

# GESTÃO DE OUVIDORIA



**Antonio Semeraro Rito Cardoso**  
**Ouvidor do IPEA**

Maio 2006

## APRESENTAÇÃO

O objetivo desta apresentação é trazer à reflexão a importância do entendimento da Ouvidoria do ponto de vista da sua gestão e das habilidades requeridas de um ouvidor.

## AMBIÊNCIA

- Limites da Democracia Representativa
- Organização Crescente da Sociedade Civil
- A Era do Ser Humano
- Globalização

## AMBIÊNCIA

- Expressivo crescimento das ouvidorias
- Inexistência de um modelo de gestão e ordenamento jurídico capazes de clarificar o processo.

## DESAFIOS

Desafios com que se defrontam os dirigentes que se propõem a construir uma ouvidoria:

- Como montá-la?
  - Por onde começar?
  - O que fazer?
  - Quais os princípios fundamentais?
  - Como gerenciar e avaliar?
- Quem deve ser o ouvidor?
  - Quais características e habilidades requeridas para o exercício dessa atividade em sua plenitude?



## FUNDAMENTOS

- Valores
- Múltiplas Dimensões da Ouvidoria
- Habilidades Requeridas do Ouvidor

## VALORES

- Ampliar a cidadania — através do exercício da democracia participativa
- Consolidar o processo de construção de um Estado democrático de direito
- Construção de uma sociedade mais justa e igualitária
- Construção de organizações éticas
- Construção de ambientes organizacionais mais humanos

MULTIPLAS DIMENSÕES

OUVIDORIA

Política

Instrumento de  
consolidação dos valores  
democráticos

Social

Ampliação da cidadania e instrumento para  
uma cidadania ativa

Econômica

Instrumento de gestão para busca da eficiência



# VALORES / MULTIPLAS DIMENSÕES

VALORES

Política

OUVIDORIA

Econômica

Social

## HABILIDADES REQUERIDAS DO OUVIDOR

O êxito de uma ouvidoria não depende exclusivamente da ética do seu ouvidor, mas sim do tripé:

- Comportamento Ético
- Capacidade de Gestão
- Conhecimento Jurídico e Social

## HABILIDADES REQUERIDAS DO OUVIDOR :

*Tripé ética, capacidade de gestão e conhecimento jurídico e social*





# VALORES / MULTIPLAS DIMENSÕES/ HABILIDADES

## VALORES

Política

OUVIDOR

ASPECTOS OBJETIVOS

ASPECTOS SUBJETIVOS

CAPACIDADE  
DE GESTÃO

CONHECIMENTO  
JURÍDICO e SOCIAL

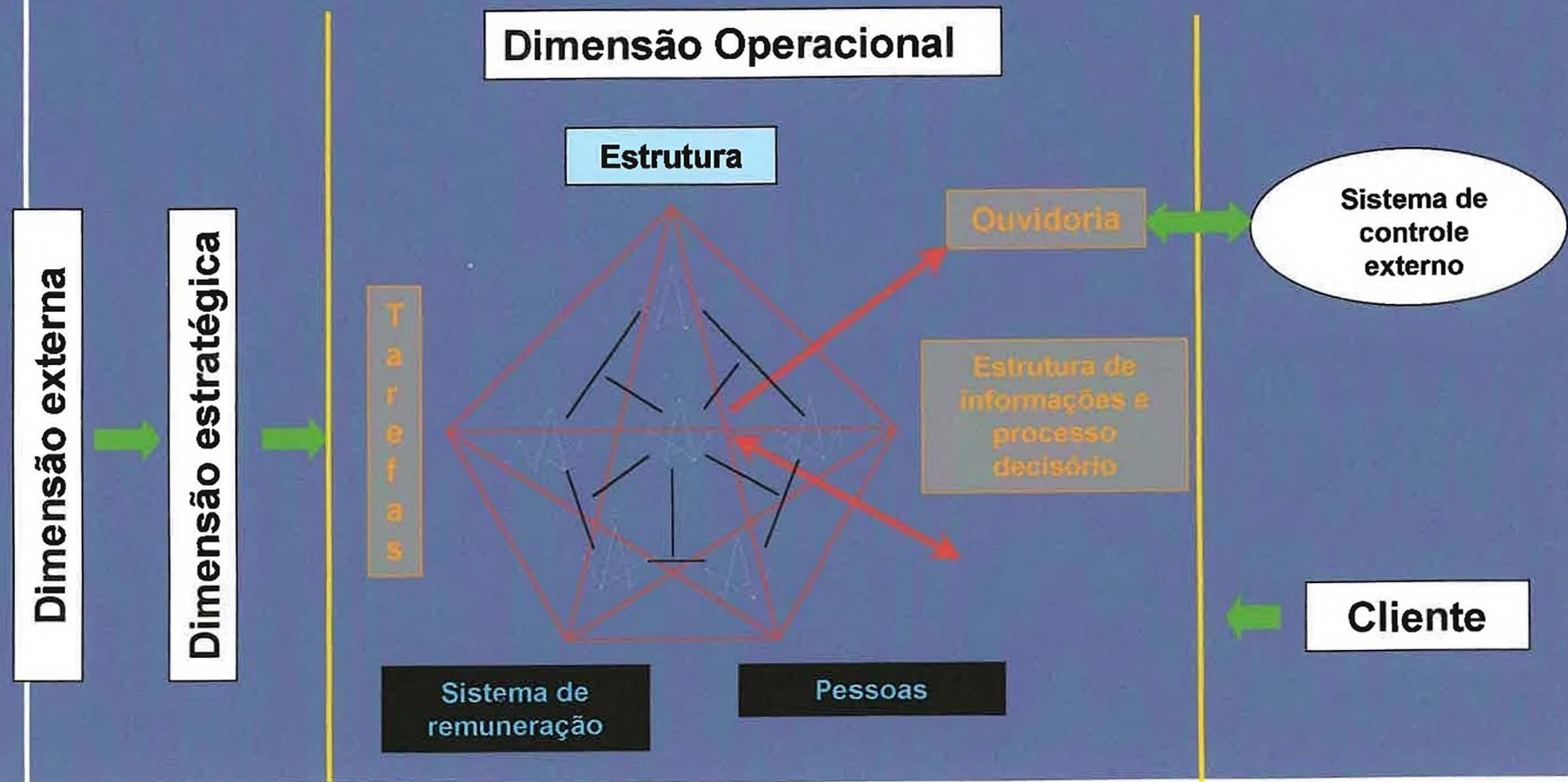
ÉTICA

Econômica

Social



# VISÃO INTEGRADA DA OUVIDORIA COMO SUBSISTEMA ORGANIZACIONAL INTERNO E EXTERNO



## REFLEXÃO FINAL

**Não basta estar instrumentalizado. É necessário que o ouvidor participe da cadeia decisória, assuma maiores parcelas de poder e atue no processo de construção dos valores da organização.**

# Antonio Semeraro Rito Cardoso

Ouvidor do IPEA

**CONTATO:**

**E-mail:** [arito@ipea.gov.br](mailto:arito@ipea.gov.br)

**Telefone:** (21) 3804-8169

**Site:** [www.ipea.gov.br/ipea/ouvidor](http://www.ipea.gov.br/ipea/ouvidor)

**ipea**

**OUVIDORIA ON BUSINESS**  
[www.eventos.clientesa.com.br](http://www.eventos.clientesa.com.br)



## GESTÃO DE OUVIDORIA

Antonio Semeraro Rito Cardoso <sup>3</sup>

### ipea

O objetivo deste artigo é trazer à reflexão a importância do entendimento da ouvidoria do ponto de vista da sua gestão, das habilidades requeridas de um ouvidor e de que forma pode se transformar em importante instrumento de melhoria organizacional visando melhor atendimento ao cidadão.

Nos últimos anos observamos, principalmente no setor público, o expressivo crescimento das ouvidorias como instrumentos capazes de aproximar o cidadão das organizações, objetivando ampliar a cidadania — através do exercício da democracia participativa —, consolidar o processo de construção de um Estado democrático de direito e, conseqüentemente, viabilizar uma sociedade mais justa e igualitária.

Esse crescimento traz, sem dúvida, enorme preocupação, porque inexistem um modelo de gestão e um ordenamento jurídico capazes de clarificar o processo. É com esse cenário que se defrontam os dirigentes que se propõem a construir uma ouvidoria: como montá-la, por onde começar, o que fazer, quais os princípios fundamentais, como gerenciar e avaliar e, sobretudo, quem deve ser o ouvidor, quais características e habilidades requeridas para o exercício dessa atividade em sua plenitude?

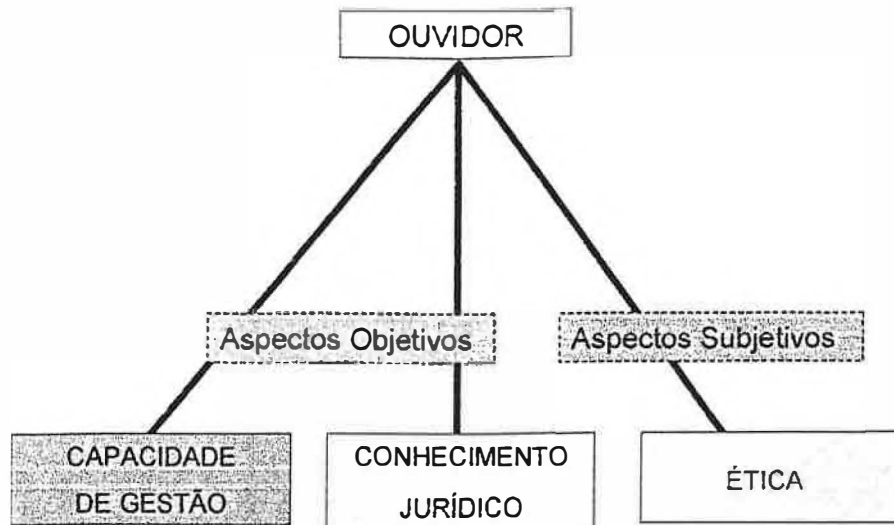
Tais questões têm sido, em parte, respondidas nos encontros e seminários promovidos por diversas instituições<sup>4</sup>, além das discussões em revistas especializadas que inserem o tema "ouvidoria" no rol de seus artigos. É lugar-comum nesse debate a conclusão de que o ouvidor deve ter conduta ilibada, ser ético, sensível às demandas sociais, além de reunir outras virtudes que, sem sombra de dúvida, são fatores críticos de sucesso. Porém, é preciso ter em mente que o êxito de uma ouvidoria não depende exclusivamente da ética do seu ouvidor, mas sim do tripé ética, capacidade de gestão e conhecimento jurídico e social, conforme Figura I abaixo:

<sup>3</sup> Ouvidor do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) <<http://www.ipea.gov.br/ouvidoria>> e mestre em Administração Pública pela FGV/Ebape.

<sup>4</sup> Associação Brasileira de Ouvidores (ABO) e Ouvidoria Geral da União, por exemplo.

Figura I

Tripé ética, capacidade de gestão e conhecimento jurídico e social



Se o aspecto subjetivo do ouvidor é o mais lembrado, isso ocorre tanto pela inexistência de um consenso acerca do que seja ético — o que possibilita infinitas colocações<sup>5</sup> — como pelo próprio anseio social em ter interlocutores éticos e justos. Além disso, dada a unipessoalidade das ouvidorias é, de fato, imprescindível, que o ouvidor seja “dotado de estrutura e autoridade moral” (Lyra, p.128)<sup>6</sup>

Contudo, em que pese a relevância de se enfatizar o caráter moral, isso não pode ocorrer em detrimento de uma discussão mais profunda sobre os aspectos objetivos que compõem o sustentáculo de uma ouvidoria — a capacidade de gestão e conhecimento jurídico e social — sob pena de as virtudes citadas acabarem minimizadas.

No que diz respeito ao conhecimento jurídico, é mister ressaltar que um ouvidor deve possuí-lo. Não se está aqui defendendo a bandeira de que o ouvidor deva ser um jurista, mas sim que aquele que se dispuser a ser um elo de ligação e comunicação entre a administração pública e o cidadão possua uma visão global de nosso ordenamento jurídico.

<sup>5</sup> Acredita-se que o ser ético aristotélico seja adequado ao que se espera de um ouvidor. Ou seja, espera-se que um ouvidor seja conscientemente virtuoso e prudente; que, a partir do uso da razão, seja capaz de medir suas ações, alcançando assim o equilíbrio para si e para a sociedade.

<sup>6</sup> LYRA, Rubens Pinto (org.). **Autônomas x obedientes: a ouvidoria pública em debate**. Editora Universitária, João Pessoa, 2004.

É fato que a instituição de ouvidorias é uma determinação constitucional (Art. 37, § 3º, I, CF), sendo as ouvidorias instrumentos que visam permitir à sociedade interagir com o governo, a fim de efetivar os princípios constitucionais, ou seja, garantir aplicabilidade dos valores implícitos e explícitos na ordem constitucional vigente. Por isso mesmo, o ouvidor deve possuir uma visão global de nosso ordenamento; deve conhecer não as regras (embora sejam importantes), mas os valores de nossa sociedade. O ouvidor deve ser capaz de, diante do caso concreto, efetuar uma filtragem constitucional, ou seja, interpretar o caso e decidir o eventual conflito por uma ótica constitucional.

Além disso, o ouvidor deve estar atento à sociedade que o cerca. Vivemos num país de dimensão continental e imensas diferenças sociais, sejam geradas pela localização geográfica ou pela condição sócio-econômica. Também não se pode ignorar a dinâmica evolutiva da sociedade, o que implica superar a visão formalista e estática da ordem social. Em suma, o ouvidor, acima de tudo, tem de ser um cidadão ativo e disposto a participar da consolidação do Estado democrático de direito. Isso porque só aquele que compactua com os pilares de uma sociedade mais holística é capaz de atuar em favor da inclusão social e da universalização do acesso aos órgãos da administração pública.

Em relação à capacidade de gestão, é importante destacar que a origem escandinava da ouvidoria, através do ombudsman já demonstrava a necessidade de o ouvidor ter de submeter-se à capacitação na área de gestão, para não se transformar em simples ouvinte e receptor de queixas e reivindicações da sociedade, sem condições de atuar como transformador do aparelho, seja ele estatal ou particular.

É também importante perceber que as ouvidorias fazem parte de sistemas integrados, externo às organizações, compondo uma rede que, segundo Speack (2004), objetiva melhorar os controles externos e social na busca da maior integridade desses sistemas.<sup>7</sup>

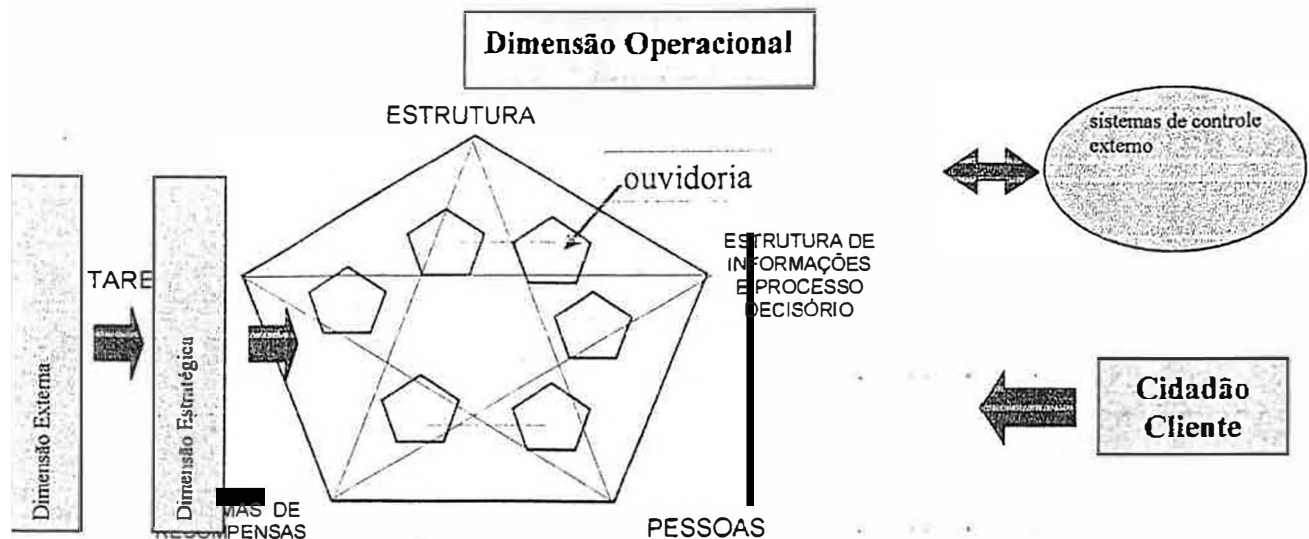
Assim, há necessidade de o ouvidor estar alinhado à visão estratégica e à missão da organização. Isso implica perceber a ouvidoria como um subsistema organizacional, conforme Figura II, que realiza uma tarefa com o objetivo de

---

<sup>7</sup> **SPECK**, Bruno Wilhelm. **Papel do ouvidor na avaliação do serviço público**. I Encontro de Ouvidorias Públicas das Regiões Sul/Sudeste, São Paulo, 27 de agosto de 2004.

colaborar com a execução do plano de ação institucional, de forma a garantir que sejam alcançadas as metas estabelecidas nos objetivos estratégicos e na própria missão da organização.

**Figura II**  
Visão Integrada da ouvidoria como subsistema organizacional  
interno e externo



O ouvidor deve, portanto, ser um profissional com visão sistêmica, que entenda a organização como um conjunto de macrodimensões interligadas, interdependentes e harmônicas entre si. Só assim ele entenderá que cada reclamação tem sua origem na desarmonia do processo de ligação entre as diversas macrodimensões ou que o modelo de gestão é incompatível com o ambiente externo em que se encontra. Só assim poderá, além de resolver o problema do reclamante, sugerir mudanças ou ajustes no modelo de gestão, de forma a evitar que a reclamação ocorra novamente, rompendo, assim, um círculo vicioso e ineficiente.

Para exemplificar, imaginemos que um cidadão procure a ouvidoria para reclamar seus direitos. O ouvidor que possui todos os predicados mencionados certamente resolverá, internamente, o problema do cidadão. Essa ação, porém, não impede que a instituição continue atuando com um modelo disfuncional, e logo chegará outro cidadão, na fila de reclamação, com o mesmo problema. Isso levará a Ouvidoria a uma enorme ineficiência, pois, dependendo da extensão do problema,



**GESTÃO DE OUVIDORIA**

ela ficará inoperante e a instituição, imobilizada, transformando o ouvidor em simples leva-e-traz de reclamações e pseudo-soluções para a sociedade.

Bom lembrar que, no campo da gestão, sempre foram adotadas medidas e procedimentos para tentar aproximar os cidadãos dos aparelhos estatais ou privados. Ainda existem os antigos serviços de relações públicas; os call centers surgem com o mesmo propósito; e as caixas de reclamações e sugestões também sempre foram colocadas em lugares — na maioria das vezes — pouco visíveis e estratégicos, para o recolhimento de reivindicações e queixas que, se postas em prática, tornariam os empreendimentos, de qualquer natureza, mais eficazes e eficientes.

As ouvidorias não podem repetir essas experiências frustrantes. O ouvidor, ator fundamental no processo de mediação entre o cidadão e as organizações na busca pelo atendimento de suas necessidades, não é simples “caixa” ou “recipiente” depositário de demandas individuais ou coletivas, nem mero ouvinte-mensageiro delas.

Para se afastar desse estigma, o ouvidor necessita de um conhecimento de arquitetura organizacional e dinâmica das organizações que lhe permita desenvolver diagnósticos precisos e detectar as disfunções do modelo vigente, caminho indispensável à proposição de mudanças.

Essa perspectiva nos leva a uma outra questão fundamental: não basta estar instrumentalizado, é necessário que o ouvidor participe da cadeia decisória, assuma maiores parcelas de poder e atue no processo de construção dos valores. Aqui reside a essência do conceito de ouvidoria no mundo contemporâneo, em que se desenha o papel do ouvidor como figura central na cadeia do processo decisório organizacional e, conseqüentemente, na estrutura de poder dominante. Quimera? Sonho? Utopia? Mesmo que alguns respondam afirmativamente a essas indagações, basta lembrar que o impossível se transforma em possível quando, nas organizações, são construídos e estabelecidos valores que premiam a solidariedade, a preservação de bens comuns e coletivos, a inclusão social, o arrefecimento de desigualdades. O ouvidor, facilitador e principal responsável pela mediação entre as

necessidades individuais ou coletivas da sociedade e as estruturas de poder dominantes nas organizações, há de integrar essas estruturas, seja através da outorga de maiores parcelas de poder ou até mesmo pela conquista dessas parcelas mediante sua atuação transformadora no cotidiano organizacional.

Para tanto, é importante ter a competência interpessoal de saber ouvir e comunicar-se com presteza e fidedignidade, ter a capacidade empática, isto é, colocar-se no lugar do outro — no caso do cidadão ou cliente que reclama e no da empresa também —, ser mediador com habilidades no processo de negociação, tendo em vista que a mediação é um processo de resolução de conflito existente ou latente, por meio da composição dos interesses das partes, conseguida pelas próprias partes com o auxílio de um terceiro imparcial.

Essa competência tem de ser exercida com habilidade estratégica. Um ouvidor sem habilidade para negociação e mediação obtém resultados de um conflito gerando outro, ou fomentando ressentimentos que criarão potenciais conflitos futuros. Muitas vezes essa falta de habilidade pode levar a barreiras internas ao desenvolvimento de suas atividades.

Todas as questões aqui levantadas devem ser acompanhadas de uma competente gestão de informações, com a elaboração de relatórios que primem pela análise qualitativa e pela transparência e publicidade dessas informações.

Por fim, e a despeito de algum desalento quando se observa a precariedade do atendimento às necessidades individuais, coletivas e comunitárias no mundo, ressaltamos que começam a surgir novas vertentes no processo de condução das organizações com o objetivo de se construir uma sociedade mais justa e igualitária. Nesse aspecto, o papel do ouvidor, através de sua habilidade e conhecimento de gestão, podem ser de suma importância para a consolidação da gestão da comunhão<sup>8</sup> e da gestão libertária<sup>9</sup>. Há de se ouvir mais e melhor, decidir mais livremente, agir mais eficazmente e, assim, contribuir para a redução das desigualdades humanas.

<sup>8</sup> Surgida originariamente no Movimento dos Focolares na Itália e inicialmente impregnada de cunho religioso, apresenta-se concretamente em experiências, no Brasil e no exterior, em que os outros modelos de gestão foram desmontados e as práticas organizacionais realmente se alicerçam na troca e na comunhão entre todos os atores organizacionais.

<sup>9</sup> O cerne desse conceito é a gestão política dos indivíduos, através da existência de valores que propiciem participação consciente na transformação da realidade organizacional e, como consequência, na sociedade.

# CONFERENCE | clienteSA

On Business

quem somos	eventos realizados	indique esse site	fale conosco	Nossos Serviços
------------	--------------------	-------------------	--------------	-----------------

Nosso Próximo Evento



## clienteSA Ouvidoria on business

conheça o objetivo	veja a agenda	conheça o local	faça sua inscrição agora!	indique esse e
--------------------	---------------	-----------------	---------------------------	----------------



**João Elias de Oliveira**  
Presidente



**Elci Pimenta Freire**  
Ouvidor Geral



**Topáz**  
Presi



**Antonio S. R. Cardoso**  
Ouvidor



**Mário Rossi**  
Presidente da Comissão de Ouvidoria



**Solan**  
Asses Coleç



**Francisco Calazans**  
Ouvidor



**Cláudio Puglisi**  
Ouvidor



**Alexai**  
Presi



**Edson Vismona**  
Conselheiro



### INSCRIÇÃO

**CLIQUE AQUI** e faça sua inscrição

Condições especiais para grupos! A cada 3 inscrições da mesma empresa, a 4ª será gratuita.

### DATA

Reserve sua agenda  
**03 de maio de 2006**  
Horário: das 08:30hs às 18:00hs

### LOCAL



**Novotel São Paulo Convention Center**  
Rua: M 71 - Ce  
São Paul

### Patrocinadores

GOLD

SILVER



Publicidade

**Guia de Provedores**  
de Soluções e Serviços para o Mercado de Relacionamento com Cliente.

DÁ PRA PERCEBER QUANTO TEM UMA BOA ESTRATÉGIA

CLIENTESA.COM.BR

CALLCENTER.INF.BR

EVENTOS

GUIA

TVip

BOLSA DE EMPREGOS

ESPECIAIS



O Nº 1 em Relacionamento com Clientes no Brasil

Busca:

cadastre-se e receba nosso BOLETIM

Nossos Serviços: Callcenter.inf.br

participe de nossa ENQUETE

programe-se com o CALENDARIO

Artigos

Sexta-feira - 5/5/2006

**CENTRAL DE NOTÍCIAS: Evento de ouvidoria reúne líderes**

Biblioteca

**:: ESPECIAL**

Capacitação

**»Evento de ouvidoria reúne líderes do setor**

Cases

[4/5/2006 - 16:17] - *Conference debateu discussões conceituais e práticas que envolvem o relacionamento com cliente*

Dia do Cliente

Dicas

E-Business

E-Gov

Entrevistas

Especial

Estatísticas

Frases

Gente

Gestão

Marketing de Relacionamento

On-Line

Opinião

Players

Produtos

Rapidinhas

Responsabilidade Social

Serviços

Tecnologia

**CONTATO**

Fale Conosco



OUVIDORIA ON BUSINESS

A nova área de eventos da Grube & Associados, batizada Conference ClienteSA, começou com reconhecido sucesso, ontem, com o "Ouvidoria on Business", em São Paulo. Com uma seletiva platéia, formada por executivos de empresas como Bunge, Siemens, Copel, Vivax, Mapfre, Banco Itaú, BrasilTelecom, Telefuturo, TMKT, CEF,

Bradesco, PUC-MG, Rossi Residencial, CPFL, Secretaria dos Transportes de SP, Unimed, Algar, Montana, Petrobrás, Telesp Celular, Teleperformance, Sociedade Mineira da Cultura, Impacta, Bandeirante, Comercial Automotiva, Seguradora da CEF e Sebrae, chegando a 90 participantes.

O encontro foi pautado por grandes discussões que envolvem o setor como a conceituação de ouvidoria e ombudsman, ouvidoria pública e privada e a relação da ouvidoria com os canais de comunicação com clientes, entre eles a central de relacionamento. Pelo lado da ouvidoria pública, participaram Leonardo Araújo (CEF), Elci Pimenta (Anop e Prefeitura de São Paulo), João Elias (ABO Nacional), Claudio Puglisi (Sebrae-SP), Antonio Rito (Ipea), Solange Dias (Susep). A experiência da ouvidoria privada ficou a cargo da experiência de Francisco Calazans (Itaú). O lado do callcenter, com experiência em ouvidoria, foi contado por Topázio Silveira Neto (ABT), que falou sobre o Probare, e Alexandre Jau, moderador. Sobre tecnologia, falou Ana Zappa, diretora de Marketing da Plusoft.

**INTERAÇÃO**

- » Comentar a matéria
- » Enviar para um amigo
- » Imprimir a matéria

**VEJA MAIS SOBRE: CALENDÁRIO**

- » Contmatic Phoenix realiza curso de gestão financeira para pequenos empresários
- » Evento de ouvidoria reúne líderes do setor
- » Agências latinas realizam encontro no Brasil
- » Business Objects realiza evento sobre gestão de performance no varejo
- » Futurecom 2006 já tem data marcada
- » Brunise promove treinamento em SLA/SLM na cidade de São Paulo
- » "Ouvidoria On Business" será amanhã
- » Interact e Orbium promovem o Bumerangue
- » Brunise promove curso de ITIL Foundation
- » Versão Brasileira do ICCM acontece em julho

