



\*Edição nº 456 (janeiro e fevereiro de 2025) da Revista da Previdência Complementar – publicação da Abrapp, ICSS, Sindapp e UniAbrapp.

### **Artigo de Adan Reis, Coordenador de Ouvidoria da Funpresp-Exe, com a contribuição do Comitê de Ouvidoria da Abrapp**

O título do artigo certamente causará desconforto nos profissionais da área, e essa é a intenção. Contudo, não se trata de uma sentença de morte, mas de um chamado para reavaliação do modelo clássico das Ouvidorias.

Primeiramente, existe um paradoxo interessante que precisa ser analisado com mais atenção. No modelo tradicional, quanto mais eficiente a Ouvidoria se torna como setor independente, mais se evidencia a necessidade de sua própria transformação.

Além disso, ouvidores são profissionais que não lidam bem com o conforto, ao menos enquanto sinônimo de comodidade, por isso a provocação é pertinente. Ouvidores, por essência, estão sempre buscando explorar os horizontes além de suas zonas de conforto, a fim de provocar mudanças necessárias em prol do bem comum e da eficiência dos processos. Assim, ao atuarem no cerne da organização, agem como um sistema imunológico que, algumas vezes, precisa causar febre para defender a saúde da Entidade.

E, similarmente à forma que o sistema imunológico se fortalece para enfrentar as ameaças, a Ouvidoria dá objetividade e transparência às respostas, de forma a fazer a primeira defesa, buscando evitar males maiores, como as judicializações.

Esse é o papel esperado de uma Ouvidoria: o acolhimento e a resolução, como expertise natural da sua atuação. Contudo, quando a Ouvidoria recebe um volume crescente de demandas, mesmo quando as resolve com excelência, sinaliza que a Entidade em algum momento falhou em seus pontos primários de contato com o participante. Nesse caso, o sucesso da Ouvidoria se contrapõe a um tropeço na prevenção, tornando-se um indicador das oportunidades anteriores que foram desperdiçadas. Cada caso resolvido na Ouvidoria representa uma experiência anterior que poderia, e deveria, ter sido mais aproveitada.

Consideremos um cenário comum nas Entidades: um participante tenta resolver uma questão relativamente simples por meio dos canais regulares de atendimento. Após múltiplas tentativas frustradas, diversos protocolos gerados e explicações repetidas, ele finalmente recorre à Ouvidoria. A reclamação é resolvida com rapidez e eficiência, graças à expertise e a autonomia concentradas nesta área.

O participante considera isso um sucesso da Ouvidoria, mas o que de fato é senão a ótica limitada da resolução do problema? Quando a visão é ampliada, percebe-se que a ‘história de sucesso’ esconde uma série de falhas sistêmicas que precederam a intervenção da Ouvidoria. Tais falhas poderiam ter sido evitadas se a estrutura dos canais de atendimento ou os pontos de suporte ao atendimento, compartilhassem prerrogativas funcionais e operacionais similares às da Ouvidoria. Cabe destacar que essa não é uma depreciação do trabalho de profissionais que atuam nos canais tradicionais de atendimento, ou que lhes prestam suporte técnico, é exclusivamente uma crítica ao modelo que os limita.

O modelo atual de Ouvidoria foi construído sobre um pilar aparentemente lógico: centralizar a visão sistêmica, a autonomia decisória e o poder de resolução em uma única estrutura especializada. Essa abordagem tem vantagens óbvias que garantem uniformidade ao tratamento das demandas, que facilitam a gestão e o controle, permitem a construção de especialização concentrada e garantem ao participante uma instância responsável por revisar as decisões que lhe foram

apresentadas, agregando credibilidade e confiança à imagem institucional. Porém, esse modelo de centralização acaba criando barreiras estruturais que podem limitar o potencial das demais áreas em protagonizar soluções diretas na jornada do participante. Cabe destacar que o desafio não está nas áreas em si, mas na distribuição desigual de autonomias e de prerrogativas.

(Continua...)

[Clique aqui](#) para ler o artigo completo na íntegra.

**Fonte:** [Abrapp em Foco](#), em 11.02.2025.