicativo, utilizando-se uma linguagem cidadã e inclusiva como possíveis estratégias.

A Ouvidoria se insere na discussão da dimensão humana da comunicação. O profissional de ouvidoria tem a função de traduzir uma fala, carregada de sensações, em um discurso técnico e, ao mesmo tempo, pessoal. O usuário é a peça-chave na relação, devendo-se focar em ações que busquem a sua satisfação, primando pela identificação das necessidades, competência, educação, resolutividade, confiabilidade, credibilidade, segurança e comunicação verbal e não verbal. Esta última com base na indicação de que “as pessoas são canais de expressão” (MARCONDES FILHO, 2018, p. 75), uma vez que o corpo fala.

Partindo desse pressuposto e lançando mão de uma interpretação enquanto importância a ser dada ao outro perante um processo comunicativo, traz-se também, no cerne da excelência do atendimento, o que a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2017, p.6) diz: “um atendimento de qualidade não significa apenas assistir o cidadão em suas necessidades. Mais do que isso, é preciso estabelecer ações que possibilitem uma relação de empatia”.

Portanto, resumidamente, as Ouvidorias efetivam processos comunicativos a todo instante, uma vez que eles são estabelecidos com base nas manifestações dos usuários, que anseiam por uma ação/reação positiva da organização, haja vista o conceito estabelecido:

Ouvidoria Pública deve ser compreendida como uma instituição que auxilia o cidadão em suas relações com o Estado. Deve atuar no processo de interlocução entre o cidadão e a Administração Pública, de modo que as manifestações decorrentes do exercício da cidadania provoquem a melhoria dos serviços públicos prestados (CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO [CGU], 2012, p. 7).

Iasbeck (2010, p. 17), ao caracterizar a afirmação de que Ouvidoria é Comunicação, ressalta que ela “é um texto por excelência, uma vez que é constituída formal e legalmente para representar a organização, mediar relações e executar políticas estratégicas”. Assim, a Ouvidoria necessita ser reconhecida como ferramenta estratégica de comunicação e de gestão, já que suas atividades vão além da participação social legalmente instituída.

[...] no contexto das organizações modernas, vê-se aumentar a necessidade de fortalecimento e, em alguns casos, implementação de uma cultura dialógica, que implique em ouvir o que os públicos têm a dizer e expressar feedback, a fim de construir e/ ou revigorar relacionamentos. Uma organização que atingiu plena consciência do valor do “ouvir” possui mecanismos para tornar-se sempre mais

receptiva ao que os funcionários e clientes têm a dizer. Assim, age no sentido de entender, compreender a demanda e os anseios desses públicos, por entender que são justamente esses fatores que tornam uma organização dinâmica e mais aberta à inovação. Essa sintonia organizacional é fruto da interlocução organização-público, ou seja, resultado que se pode esperar de um processo de ouvidoria (BASTOS; MARCHIORI; MORAES, 2012, p. 85).

Justificando tal importância, Guazzelli (2008) afirma que ouvindo o outro, esclarecendo dúvidas e resolvendo problemas, uma organização tem a possibilidade de obter dados e opiniões que vão além das pesquisas convencionais aplicadas, o que pode dinamizar e contribuir para a prestação de um serviço de qualidade com base no processo de melhoria contínua.

A Ouvidoria, de uma maneira geral, recebe, analisa e responde às manifestações dos usuários, buscando junto às diversas áreas da organização informações que subsidiam um posicionamento ou uma resolutividade por parte da instituição, compilando cada relato/caso para a produção de relatórios gerenciais que apontam possíveis falhas, sugestões, melhorias e aspectos positivos. “A construção de um novo conhecimento possibilita a realização de novas experiências e o crescimento do respectivo público e da própria organização” (MARCHIORI, 2006, p. 24). Pode-se dizer que ela, por meio dos diversos locais de fala, analisa e avalia a organização levando em consideração o *feedback* dos usuários acerca dos serviços oferecidos.

No bojo dessa discussão, acredita-se que a Ouvidoria é uma ferramenta gerencial com um leque de práticas comunicativas que vão ao encontro dos objetivos institucionais, favorecendo o processo relacional das organizações e seus públicos. A comunicação se torna responsável pela produção de sentidos em vários relacionamentos organizacionais, seja no ambiente interno ou externo, descaracterizando a conceituação tradicional do paradigma informacional.

3. O Produto

3.1 Modelo de Comunicação em Ouvidoria

Após o conhecimento prévio, o tratamento analítico do material recolhido em questionário, conversas direcionadas, observação direta e dados secundários, foram estabelecidos subsídios que nortearam o artefato do objeto de estudo a partir da resposta ao problema indicado, sendo desenvolvido um Modelo de Comunicação em Ouvidoria, por meio de uma proposta de treinamento junto aos profissionais do serviço nos Hospitais e um

documento orientador (Guia de Orientações Gerais para Práticas Comunicativas na Rede de Ouvidorias EBSEH).

O Modelo lança mão de práticas comunicativas elencadas nas diversas partes deste estudo, assim como orientações voltadas para atividade de Ouvidoria enquanto mecanismo de participação social, utilizando as recomendações da Controladoria Geral da União, assim como a Lei 12.527/11, Lei 13.460/17 e o Decreto 9.492/18.

Para tanto, as estratégias propostas foram pensadas a partir da seguinte estrutura:

• **Apresentação**, sendo descrita a atividade de Ouvidoria na perspectiva do histórico, conceito, importância e diretrizes, além de apresentar a Rede de Ouvidorias da EBSEH. Nessa perspectiva, participar da comunicação no contexto de uma organização faz com que os profissionais de Ouvidoria tenham que desempenhar algumas funções:

1. Ter visão estratégica operacional.
2. Desenvolver planos estratégicos, operacionais e táticos para a área.
3. Desenvolver habilidades para executar um plano de comunicação.
4. Conhecer técnicas de briefing para otimizar situações de comunicação de trabalho.
5. Avaliar periodicamente processos de trabalho e desempenho de funcionários;
6. Elaborar orçamentos para as atividades de comunicação da ouvidoria (promoção de eventos, participação em conselhos, cursos e seminários, visitas relacionais a clientes especiais etc.).
7. Saber aferir resultados de investimentos em comunicação (branding, ROI) de modo a subsidiar pedidos de recursos orçamentários e elaborar prestação de contas.
8. Participar de discussões de colegiado em situações que envolvam a comunicação da organização com seus públicos (aprovação de peças publicitárias, campanhas, promoções, análise de mídia etc.) (IASBECK, 2012, p. 36-37).

Dessas indicações, começa-se a traçar paralelos, principalmente no que diz respeito à visão estratégica, tendo a necessidade do conhecimento da organização a qual está inserido e do contexto em que ela está situada; desenvolvimento de habilidades para o planejamento de atividades como o atendimento ao público, escuta qualificada, gestão das manifestações, estratégias motivacionais por meio de elogios; avaliação periódica de processos e trabalhos, a exemplo da pesquisa de satisfação; aferição de resultados a partir dos registrados efetivados, assim como da satisfação dos usuários; e participação de discussões por meio da presença da Ouvidoria nos colegiados executivos dos Hospitais Universitários.

Destaca-se ainda que a Ouvidoria pode ser caracterizada como “mídia organizacional, instância mediadora de comunicação entre organizações e públicos, cuja função primordial é curar vínculos estremecidos no relacionamento entre organizações e seus

públicos” (IASBECK, 2012, p. 29), tornando-se propulsora de trocas, gerando valor aos relacionamentos interpessoais e institucionais para a efetivação do diálogo na busca de um ponto de equilíbrio.

- **Fundamentação Legal**, explanando os principais assuntos da legislação vigente. A partir da Constituição Federal, leis, decretos e instruções normativas foram apresentados a fim de balizar a atividade de Ouvidoria. Nesse contexto, a Lei de Acesso à Informação (nº 12.527, de 12/11/2011) foi uma propulsora da área a partir do alinhamento para que muitas Ouvidorias se tornassem gestoras do Sistema de Informação ao Cidadão e Autoridade de Monitoramento em suas instituições. No entanto, a institucionalização e legalidade da área se deram a partir de Lei 13.460, de 26/06/2017.

Nesse sentido, faz-se necessário o conhecimento dos mecanismos jurídicos que norteiam a atividade, a fim de que os processos de trabalhos sejam estabelecidos, uma vez que a tríade atribuída à Ouvidoria advém de legislações específicas.

- **Competências desejadas para os profissionais da Ouvidoria** no que diz respeito ao ouvir, compreender, reconhecer os usuários como cidadãos de direitos, qualificar demandas e respostas ofertadas e demonstrar resultados.

O ouvidor deve ter visão estratégica e ainda ser um líder! A Ouvidoria são os olhos e ouvidos da instituição. Por ela, há um *feedback* dos usuários que se torna elemento de diagnóstico para tomadas de decisões. Dessa forma, há um papel fundamental em destrinchar os vários relatos, individuais por si só, em dados que mitiguem problemas e que possibilitem uma visão ampla da prestação de serviços ofertados, com seus pontos positivos e negativos.

E a liderança? Ela se vincula na perspectiva de que o ouvidor não trabalha sozinho. Há a necessidade de uma equipe, que, muitas das vezes, faz as transcrições das falas dos usuários por meio de um atendimento. Além de que o trabalho é realizado diretamente com outros setores/colaboradores da instituição. Cabe a quem estiver na função construir essa relação com os outros atores do processo. O exemplo de boas práticas, resultados, competências, conhecimento, qualidade etc. é primordial.

- **Excelência no atendimento e ações pedagógicas**, seja para a própria atividade de Ouvidoria, seja como disseminadora dessa prática junto aos demais profissionais. O processo de atendimento inicia com a identificação das necessidades e do desejo dos usuários e passa por questões importantes que dizem respeito ao ambiente de trabalho: missão, visão e valores da organização, fluxos de comunicação, equipe de trabalho, comunicação intra e

interpessoal etc. A ENAP (2017b, p. 6) diz que o atendimento ao cidadão é a atividade da maior importância para o trabalho das ouvidorias públicas, apontando características como: acolher, prestar atenção, servir, escutar e responder, “devendo reconhecer o outro como pessoa, como sujeito pleno de direitos”.

Nesse sentido, a excelência no atendimento perpassa pela qualidade à medida que o profissional deve satisfazer as necessidades dos usuários, acompanhantes (familiares), chefias e demais colaboradores (colegas de trabalho), entendendo a organização em que ele trabalha, o papel social desenvolvido e quais e como são oferecidos os serviços. Deve-se buscar um conhecimento da organização e da atividade a ser desenvolvida.

A efetividade no atendimento é alcançada quando os profissionais desempenham seu trabalho da melhor maneira possível.

[...] a atitude de disponibilidade incondicional para aprender com os demandantes, o respeito às diferenças, o estímulo ao diálogo (com incentivo à participação do outro) são condições indispensáveis para que o profissional de ouvidoria adquira essa postura educativa no seu dia a dia de trabalho (IASBECK, 2012, p. 53).

No entanto, isso não significa conceder tudo ao usuário. Existem direitos e deveres em que a concessão a determinadas situações não será possível. A diferença está no repasse de informação, que deve ser realizado com clareza, educação, assertividade e motivo do indeferimento. O cidadão pode não ter sua questão atendida, mas, minimamente, entende a impossibilidade de sua demanda.

Evidencia-se um papel educativo. A “ação pedagógica da ouvidoria pode ser mais ampla, sem qualquer prejuízo ao atendimento” (IASBECK, 2012, p. 53). Há necessidade de saber dizer um não, uma vez que nem sempre se conseguirá dar um posicionamento conforme o usuário deseja, pois há leis, normativos, dificuldades momentâneas, problemas estruturais, entre outros aspectos.

Vale ressaltar ainda que as informações chegam espontaneamente à Ouvidoria, sendo importante banco de dados para o acompanhamento da imagem organizacional, uma vez que são autênticas, advindas diretamente de quem usufrui o serviço, podendo não ser polidas e politizadas como a comunicação formal, mas produzidas sob um aspecto de “relativismo”, “condescendências” e “sentimento de humildade” em um momento ímpar e particular, baseado na escuta qualificada, na disposição para o diálogo e no processo de entendimento do outro, estabelecendo critérios de valor (IASBECK, 2012).

As situações postas à Ouvidoria são individuais. Os dados são volumosos. Então, a tratativa deve se basear, inicialmente, na situação apresentada pelo indivíduo, importando-se com o outro que está sendo atendido. Mas, posteriormente, aquela informação deve ser direcionada pensando na coletividade, observando o contexto envolvido, a bem da imagem institucional, apresentando aspectos gerenciais para tomadas de decisões.

- **Ferramentas tecnológicas e sistemas** utilizados para o cadastro, envio, monitoramento e respostas às manifestações cadastradas. A plataforma Fala.BR – sistema reservado para as manifestações de Ouvidoria, pedidos de acesso à informação e solicitação de simplificação de processos – por si só, direciona para a necessidade de utilização de ferramentas tecnológicas.

São sistemas, procedimentos e fluxos estabelecidos à disposição, a fim de maximizar o trabalho e agregar valor ao atendimento. Por essa razão, há a necessidade de conhecimento dos instrumentos necessários para o desenvolvimento dessas atividades, haja vista que, na atualidade, a tramitação em papel está dando lugar à eletrônica.

- **Produção textual** para auxiliar na elaboração de relatos a partir da escuta qualificada e na construção de posicionamento institucional com base nas informações advindas das diversas áreas das instituições.

Os relatos são a base do processo de trabalho das Ouvidorias no que diz respeito a uma manifestação. Por meio deles, as outras ações e atividades são executadas. Daí a importância de produção textual a partir do que o usuário traz de informações, utilizando técnicas para o ato comunicacional ser efetivado. Aqui, a comunicação é estabelecida de uma maneira mais instrumental (emissor – mensagem – meio – receptor). No entanto, há o processo inverso, em que a Ouvidoria deve ter a percepção de transformar o posicionamento das áreas técnicas em resposta conclusiva, cidadã e inclusiva.

As respostas não são tramitações no cerne da comunicação administrativa presentes no ambiente interno; porém, um processo comunicativo para além dos muros da organização, que pode trilhar outros caminhos a partir da chegada da informação nas mãos de um cidadão. “Cuidar da qualidade da resposta é uma atitude mercadologicamente correta e, normalmente, eficaz” (IASBECK, 2012, p. 49).

Por essa razão, deve-se elaborar uma boa resposta, respeitando, assim como no ato do registro de uma manifestação, a ortografia, acentuação, concordância, coerência, coesão e demais aspectos linguísticos. Destaca-se ainda a necessidade de buscar responder conforme o

relato apresentado, levando em consideração ainda o outro, na perspectiva de sua importância enquanto pessoa, utilizando palavras de fácil entendimento, com uma linguagem cidadã, e com elementos inclusivos, sem utilização de termos pejorativos.

Para os hospitais, essa tarefa se torna um desafio principalmente devido à utilização de termos técnicos da área de saúde, dos quais, muitas vezes, não há o entendimento por parte dos usuários. Portanto, apenas transcrever os posicionamentos dos gestores de área e finalizar a demanda é uma estratégia equivocada para a atividade de Ouvidoria e para um processo comunicativo efetivo voltado para uma comunicação organizacional preocupada com a imagem institucional. Não adianta responder por responder! Cada demanda é única. É “um outro” que buscou, pela Ouvidoria, dialogar com a instituição.

Segundo Iasbeck (2012, p. 48), entender a questão do *marketing* nesse contexto é “projetar atitudes e decisões no tempo e no espaço, buscando soluções que resolvam ou que mostrem alternativas capazes de sustentar no médio e no longo prazo”. Assim, uma boa resposta é uma estratégia mercadológica, com ações positivas para o bem do usuário, em que, nesse processo, faz-se necessário a existência de parceiros na organização, que produzam reações rápidas, com posicionamentos qualificados para os anseios, questionamentos, avaliações e ponderações de todos os públicos.

- **Gestão da imagem e controle.** O monitoramento das devolutivas à Ouvidoria é um ponto chave nesse processo de trabalho. Apesar de, aparentemente, ser uma atividade de qualidade e de gestão, o controle aqui se relaciona intimamente à comunicação, haja vista tratar de um fator temporal para a elaboração de um posicionamento institucional. Como será a imagem de uma instituição perante seus públicos se ela não consegue dar uma resposta a uma denúncia, reclamação, solicitação, sugestão, ou, até mesmo, agradecer a um elogio? Eis a relação direta!

É necessário monitorar, considerando as inúmeras atividades desenvolvidas em cada área, principalmente em um ambiente de assistência à saúde, em que uma demanda de Ouvidoria é mais uma entre tantas. Atrela-se a essa questão que há um prazo legal estabelecido, além de metas quanto ao tempo de resposta. Nesse sentido, a Ouvidoria lança mão de variadas ferramentas comunicacionais (ofícios, telefonemas, mensagens, conversas, reuniões etc.). O foco é o posicionamento à demanda cadastrada, levando em consideração os elementos de respostas indicados.

A gestão da imagem e, conseqüentemente, a gestão da informação, devem ser trabalhadas de forma sistêmica, por meio dos registros efetivados na Ouvidoria, sendo monitoradas com base nos prazos estabelecidos por legislação. Há a necessidade de mensuração de dados, a partir de indicadores que relacionem o número de manifestações finalizadas em um determinado período e o número de registros efetivados, com uma meta estabelecida para o devido acompanhamento.

- **Relatórios gerenciais e análise crítica** na perspectiva de ferramenta de gestão. Aqui, leva-se em consideração o que Iasbeck (2012, p. 53) chama de atitude crítica, afirmando que “uma das características mais marcantes que dão identidade às ouvidorias é o seu compromisso com a crítica da organização que ela representa”.

O papel da Ouvidoria é agir de maneira polida, sendo um agente promotor de mudanças, gerenciando os relacionamentos também com o público interno, principalmente com os gestores de áreas, devendo o ouvidor ou o profissional da ouvidoria “saber aliar a coragem da crítica à humildade nos relacionamentos, a aspereza da oposição à oportunidade das mudanças” (IASBECK, 2012, p. 54).

A crítica é favorável e atrelada aos relatórios gerenciais, que são construídos partir do entendimento do que o usuário apresentou à Ouvidoria, inicialmente com a categorização da manifestação (denúncia, elogio, reclamação, solicitação e sugestão). Em seguida, tem-se a indicação do assunto, subassunto, perfil do usuário e área relacionada.

Essa prática é um grande desafio e uma atividade primordial para esses relatórios. Dessas indicações, com base na compilação das informações, o ouvidor consegue cruzar dados do tipo: no período x , houve y reclamações sobre o assunto z , relacionado à área a , cujos subassuntos foram 1, 2, 3..., ou mesmo que no período x os assuntos e subassuntos mais apontados enquanto denúncia foram b , c e d .

Os relatórios subsidiam a governança nas tomadas de decisões, gerando melhorias de processos e serviços a partir de um *feedback* dos usuários, valorado por uma manifestação registrada na Ouvidoria, que foi transformada em dado gerencial.

- **Avaliação periódica e gestão de projetos** por meio das Pesquisas de Satisfação. Obter um diagnóstico por meio de uma pesquisa sustenta e embasa, tecnicamente, possíveis planos de ação capazes de dirimir barreiras comunicacionais, favorecendo o fluxo informacional, a extinção de ruídos, o alinhamento de discurso e a percepção da imagem institucional gerada nos diversos públicos. Os resultados obtidos por meio desse instrumento

subsidiar tomadas de decisões gerenciais que favorecem os processos de trabalho, a bem de todos os atores envolvidos, seja funcionários, usuários, sociedade, instituições parceiras e órgãos de controle.

Para a execução da pesquisa é lançado mão de um planejamento com identificação da população e a amostra, sendo necessário um Plano de Trabalho. Posteriormente, faz-se teste no instrumento de coleta, elaboração da metodologia e organização da forma de coleta de dados, organização de estratégias de divulgação, recrutamento de pessoal e capacitação de equipe de pesquisadores (se for o caso), acompanhamento da aplicação dos questionários, controle de cada etapa do processo e produção de relatório gerencial para apresentação dos dados à gestão.

Tal mecanismo, além de ser um diagnóstico situacional, favorece o ouvidor a ser um gestor de comunicação, gerenciando um projeto específico em todas as suas etapas: planejamento, execução, acompanhamento, controle e correção. Paralelamente, faz da Ouvidoria um serviço com uma carga informacional tamanha, isso a partir do *feedback* dos usuários, o que direciona a um banco de dados substancial para tomadas de decisões, com foco na melhoria contínua dos processos de trabalho.

- **Transparência Ativa** com base nos direcionamentos da Lei de Acesso à Informação. Pela Ouvidoria, qualquer cidadão pode requerer alguma informação pública à instituição. Basta acessar o Fala.BR e cadastrar o pedido. Há informações pessoais e sensíveis, protegidas por lei, que estão inseridas nesse contexto, a exemplo de dados pessoais, bancários, religião, orientação sexual, prontuário de paciente etc.

Ao receber um desses pedidos, a Ouvidoria analisa tal informação e deve responder, de imediato, àquele cidadão, caso esteja de posse dela. Não tendo conhecimento, em um primeiro momento, deve-se encaminhar à área competente para que haja um posicionamento a respeito daquele pedido, respeitando o prazo estabelecido.

Aqui, assemelha-se ao processo de recebimento, análise, cadastro, encaminhamento, monitoramento e resposta ao usuário a partir de uma manifestação de Ouvidoria.

No entanto, inúmeras outras informações que não eram divulgadas outrora, “tornaram-se” públicas com a Lei nº 12.527/11. Para tanto, a Controladoria Geral da União listou um hall de informações a serem disponibilizadas pelas instituições públicas em suas

páginas na internet, a exemplo de receitas e despesas, auditorias, licitações e contratos, quem é quem, informações classificadas, entre outros.

Essas informações são gerenciadas pela Ouvidoria, que monitora e avalia a disponibilização e atualizações periódicas, coordenando práticas e orientando as diversas áreas na produção sistemática de cada uma, com o apoio da Unidade de Comunicação Social para a devida publicização.

- **Divulgação da atividade de Ouvidoria**, visando um serviço cada vez mais conhecido das diversas pessoas que circulam pelos hospitais diariamente, seja paciente, acompanhante, visitante, professor, aluno, funcionário e a sociedade como um todo.

Aqui, podem ser desenvolvidos treinamentos, oficinas e materiais educativos sobre a atividade de Ouvidoria, assim como estratégias de motivação e divulgação de elogios. Cada Hospital leva em consideração suas particularidades para a definição da melhor prática. O importante é fazer com que as pessoas tenham conhecimento de que o serviço existe naquela instituição e como ele é efetivado.

Destaca-se ainda a possibilidade de a Ouvidoria ser um agente promotor de mudança, difundindo boas práticas e a busca pela excelência no atendimento junto aos diversos públicos da organização. Atualmente, a Ouvidoria está em diversas frentes de trabalho, inserida em fluxos institucionais que envolvem várias áreas. Conhecer e auxiliar as pessoas a terem ciência de tais fluxos é favorável ao contexto e favorece ao entendimento geral de um trabalho de Ouvidoria.

Por meio da categorização indicada para compor o artefato, avalia-se que, apesar da densidade de informações indicadas, a elaboração desses instrumentos levará em questão que eles possibilitarão um alinhamento informacional enquanto Rede Nacional de Ouvidorias EBSEH, respeitando as particularidades de cada Hospital.

Para tanto, a proposta de treinamento engloba os aspectos já apresentados, em uma perspectiva pedagógica, valendo-se, além das questões teóricas, de atividade prática, com possibilidade de indicações de casos reais, resguardadas as informações pessoais e sensíveis a fim de facilitar a compreensão e assimilação das informações, considerando a vivência de Ouvidoria.

Já o Guia de Orientações Gerais para Práticas Comunicativas apresenta um design gráfico dinâmico, utilizando imagens e cores específicas, contextualização das Ouvidorias e informações objetivas voltadas, principalmente, para apoio ao treinamento proposto, assim

como material para pesquisas sobre o dia a dia das Ouvidorias. Em formato digital, tem características interativas com outros suportes, a exemplo de vídeos e *hiperlinks*, a depender do conteúdo abordado.

O documento não traz um perfil diretivo para cumprimento de ações, mas tem caráter consultivo, na perspectiva de alinhamento entre as Ouvidorias da Rede EBSEH e no intuito de uma modelagem de práticas, respeitando-se as particularidades de cada Hospital.

4 Considerações Finais

A Comunicação vem sendo discutida na atualidade na perspectiva do outro, buscando o fator humano para o desenvolvimento das atividades da área. Há a preocupação com todos os envolvidos nos processos comunicativos, sendo criados mecanismos de voz ativa àqueles que não eram percebidos ou não tinham forças ou formas de escuta em suas falas.

As instituições públicas têm se preocupado não somente com os seus colaboradores, mas com todos os sujeitos organizacionais, sobretudo com aqueles que recebem os serviços prestados, ouvindo seus anseios, desejos de mudanças, críticas, avaliações, opiniões e, por que não, seus agradecimentos.

O acesso à informação despertou para a necessidade de uma comunicação mediadora, capaz de organizar as relações existentes, dirimir os possíveis conflitos existentes e potencializar as práticas satisfatórias. Os diversos públicos têm, atualmente, a possibilidade de dialogar com as organizações por meio das Ouvidorias, propulsoras do fator relacional e de mediação, caracterizadas pelo ouvir e compreender os diversos usuários, reconhecendo-os como detentores de direitos e deveres para que suas expectativas sejam qualificadas, havendo uma resposta conclusiva às suas demandas.

Dessa forma, a pesquisa partiu da ideia de que a ouvidoria pública é participação social, é comunicação e, também, é ferramenta de gestão. Tem potencial para fazer parte da gestão estratégica da comunicação como um componente da comunicação organizacional por meio da representatividade cidadã, fazendo com que possam ser extraídas inúmeras informações que subsidiam decisões gerenciais e, até mesmo, servem de prestação de contas para os órgãos de controle e para a sociedade, considerando o controle social e institucional.

Nesse sentido, verificou-se um hall de práticas comunicativas desenvolvidas nos diversos hospitais da rede, mesmo que não estabelecidas por profissionais da área da

comunicação, mas efetivadas no contexto das Ouvidorias, que podem ser caracterizadas e apropriadas na seara da comunicação organizacional, tornando-se ações estratégicas para as instituições, a bem da gestão de relacionamentos, gestão da imagem e gestão da informação.

Portanto, a proposta do Modelo de Comunicação em Ouvidoria esteve sedimentada em padronizar, enquanto rede, as práticas comunicativas das Ouvidorias EBSEH, a fim de que haja uma similitude da vivência em cada hospital, respeitando a Política de Comunicação da empresa e as características dos HU's.

Essa modelagem vai ao encontro de despertar nas equipes de Ouvidoria a importância das práticas desenvolvidas a partir das manifestações de Ouvidoria, pesquisa de satisfação e acesso à informação no contexto estratégico da comunicação, gerenciando, para além da efetivação da participação social - intrínseca às Ouvidorias, as relações existentes, a imagem institucional e a gama de informações que perpassam pela atividade.

Tanto o treinamento proposto como o Guia foram ações pensadas para a Rede de Ouvidorias da EBSEH, levando em consideração os direcionamentos da empresa em uma perspectiva de processos de trabalho. Isso em razão de que algumas atividades são específicas das Ouvidorias da rede, o que agrega valor, fazendo com que o serviço seja uma ferramenta de gestão nos Hospitais Universitários e na sede da EBSEH.

Todavia, o material desenvolvido pode, facilmente, ser incorporado na formação sobre Ouvidorias Públicas, assumindo um caráter didático de capacitação a bem do alinhamento de ações para qualquer organização que tenha a Ouvidoria institucionalizada ou que pretende criar esse serviço.

Os fatores participação e controle social das Ouvidorias devem ser potencializados, somando-se a essa realidade um caráter estratégico de mão dupla, vinculado ao processo comunicativo, que beneficia o trabalho estabelecido no que tange às falas dos usuários (os vários outros) e a gestão efetivada para a melhoria dos serviços prestados.

Referências

BALDISSERA, R. Por uma compreensão da comunicação organizacional. *In*: SCROFENEKER, C. M. A. (org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDUPUCRS, 2008. p. 31-50.

BASTOS, A. R.; MARCHIORI, M.; MORAES, M. M. A ouvidoria como processo de Construção de Conhecimento. *In*: IASBECK, L. C. (org). **Ouvidoria: mídia organizacional**. Porto Alegre: Sulina, 2012.

BRASIL [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1998**. Brasília: Presidência da República, 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 4 nov. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 9.492, de 05 de setembro de 2018**. Regulamenta a Lei nº 13.460. Brasília: Casa Civil, 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/Decreto/D9492.htm. Acesso em: 27 dez. 2019.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso à informação. Brasília: Casa Civil, 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm. Acesso em: 27 dez. 2019.

BRASIL. **Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017**. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Brasília: Casa Civil, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113460.htm. Acesso em: 10 nov. 2019.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). **Coleção OGU – Orientações para implantação de uma unidade de ouvidoria: rumo ao sistema participativo**. Brasília: Ascom/CGU, 2012.

CURVELLO, J. J. A. Estudos de comunicação organizacional: entre a análise e a prescrição. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 25., 2002. Salvador. **Anais [...]**. Salvador: INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2002. Disponível em: <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/35000eb4dc54ecb792613fbeacf2f50e.pdf>. Acesso em: 01 jan. 2020.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Gestão em ouvidoria**. 2017. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3149>. Acesso em: 21 jun. 2017.

GUAZZELLI, D. RP e Ombudsman – Relacionamento 2.0. **Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional**, São Paulo, ano 12, n. 12, p. 159-176, jan./dez. 2008. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/AUM/article/view/1022/1067>. Acesso em: 12 jan. 2019.

IASBECK, L. C. A. Ouvidoria, lugar privilegiado de comunicação organizacional. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 29., 2006. Brasília. **Anais [...]** Brasília: INTERCOM – Revista Brasileira de Comunicação, 2006. Disponível em: <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/60879359549489645852967863883468496648.pdf>. Acesso em: 5 out. 2019.

IASBECK, L. C. A. Ouvidoria é comunicação. **Organicom**, São Paulo, ano 7, n. 12, jan./jun. 2010. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139045>. Acesso em: 5 out. 2019.

IASBECK, L. C. A. **Ouvidoria: mídia organizacional**. Porto Alegre: Sulina, 2012.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano: Difusora, 2006.

MARCONDES FILHO, C. **Comunicologia ou mediologia? a fundação de um campo científico da comunicação**. São Paulo: Paulus, 2018.

PERUZZO, C. M. K. Direito à comunicação comunitária, participação popular e cidadania. **LUMINA – Revista do Programa de Pós-graduação em Comunicação – UFJF**, Juiz de Fora, v. 1, n. 1, jun. 2007. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/lumina/article/view/20989>. Acesso em: 30 ago. 2019.

SCROFERNEKER, C. M. A. Comunicação organizacional: certezas e incertezas. *In*: SCROFERNEKER, C. M. A. (org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDUPUCRS, 2008.