

Ouvidoria e comunicação consolidando a cidadania

Ouvidor e ombudsman. São as terminologias que dominam de alguma forma esta edição de *Organicom*. Mas, o que é um ouvidor? “Aquele que ouve”. E um ombudsman? “Aquele que representa alguém”. Até aqui, o dicionário apenas dá pistas sobre o que seja isso. O dicionário Aurélio já vai um pouco mais longe, ao dizer que no Brasil, o ouvidor é um juiz. E que o ombudsman é “um funcionário do governo que investiga as queixas dos cidadãos contra os órgãos da *administração pública*” e, por extensão, “a pessoa encarregada de observar e criticar as lacunas de uma *empresa*, colocando-se no ponto de vista do público”.

A Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman, no *site* da seção de São Paulo, diz que se trata, em linhas básicas, de representantes do cidadão, os quais zelam pelos legítimos interesses deste diante das instituições *públicas* ou *privadas* nas quais atuam. Vê-se que a entidade aplica tanto ao ouvidor quanto ao ombudsman a definição do dicionário Aurélio para ombudsman. Para ela, os dois termos são praticamente sinônimos e as responsabilidades do ouvidor e do ombudsman, idênticas. Mas, se a ABO usa ambos em sua própria razão social, é porque entende que na prática se estabelece uma sutil diferença entre as duas: “ao recorrer ao ouvidor, o cidadão-cliente aproxima-se do serviço público; ao recorrer ao ombudsman, é o cliente-consumidor que se reporta à empresa”. É o que está explícito nas expressões que grifamos acima.

Deixando de lado outras considerações de cunho etimológico, ressalte-se que, tendo sido criado na Suécia em 1809, o *ombudsman*, como representante do povo, entre nós ganhou evidência na figura do *ouvidor*, que também já tem uma longa história. O instituto da ouvidoria vem adquirindo contornos próprios em nosso País, distanciando-se da sisudez do sistema nórdico do ombudsman e se aculturando com muita facilidade ao nosso modo de gestão, tanto em organizações públicas quanto em empresas privadas. A ouvidoria brasileira, construída com criatividade, jogo de cintura e entusiasmo, está se ampliando. Para se ter ideia, de 2003 até 2009, apenas no serviço público, houve um acréscimo de 277% no número de ouvidorias. Elas estão em autarquias, órgãos da administração direta e indireta, agências reguladoras, tribunais, forças armadas, hospitais e universidades, entre outras instituições. São números que constam de uma mensagem enviada pelo presidente da República ao Congresso Nacional, em fevereiro deste ano. E eles não param de crescer.

Concentremo-nos, pois, no termo ouvidoria. É ele que perpassa, de forma predominante, os textos de acadêmicos e profissionais presentes nesta edição, mesmo que estes pontuem nuances diferentes desse instituto, como ouvidoria pública, ouvidoria universitária, ouvidoria interna, ouvidoria virtual, entre tantas outras. E, nesse contexto, podemos identificar claramente duas grandes questões, que constituem a tônica de artigos, pesquisas e depoimentos desta edição. A primeira: ouvidoria é comunicação? A segunda: qual deve ser o perfil de um ouvidor?

Afinal, ouvidoria é comunicação? A pergunta pode parecer estranha. De qualquer forma, ela se coloca aqui, mesmo que a resposta afirmativa pareça óbvia por antecipação. Essa suposta obviedade necessita de comprovações teóricas que nos levem à convicção de que a ouvidoria se insere em um processo de interação, o qual implica a comunicação. Essa temática, aliás, é bastante explorada. Basta fazer uma busca na internet, da qual podemos pinçar, por exemplo, a esmo, um artigo de Cláudia Sampaio de Jesus, no site <http://www.frb.br/ciente/>, da Faculdade Ruy Barbosa, de Salvador (BA), “*A ouvidoria como canal de comunicação nas instituições de ensino superior*” (grifos nossos). A autora cita um provérbio árabe – “Deus dotou o homem de uma boca e dois ouvidos para que ouça o dobro do que fala” – para justificar e legitimar o papel estratégico da ouvidoria em uma organização que busca a excelência na comunicação com seus públicos. A autora, aliás, é mesmo citada em um dos artigos da presente edição. Mas... demos a voz a quem de direito neste momento, ou seja, os autores que trouxeram suas contribuições para esta edição de *Organicom*. Todos deixam claro, explícita e implicitamente, em títulos e entretítulos, o papel da comunicação em relação à ouvidoria. A começar por Luiz Carlos Assis Iasbeck, coordenador do dossiê desta edição, na seção Espaço Aberto.

Encabeçando o seu texto, categoricamente, com o título “Ouvidoria é comunicação”, Iasbeck diz que as ouvidorias constituem um serviço especial prestado pelas organizações aos seus públicos, cuja essência se apoia no reconhecimento de que “todo usuário de serviços *públicos* ou *privados* (grifos nossos) eventualmente fica insatisfeito com o serviço recebido e, portanto, pode reclamar, criticar, pedir reparação [...] e, em alguns casos, pode até mesmo ficar tão satisfeito que necessite elogiar”. E conclui seu pensamento acentuando: “É, pois, um serviço de comunicação”.

Segundo o autor, o ditado popular “quem ama reclama” sintetiza, de certa forma, “uma das questões mais relevantes em ouvidoria entendida como lugar de comunicação: quem procura a ouvidoria não quer romper o vínculo; antes, deseja tratá-lo e fazê-lo perdurar”. Nesse sentido, Iasbeck alerta que “a ouvidoria precisa entender que, aquém e além de todas as facetas de sua atuação, [...] é a função vinculadora da comunicação que atua para restabelecer relacionamentos adoecidos, proporcionando manutenção ininterrupta aos vínculos entre cliente e empresa, entre consumidor e fornecedor, entre cidadão e instituição pública”.

Na mesma seção, Marlene Branca Sólito, abordando “o papel fundante da escuta na comunicação organizacional”, só vem reforçar o posicionamento de Iasbeck. Depois de mostrar, ao longo de seu texto, que o discurso “gera, transforma, perpetua, renova processos comunicacionais, atualizando ideologias, que se materializam em instituições, aparelhos que regulamentam, mudam, cristalizam, alavancam relações de poder, em movimento permanente”, ela chega à conclusão de que a escuta é “imprescindível no desenhado das relações em qualquer tipo de organização”.

A questão da ouvidoria como comunicação também perpassará todos os quatro artigos do dossiê propriamente dito, o que fica patente no título geral criado para essa seção central: “Ouvidoria como mídia nas organizações públicas e privadas”. Asdrúbal Borges F. Sobrinho e Rosana Nantes Pavarino, em “Linguagem e interação na comunicação entre ouvidoria interna e funcionários”, mostram como a articulação de linguagem, significação e práticas sociais contribui para o estabelecimento de laços entre as pessoas que partilham valores, a partir do contato com a ouvidoria. “A consolidação desse processo tem seu início e seu fim na conversação cotidiana, mãe da comunicação, em geral, e da comunicação realizada pela ouvidoria, em particular”.

Rosah Mirah, valendo-se de fundamentos teóricos e de exemplos reais, vê a imprensa local lançando o olhar para as demandas das comunidades e assumindo o papel de mediadora entre os problemas da população e os órgãos públicos, como uma ouvidoria pública informal.

Valéria Raimundo analisa as centrais de relacionamento com clientes como *loci* de convergência de interações comunicacionais. Percebe a autora que, com as atuais facilidades tecnológicas, os chamados *call centers* passam por um processo de aperfeiçoamento das atividades dos teleatendentes e dos ouvidores, embora estes ainda enfrentem o paradoxo de uma lógica de trabalho quase sempre rígida e cheia de regras.

Encerrando o dossiê, Denize Guazzelli destaca o Código Brasileiro de Defesa do Consumidor sob o prisma de sua motivação informativa e conscientizadora, estabelecendo paralelos com o instituto da ouvidoria e os demais organismos e instrumentos que cumprem relevante papel na consolidação dos direitos conquistados pelos cidadãos. Para a autora, com base em Teobaldo de Souza Andrade, o tema da cidadania enseja ângulos de análise diversos, os quais, porém, sempre refletem “manifestações sociais típicas de ambientes de relacionamento”, cujos objetivos só podem ser atingidos por meio de atividades de comunicação e de relações públicas.

Na seção de Pesquisa, Marlene Marchiori, em texto sobre a ouvidoria interna, chamada por ela de “ciência do relacionamento”, ressalta ser necessário considerá-la uma possibilidade real de humanizar as relações a partir do momento em que a comunicação se faz. “A comunicação acontece quando o processo de ouvir permite a reflexão da organização e se complementa com um novo comportamento, por mais simples que seja, mas que foi levado em consideração nos processos de ouvidoria interna”. Com base em um rico referencial teórico, a autora explora os resultados de uma pesquisa que inicialmente não teve essa intenção, mas cujos resultados são de interesse, pois os respondentes se referem à ouvidoria interna como um canal de comunicação presente nas melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

Diz, ainda, Marlene: “Cada nível de relacionamento acaba sendo instituído por um conjunto de interações dinâmicas, não sendo a comunicação apenas um processo de transferência de informações ou disseminação de sinais”. Portanto, segundo ela, “é preciso identificar qual o sentido que as ouvidorias internas trazem para as organizações e o quanto elas constituem ou reconstituem os ambientes organizacionais ao ouvirem as manifestações dos seres humanos, tornando-as efetivamente dinâmicas, ampliando sua perspectiva como canais de interação e, portanto, de relacionamento”. A autora conclui seu trabalho ponderando ser premente entender “a ouvidoria interna como uma possibilidade real de humanizar as relações internas a partir do momento em que a comuni-

cação seja uma verdade construída de diferentes saberes, os quais, ao se relacionarem, ajudam a construir uma organização que vivencia a comunicação como um processo mobilizador de conhecimento”.

Cleusa Scroferneker apresenta os resultados das duas primeiras fases da pesquisa que desenvolve desde 2007, sobre as diferentes modalidades propostas pelas universidades para ouvir virtualmente os seus diferentes públicos. Seu interesse em investigar a “ouvidoria virtual” se deve à constatação de que atualmente essas novas formas de interatividade, cada vez mais presentes nos *sites* e portais das universidades, se constituem em uma das principais opções de relacionamento e comunicação. Para a autora, “a qualidade da interatividade evidenciada pela ouvidoria virtual como *parte* – rapidez nas informações e solução de problemas, texto personalizado, disponibilidade para ouvir – permite enxergar a universidade como um *todo*”. Scroferneker conclui dizendo que “esse é outro aspecto importante, que as organizações, e especialmente as instituições de educação superior, necessitam considerar ao optarem pela implantação de ouvidoria virtual como espaço de interlocução, de diálogo e de relacionamento, de comunicação, enfim”.

No terceiro e último texto da Seção de Pesquisa, Chussely Souza Lima reflete sobre a gestão dos relacionamentos com líderes de áreas, por meio da comunicação dirigida. Trata-se aqui de um desafio para o ouvidor que almeja obter bons resultados em sua faina cotidiana. Segundo a autora, os principais dados levantados na bibliografia de referência e na pesquisa de campo realizada com ouvidorias públicas, demonstraram que a ouvidoria constitui um espaço de trabalho para pesquisadores e profissionais das áreas de comunicação. “Na prática, cada organização tem objetivos, cultura e valores distintos. Nesse sentido, cabe à instituição de ouvidoria conhecer, estabelecer e manter vínculos com seus públicos com coerência. Para que os resultados sejam efetivos, a ação planejada de comunicação pode contribuir sobremaneira”.

E quais as características de um ouvidor? É a nossa segunda questão. De novo, selecionamos, aleatoriamente, uma pequena síntese, desta vez do site <http://www.ouvidoria.ufpa.br/>, da Universidade Federal do Pará, que traz mesmo um “decálogo do ouvidor”, aqui resumido: 1. Evitar conclusões intuitivas e precipitadas; 2. Agir com modéstia e sem vaidade. 3. Manter o sigilo exigido; 4. Ter autoridade para ser acreditado; 5. Ser livre para agir com isenção; 6. Não aceitar a intromissão de ninguém; 7. Ser honesto e ter vida pessoal correta; 8. Ter coragem para decidir; 9. Ser competente para ser respeitado; 10. “Acreditar piamente que o seu papel de representante do cidadão comum, mais do que uma procuração de fato, é um sério compromisso em busca da satisfação do reclamante, do aperfeiçoamento do fato reclamado e da otimização da qualidade da instituição em que orgulhosamente é o seu ouvidor”. Tudo isso está nas linhas e entrelinhas de nossos autores, mais aprofundado ali, mais de passagem acolá. É só lermos os textos.

Algumas passagens no já referido artigo de Marlene Marchiori são elucidativas. Segundo ela, o ouvidor deve apresentar como características a imparcialidade, a neutralidade, o senso de justiça, a rapidez na tomada de decisão e na mudança dos processos. Marlene cita Cláudio Cardoso, para quem ser ouvidor implica reunir habilidades e capacitações múltiplas. E menciona também algumas regras de comportamento que Lília M. de Moraes Sales, em artigo na revista *Pensar*, indica para o ouvidor, destacando-se: “Transparência nos procedimentos administrativos e gerenciais; agilidade no atendimento às demandas; sigilo de informações e fatos; isenção no trato das demandas; uso de informações e documentos existentes na empresa; tratamento equânime em relação às partes”.

Veja-se, ainda, complementarmente, o que traz o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, citado por Cleusa Scroferneker. Para o Sinaes, o ouvidor tem como função: “estabelecer canais de comunicação de forma aberta, transparente e objetiva, procurando sempre facilitar e agilizar as informações; agir com transparência, integridade e respeito; atuar com agilidade e precisão; exercer suas atividades com independência e autonomia, buscando a desburocratização; e fomentar a participação do cidadão no controle e [na] decisão dos atos praticados pelo gestor público”.

Mas, saíamos um pouco da seara acadêmica e deixemos que falem os que vivenciam a ouvidoria na prática profissional. “Com a palavra, os ouvidores”, diz a seção na qual se reproduzem depoimentos colhidos por Luiz Carlos A. Iasbeck e sua equipe de iniciação científica, em Brasília, no final de 2009.

Cristina Riche, ouvidora da Universidade Federal do Rio de Janeiro, é incisiva ao pontuar a ouvidoria como “caminho para a civilidade e o diálogo”. No seu depoimento, chama a atenção a passagem que diz: “Construir pontes, tarefa hercúlea e primordial de ouvidorias públicas, que devem conhecer os anseios da sociedade, dar voz aos que não têm vez, aos invisíveis, promover o acesso à informação, como um dever do Estado e um direito do cidadão, com o intuito de transformar a cultura do segredo e da segregação na cultura da transparência e da democracia participativa”.

Para Juan José Dutto, “defensor del pueblo” da Província do Neuquén e presidente da Asociación de Defensores del Pueblo de la República Argentina”, o segredo da ouvidoria está no relacionamento: “A ampla aceitação que temos hoje no País deve-se, com certeza, ao modo como nos relacionamos com a população. Vivemos praticamente junto com ela, em uma interação bastante intensa, e experimentamos a gravidade dos problemas que ela nos traz. Isso faz com que se crie um elo de confiança entre os defensores e o povo”.

“Ouvidoria é democracia” para Luis Narciso B. Vega, vice-reitor da Universidad de Playa Ancha, em Valparaiso (Chile) e vice-presidente do Capítulo Chileno del Ombudsman: “O ombudsman é importante para nós porque [...] a democracia é um processo que vai se enriquecendo aos poucos. Ela não está pronta, mas se faz a cada dia, a cada mudança econômica, política ou social. É indispensável que as constituições nacionais garantam os direitos fundamentais do ser humano, mas também é imprescindível que haja mecanismos de controle e de aplicação e, sobretudo, de proteção desses direitos no País”.

Neiva Renck Maciel, ouvidora-geral do Ministério da Integração Nacional do Brasil, vê a figura do ouvidor em um contexto bem nosso, o da comunicação organizacional: “Como articulador nesse processo de comunicação, o ouvidor precisa ter um cuidado especial nas relações internas que mantém com os demais setores de sua organização, seja costurando vínculos, seja promovendo novas interações, sob pena de não obter sucesso diante do público que representa. Por isso, o ouvidor não é apenas aquele que representa o público, o cidadão. É também aquele que promove a interação da organização consigo mesma, exercendo, desse modo, o papel de agente de mudança e de integração cultural”.

Para Krystian Complak, professor de Direito Constitucional na Universidade de Wrocław (Polônia), “ouvidoria é lugar de compreensão”. De acordo com ele, há muitas

diferenças entre o sistema europeu de ouvidorias e o sistema brasileiro. Na Polônia, o ouvidor-geral é conhecido como “porta-voz dos direitos dos cidadãos”. Este atende aqueles que têm problemas com a administração pública do País de modo geral e, de modo específico, os que entendem que foram prejudicados em seus direitos humanos. “Enfim, a ouvidoria, aqui como lá, é um lugar onde os conflitos são mediados e constitui um ancoradouro seguro para aqueles que se sentem desamparados na relação com o Estado”.

Carmen Lúcia de Araújo Calado, que em 2005 fez uma pesquisa sobre as ouvidorias universitárias do País, encerra a seção de Depoimentos. Diz a ouvidora da Universidade Federal do Rio Grande do Norte que “os administradores deveriam valorizar mais as ouvidorias, porque são elas, com certeza, o melhor lugar para conhecerem onde estão os problemas e onde eles devem atuar para proporcionar satisfação aos nossos públicos”. Trata-se, segundo ela, de uma cultura que, especialmente no caso das instituições de ensino superior, “ainda está nascendo, mas que tem tudo para florescer em pouco tempo, proporcionando integração, participação e, desse modo, estimulando o sentimento de pertencimento e de cidadania”.

Depois de tudo isso, nada melhor do que finalizarmos este editorial com algumas ponderações do advogado e professor universitário João Elias de Oliveira. Ele criou em 1986, na cidade de Curitiba, a primeira ouvidoria pública do País e, de 2006 a 2009, presidiu a Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman (ABO), da qual foi um dos fundadores. O renomado ouvidor, autor de grande número de obras e textos, vê a ouvidoria brasileira, sobretudo, como “estímulo à cidadania”. Na entrevista concedida a *Organicom*, ele – em palavras de Luiz Carlos Assis Iasbeck, que conduziu o diálogo de forma muito estratégica, em função do tema central desta edição – “nos orienta e inspira no estudo desse que é um modelo autêntico de representatividade democrática e - por que não dizer? - uma mídia que se instaurou nas organizações para facilitar os relacionamentos, conciliar conflitos e agilizar soluções”. Para João Elias, portanto, ouvidoria é comunicação, sim, respondendo mais uma vez à primeira das duas questões centrais desta edição.

Quanto à segunda questão, sobre as características de um bom ouvidor, João Elias aponta: “sensibilidade, no sentido de entender o que é ser um advogado (do termo latino *ad vocatus, chamado para*) dos menos favorecidos; capacidade de persuasão, pois o ouvidor não julga, mas pode persuadir com competência; conhecimento operacional da organização na qual trabalha; fomentador da cumplicidade positiva entre os servidores da organização e a ouvidoria; forte sedimentação de caráter ético; e vigor ao realizar e cobrar suas recomendações”.

Nada poderia ser mais expressivo, para finalizar, do que estas sutis ponderações de João Elias sobre os saberes imprescindíveis para o bom exercício da ouvidoria: “*Graduação* em respeito ao ser humano; *mestrado* em ética e dignidade; e *doutorado* em se sentir feliz deixando os outros também felizes”.

OS EDITORES