

O papel da ouvidoria no contexto acadêmico universitário

Liane Biagini (org.)

O papel da ouvidoria no contexto acadêmico universitário

O papel da ouvidoria no contexto acadêmico universitário

Liane Biagini (org.)

Recife, 2016

Catalogação na fonte:

Bibliotecária Joselly de Barros Gonçalves, CRB4-1748

P214 O Papel da Ouvidoria no Contexto Acadêmico Universitário
[recurso eletrônico] / [organizadora] : Liane Biagini. – Recife :
Editora UFPE, 2016.

Inclui referências.

ISBN 978-85-415-0780-6 (online)

1. Ouvidorias. 2. Administração pública – Aspectos morais e
éticos. 3. Universidades e faculdades – Planejamento. I. Biagini,
Liane (Org.).

352.88

CDD (23.ed.)

UFPE (BC2016-044)

Todos os direitos reservados aos organizadores: *Proibida a reprodução total ou parcial, por qualquer meio ou processo, especialmente por sistemas gráficos, microfílmicos, fotográficos, reprográficos, fonográficos e videográficos. Vedada a memorização e/ou a recuperação total ou parcial em qualquer sistema de processamento de dados e a inclusão de qualquer parte da obra em qualquer programa juscibernético. Essas proibições aplicam-se também às características gráficas da obra e à sua editoração.*

Apresentação

A ouvidoria pública vem a cada dia se posicionando como um instituto de extrema importância no contexto universitário. Sua atividade tem se destacado paulatinamente entre a comunidade acadêmica e a interdisciplinaridade de assuntos que envolvem a ouvidoria é cada vez mais instigante. Contudo, a discussão da temática se faz necessária, pois ainda é incipiente nesse setor. Muitos alunos, docentes e técnicos desconhecem a importância da ouvidoria e como ela pode, por exemplo, auxiliar no fortalecimento da cidadania e no incremento da participação social.

Essa publicação é o resultado de um Projeto de Extensão que, através da realização de um Ciclo de Palestras com diferentes temáticas em ouvidoria, culminou na produção de trabalhos científicos e, por conseguinte, neste e-book. Acreditamos que esse produto vem contribuir, de forma positiva, com a literatura.

Assim, o Projeto visou sensibilizar a comunidade acadêmica (interna e externa) sobre o papel estratégico da ouvidoria no contexto acadêmico universitário, promovendo, ainda, o estímulo à produção

científica entre os servidores envolvidos diretamente com esse tipo de atividade, já que mostra as experiências das pessoas envolvidas, que focaram, de forma interdisciplinar, as mais diversificadas áreas.

Além de Ouvidores, Técnicos em ouvidoria e Docentes da Universidade Federal de Pernambuco, outras Instituições também enriqueceram esse trabalho com suas colaborações, como a Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), Universidade de Pernambuco (UPE) e a Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman (ABO).

O capítulo 1 traz um diagnóstico acerca do papel das ouvidorias públicas no contexto universitário a fim de conhecer as estratégias de atuação adotadas para o fortalecimento da cidadania e o aperfeiçoamento democrático. Também aborda as ações praticadas pelas ouvidorias em consonância com a 3ª Carta do Recife.

O capítulo 2 identifica as pessoas intervenientes em um processo à ouvidoria e discute seus papéis com foco na relação entre educação e cidadania. Mostra alguns casos de demandas reais à ouvidoria como um exemplo de desafios do ouvir integral aberto à alteridade.

O capítulo 3 analisa como as ouvidorias públicas poderiam auxiliar estrategicamente a Gestão de Processos de Negócios ou BPM (*Business Process Management*).

O capítulo 4 identifica as contribuições da ouvidoria ao planejamento estratégico, enfatizando a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos, com o intuito de proporcionar à gestão da instituição a adoção de métodos e técnicas mais eficazes de planejamento.

O capítulo 5 mostra a integração das Ouvidorias em instituições públicas federais de ensino superior por meio de uma rede sistêmica, tendo como diretriz a luta por direitos sociais no Brasil contemporâneo e sua materialização mediante ações políticas e mecanismos de participação e controle social. Discute a ouvidoria como um espaço privilegiado no redesenho do Estado democrático de direito.

O capítulo 6 analisa o papel das ouvidorias frente ao assédio moral por meio de revisões bibliográficas e estudos de caso.

O capítulo 7 discute como a psicanálise pode auxiliar o indivíduo que interage com a ouvidoria trilhando um caminho teórico e

metodológico, que permita um olhar psicanalítico na relação estabelecida entre o servidor público e a Ouvidoria Pública.

Por fim, espera-se que a ouvidoria seja socializada, fomentando-se o conhecimento acerca do tema no meio acadêmico e fortalecendo-se, acima de tudo, a democracia.

Recife, janeiro de 2016.

Liane Biagini

Lílian Lima de Siqueira Melo

01

A Ouvidoria Pública Universitária e a Gestão Democrática

Liane Biagini

“A universidade é um bem público intimamente ligado ao projeto de país” (SANTOS, 2005, p. 201).

1. Introdução

Desde a redemocratização até os dias atuais, o número de ouvidorias tem aumentado no setor público, incluindo-se, nesse segmento, as Instituições de Ensino Superior (IES), que ratificam uma das características da ouvidoria: o elo entre a comunidade acadêmica universitária e a Instituição. Servindo como um canal de comunicação entre esses dois entes, a ouvidoria pública universitária vem sendo tema em muitos encontros, congressos, fóruns, dentre outros, ressaltando-se sua importância para a melhoria dos serviços públicos e para o contexto democrático.

Com isso, registra-se o III Fórum de Ouvidores das Instituições de Ensino Superior de Pernambuco, que, após sua realização em 2014, lançou como produto a 3ª Carta do Recife. Esse documento, criado pelos ouvidores participantes e profissionais de ouvidorias (públicas e privadas), contém um conjunto de estratégias de atuação para as ouvidorias, com vistas à cidadania e à democracia.

Assim, este trabalho teve por objetivo identificar a 3ª Carta do Recife como instrumento norteador para as estratégias de atuação das ouvidorias públicas universitárias frente ao aperfeiçoamento democrático. Para o alcance desse objetivo, buscou-se: compreender o papel das ouvidorias públicas no contexto universitário; conhecer as estratégias de atuação adotadas pelas ouvidorias públicas universitárias para o fortalecimento da cidadania e aperfeiçoamento democrático; e identificar as ações praticadas pelas ouvidorias públicas universitárias em consonância com a 3ª Carta do Recife.

Para se atingirem os objetivos propostos, foram realizadas entrevistas semiestruturadas perante aos Ouvidores Gerais das Instituições de Ensino Superior (IES) do Setor Público (Federal e Estadual) que participaram do III Fórum de Ouvidores das IES de Pernambuco, realizado em 2014 (demonstrado no Quadro 1), utilizando-se a análise de conteúdo para interpretação dos dados. A listagem, contendo os nomes dos Ouvidores participantes, foi fornecida pela Coordenação do referido evento. Ressalta-se que os entrevistados não foram mencionados nominalmente, mas, enumerados aleatoriamente (independente da ordem de aparição no Quadro 1) e identificados por Ouvidor 1, Ouvidor 2, Ouvidor 3, Ouvidor 4, Ouvidor 5 e Ouvidor 6.

INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR	POPULAÇÃO
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco	Ouvidor Geral do IFPE
Universidade Federal de Campina Grande	Ouvidor da UFCG
Universidade de Pernambuco	Ouvidor Central da UPE
Universidade Federal de Pernambuco	Ouvidor-Geral da UFPE
Universidade Federal do Vale do São Francisco	Ouvidor Geral da UNIVASF
Universidade Federal Rural de Pernambuco	Ouvidor Geral da UFRPE

Quadro 1 - População entrevistada

Fonte: A Autora (2015)

Entretanto, nesse grupo, apenas um dos Ouvidores não participou da entrevista, alegando falta de tempo em função do excesso de trabalho. Os outros entrevistados responderam prontamente, fortalecendo e confirmando aspectos cruciais no contexto das atividades das ouvidorias públicas universitárias com vistas ao fortalecimento democrático.

2. A ouvidoria pública no contexto universitário

A ouvidoria apresenta-se na administração pública, como um instituto importante dentro das organizações. Identificada como um instrumento de comunicação entre o usuário e a instituição, a ouvidoria deve atuar como interlocutora entre esses dois entes, reforçando os diversos aspectos que contextualizam uma democracia, tais como ética, transparência, participação social e cidadania.

De acordo com Barreiro, Passone e Perez (2011), o instituto da ouvidoria tem sido distinguido por ter uma identidade particular, já que a imparcialidade, a transformação social e o desenvolvimento da cidadania fazem parte de sua atuação.

A Ouvidoria-Geral da União (OGU), órgão responsável pela coordenação técnica de todas as ouvidorias do Poder Executivo Federal, reforça que a ouvidoria é uma auxiliadora e deve proceder com a interlocução entre o cidadão e a administração pública, de forma que haja o exercício da cidadania e a melhoria dos serviços prestados (BRASIL, 2012b).

No instante em que o usuário faz com que sua voz seja escutada, ele exerce a cidadania. Assim, percebe-se que a ouvidoria pública é considerada um canal de comunicação legítima da democracia.

E mais, o usuário começa a ter uma participação efetiva no contexto da gestão pública. Segundo Biagini (2013), a ouvidoria pública é um instrumento de gestão, que possibilita mudanças às quais garantem a qualidade da prestação dos serviços oferecidos pela instituição e, também, concorrem para a formulação de políticas públicas.

No âmbito das universidades, além da ouvidoria pública se apresentar como um canal direto de comunicação da gestão com a comunidade

acadêmica, também ajuda a eliminar dúvidas, a permitir a transparência, incrementar a participação no processo decisório da gestão e indicar caminhos para diagnosticar e promover medidas que permitam solucionar os problemas da universidade (LUZ, 2012), além do gerenciamento de conflito o qual, segundo Cunha (2012), propicia que situações impróprias tenham um desfecho claro e adequado.

Assim, pode-se dizer que a ouvidoria pública universitária serve como indicador para a real situação da instituição. Esse instituto é um termômetro da gestão pública (CALADO, 2012), permitindo-se mensurar o grau de satisfação da comunidade em relação às práticas universitárias, aferindo-se aquilo que funciona de forma satisfatória ou que necessita ser ajustado.

Para Viana Jr. (2012), com a institucionalização da ouvidoria na universidade, ocorre um fortalecimento da própria imagem da instituição perante a comunidade acadêmica, visto que existe o estabelecimento de um trabalho transparente, garantindo-se a qualidade dos serviços prestados.

Contudo, vale ressaltar que, nesse panorama de institucionalização da ouvidoria e do seu papel de indicador de gestão da organização, importa não somente que a universidade legalize a ouvidoria, mas também que a legitime. É importante fazer com que haja uma titularidade. Na prática, isso ocorre, por exemplo, quando a autonomia está presente; quando o ouvidor consegue posicionar-se além da racionalidade instrumental (ou seja, suas convicções podem ir além da letra da lei); ou, ainda, quando as observações/sugestões indicadas pela ouvidoria são acatadas pelas instâncias acadêmicas e administrativas, permitindo a melhoria dos serviços prestados.

3. Fortalecendo a cidadania e o aperfeiçoamento democrático

Ao relacionar a ideia de democracia no contexto das universidades públicas brasileiras, Santos (2005) reflete sobre a necessidade de criação de um vínculo entre a universidade e a sociedade o qual acabe com o isolamento da instituição, a exemplo do corporativismo.

Na verdade, ainda que o país tenha vivenciado a redemocratização, frequentemente é preciso uma dedicação mais acirrada para que o usuário tenha seus direitos respeitados e suas reclamações acolhidas (VISMONA, 2011). Nessa perspectiva, é possível observar que, por meio da ouvidoria pública universitária, o usuário pode percorrer o caminho até a instituição, já que, mesmo com a democracia instituída, ainda é possível que ele se depare com dificuldades de acessar a organização ou de ter suas necessidades atendidas.

Vale lembrar que Giddens (1984), ao mencionar a obra de Durkheim, reflete a ideia de que a sociedade pode ser considerada mais ou menos democrática em função do grau de comunicação existente entre essa sociedade e seu governante.

A ouvidoria pública deve ser um agente promotor de mudanças, possibilitando que haja uma gestão flexível, direcionada para a satisfação das necessidades do usuário e para a garantia de seus direitos; ou seja, a ouvidoria pública é um instrumento a favor da democracia, “pois só nos países democráticos é que o cidadão pode se manifestar das mais variadas formas, [...] [com] medidas que venham ao encontro dos interesses públicos e coletivos” (BRASIL, 2012b, p. 7).

Da criação da primeira ouvidoria pública universitária, em 1992 (VILANOVA, 2012), até hoje, tem-se registrado um incremento no número de ouvidorias nesse segmento da administração pública (CALADO, 2012; BRASIL, 2015), seja pela necessidade de cumprir um dos critérios do Instrumento de Avaliação Institucional Externa do Ministério da Educação/MEC, em que é atribuído um conceito em função da ouvidoria, ou seja, pelo processo de humanização no contexto da universidade (BIAGINI, 2013), nesse caso específico, abraçando a valorização da cidadania. O fato é que muitas ações têm sido adotadas, visando ao fortalecimento da ouvidoria, principalmente porque esse instituto ainda enfrenta muitas dificuldades no âmbito acadêmico.

Nesse cenário, conforme apontado pela literatura (CUNHA, 2007; SILVA, et al., 2012; VILANOVA, 2012; BIAGINI, 2013; BRASIL, 2015), registram-se barreiras e entraves que prejudicam o desempenho do papel da ouvidoria, e isso, muitas vezes, se deve à falta de interesse

da própria administração, culminando por não legitimar a ouvidoria. Dentre essas dificuldades, têm-se: ausência de autonomia (administrativa e/ou financeira); dificuldade nas respostas das demandas por parte dos gestores de unidades; escassez de recursos financeiros; insuficiência no quadro de pessoal; falta de capacitação dos servidores; ausência de informatização; inexistência ou imprecisão dos relatórios, incluindo-se dificuldade de propor recomendações; corporativismo ou autoritarismo; assédio moral; dificuldade em mediar conflitos; reação interna negativa por parte daqueles que integram a instituição. Somando-se a esses itens, inclui-se a dificuldade que o usuário pode ter em termos de acessar a ouvidoria ou o próprio ouvidor e, também, a descrença quanto aos resultados a serem alcançados de suas demandas (VILANOVA, 2009).

O Quadro 2 demonstra dificuldades enfrentadas pelas ouvidorias nas IES:

DIFICULDADE	DESCRIÇÃO
Corporativismo de facção	Ouvidoria é percebida pelos gestores como um poder paralelo.
Autoritarismo populista	Muitos Reitores se declaram o próprio Ouvidor das IES.
Criação da Ouvidoria é rebatida	Dificuldade de encontrar alguém com o perfil adequado para o cargo.
Distanciamento entre o discurso e a prática	Recebimento de manifestações levadas ao campo pessoal por professores e funcionários que são alvos de reclamação.
Resistência quanto ao trabalho da Ouvidoria	Reação agressiva e desqualificadora com relação aos que tiveram a ‘ousadia’ de reclamar.
Ameaça de retaliação	Sempre presente nas falas dos reclamados, de forma clara ou não, como recurso para inibir a procura pela Ouvidoria.

DIFICULDADE	DESCRIÇÃO
Receio de represália	Quase sempre presente no discurso dos que procuram a Ouvidoria, mesmo com a garantia de proteção do sigilo.
Abuso de poder	Presente quando as relações entre chefia e subordinado são conflituosas e ao segundo é negado o direito de buscar outro local para trabalhar, ou, então, funcionários que sofrem perseguições porque votaram em candidatos da oposição em disputas pela Reitoria.
Atitude autoritária	Relação de chefias acadêmicas e de professores com os alunos, em que prevalece 'intransigência em detrimento dos interesses dos estudantes', ou mesmo, de outro segmento.
Transparência não é apreciada	Dificuldades da comunidade universitária em obter informações.
Falta de acolhimento frente aos trabalhos da Ouvidoria	O acolhimento por parte do reitor, pró-reitores, professores e funcionários vai depender do grau de corporativismo e de compromisso com o ideal democrático.
Receio do compartilhamento das decisões e definição conjunta de prioridade	Os detentores do poder agem assim porque estão comprometidos com os próprios interesses e de grupos e não querem se ver expostos e questionados.
Participação 'consentida' pelo administrador	A participação é controlada, filtrando-se as manifestações que incomodam ou que ameaçam o <i>status quo</i> .
Indiferença Institucional	Quando a Ouvidoria é mantida no limbo da indiferença da instituição, com dificuldades de acesso ao reitor e, também, do acolhimento de suas recomendações.

DIFICULDADE	DESCRIÇÃO
Intermitência da Ouvidoria	O funcionamento da Ouvidoria ocorre de forma intermitente, com períodos de atuação e outros de total inexistência.

Quadro 2 - Dificuldades enfrentadas pelas Ouvidorias das IES, adaptado de Vilanova (2009)

Fonte: Biagini (2013, p. 69)

Reconhecer esses entraves demonstra que a ouvidoria necessita adotar estratégias de atuação com ações que venham a fortalecer suas atividades e aspectos, como transparência, controle social (interno e externo) e participação social, refletindo, por conseguinte, no fortalecimento da cidadania e aperfeiçoamento democrático.

Nessa perspectiva, verifica-se que o trabalho de Silva et al. (2012) aponta, por exemplo, para a adoção de ações e parâmetros que são essenciais ao fortalecimento de um sistema em ouvidoria, como: um **ato normativo** que regulamente a ouvidoria e o ouvidor, verse sobre autonomia (administrativa e financeira), trate do meio de escolha do ouvidor (como eleição, por exemplo), do perfil do ouvidor, do período de mandato do ouvidor, do vínculo da ouvidoria (diferentemente da subordinação hierárquica), das prerrogativas de relevância para que as sugestões propostas pela ouvidoria sejam atendidas pelos gestores (em consonância com a Lei de Acesso à Informação/LAI), dos prazos para as respostas, da solução para as demandas; **garantia de participação do usuário**, preservando o sigilo, facilitando seu acesso (inclusive com meios de comunicação linguística); a **capacitação** de toda a equipe alinhada às questões primordiais da ouvidoria; a **sistematização** com outras ouvidorias, ressaltando-se a troca de informações e informatização por meio de um *software* (respeitando-se a autonomia).

A OGU (BRASIL, 2013), além da criação de **sistema em redes**, no sentido colaborativo, reforça a questão da **competência** como um parâmetro, que propicia o fortalecimento da ouvidoria, no sentido de que essa deve ouvir e compreender o usuário (desenvolvendo ações de

comunicação e mediação de conflitos), reconhecer o usuário como sujeito de direito (com ações que busquem o reconhecimento e o respeito, realizando, por exemplo, atividades educativas), qualificar as expectativas do usuário de forma adequada (realizando uma análise crítica e registro das demandas) e responder ao usuário (encaminhamento e acompanhamento das demandas).

Vale pontuar ainda a criação de associações, a realização de congressos nacionais e de fóruns/encontros regionais em diversos estados brasileiros, que tratam de buscar a integração e o fortalecimento das ouvidorias por meio da troca de experiências. Por exemplos: o I Encontro Nacional de Ouvidores/Ombudsman em 1995, que resultou na criação da Associação Brasileira de Ouvidores/*Ombudsman* (ABO) (VISMONA, 2011); o Fórum Nacional de Ouvidores Universitários (FNOU) com a função de divulgar as ouvidorias e dar suporte às universidades com interesse em criar ouvidorias (MEDEIROS, 2012); a Ciranda Nacional de Ouvidorias, promovida pela OGU com o objetivo de estimular e difundir o debate e a formulação de políticas voltadas às ouvidorias públicas (BRASIL, 2014).

Mais especificamente, as ouvidorias universitárias pernambucanas realizam o Fórum de Ouvidores das Instituições de Ensino Superior de Pernambuco desde 2012, com o objetivo de integrar, fortalecer e divulgar as ouvidorias no meio acadêmico (interno e externo), culminando, ao final de cada um desses Fóruns, com a emissão de um documento intitulado “Carta do Recife” (FÓRUM DE OUVIDORES DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DE PERNAMBUCO, 2012; BIAGINI, 2013; FÓRUM DE OUVIDORES DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DE PERNAMBUCO, 2014).

O lançamento da 3ª Carta do Recife considera a necessidade estratégica de atuação das ouvidorias com vistas ao aperfeiçoamento democrático e ao fortalecimento da cidadania. E, para alcançar esses objetivos, o documento, então, ressalta, particularmente, o desenvolvimento de estratégias para: dinamizar **a internalização da LAI**; priorizar a **criação de ouvidorias**; assegurar **condições organizacionais** para o funcionamento da ouvidoria; reforçar **a capacitação**

continuada específica para ouvidores e profissionais de apoio ao serviço de ouvidoria; regulamentar **o funcionamento das ouvidorias**; investir **na socialização** do serviço de ouvidoria; e apoiar a **formação de redes de ouvidoria** (FÓRUM DE OUVIDORES DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR, 2014).

4. A 3ª Carta do Recife

A ouvidoria universitária tem um papel importante no contexto da instituição em função de ser considerada uma ferramenta, que permite a mudança na gestão da organização, influenciando as políticas públicas. Nesse cenário, é fundamental conhecer como a ouvidoria se apresenta na organização a que pertence, uma vez que deve ter condições adequadas para atuar e provocar mudanças que se façam necessárias no contexto da organização. Daí, alguns parâmetros podem ser considerados como um guia para essa análise.

Nessa conjuntura, é possível observar, de forma mais detalhada, os dispositivos mencionados pela 3ª Carta do Recife, que visa ao fortalecimento da cidadania e ao aperfeiçoamento democrático das universidades. Por isso, esse documento foi usado como parâmetro para a realização deste trabalho, considerando que as necessidades foram externadas pelos ouvidores e profissionais que desenvolvem atividades em ouvidorias, discutidas e elaboradas nesse documento.

Para um melhor entendimento, o Quadro 3 detalha um conjunto de ações específicas que servem de orientação para a atuação das ouvidorias universitárias, adaptada em função das estratégias gerais, mencionadas pela 3ª Carta do Recife.

TEMA	CATEGORIA	AÇÃO ESTRATÉGICA
Assegurar as condições organizacionais	Infraestrutura	- Disponibilizar espaço físico e infraestrutura adequada; - Assegurar atendimento adequado às pessoas com deficiência.
	Rede	- Viabilizar a integração institucional em rede (intra e trans).
	Documentação	- Sistematizar a gestão documental.
Regular o funcionamento da ouvidoria	Regulamentação	- Reconhecer o cargo de ouvidor e da equipe, assegurando o perfil deles e as gratificações.
	Gestores	- Estabelecer o tempo máximo de resposta; - Assegurar que os gestores reconheçam a importância da ouvidoria.
	Ouvidor e equipe	- Avaliar a dedicação exclusiva para o ouvidor e a equipe; - Garantir, em caso de concurso, o domínio conceitual e técnico dos candidatos e submetê-los a uma avaliação das habilidades no relacionamento interpessoal.
Reforçar a capacitação continuada	Qualificação	- Qualificar a equipe de ouvidoria, valorizando habilidade de relacionamento interpessoal e de valores éticos; - Sensibilizar as chefias quanto à necessidade de liberar o servidor para capacitações.
	Aprendizado	- Socializar os casos da ouvidoria, visando à troca de experiências e divergências/ convergências das soluções adotadas; - Alinhar-se à Política de Formação Continuada em Ouvidorias (PROFOCO), incluindo os cursos de Educação a Distância.
	Acessibilidade	- Capacitar o ouvidor e a equipe para atender adequadamente as pessoas portadoras de necessidades especiais.

TEMA	CATEGORIA	AÇÃO ESTRATÉGICA
Investir na socialização do serviço de ouvidoria	Divulgação	- Melhorar a divulgação da ouvidoria e sair do anonimato;
	Serviços	- Promover a compreensão dos serviços de ouvidoria no meio acadêmico, contribuindo com a gestão institucional e com a atitude cidadã da comunidade acadêmica; - Sensibilizar os gestores sobre a importância da atividade de ouvidoria.
	Socializar	- Inserir conteúdos sobre ouvidoria nos treinamentos e nivelamentos de novos servidores.
Apoiar a formação de redes de ouvidoria	Relatório	- Alinhar os relatórios gerenciais.
	Integração	- Facilitar a interação com outras ouvidorias (nas três Esferas); - Melhorar a interlocução entre ouvidorias universitárias públicas e privadas.
	Evento	- Apoiar a participação do ouvidor e da equipe no Fórum Nacional de Ouvidores Universitários; - Apoiar a consolidação da experiência do Fórum de Ouvidores das IES de Pernambuco.
Dinamizar a internalização da Lei de Acesso à Informação (LAI)	Implantação	- Explicitar uma Política Interna de Sigilo de mudança na cultura organizacional para o sigilo ser exceção e não, regra; - Estruturação da ouvidoria para atender a LAI.
	Capacitação	- Investir em programa continuado de capacitação sobre a LAI.

TEMA	CATEGORIA	AÇÃO ESTRATÉGICA
Priorizar a criação de ouvidoria (como trata a CONSOCIAL ¹)	Ouvidor	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliar a criação da profissão de ouvidor; - Avaliar a inclusão da função de ouvidor no Cadastro Brasileiro de Ocupações (CBO); - Efetivar a criação de concurso público para ouvidor.
	Curso	<ul style="list-style-type: none"> - Criar o curso de graduação em ouvidoria.

Quadro 3 - Adaptação das estratégias indicadas na 3ª Carta do Recife

Fonte: A Autora (2015)¹

Reforça-se que, de acordo com os elaboradores da 3ª Carta do Recife, os itens mencionados retratam situações que atentam para a necessidade de uma atuação estratégica das ouvidorias, a fim de alcançar o fortalecimento da cidadania e o aperfeiçoamento democrático.

5. Ouvidorias em Foco

Dentre as ouvidorias públicas universitárias pesquisadas, foi possível confirmar ações estratégicas de atuação adotadas por elas. Nesse sentido, o Ouvidor 3 afirma que, recentemente, o Conselho da Universidade aprovou o Regimento da Ouvidoria sob sua responsabilidade, portanto existe a regulamentação do funcionamento desse instituto pelo dirigente. Ainda dentro desse contexto, o entrevistado confirma que a escolha do ouvidor é feita diretamente pelo Reitor. Isso também acontece com as ouvidorias sob a responsabilidade dos Ouvidores 1, 2 e 5. Entretanto, diferentemente de todos esses entrevistados, o Ouvidor 6

¹ A Conferência Nacional sobre Transparência e Controle Social (CONSOCIAL) é coordenada pela Controladoria-Geral da União (CGU) e se propõe a firmar diretrizes de atuação, juntamente com a sociedade, visando assegurar a efetividade das políticas públicas que promovem a transparência e o controle social, fomentando, conseqüentemente, a participação social nas atividades de planejamento, gestão e políticas públicas (BRASIL. Controladoria-Geral da União. 1ª CONSOCIAL: relatório final. Brasília, DF: ASCOM; CGU, 2012a. 55 f. Disponível em: < http://www.cgu.gov.br/assuntos/control-social/consocial/arquivos/relatorio-final/consocial_relatorio_executivo_final_16012013.pdf>. Acesso em: 6 jul. 2015).

declara que, na sua Universidade, a escolha do ouvidor é realizada pela comunidade acadêmica.

Ainda em consonância com a 3ª Carta do Recife, o Ouvidor 1 relata existir um projeto da sua ouvidoria que se caracteriza por ser itinerante e ativa, que consiste em levar esse instituto até o usuário. O entrevistado também menciona a “produção de material didático-pedagógico” em ouvidoria. O Ouvidor 3 fala da criação de uma cartilha sobre a Ouvidoria, contendo “[...] explicações norteadoras” e que foi divulgada e distribuída para a comunidade acadêmica de todos os Campi da Instituição. O Ouvidor 6 afirma que é feita uma “divulgação ampla sobre a existência da Ouvidoria da Instituição e seu papel [por meio] de mídias e distribuição de material informativo [...]”, incluindo-se, dentre outros, folders, pôsteres e mala direta. Nota-se que essas Ouvidorias buscam superar o anonimato mediante a divulgação dos serviços de ouvidoria para o público. Existe um trabalho que estabelece a aproximação com os usuários, facilitando o controle social e o serviço de ouvidoria. Como o trabalho de divulgação dessas Ouvidorias inclui toda a comunidade acadêmica (docentes, técnicos e discentes), percebe-se que os gestores também são sensibilizados da importância em relação à atividade de ouvidoria.

O Ouvidor 3 declara terem sido realizados encontros com os Ouvidores Setoriais da Universidade, inclusive com a presença de órgãos, como a Controladoria Geral da União (CGU), ofertando-se palestras informativas, com o intuito de balizar os conhecimentos e trocar experiências entre eles. O Ouvidor 1 relata que participa de “eventos acadêmicos e administrativos objetivando fortalecer a rede interna” e o Ouvidor 6 também fala da realização de eventos e palestras, “[...] visando esclarecer os três segmentos da Universidade sobre cidadania, democracia, participação, etc.” Percebe-se, nessas ações das Ouvidorias, que a integração institucional em rede é viabilizada; que estão sendo usadas estratégias para sensibilizar os gestores; bem como os casos estão sendo sociabilizados, objetivando a aprendizagem e a troca de experiências.

É possível verificar que existe uma busca em garantir o domínio conceitual dos ouvidores, bem como se registra a presença na Política de Formação Continuada em Ouvidorias (PROFOCO). Isso se deve porque o Ouvidor 6 declara ter feito capacitação.

Também o Ouvidor 3 relata ter participado de eventos externos de ouvidoria, tendo, inclusive, sinalizado a participação no Fórum Nacional de Ouvidores Universitários (FNOU) e no Fórum de Ouvidores das Instituições de Ensino Superior de Pernambuco.

Acrescente-se, ainda, que o Ouvidor 2 esclarece adotar respostas esclarecedoras para as demandas sob sua responsabilidade as quais refletem os direitos individuais e coletivos, estabelecendo-se “consciência crítica em atitudes cidadãs e também ações exemplares do compromisso Institucional com a melhoria da qualidade do serviço público”.

Os Ouvidores 1 e 2 afirmaram que os relatórios gerenciais são organizados nos campos de ação para a melhoria da ouvidoria. De acordo com o Ouvidor 2, existe uma busca para “qualificar o atendimento ao cidadão de forma permanente”.

Ademais, registram-se, em comum, a todos os entrevistados as seguintes afirmações:

- 1) quanto a **assegurar as condições organizacionais**: a integração institucional em rede das ouvidorias é viabilizada (com exceção do Ouvidor 6, pelo fato de não existirem ouvidorias setoriais em sua Instituição);
- 2) Quanto a **regulamentar o funcionamento da ouvidoria**: é adotada alguma estratégia para sensibilizar os gestores da importância da ouvidoria;
- 3) Quanto a **reforçar a capacitação continuada**: a equipe de ouvidoria tem se qualificado, no sentido de valorizar as habilidades de relacionamento interpessoal e valores éticos; e a chefia é sensível em relação à liberação dos servidores para a participação em capacitações;

- 4) Quanto a **investir na socialização do serviço da ouvidoria**: há divulgação do serviço de ouvidoria aos usuários da ouvidoria, rompendo-se o anonimato;
- 5) Quanto a **apoiar a formação de rede de ouvidorias**: todos os Ouvidores entrevistados afirmam ter participado do Fórum Nacional de Ouvidores Universitários e do Fórum de Ouvidores das Instituições de Ensino Superior de Pernambuco.

Em uma perspectiva oposta, foi possível observar que as ouvidorias pesquisadas ainda estão na contramão de direção em relação às ações estratégicas da 3ª Carta do Recife em alguns aspectos, com algumas exceções pontuais:

- 1) Quanto a **assegurar as condições organizacionais**: a gestão documental não ocorre de forma sistematizada (apenas os Ouvidores 2 e 5 sistematizam os documentos);
- 2) Quanto a **regulamentar o funcionamento da ouvidoria**: não é assegurado o perfil e a gratificação da equipe de ouvidoria (excluindo-se a Ouvidoria 2); não é assegurada a dedicação exclusiva do ouvidor, sem o acúmulo de função (a exceção é a Ouvidoria 5); e o tempo de respostas não é respeitado pelos setores reclamados (excluindo-se o Ouvidor 1); o ouvidor não é escolhido pela comunidade acadêmica (Ouvidor 6 é o único que é escolhido dessa forma);
- 3) Quanto a **reforçar a capacitação continuada**: os casos não são socializados, objetivando-se a aprendizagem e a troca de experiências (o único a atuar dessa forma é o Ouvidor 3); e a equipe não é capacitada para lidar com questões de acessibilidade (o Ouvidor 1 afirma que a equipe está habilitada, e, como já mencionado, o Ouvidor 6 não possui equipe técnica);

- 4) Quanto ao **apoio à formação de rede de ouvidorias**: os relatórios gerenciais não são organizados nos campos de ações para a melhoria da ouvidoria (nesse item, a exceção ficou com os Ouvidores 1 e 2);
- 5) Quanto a **priorizar a criação de ouvidoria**, conforme indicado na CONSOCIAL, em nenhuma delas, os dirigentes fazem qualquer avaliação no tocante à criação da profissão de ouvidor ou demonstram ser favoráveis à criação de curso de graduação em ouvidoria; nesse último item, somente o Ouvidor 1 respondeu positivamente.

Vale mencionar ter sido solicitado aos entrevistados que comentassem se existia alguma dificuldade para aplicar os itens propostos pela 3ª Carta do Recife nas suas respectivas ouvidorias. Apenas o Ouvidor 1 expressou claramente uma resposta, declarando entender que a “Instituição deveria se empenhar mais para socializar o trabalho da ouvidoria e sua importância para a melhoria dos serviços que são prestados à sociedade”.

6 Considerações Finais

Não há dúvida da relevância que as ouvidorias públicas representam no contexto universitário. Percebe-se isso na fala dos entrevistados, quando declaram que, além de ser um canal de comunicação, de interlocução e de acesso entre a comunidade acadêmica (interna e externa) e a instituição, a ouvidoria também representa um apoio à gestão universitária, contribuindo para uma radiografia da organização. Esses aspectos abordados, de fato, são importantes e devem ser considerados basilares para as atividades e condutas a serem adotadas pelos ouvidores e profissionais da ouvidoria, principalmente quando o foco é a cidadania. A ouvidoria pública universitária se constitui, especialmente,

em um instrumento a favor da melhoria dos inúmeros serviços que são prestados à comunidade acadêmica.

Nessa linha, toda adoção de medidas que venham a contribuir com a cidadania e com o aperfeiçoamento democrático deve sempre ser bem-vinda, razão por que as estratégias de atuação mencionadas na 3ª Carta do Recife podem ser consideradas importantes.

É importante mencionar que a ausência de respostas entre um dos entrevistados, embora não tenha comprometido o resultado final deste trabalho, suscitou alguns questionamentos: a ouvidoria viabiliza a integração com outras ouvidorias ou tem interesse em melhorar a interlocução entre as ouvidorias universitárias públicas? Será que demonstra uma fragilidade em relação à atividade de ouvidoria, seja por falta de autonomia ou por não ser assegurada a dedicação exclusiva do ouvidor, tendo que acumular função ou, ainda, por não ter uma estratégia que sensibilize os gestores sobre a importância da ouvidoria? Há interesse na troca de experiências e socialização dos casos da ouvidoria? Vale registrar que, com todas as outras respostas, foi possível atentar para pontos fundamentais que demonstraram as respectivas atuações, objetivando o fortalecimento democrático.

Assim, algumas questões foram observadas. No que tange à confecção da 3ª Carta do Recife, o Ouvidor 5 menciona o longo tempo que esse documento demandou para ser concluído. Esse comentário ocorreu em comparação à celeridade com que foram finalizadas as 1ª e 2ª Cartas do Recife. Por isso, esse é um ponto fundamental para o contexto da finalização da Carta, pois a postergação na conclusão desse tipo de documento pode gerar enfraquecimento da proposta de trabalho conjunto, de interligação e de fortalecimento entre as diversas ouvidorias participantes.

Ainda na opinião dos Ouvidores 3 e 5, existe a necessidade de melhorar dois aspectos no documento: quanto a assegurar as condições organizacionais e quanto a regulamentar o funcionamento da ouvidoria. Como as estratégias de atuação nesses aspectos devem refletir positivamente o aperfeiçoamento democrático, se houver necessidade de

revê-los, isso deve ser feito oportunamente, uma vez que falhas nessas ações estratégicas podem levar a ouvidoria, por exemplo, ao constrangimento ou quebra de sigilo por espaços físicos e infraestruturas inadequadas, ou ainda, à não legitimação da ouvidoria, tendo em vista que gestores podem enfraquecer a atuação da ouvidoria, dificultando o trâmite das demandas a eles direcionadas. E, ainda, afetar a autonomia, seja pela falta de legalidade da ouvidoria, seja pelo fato de os gestores não reconhecerem a importância da ouvidoria.

Percebe-se que, quando o dirigente não investe na socialização do serviço de ouvidoria, pode, por exemplo, contribuir para o anonimato desse instituto, promovendo a criação de uma barreira com relação à compreensão do papel da ouvidoria dentro da organização. Isso reflete negativamente naquilo a que se propõe uma ouvidoria pública universitária, qual seja: ser um canal de comunicação (ou de interlocução) entre o usuário e a instituição. A dificuldade de socialização da ouvidoria pode prejudicar aspectos referentes ao relatório gerencial ou ainda retratar a insensibilidade dos gestores em relação às atividades da ouvidoria.

Mesmo que algumas ações estratégicas tenham sido consideradas por unanimidade pelas ouvidorias pesquisadas, estando em consonância com a 3ª Carta do Recife, e que em outras ações simplesmente inexistiram, percebeu-se que existem variações nas estratégias de atuação relatadas pelos entrevistados. Entretanto, não há clareza total se as Ouvidorias pesquisadas apresentam dificuldade de aplicar nas suas respectivas Ouvidorias os itens propostos pela 3ª Carta do Recife, considerando-se que, ao serem questionados sobre isso, somente o Ouvidor 1 manifestou claramente sua dificuldade, enquanto que os outros não. Essa é uma questão interessante, pois, novamente, abre espaço para questionamentos sobre autonomia, transparência e, até mesmo, aplicação de uma das ações estratégicas que tem o intuito de promover a compreensão dos serviços de ouvidoria no meio acadêmico, contribuindo com a gestão institucional.

Vale lembrar que a 3ª Carta do Recife teve origem a partir dos comentários de ouvidores e de profissionais que atuam em ouvidorias,

levando-se em conta suas experiências e, principalmente, a vivência em atividades em ouvidoria. Portanto, esses fatos contribuem para a legitimidade da 3ª Carta, o que a torna passível de ser usada como um exemplo de ferramenta para as ouvidorias universitárias. Ela pode, portanto, servir como um guia, como um instrumento norteador, verificando a situação, conhecendo mais profundamente a ouvidoria e permitindo o monitoramento da realidade.

Certifica-se, portanto, face às abordagens citadas neste trabalho que a ouvidoria pública universitária é considerada um canal para o exercício da cidadania e facilitador da democracia. Mas, de fato, deve estar atenta e pronta para adotar elementos estratégicos que venham a romper com os grilhões os quais a impedem de manter o caráter democrático.

REFERÊNCIAS

BARREIRO, Adriana Eugênia Alvim; PASSONE, Eric; PEREZ, José Roberto Rus. Introdução. In: PEREZ, José Roberto Rus; BARREIRO, Adriana Eugênia Alvim; PASSONE, Eric (Orgs.). **Construindo a ouvidoria no Brasil: avanços e perspectivas**. Campina, SP: UNICAMP; Ouvidoria, 2011. p. 17-28

BIAGINI, Liane. **As Ouvidorias nas instituições de ensino superior: a experiência da Universidade Federal de Pernambuco**. 2013. 171 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2013.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **1ª CONSOCIAL: relatório final**. Brasília, DF: ASCOM; CGU, 2012a. 55 f. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/assuntos/controle-social/consocial/arquivos/relatorio-final/consocial_relatorio_executivo_final_16012013.pdf>. Acesso em: 6 jul. 2015a.

_____. **Ciranda Nacional de Ouvidorias**. Brasília, DF. 2014. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/sobre/institucional/eventos/2014/ciranda-nacional-de-ouvidorias>>. Acesso em: 14 jul. 2015.

_____. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Relatório de pesquisa**. Brasília, DF: ASCOM; OGU, 2015. 120 f. Disponível em: < <http://www.ouvidorias.gov.br/central-de-conteudos/relatorios/arquivos/coleta-ogu-rel-de-pesquisa-v2-ascom.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2015.

_____. Ouvidoria-Geral da União. **Orientações para implantação de unidade de ouvidoria**: rumo ao sistema participativo. 5. ed. rev. e atual. Brasília, DF: ASCOM; CGU, 2012b. 46 f.

_____. **Orientações para o atendimento ao cidadão nas ouvidorias públicas**: rumo ao sistema participativo. Brasília, DF: ASCOM; CGU, 2013. 58 f.

CALADO, Carmen Lúcia de A. Síntese histórica das ouvidorias universitárias no Brasil. In: FÓRUM DE OUVIDORES DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DE PERNAMBUCO, 1, Recife, 2012. Slides.

CUNHA, Andrea Brum. Ouvidoria: reforço para o desenvolvimento da cidadania. In: VILANOVA, Maria de Fátima Veras; TANEZINI, Carlos Alberto (Org.). **Ouvidoria universitária no Brasil**: relato de experiências. Fortaleza: FNOU; ABO Nacional, 2007. p. 95-99

_____. Ouvidoria universitária: administrando conflito. In: FAVA, Andréa, et al. (Orgs.). **Ouvidoria universitária no Brasil**: vinte anos de experiência. Florianópolis, SC: Trilho da Ilha, 2012. p. 87-91.

FÓRUM DE OUVIDORES DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DE PERNAMBUCO, 1, 2012, Recife. **1ª Carta do Recife**. Recife: Universidade de Pernambuco, 2012. Disponível em: < [http://www.upe.br/ouvidoria/download/FNOU/CARTA_FORUM_iv\[1\].pdf](http://www.upe.br/ouvidoria/download/FNOU/CARTA_FORUM_iv[1].pdf)>. Acesso em: 10 jul. 2015.

FÓRUM DE OUVIDORES DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DE PERNAMBUCO, 2014, Recife. **3ª Carta do Recife**. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2014. Disponível em: <https://www.ufpe.br/ouvidoriageral/images/documentos/3_carta_do_recife.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2015

GIDDENS, Anthony. **Capitalismo e moderna teoria social**. 2. ed. Lisboa: Editorial Presença, 1984. 335 p.

LUZ, Rodolfo Joaquim Pinto da. Ouvidoria da UFSC. In: FAVA, Andréa, et al. (Orgs.). **Ouvidoria Universitária no Brasil: vinte anos de experiência**. Florianópolis, SC: Trilho da Ilha, 2012. p. 34-45.

MEDEIROS, Maria Aparecida Ferreira. A Criação da Ouvidoria e FNOU: reconstruindo caminhos de comunicação dialógica inspirada na pedagogia de Paulo Freire. In: FAVA, Andréa, et al. (Orgs.). **Ouvidoria universitária no Brasil: vinte anos de experiência**. Florianópolis, SC: Trilho da Ilha, 2012. p. 93-103.

SANTOS, Boaventura de Souza. A Universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da Universidade. **Educação Sociedade & Culturas**, n. 23, p. 137-202, 2005. Disponível em: < http://www.boaventuradesousasantos.pt/media/Univ%20seculo%20XXI_EducacaoSociedadCulturas_2005.pdf. Acesso em: 10 jul. 2015>.

SILVA, Adriana Campus, et al. **Por um sistema nacional de ouvidorias públicas**: possibilidades e obstáculos. Brasília, DF: Ministério da Justiça, 2012. (Série Pensando o Direito, v. 42)

VIANA JR, Humberto Rodrigues. A Ouvidoria nas Instituições de Ensino Superior do Brasil: Uma abordagem sobre sua aplicação no ponto de vista social, estratégico e mercadológico. In: FAVA, Andréa, et al. (Orgs.). **Ouvidoria universitária no Brasil: vinte anos de experiência**. Florianópolis, SC: Trilho da Ilha, 2012. p. 73-86.

VILANOVA, Maria de Fátima Veras. As ouvidorias universitárias. In: PINTO, Eliana; LYRA, Rubens Pinto (Org.). **Modalidades de ouvidoria pública no Brasil**. João Pessoa: Ed. Universitária da UFPB, 2009. pt. 5, cap. 1, p. 251-259.

_____. As Ouvidorias universitárias. In: FAVA, Andréa, et al. (Orgs.). **Ouvidoria universitária no Brasil: vinte anos de experiência**. Florianópolis, SC: Trilho da Ilha, 2012. p. 19-33.

VISMONA, Edson Luiz. A evolução das ouvidorias no Brasil. In: PEREZ, José Roberto Rus; BARREIRO, Adriana Eugênia Alvim; PASSONE, Eric (Orgs.). **Construindo a ouvidoria no Brasil: avanços e perspectivas**. Campina, SP: UNICAMP/Ouvidoria, 2011. p. 29-42

02

Ouvidoria: o Desafio de Educar para a Cidadania

Ivan Vieira de Melo

“Pai, permite que onde o coração não teme e a cabeça fica erguida; onde o conhecimento é livre; onde o mundo não foi estilhaçado em pedacinhos pelas paredes domésticas; onde as palavras brotam da verdade profunda; onde a luta incansável estende os braços para a perfeição; onde a clara torrente da razão não se perdeu no deserto arenoso e monótono da rotina morta; onde a mente é conduzida por ti em direção a pensamentos e ações abrangentes — permite, meu pai, que a minha pátria desperte dentro desse céu de liberdade” (TAGORE, 1991).

1. Introdução

Ouso, à luz do pensamento em Tagore (1991), retomar aquele poema-prece como a Prece da Cidadania! Com essa provocação inicial, destaco que o objetivo deste trabalho é esclarecer o papel do ouvidor como, também, educador em cidadania, no atual e tendente contexto da universidade pública federal brasileira! Para tanto, este texto está estruturado em três momentos fortes. Inicialmente, identificamos as pessoas intervenientes em uma demanda à ouvidoria e discutimos seus respectivos papéis com foco na relação entre educação e cidadania, com base em subsídios da literatura corrente em ouvidoria. Destacamos, assim, algumas limitações de cunho educativo que atribuímos à tendência,

naquela mesma literatura, de compreender o cidadão apenas como um sujeito de direitos. Em seguida, aprofundamos o assunto a partir do pensamento em renomados autores que oferecem luzes àquela relação, especialmente com o amálgama da ética. Para ressaltar especificidades do papel do ouvidor, discutimos, por fim, alguns casos-exemplo de demandas reais à ouvidoria, descrevendo o papel daquele e convergindo a argumentação para explicitar os desafios de um ouvir integral justamente porque está aberto à alteridade. Concluimos o texto com uma síntese do papel peculiar do ouvidor como facilitador do processo de demandas à ouvidoria, em atitude de responsabilidade compartilhada com todos os intervenientes naquele processo. Por essa via, tornam-se compreensíveis as necessidades, as possibilidades e os desafios do pensar e agir aprendiz em cidadania ativa dos intervenientes em ouvidoria, à luz da ética e alteridade, sem dúvida, uma doce e alegre via estratégica de humanização da universidade pública federal brasileira!

2. O Ouvir com Foco em Educação e Cidadania

O debate e a vivência em Ouvidoria está cada vez mais focado no tema da cidadania. Contribui para tal atmosfera a compreensão de que convivemos em uma sociedade em democratização, na qual são difundidas estratégias criativas de participação social qualificada para a consolidação da democracia brasileira (CICONELLO, 2008; BRASIL, 2012; CARDOSO, 2010; CARDOSO, 2013; AVRITZER; SOUZA, 2013; BRASIL, 2015). Entre aquelas estratégias, é de excepcional valor destacar: a 1ª Conferência Nacional sobre Transparência e Controle Social – Consocial; a Lei de Acesso à Informação e os inovadores e profícuos esforços por um Sistema de Ouvidorias Públicas, desenvolvidos sob a coordenação da Ouvidoria Geral da União (OGU). Para esse texto, destaco do riquíssimo conhecimento potencializado com a experiência nacional coordenada pela OGU e, também, das discussões do Fórum Nacional de Ouvidores Universitários (FNOU), a visão de cidadania ativa. Para facilitar o tratamento do tema cidadania, ressalto, na

sequência, a compreensão que o ouvidor desenvolve sobre as atitudes de todas as pessoas participantes do processo de estruturação e resolução de uma demanda à ouvidoria. Essas pessoas serão, doravante, aqui denominadas de intervenientes (diretos e indiretos, inclusive o próprio ouvidor). Por essa via, a ação do ouvidor é ponto nevrálgico justamente à medida que a compreendamos como uma ação educativa em cidadania ativa ou educação cidadã!

Em um contexto organizacional de uma instituição pública, de natureza e objetivos educativos, cuja missão é “Como instituição pública, promover a formação de pessoas e a construção de conhecimentos e competências e técnicas de referência mundial, segundo sólidos princípios éticos, socioambientais e culturais” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2013, p. 27), proponho que compreendamos o papel de ouvidor muito como o facilitador de um processo de criação de conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1996), no caso orientado ao desenvolvimento da cidadania e avanço na qualidade do serviço público em educação. A ideia de facilitador aqui usada está próxima daquela usada nos processos de decisão organizacional, da abordagem construtivista (BANA E COSTA et al., 2013), segundo a qual se aprofunda a compreensão do papel estratégico do ouvidor. De fato, o papel desse último é, especificamente, facilitar a estruturação de problemáticas e a construção de alternativas de solução para as demandas à ouvidoria, ou para as demandas criadas por iniciativa própria, com o objetivo estratégico de educar para a cidadania de modo interdependente com o avanço na qualidade do peculiar serviço público da instituição. Cabe, agora, aprofundar a compreensão daquele horizonte de desafios aos intervenientes, particularmente o papel estratégico do ouvidor, como até aqui sugerido.

A complexidade do processo de participação social, a que estão submetidos os intervenientes (do qual nem sempre estão conscientes) nos processos da ouvidoria, fica explicitada à medida das respectivas atitudes daqueles no ato de associarem as demandas à dinâmica dos processos institucionais vigentes. Compreenda-se que aquelas atitudes nem sempre reverberam princípios constitucionais primários como

os de democracia e humanização (convivência digna em comunidade), forjadores do ambiente organizacional de uma educação para o Desenvolvimento Sustentável (UNESCO, 2005), como visão maior de civilização! A prova disso está justamente nos conflitos explicitados como demandas à ouvidoria. Ao menos por essa razão, é crucial que o leitor compreenda que aquela complexidade como que impõe um dilema ao ouvidor, especialmente à luz da expectativa por uma resposta razoavelmente rápida e eficaz às demandas, no contexto de uma cultura de inércia e insuficiência organizacional típica do serviço público brasileiro. O mencionado dilema está em que: embora a resposta institucional via ouvidoria (por mandato) deva ocorrer com resolutividade, essa mesma resposta também está, ao mesmo tempo, refém do típico conservadorismo burocrático da instituição. A estratégia do ouvidor para superar tal dilema é, portanto, construir aquela resposta através um processo de aprendizagem compartilhada com os demais intervenientes. O desafio está, pois, em superar posicionamentos de pessoas (intervenientes) portadoras de consciência (convicções e atitudes) de diversos matizes quase sempre conflituosos (porque ainda parcialmente compartilhados) em valores, objetivos e/ou visão possível de instituição ou de sociedade (ou de civilização). Esta última compreensão é facilitada à medida que entendemos que aquela missão antes mencionada, explicitada no Planejamento Estratégico Institucional (UFPE, 2013), ainda não está amplamente difundida e compartilhada pela comunidade universitária. Estaria tal dilema refém de uma utopia ou de um mito? Opto pela via da convicção utópica, segundo a qual os intervenientes haveremos de começar docilmente sensíveis à aprendizagem possível e necessária à superação da indignação face à fria barbárie possivelmente resultante e inerente à convicção no mito. Sim, a experiência em ouvidoria, como veremos mais adiante, me confirma ser possível a humanização das relações socioprofissionais inerentes ao trabalho como desafio à crônica violência socioprofissional nas relações humanas na organização (CÂMARA LEGISLATIVA DO DISTRITO FEDERAL, 2008).

No último sentido explicitado, a questão paradigmática da educação suscita-se como condição, sem a qual não é possível a necessária

cidadania. De modo enfático, a educação é estratégia primária dialógica - qualificada e qualificadora - daquelas pessoas intervenientes, no sentido do autoconhecimento como pessoas que buscam o exercício da cidadania. O desafio, entretanto, está em ultrapassar os obstáculos inerentes ao vigente paradigma da modernidade e, para tanto, é necessário retomar o pensamento em estudiosos que lideram a socialização do conhecimento sobre ouvidoria no Brasil.

A ainda relativamente escassa literatura sobre ouvidoria no Brasil (LYRA, 2004; CARDOSO, 2010; CARDOSO, 2013; PEREZ; BARREIRO; PASSONE, 2011) está eivada de esforços no sentido de superar os desafios por cidadania. Mantendo o foco nesse tema, destaco daquela rica literatura uma limitação crucial, à medida que contribui para o reconhecimento da necessidade de superarmos o agonizante paradigma da modernidade e, ao mesmo tempo, explicita caminhos de possibilidades rumo a uma civilização sustentável. Refiro-me à limitação subjacente aos discursos sobre ouvidoria que, até mesmo quando se afirmam reconhecedores de cidadãos, dão conta mesmo é de intervenientes como provedores (ou, fornecedores) e/ou consumidores (de conhecimento; de informação; de dados; de coisas; de bens; de propriedade; de direitos; etc.). No sentido último colocado, sintetizo daquela literatura cinco argumentos centrais assumidos quase sempre de modo acrítico, confuso e contraditório, quais sejam:

- 1) O contexto de globalização de mercados como pano de fundo da sociedade, antes que o inverso (padecem da abordagem ahistórica);
- 2) A ouvidoria, indistintamente, como o próprio ouvidor (e vice-versa), caindo na armadilha dos processos sem sujeito ou visão instrumental da pessoa humana;
- 3) A possibilidade objetiva de garantia de direitos e de cidadania via ouvidoria sem considerar, contudo, a complexidade da governança inerente a todo e qualquer sistema de garantia de direitos (ouvidoria como panaceia);

- 4) O não reconhecimento do gestor (aí incluído o próprio ouvidor) também como cidadão, reduzindo-o a provedor (ou fornecedor) de respostas; e,
- 5) O nivelamento educacional dos intervenientes, esquecendo-se de que, além da alteridade inerente ao ser humano, convivemos (ontologicamente) com processos interdependentes, embora naturalmente defasados em ritmos de aprendizagem (processo educativo ou de educação para a cidadania).

Para tecer uma crítica construtiva a essas assertivas, retomaremos, no item que se segue, alguns argumentos fundamentais (porque semi-nais) sobre a relação entre educação e cidadania, oriundos de renomados especialistas no assunto e externos ao campo da ouvidoria.

3. Luzes sobre a Relação entre Educação e Cidadania

Iniciamos com o pensamento de Demo (2000) sobre a relação entre Educação e Conhecimento, tendo como pano de fundo a sociedade do conhecimento. Essa perspectiva possibilita compreendermos razoavelmente bem a estreita relação existente entre educação, conhecimento e cidadania, no atual e tendente contexto. Destaca-se, aqui, a compreensão do processo educativo como desenvolvimento de conhecimento orientado à cidadania, à autodeterminação de pessoas e de povos, de um modo não disjunto das exigências da competição global, mas sem reduzir-se aquele processo à uma educação fundada apenas no conhecimento orientado ao mercado. O texto, a seguir, ajuda a compreender as imensas possibilidades de cidadania, engendradas pela via do conhecimento emancipador, à medida que este possibilita o desenvolvimento de pessoas com consciência crítica, e elucida as armadilhas do conhecimento colonizador, posto que pessoas acríticas são instrumentais ao conhecimento disponível, qual seja:

Sem, pois, dicotomizar com o mercado, que faz parte da vida econômica das pessoas, é necessário lançar a educação permanente na rota mais global das utopias da sociedade, em particular na busca insistente de retomada das rédeas históricas. É preciso saber reconstruir conhecimento para dar-lhe sentido ético. [...] São infinitas as potencialidades abertas pela sociedade intensiva em conhecimento, desde que sejam manejadas pela cidadania, não pelo mercado ou pela simples lógica do poder. [...] Porque vida é essencialmente processo de aprendizagem, se entendermos a evolução menos como processo de sobrevivência dos mais fortes e mais como oportunidades que as circunstâncias oferecem e o ser vivo conquista, dentro da dinâmica dialética das coisas (DEMO, 2000, p. 158, 159).

Os argumentos suscitados no último texto nos instigam à compreensão do sentido ético no processo educacional como uma questão crucial às nossas atitudes em cidadania. De modo específico, isso ocorre à medida que nos apercebemos de que a possibilidade de uma educação para a cidadania requer irmos além da concepção amplamente difundida de cidadão apenas como alguém com direito à cidadania reconhecida em algum estatuto democrático. Por essa via, cada pessoa tanto pode compreender-se como outro (o possível cidadão que se julga com o direito de vir a ser) como, também, pode compreender o semelhante como outro, com a igual (perante a lei) possibilidade de vir a ser cidadão. A distorção aqui está na possibilidade de alguém se imaginar (e/ou imaginar o outro) de um modo reducionista, até mesmo como uma classe de consumidor de direitos individuais e coletivos. Para superarmos aquela concepção, o pensamento em Spink et al. (1994) torna-se valioso à medida que aprofunda o sentido ético do ser cidadão. Esses autores partem da crítica amplamente difundida ao estado de insustentabilidade civilizacional atualmente vivenciada (individual e coletivamente), especialmente nos Estados ditos democráticos. Nesse contexto, retomam a noção de democracia para problematizá-la de modo associado aos conceitos de cidadania, alteridade e ética, criticando o sentido comumente empregado para este último

como: “[...] respeito pelos direitos e deveres de todos, respeito pelas leis que regulamentam tais direitos e deveres” (SPINK et al., 1994, p. 158). Caso o sentido ético cinja-se ao campo da moral, aquela crítica destaca sua redução ao simples, frio e impessoal cumprimento de algum estatuto (explicitador de direitos e deveres da vida social), ou mesmo, à sua consciência e conquista por qualquer pessoa tida como excluída (daqueles direitos). Tal sentido restrito, próprio do campo da moral, produz uma distorção no conceito de cidadão à medida que este fica reduzido ao sentido de pessoa portadora de direitos e deveres que devem ser respeitados. O texto, a seguir, sintetiza essa crítica, explicita o que seria a compreensão do sentido ético seminal à nova democracia (base de uma civilização sustentável) e, de modo profundamente inovador, aponta para novos horizontes, desafios a tantos quantos estejam abertos à educação para a cidadania, em nossa compreensão um papel central dos intervenientes em toda e qualquer demanda e, em especial, do ouvidor, qual seja:

É que o outro do cidadão é pura diferença identitária, e essa reivindicação em nada garante a abertura para a alteridade enquanto caos em que se engendram diferenças e enquanto devir-outro que se faz como expressão dessas diferenças, abertura tão essencial para a afirmação da vida em sua potência criadora. Esse tipo de abertura é a que o vetor do homem da ética ativa na subjetividade: abrir-se para a alteridade da perspectiva desse homem é abrir-se para a virtual diferenciação engendrada no encontro do outro, tornar-se um veículo de atualização dessa diferença, um veículo de criação de novos modos de subjetivação, novos modos de existência, novos tipos de sociedade. [...] Mas, lutar contra o poder da resistência à diferenciação, driblar suas artimanhas, requer um trabalho exaustivo e de grande sutileza. [...] depende, é claro, de estarmos sempre tentando incluir a palavra alteridade em todas as suas dimensões ao lado das palavras cidadania e ética, começando este trabalho em nossa própria alma. (SPINK et al., 1994, p. 172).

Corroborando a linha de raciocínio até então explicitada, o pensamento em Perrenoud (2000, p. 141) é de grande valor, à medida que trata da educação para a cidadania no contexto de violência socioprofissional do trabalho docente. Isso é feito evidenciando deveres e dilemas éticos do papel educativo docente, mas partindo da constatação de que as virtudes educativas destes só serão exemplares quando testemunharem para superação de condições civilizatórias insustentáveis. Por essa via, destacam-se novas pistas compreensivas do processo de educação para a cidadania, à medida que contribuem para clarificar o papel do ouvidor como facilitador, coerente com aqueles fundamentos de uma ética aberta à alteridade. O texto, a seguir, sintetiza questionamentos fundamentais que problematizam o contexto e oferece princípios educacionais capacitadores a aqueles que participamos do processo educativo para a cidadania, qual seja (PERRENOUD, 2000, p. 142, 143):

Como prevenir a violência na sociedade, se ela é tolerada no recinto da escola? Como transmitir o gosto pela justiça, se ela não é praticada em aula? Como inculcar o respeito, sem encarnar este valor no dia a dia? [...] O faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço não tem chance alguma de mudar as atitudes e as representações dos alunos. [...] competências específicas [...] de uma educação coerente com a cidadania:

- Prevenir a violência na escola e fora dela;
- Lutar contra os preconceitos e as discriminações sexuais, étnicas e sociais;
- Participar da criação de regras de vida comum, referentes à disciplina na escola, às sanções e à apreciação de conduta;
- Analisar a relação pedagógica, a autoridade e a comunicação em aula;
- Desenvolver o senso de responsabilidade, a solidariedade e o sentimento de justiça.

À luz dos argumentos até aqui desenvolvidos, convido o leitor a uma incursão no pensamento *sui generis* em Juvenal (1977), tendo em vista sua contribuição elucidativa ao conceito de um ouvir fundado na prática da alteridade como princípio de vida digna em sociedade. Por essa via, é possível lidar com aquela complexidade do ouvir inerente ao papel de ouvidor em nossa convivência e diuturnos encontros com os outros (inclusive com o nosso próprio devir-outro) de um modo contextualizado com os desafios e tendências do mundo atual. A síntese, a seguir, tipifica tipos-ideais do ouvir e, também, os consequentes tipos de surdez sensibilizando-nos à atitude ética, aberta à alteridade, via potencialmente capaz de reconhecer tanto o sofrimento daqueles intervenientes (demandantes e/ou demandados), como as intrínsecas distorções associadas, quais sejam:

Ouvir-poluição. É ouvir apenas ruídos, sons físicos, turbilhão de gritos. A pessoa tem ouvidos só para escutar. A voz humana é recebida como qualquer ruído. (...) Nesse caso, a linguagem humana faz parte da poluição acústica.(...)

Ouvir-compreensão. É um ouvir, que leva a entender os sons, os gestos, os sinais. É o ouvir, que penetra o tecido da linguagem, para apreender o seu conteúdo. Não é só escutar. É compreender o outro. (...) É ir até onde nasce a dor que gerou o grito, (...), até onde nasce a humilhação que levanta o protesto. (...)

Ouvir-acolhimento. É um ouvir ainda mais profundo e vital. Além de compreender o outro, abre o coração para recebê-lo em sua intimidade. (...) É ouvir com generosidade e oferecer a alma para que o outro tenha um lugar no mundo e possa sentir-se em casa.

Ouvir-integração. Permite o homem situar-se no mundo. É o ouvir que percebe a situação do universo no seu conjunto. (...) É um ouvir sem fronteiras e sem preconceitos, disposto a reconhecer tudo, o favorável e o desfavorável, o que agrada e o que aborrece, o que honra e o que deprime. (JUVENAL, 1977, p. 183, 184).

À luz da complexidade daquele ouvir suscitado no pensamento em Juvenal (1977), podemos arguir sobre a dificuldade de seu total domínio, mas é profundamente desafiador assumir a possibilidade utópica dos devires-outro decorrentes, criadores da convivência digna. Este, estou cada vez mais convicto, é o honroso e instigante papel do ouvidor-facilitador aberto à ética, ao exercício da alteridade, por isso mesmo, aberto à aprendizagem com foco em educar para a cidadania, caminho de vida digna!

4. O Papel do Ouvidor: Casos-Exemplos em Ouvidoria

Com base no quadro de referência até aqui apresentado, convido o leitor a uma reflexão sobre alguns casos vivenciados no cotidiano da Ouvidoria-Geral da UFPE para, em seguida, convergir no sentido das considerações finais deste trabalho. Assumimos, portanto, o princípio de que a compreensão do papel da ouvidoria exige, também, a sua contextualização ao cotidiano da organização (aos significados subjetivos e culturais que os intervenientes atribuem às suas atitudes, ações e consequências destas, no processo de tratamento das demandas), sem o que a realidade tratada esvai-se em sentido. Os Quadros 1, 2 e 3, a seguir, sintetizam, portanto, três casos de demandas à Ouvidoria da UFPE, de acordo com a origem do interveniente que envia a demanda. É necessário esclarecer, de início, uma questão básica: não eventualmente, o demandante procura a ouvidoria, sem antes ter procurado a instância acadêmico/administrativa pertinente para tratar do eventual problema. Nesses casos, o ouvidor deve decidir acolher ou estruturar uma resposta (educativa), recomendando ao demandante que recorra, antes de procurar a ouvidoria, àquelas instâncias normalmente responsáveis pelo serviço ao qual a demanda está afeta. Destacamos que, em todos os casos, participam (pelo menos) quatro intervenientes, a saber: o Ouvidor (pode ser o ouvidor-geral e/ou o ouvidor setorial), o Demandante, o Demandado direto e o Demandado indireto (Servidor em nível hierárquico imediatamente superior ao Demandado). Há

casos, contudo, em que a abrangência do assunto exige, também, a participação de um conjunto maior de intervenientes (intervenientes hierarquicamente superiores e até de outros setores afins). Importa, ainda, chamar a atenção do leitor para a questão da classificação, segundo a tipologia tradicionalmente usada para as demandas: Reclamação; Denúncia; Solicitação; Sugestão e Elogio. Optamos, aqui, neste texto, por não explicitar a classificação dos Casos segundo essa tipologia, considerando que a escolha desta exige, também, educação em cidadania, embora os intervenientes nem sempre estejam conscientes disso, questão que também pretendemos refletir na sequência.

CASO-EXEMPLO 1: DEMANDA ENTRE DISCENTE-DOCENTE

Este Caso-Exemplo tem como foco um processo de constrangimento alegado por um discente portador de necessidades especiais de ordem cognitiva/intelectual (descritas pelo mesmo como Dislexia em comorbidade com TDAH, Discalculia, Disortografia e deficiência na Memória de Trabalho). De um modo sintético, o setor especializado da Instituição já havia sido acionado (antes de o discente procurar a ouvidoria) pelo próprio discente. Esse Setor, em reunião de esclarecimento técnico com grande parte dos docentes do Curso sob demanda, negociou condições organizacionais para atendimento às necessidades apresentadas pelo discente. O discente, contudo, alegou à ouvidoria que um determinado docente (uma disciplina em particular) não estava atendendo àquelas condições especiais negociadas, à medida que praticava com ele a mesma pedagogia que praticava com todos os demais, como que ignorando as suas (dele discente) necessidades específicas. Alegou, ainda, histórico de reprovação com esse docente e as extenuantes conquistas (em outras disciplinas) resultante do apoio de outros docentes, estes supostamente mais sensíveis, até então, às suas necessidades especiais. Destaque para a indignação do demandante, face o conflito, explicitado por meio do seu alegado sentimento de impotência, desapontamento e resignação, a ponto de afirmar-se na iminência de desistir do referido Curso. Destaque, também, para o pai do discente, à medida que procurou, angustiado, a ouvidoria e até os próprios docentes, no sentido de buscar apoio para o filho, especialmente esclarecendo antecedentes de abandono de curso (em outra instituição), os extenuantes esforços e as conquistas e, além disso, a inabalável crença no potencial do filho.

Quadro 1 – Caso-Exemplo 1: Demanda entre Discente-Docente

Fonte - O Autor (2015)

Para exercer o seu papel de facilitador no Caso-Exemplo descrito no Quadro 1, acima, o ouvidor construiu um diálogo com os intervenientes (encontros pessoais preparatórios isolados e em conjunto com a Chefia de Departamento e Coordenação de Curso, e, em seguida, em conjunto com o próprio docente demandado). Nesses encontros, buscou-se: esclarecer as distintas compreensões do caso; as razões específicas para o conflito; revisar as obrigações institucionais em relação ao acolhimento diferenciado a ser dispensado ao discente portador daquelas necessidades especiais; e, de modo especial, as dificuldades pedagógicas do docente demandado para atender, de modo diferenciado, o discente no contexto da disciplina em questão. Destaque-se aqui a compreensão do docente, alegando necessidade de ser imparcial - não privilegiar nenhum aluno em detrimento aos demais (já havia tácita manifestação de outros discentes nesse sentido) - naquela disciplina e de assiduidade do discente às suas aulas. Nesses encontros, ficou evidente que a complexidade do caso estava associada, também, ao fato de o discente demonstrar domínio de conhecimentos científicos outros que, embora reconhecidamente complementares ao curso, por vezes, conflitavam com os interesses didáticos/pedagógicos momentâneos do Curso em si. Além disso, a ostensiva presença do pai do discente no ambiente de trabalho do Curso tendia, eventualmente, tanto a constranger os docentes quanto a fragilizar a autonomia do discente perante os colegas de turma. Destaque-se que o próprio discente já reconhecia, inclusive, uma tendência de *bullying* de seus colegas de turma. Concluindo, por meio de resposta inicialmente parcial, o ouvidor esclareceu ao demandante que a Coordenação e o Docente em causa fariam uma reunião com ele (demandante) na qual o procedimento diferenciado para avaliação dele na disciplina em causa seria combinado antes da realização de qualquer avaliação prevista. Além disso, esclarecemos que seria realizado um trabalho de sensibilização sobre o caso, junto com cada um dos demais professores das disciplinas que ele (discente) ainda cursaria (até a conclusão do Curso), prevenindo constrangimentos. Reiterou-se, também, a necessidade de o demandante ser assíduo às aulas. Deixou-se, por fim, a demanda em aberto para possibilitar uma

avaliação, em conjunto, com relação à efetividade das medidas tomadas. De fato, após alguns dias, o próprio demandante avaliou a situação como superada, reconhecendo que: a reunião de conciliação foi realizada a contento; havia realizado o exercício escolar da disciplina de modo adequado às suas necessidades, com bom resultado; estava assíduo e se dedicando fortemente para zelar pela melhoria continuada da relação professor-aluno; e, inclusive, já estaria elaborado artigo para possível publicação conjunta com o próprio docente demandado. Nesse caso, permanece (até o momento) a pendência para o enfrentamento, pela Instituição, da alegada situação de *bullying*, embora também seja razoável que o ouvidor acompanhe os desdobramentos do caso até o demandante concluir seu Curso na Instituição.

CASO-EXEMPLO 2: DEMANDA ENTRE SERVIDOR-SERVIDOR

Este Caso-Exemplo tem como foco um prolongado e sofrido estado de indignação, explicitado por um Servidor, associado à necessidade (na visão dele demandante) de reabertura do Processo Administrativo Disciplinar (PAD) (encerrado há mais de 15 anos) a que havia sido submetido e a posição contrária, de tendência conservadora até então assumida pela Instituição, exigindo daquele algum novo elemento factual para justificar o ato. A adjetivação “conservadora” caracteriza o reiterado parecer da Instituição ao responder aos vários processos protocolados pelo referido servidor, solicitando reabertura do seu caso, sem, contudo, oferecer uma resposta que ele compreendesse como adequada aos seus reclamos.

Quadro 2 – Caso-Exemplo 2: Demanda entre Servidor-Servidor

Fonte - O Autor (2015)

Para exercer o seu papel de facilitador no Caso-Exemplo descrito no Quadro 2, acima, o ouvidor manteve um diálogo aberto e acolhedor (mais de um encontro por semana por mais de um ano), com servidor demandante, acolhendo pessoalmente suas agruras. Nesse processo, solicitou vistas ao mencionado Processo Administrativo Disciplinar (PAD), no sentido de contextualizar a situação e possibilitar nova abordagem ao caso. Nova, na visão do ouvidor, no sentido de valorizar a ética da compreensão, permitindo à Administração ir

além da abordagem moral de tendência conservadora até então adotada. O ouvidor assumiu que os assuntos atinentes aos conflitos da convivência humana no trabalho estão alicerçados, historicamente, na ética dos interesses individuais e coletivos, mas com fundamentos puramente objetivos da moral. Lembrou que, recentemente, como já apontam as orientações da OMS e OIT, ganha cada vez mais espaço a ética da compreensão, única capaz de reconhecer a subjetividade do espírito humano, via de abertura à alteridade. Diante desse quadro, o ouvidor ressaltou o intrínseco valor humano e social – para a pessoa do Servidor Demandante, a Comunidade e a Instituição (potencial de avanço inovador na qualidade das relações interpessoais, até então vigente na Instituição) – associado à necessidade e à possibilidade de se construir uma nova compreensão compartilhada para o caso. Lembrou a oportunidade de se criarem as condições necessárias para ajudar o demandante a recuperar a sua paz interior e gozar de um ambiente de trabalho digno, à medida que aquela abordagem seria sensível, pelo menos:

- 1) Ao profundo e continuado estado de sofrimento e humilhação em que se encontrava submetido o Servidor Demandante, ao longo de dezesseis anos em que tentou obstinadamente, embora sem sucesso até então – no seu entendimento pessoal -, respostas adequadas da Instituição às várias indagações suas sobre o desfecho do seu caso;
- 2) À persistência obstinada e incomum daquele Servidor inconformado, abordando e clamando diuturnamente por justiça: às mais diversas autoridades da Instituição (e até suprainstitucional; bem como a tantos quanto se dispuseram (ao menos por respeito humano) a ouvi-lo nos corredores da Instituição; e, até mesmo, alardeando publicamente aos quatro-ventos, em diversos e inconvenientes (para os demais pelo menos) momentos ou locais;

- 3) À disponibilidade para apresentar ao Servidor, por meio de uma metodologia adequada, os esclarecimentos necessários e possíveis à superação das dúvidas exaustivamente levantadas por ele às respostas oficiais sobre o seu caso desde então;
- 4) À necessidade de se resgatar o Servidor do estado de violência moral a que se entendia submetido no ambiente de trabalho desde então; e,
- 5) À necessidade de ir além do tradicional apoio psicossocial ao servidor, especialmente se pairavam dúvidas na sua compreensão dos argumentos que a Instituição lhe apresentou como conclusão do PAD que tratou do seu caso.

Convergindo para a proposta da nova compreensão, face o longo e sofrido processo vivenciado pelo Servidor, o ouvidor destacou, então, três momentos fortes: o primeiro, imediatamente ao final do mencionado PAD, caracterizado com o início da incansável jornada reivindicatória (do demandante) pelo direito de revisão do seu processo, a qual perdurava até aquele momento; o segundo, associado à resposta institucional ao questionamento de instância superior sobre a situação do Servidor, caracterizado com o reconhecimento desse direito no âmbito do Conselho Universitário, embora sem revisão de mérito; e o terceiro, quando o Servidor recorre à Ouvidoria Geral, caracterizado pela proposta da abordagem compreensiva por essa instância. Importante ressaltar que as ponderações do ouvidor sobre esse caso não trataram do mérito do PAD a que havia sido submetido o Servidor, mas justamente da situação em que ele se encontrava desde então, externalizada com a sua atitude *sui generis* de, por mais de 15 anos, pleitear diuturnamente a revisão do seu caso. Essa Demanda foi subsequentemente resolvida com significativo aprendizado institucional, através do atendimento ao direito de revisão do caso, conforme proposto pela Ouvidoria à Administração Central; culminando com a elaboração, apresentação e aprovação de novo parecer circunstanciado favorável ao Servidor, no Conselho Universitário.

CASO-EXEMPLO 3: DEMANDA ENTRE TERCEIROS – SERVIDOR

Este Caso-Exemplo tem como foco um processo de suposto plágio explicitado em uma dissertação de mestrado, alegado por demandante externo à Instituição. Especificamente, o demandante alegou que, na dissertação em causa, havia trechos (contendo argumentações, resumos e resultados), além de gráficos e figuras, copiados literalmente da sua Tese de Doutorado anteriormente publicada, sem a devida citação ou referência. Importante esclarecer que o demandante forneceu vasto material que comprovaria seus questionamentos e, em seus argumentos, mostrou-se inclinado a levar o caso à instância judicial.

Quadro 3 – Caso-Exemplo 3: Demanda entre Terceiros – Servidor

Fonte - O Autor (2015)

Para exercer o seu papel de facilitador no Caso-Exemplo descrito no Quadro 3, acima, o ouvidor construiu um diálogo com os demais intervenientes (encontros pessoais preparatórios isolados e em conjunto com a Coordenação do Programa de Pós-Graduação e, em seguida, em conjunto com o Docente e Orientador da dissertação questionada). Nesses encontros, buscou-se esclarecer as distintas compreensões do caso e as obrigações institucionais em relação à correção do trabalho acadêmico, caso as supostas ocorrências de cópia fossem confirmadas. Vale destacar os esforços da ouvidoria no sentido de municiar os intervenientes internos com orientações técnicas sobre o plágio acadêmico, oriundas de fontes (externas) oficiais e especializadas. A Coordenação do Programa, com o apoio do Orientador, concluiu pela confirmação da procedência dos questionamentos alegados e apresentou um prazo para a revisão da dissertação e republicação desta com as devidas correções. Em resposta (inicialmente parcial) ao demandante, o ouvidor confirmou a procedência do direito de citação e propôs um prazo razoável para conclusão da revisão e republicação da dissertação. Além disso, o ouvidor deixou claro (ao demandante): o controle interno do andamento da revisão (baseando-se no referido prazo negociado); posição de que, se necessário, outras medidas administrativas mais rígidas poderiam ser tomadas; e ressaltou a valiosa contribuição resultante da atitude do demandante, ao procurar a ouvidoria para a melhoria do

serviço público prestado pela Instituição (aprimorar procedimentos a fim de garantir a qualidade na prevenção dos direitos de propriedade intelectual e a originalidade dos trabalhos desenvolvidos nos programas de pós-graduação). O demandante, por sua vez, mostrou-se bastante satisfeito e concordou com a proposta a ele encaminhada, deixando claro que já não mais estava propenso a tratar do assunto por via judicial. Vale destacar, nesse momento, o valor da confiança criada entre o ouvidor (representante institucional perante o demandante) e o demandante, atenuando atitudes conflitantes por parte deste e criando condições que resultaram em um desfecho conciliador, robusto e sereno da demanda.

5. Considerações Finais

O texto apresentado suscita alguns argumentos conclusivos sobre o papel do ouvidor como facilitador em uma universidade pública federal. Tais argumentos apontam para a necessidade, as possibilidades e os desafios de um pensar e agir dos intervenientes, aprendiz aberto à ética, à alteridade e à cidadania, com consequências positivas para a melhoria contínua e inovação na qualidade do serviço público prestado pela universidade.

Para exercer o seu papel de facilitador, o ouvidor deve assumir pressupostos de boa vontade e dignidade de todos os intervenientes, embora com o cuidado de prová-los (os pressupostos), no decorrer dos processos de interação tipicamente conflitantes do ambiente de trabalho. Essa atitude é valiosa à medida que possibilita a superação da fria acolhida instrumental vigente no serviço público, evitando-se preconceitos e abrindo-se as portas para o compartilhamento de pontos de vista à partida conflitantes. O Ouvidor instiga os intervenientes ao diálogo restaurador de eventuais conflitos socioprofissionais no trabalho antes que à busca de culpados! No atual contexto, o papel de facilitador do ouvidor é desafiado sobremaneira a desenvolver, em conjunto com os intervenientes, a necessária sensibilidade em relação ao possível sofrimento intrínseco do demandante e/ou do demandado (à medida que este se sint

injustamente questionado) e, também, os necessários esclarecimentos sobre as insuficiências das condições organizacionais! A estratégia de facilitação está orientada para construir respostas com a participação de todos os intervenientes, com base em uma nova compreensão das situações vivenciadas, convergindo para uma compreensão compartilhada, aberta à aprendizagem, que favoreça as eventuais soluções de reconciliação e/ou de superação de insuficiências organizacionais (gestão e/ou estrutural). Nesse sentido, torna-se fundamental compreender as possibilidades de se construírem soluções de razoável consenso, respeitando a diversidade dos limites de educação em cidadania em que se encontra cada um dos intervenientes (premidos por distintas compreensões da situação), no contexto das condições organizacionais vigentes.

A experiência comprova que as soluções das demandas, embora com base em uma profusão de casos pessoais e pontuais, são sempre decorrentes de uma ação compartilhada com consequências para a educação em cidadania dos intervenientes e melhoria na qualidade do serviço público prestado pela instituição.

Vale destacar alguns desafios ao exercício do papel de ouvidor. No sentido da prevenção, espera-se que suas atitudes contribuam para o diálogo restaurador, em oposição ao esgarçamento das relações socio-profissionais no trabalho cotidiano da instituição e, também, para a compreensão das reais possibilidades de soluções de razoável consenso, em oposição às frias decisões pela via judicial. Além disso, existe a necessidade de que o ouvidor acompanhe os desdobramentos das demandas no contexto da instituição, quanto à efetividade do cumprimento das respostas engendradas e à cuidadosa avaliação do impacto estratégico (prevenindo a repetição e tendência de aprofundamento, generalização e repercussão dos problemas tratados). Descortina-se, pois, a necessidade e possibilidade da permanente difusão, no seio da Comunidade Acadêmica, do papel institucional estratégico da ouvidoria e da sua efetiva apropriação cidadã, via um processo de responsabilidade compartilhada.

Talvez a maior contribuição do texto esteja na compreensão do valor, da urgência e das possibilidades de um processo de humanização

institucional. Referimo-nos ao doce compartilhar da alegria quando vivenciarmos o avanço institucional em convivência digna à medida dos resultados possibilitados com a contribuição da ouvidoria. Tais resultados, embora pontuais na maioria dos casos, provam que cada um e todos estamos grávidos por vivermos abertos à ética, à alteridade e à cidadania, como via serena para que a Instituição brilhe em relações socioprofissionais dignas, luzes da humanização do trabalho!

Afinal, almejamos que este trabalho contribua para que saibamos distinguir entre a cidadania outorgada – entendida como: direito; pertença; título; símbolo; algo moralmente devido por uma instância social à pessoa – e a cidadania ativa desenvolvida através da educação – entendida como: consciente atitude de respeito à alteridade intrínseca a cada pessoa e maturidade ética forjadora de instituições democráticas.

REFERÊNCIAS

AVRITZER, L.; SOUZA, Clóvis H. L. de. **Conferências Nacionais: atores, dinâmicas participativas e efetividades**. Brasília: IPEA, 2013.

BANA E COSTA, Carlos A. et al. A Socio-technical Approach for Group Decision Support in Public Strategic Planning: The Pernambuco PPA Case, 2013. **Group Decision and Negotiation**, v.23, n.1, p. 5-29, jan. 2014. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10726-012-9326-2>> , acesso em: out. 2015.

BRASIL. **1ª Conferência Nacional sobre Transparência e Controle Social – Consocial Relatório Final, 2012**. Controladoria-Geral da União – CGU. Brasília/DF. Disponível em: <www.consocial.cgu.gov.br>. Acesso em, novembro, 2012.

BRASIL. **A reestruturação da Ouvidoria-Geral da União 2011–2014**. Brasília: OGU, 2015. Disponível em: < www.cgu.gov.br/assuntos/ouvidoria/ouvidorias.gov>. Acesso em: maio, 2015.

CÂMARA LEGISLATIVA DO DISTRITO FEDERAL. Núcleo de Estudos e Ações sobre Violência no Trabalho. **Violência no trabalho**: reflexões, conceitos e orientações. Brasília: CLDF, 2008.

CARDOSO, Antonio S. R. **Ouvidoria pública como instrumento de mudança**: texto para discussão nº 1480. Brasília: IPEA, 2010. Disponível em: < <http://www.Ipea.gov.br>>, acesso em: set. 2013.

CARDOSO, Antonio S. R., et al. Ouvidoria pública e governança democrática: reflexões para a construção de um sistema de ouvidorias públicas. In: Reunião GERAL DE OUVIDORIAS PÚBLICAS, 3, 2013, Brasília. Disponível em: < <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/ouvidoria>>, acesso em: set. 2013.

CICONELLO, Alexandre. **A Participação Social como processo de consolidação da democracia no Brasil**. In: How Active Citizens and Effective States Can change the World, Oxfam International, 2008. Disponível em: < www.fp2p.org>, acesso em: ago. 2013.

DEMO, Pedro. **Educação e conhecimento**: relação necessária, insuficiente Ouvidoria Geral da União e controversa. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

JUVENAL, Arduini. **Estradeiro**: para onde vai o homem? São Paulo: Edições Paulinas, 1977.

LYRA, Rubens P. **Autônomas x obedientes**: a Ouvidoria Pública em debate. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2004.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka, **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PERRENOUD, Philippe. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

PEREZ, José Roberto Rus; BARREIRO; Adriana Eugênia Alvim; PASSONE, Eric (Org.) **Construindo a ouvidoria no Brasil** : avanços e perspectivas. Campinas, SP : UNICAMP/Ouvidoria, 2011.

SPINK, Mary J. P. et al. **A cidadania em construção**: uma reflexão transdisciplinar. São Paulo: Cortez. 1994.

TAGORE, Rabindranath. **Gitanjali (oferenda lírica)**. São Paulo: Edições Paulinas, 1991.

UFPE. **Plano Estratégico Institucional UFPE 2013 -2017**. Disponível em: < <https://www.ufpe.br/proplan/>>, acesso em: out. 2015.

UNESCO. **Década da Educação das Nações Unidas para um desenvolvimento sustentável, 2005-2014**: documento final do esquema internacional de implementação. Brasília: UNESCO, 2005.

03

A Contribuição Estratégica da Ouvidoria Pública para a Gestão de Processos de Negócios nas IFES

Ana Luiza Freire de Lorena

1. Introdução

A Gestão de Processos de Negócios ou BPM (*Business Process Management*) é uma abordagem gerencial multidisciplinar, que integra conhecimentos específicos das áreas de Administração, Engenharia de Produção e Tecnologia da Informação. Segatto, Dallavalle e Martinelli (2013) a definem como uma disciplina com foco na gestão de processos organizacionais, que busca a melhoria contínua da instituição por meio de um *feedback* cíclico, capaz de esclarecer tanto o alinhamento dos processos com as estratégias organizacionais como o alcance do desempenho previamente planejado. Trata-se, portanto, de uma abordagem horizontal, em que a organização é vista como um sistema.

É plausível, também, classificar a Gestão de Processos de Negócios como uma abordagem preocupada com a satisfação de clientes, devendo-se considerar fatores, como ambiente do negócio, cultura organizacional, custos dos processos, envolvimento humano, controles, entre outras peculiaridades.

Como afirmam Santos et al. (2011), as iniciativas de implantação de BPM no mercado são majoritariamente privadas, contudo se ressalta um crescimento de interesse em seus benefícios pelas organizações públicas brasileiras. Para exemplificar o exposto, destaca-se o reconhecimento percebido, principalmente, nas iniciativas de incentivo da ABPMP do Brasil (*Association of Business Process Management Professionals* ou Associação dos Profissionais da Gestão de Processos de Negócios) por meio da promoção de encontros, eventos, pesquisas, entre outras atividades, com o fim de discutir o assunto na esfera pública.

No caso das IFES (Instituições Federais de Ensino Superior), especificamente, percebe-se que, em sua maioria, vivenciam dificuldades constantes e peculiares pelo fato de estarem vinculadas às imposições burocráticas por meio do vasto corpo legislativo do país. Essa característica, conseqüentemente, demanda a necessidade de se buscar um modelo de gestão que viabilize uma atuação gerencial como facilitadora de processos organizacionais, tornando-se mais ágeis e acompanhando o ritmo das mudanças sociais.

Oliveira, Kamimura e Tadeucci (2011) inferem que a grande dificuldade das IFES não permeia somente a burocracia mas também a forma centralizada de administrar e a limitação das decisões que devem ser socializadas. Os autores explicam que por mais que o ambiente universitário seja lembrado como um local de desenvolvimento de inovações e geração de conhecimentos, lamentavelmente não se observa o mesmo para os processos administrativos e decisórios bem como para sua estrutura interna. Corroborando os autores, Sampaio e Laniado (2009) afirmam que as IFES se deparam constantemente com a necessidade de romper os paradigmas que as enrijecem, gerando dificuldades para lidar com mudanças, quando necessário.

Tanto Oliveira, Kamimura e Tadeucci (2011) quanto Glüer (2006) entendem que as IFES, à medida que foram ganhando mais autonomia com o passar dos anos, desenvolveram um estilo próprio de gestão, causado pela variedade de objetivos internos divergentes e pelos diversos profissionais de saberes diferentes que a compõem, formando, assim, um tripé denominado: ensino, pesquisa e extensão. Logo,

Sampaio e Laniado (2009) explicam que, como consequência, existem várias subculturas nas universidades, além de outras particularidades (linhas de pesquisas diferentes, subgrupos de professores, vulnerabilidade ambiental, divisão entre docentes e técnicos administrativos e baixo grau de tomada de decisão).

Além dessa fragilidade identificada na gestão das IFES, Pina (2013) ressalta que há uma exigência cada vez maior, advinda da democracia, para requerer da administração pública uma postura mais proativa, com padrões de desempenho, ética, transparência, entre outras demandas que se apresentam alinhadas com os princípios da Gestão de Processos de Negócios. Destarte, o autor justifica a tendência atual de as organizações públicas se interessarem em adaptar a sua gestão à ferramenta em questão. Assim, como as IFES compartilham da mesma realidade, por se inserirem no grupo dos órgãos públicos, entende-se que a adequação da ferramenta também seria plausível.

Nesse ínterim, as Ouvidorias Públicas surgem como uma forma de proporcionar aos clientes transparência nos processos e nas ações bem como um meio de comunicação eficaz para dar *feedback* à gestão estratégica da organização. Acerca do assunto, Cardoso (2010, p.19) explica que “grande parte das reclamações dirigidas pelos cidadãos às Ouvidorias Públicas decorre da falta de harmonia dos modelos de gestão”, que, embasados em um modelo burocrático, muitas vezes, tornam a própria gestão mais difícil de ser compreendida e executada.

Nesse sentido, Cardoso (2010) apresenta uma visão mais voltada para a gestão acerca da Ouvidoria Pública, ao afirmar que esta tem como função não somente colaborar para o atendimento às demandas do cidadão mas também sugerir mudanças no modelo de gestão que determina a organização adota, uma vez que a Ouvidoria Pública possibilita a percepção dos anseios dos clientes e dos pontos que precisam de reajuste.

Destarte, pretende-se com esse texto focar no modo como a Ouvidoria Pública poderia contribuir estrategicamente para a implantação e manutenção da Gestão de Processos de Negócios (BPM) no ambiente universitário público federal. Nessa proposta, o tema será abordado de maneira teórica, utilizando-se o método qualitativo

descritivo de pesquisa, ao focar pesquisas bibliográficas e estudos de caso, analisando-se, portanto, o contexto geral e atual do objeto em estudo e as suas peculiaridades perante as duas ferramentas em questão (Ouvidoria Pública e BPM).

2. A Gestão de Processos de Negócios

Antes de entender o que seria, em detalhes, a Gestão de Processos de Negócios, vale ressaltar o que se entende apenas por “processo”. Segatto, Dallavalle e Martinelli (2013) afirmam que existem várias formas de defini-lo, contudo, a mais utilizada pela literatura o retrata como um conjunto de atividades organizadas com o intuito de transformar recursos de entrada em recursos de saída (ou seja, em resultados). Teixeira (2013), Espinosa e López (2013) compartilham da mesma ideia, ao traduzirem-no como um conjunto de atividades que se interligam, formando um processo com valor agregado por almejar um resultado comum. Em outras palavras, são atividades interconectadas por recursos (articulação de pessoas, as instalações, os equipamentos, entre outros) que obedecem a um fluxo lógico de ações para alcançar resultados.

Assim, por “Gestão de Processos de Negócios” ou BPM, Sordi (2008) explica que se trata de uma ferramenta com um sentido mais amplo, isto é, trata-se de uma abordagem administrativa para gerenciamento sistemático de uma estrutura organizacional orientada para a visão por processos. Dessa forma, a gestão da instituição torna-se estruturada em função desses processos, ao fornecer uma perspectiva mais sistêmica para o negócio, caracterizando-se como horizontalizada e pouco hierarquizada.

Quanto à abordagem sistêmica especificamente, Segatto, Dallavalle e Martinelli (2013) afirmam se tratar do estudo que analisa como um objeto específico interage com os outros elementos do sistema ao qual pertence. Nesse ínterim, é perceptível que essa abordagem é fundamental para esclarecer os propósitos administrativos da ferramenta, pois vários autores já apresentam definições nesse sentido, a exemplo

de Hammer (2013, 5), que classifica o BPM como “um sistema integrado de gestão de desempenho de negócios, voltado para a gestão de processos de negócios ponta a ponta”.

Jesus e Macieira (2014) nos trazem as seguintes características principais para a Gestão de Processos de Negócios:

- Busca por um maior alinhamento estratégico, concatenando esforços de melhoria de processos no nível gerencial e especificando tecnologias de apoio para o nível operacional;
- Enfoque sistêmico e integrado com os outros sistemas da organização, corroborando o exposto anteriormente;
- Utilização do pensamento “de fora para dentro”, ao priorizar as necessidades dos clientes e o que se entende por geração de valor;
- Maior foco em tecnologias para a evolução de sistemas de BPM.

Além das características supracitadas, vale ressaltar que o BPM é uma ferramenta, que mantém o foco na gestão da melhoria contínua, prezando pelo desenho do fluxo dos processos e apresentando uma visão ponta a ponta de cada um deles. Deve-se destacar também a atenção dada a uma cultura participativa de gestão, ao aprendizado organizacional, à transparência das informações e à medição e gerenciamento do desempenho da instituição.

Dentre os benefícios gerados, Baldam et al. (2007) explicam que o interesse em estudar e implantar o BPM nas organizações se revela na contribuição da ferramenta para solucionar problemas que, muitas vezes, são causados pela hipercompetitividade global do mercado, pelo crescimento da complexidade organizacional, pela maior exigência quanto à transparência dos negócios e pelo maior uso das tecnologias nas organizações.

A ABPMP (2013) explica esses benefícios por meio de atributos sob quatro perspectivas: organização, cliente, gerência e ator do processo. Como organização, os atributos destacados refletem mudança

organizacional, definições claras de responsabilidades, melhoria da consistência e adequação da capacidade do negócio, gerenciamento do conhecimento, entre outros. Quanto à perspectiva clientes, a ABPMP (2013) menciona o impacto positivo gerado mediante a transformação dos processos, o maior controle do compromisso com os clientes e a aquisição de funcionários que passam a atender às expectativas organizacionais de forma mais satisfatória. A perspectiva de gerência reflete a facilidade de realizar *benchmarking*, a melhoria de planejamentos, a otimização dos desempenhos, dentre outros aspectos. Por fim, quanto aos atores do processo, observam-se benefícios voltados para uma melhor compreensão do todo, além do uso de ferramentas apropriadas para o trabalho, maior entendimento sobre seus papéis na organização e, conseqüentemente, maior contribuição para o trabalho.

Dessa forma, a literatura apresenta “Ciclos de Vida” de BPM como uma forma de sistematizar o planejamento, a implantação, o controle e o refinamento do gerenciamento dos processos nas organizações. Esses ciclos de vida retratam a necessidade de se utilizar uma espécie de passo a passo a ser seguido no momento de implantação e manutenção da ferramenta. A ABPMP (2013, p.52) afirma que a Gestão de Processos de Negócios “implica um comprometimento permanente e contínuo da organização para o gerenciamento de seus processos”, e isso envolve um ciclo de *feedback* constante para assegurar o alinhamento dos processos com a estratégia previamente definida e manter o foco no cliente. Para Jesus e Macieira (2014), o gerenciamento do ciclo de vida dos processos enfatiza a execução e a otimização da rotina destes, acompanhando e aprimorando sistematicamente, a partir das demandas dos clientes. Nesse sentido, os autores entendem que o gerenciamento do ciclo de vida de BPM é uma abordagem de nível tático.

Baldam et al. (2007) afirmam que a literatura nos traz vários Ciclos de Vida de BPM, sendo a maioria apresentada de forma cíclica, com ações que se repetem ao longo do tempo. Para ilustrar o exposto, apresenta-se o Ciclo de Vida de BPM abaixo, idealizado de acordo com a visão da ABPMP (2013) para processos considerados previsíveis:

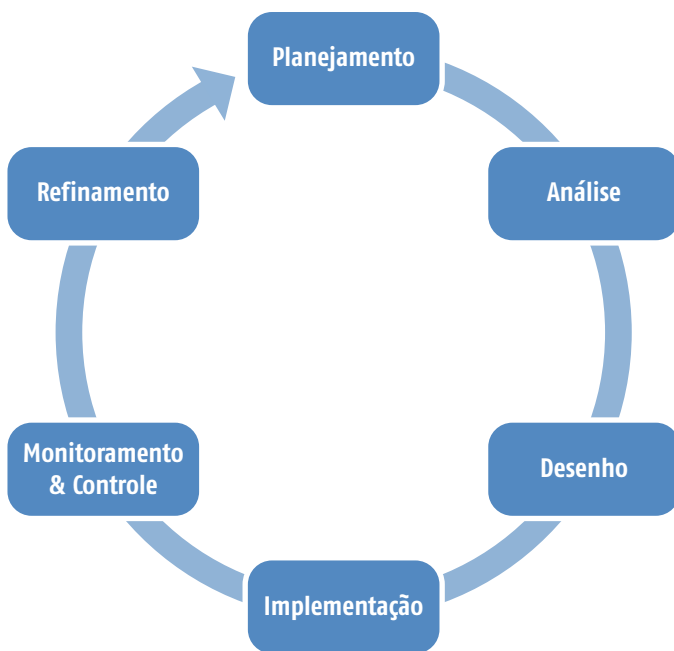


Figura 1. Ciclo de Vida de BPM - Processos com Comportamento Previsível

Fonte: ABPMP (2013, p.52)

Esse Ciclo de Vida de BPM consiste em seis fases distintas: inicia-se no planejamento estratégico da organização que é seguido da análise dos processos para alcançar os objetivos traçados previamente; em seguida, realiza-se o desenho desses processos para viabilizar as respectivas divulgações e implementações concretas pelos níveis tático e operacional da organização. Posteriormente, esses processos serão monitorados e controlados para gerar conclusões sobre o que deve ser melhorado na última fase denominada de refinamento.

Contudo, entende-se que o Ciclo de Vida de BPM apresentado acima não se trata de uma prescrição, pois, segundo a ABPMP (2013), a ideia pretendida é ofertar um norte para proceder com o passo a passo planejado por cada organização, de acordo com sua individualidade. Ademais, Baldam et al. (2007) destacam que, na verdade, são

as pessoas que operam a ferramenta as responsáveis, de fato, pelo sucesso do gerenciamento dos Ciclos de Vida de BPM, ressaltando a importância de promover a ferramenta em nível cultural para que todos entendam o seu real sentido e se motivem a trabalhar em prol de um propósito comum.

3. O Papel da Ouvidoria Pública para a Gestão de Processos de Negócios nas IFES

Com o intuito de esclarecer o conceito e o papel da ouvidoria em uma organização, Glüer (2006) explica que sua função básica é atuar em defesa dos interesses dos diversos usuários contra quaisquer omissões cometidas pela instituição. Ferreira e Santos (2011) corroboram o autor e argumentam que pode ser entendida como um meio de comunicação, que representa a “voz do cidadão na organização” a partir do momento em que sugere ações de melhorias, fideliza clientes e, consequentemente, gera valores, antes obtidos em pequenas e difusas interações.

Contudo, entende-se que a sua atuação no trâmite das demandas deve ser imparcial. Uma forma criativa de definir essa característica é encontrada nos estudos de Ferreira e Santos (2011), quando compararam a ouvidoria com um jogador que não se vincula a nenhum time específico. O intuito da comparação é mostrar que, para a ouvidoria, o que importa é o foco apenas na legitimidade dos fatos e não, a vinculação a uma das partes. Dessa forma, será possível agir de maneira harmoniosa e alavancar a qualidade do serviço ou produto da organização, sem considerar a subjetividade e os interesses pessoais dos que estão envolvidos.

Machado, Duarte e Silva (2011) consideram que os modelos de ouvidoria variam de acordo com cada contexto institucional; isto é, tipo de negócio, região administrativa, tamanho da organização, entre outros aspectos. Destarte, Speck (2008 apud MACHADO; DUARTE; SILVA, 2011) explica que há cinco formas de atuação das Ouvidorias, com maior ou menor grau, sendo elas:

- a) Ouvidoria como um canal de comunicação com o cidadão;
- b) Ouvidoria como um instrumento de mediação;
- c) Ouvidoria como um instrumento de gestão da qualidade dos serviços prestados;
- d) Ouvidoria como um lugar difusor e de defesa dos Direitos Humanos;
- e) Ouvidoria com caráter investigativo.

Os autores explicam que as duas primeiras referem-se à ideia de mediação e interação entre instituição e cliente; a terceira refere-se mais a um instrumento de gestão com inclinação para a melhoria dos processos organizacionais; a quarta refere-se ao objetivo de salvaguardar a dignidade da pessoa humana; e, por fim, o caráter investigativo refere-se à apuração de fatos que envolvem a organização.

Por outro lado, Machado, Duarte e Silva (2011) afirmam que não há um limite claro entre as cinco formas de atuação, percebendo-se um caráter híbrido resultante de diferentes demandas que uma determinada organização pode receber em sua rotina e também de sua estratégia de atuação que pode ir mudando de tempos em tempos.

Considerando a atuação das ouvidorias em órgãos públicos, Santos (2013) explica que têm a finalidade de contribuir para a materialização dos princípios constitucionais que embasam a Administração Pública. Oportuniza, portanto, favorecer o exercício de críticas, sugestões, reclamações e elogios, além de servir como um espaço para tirar dúvidas; legitimando a participação social de todos os interessados. Santos (2013) também afirma que a ouvidoria pública, pelos motivos apresentados acima, torna-se um exemplo do “claro avanço de cidadania”, por promover o exercício de direitos e por ser um canal direto de comunicação entre o órgão público e a sociedade.

Além disso, Santos (2013) destaca que as ouvidorias públicas têm como uma de suas atividades principais a de realizar a mediação de conflitos que surgem naturalmente entre os diversos interessados nos serviços públicos. Considerando isso, o autor ainda apresenta as

características abaixo, remetendo-nos às cinco formas supracitadas de atuação da ouvidoria, segundo Speck (2008 apud MACHADO; DUARTE; SILVA, 2011):

[...] um canal de comunicação direta a serviço da sociedade; como uma instituição que auxilia as relações entre o cidadão e o Estado, elo entre eles; como instituto promotor, que contribui para o aprofundamento da inclusão social, da democracia participativa, do controle social; como mediador de conflitos; norteador da prestação de serviços públicos; como elemento estratégico de governança do Estado, que viabiliza a melhoria dos serviços públicos (SANTOS, 2013, p. 21).

Nesse ínterim, a ouvidoria universitária, especificamente, torna-se uma ferramenta a ser usada não só pelo usuário da instituição como também pela sociedade como um todo. Biagini (2013) ressalta a importância das ouvidorias para as universidades públicas, citando o reconhecimento do Ministério da Educação (MEC), quando a insere como um dos itens considerados em sua Avaliação Institucional Externa. A autora também explica que, nesse documento, dentre outras questões, o MEC observa se as informações fornecidas pela ouvidoria universitária foram, de fato, consideradas pelas instâncias administrativas da instituição.

Glüer (2006) entende que a ouvidoria universitária vista como um canal de comunicação abre portas para diálogos com os diferentes públicos que possui ao ajudar na integração de seus processos internos, pois se entende que as manifestações apontam qualitativamente sinais de articulação ou desarticulação dos processos no âmbito da educação, gerando consequências para a avaliação institucional. Assim Glüer (2006) destaca que uma crítica a um determinado aspecto da organização não necessariamente indica descrédito por parte do usuário, pois o autor entende que, ao reclamar (ou sugerir ou elogiar), o cliente revela confiança de que a organização tem capacidade de ser mais eficiente e eficaz. Destarte, o autor aponta algumas das questões

que normalmente chegam às ouvidorias universitárias: críticas sobre a postura de um determinado docente, infraestrutura, administração da instituição, dentre outras.

Justificando esses tipos de demanda nas IFES, Vilanova (2009, apud BIAGINI, 2013) explica também que há dificuldades específicas enfrentadas pelas ouvidorias universitárias diante de ambientes com comportamento característico de autoritarismo, causando desconforto na recepção da ouvidoria pelos demais dirigentes ou gestores. Para exemplificar, eis algumas das dificuldades apontadas pela autora: manifestações são levadas para o campo pessoal por docentes e técnicos administrativos, alvos de reclamações; abuso de poder das chefias perante os direitos dos subordinados; alguns reitores se posicionam como o próprio ouvidor institucional; receio de compartilhamento das decisões, entre outras.

Considerando a forma de atuação descrita por Speck (2008 apud MACHADO; DUARTE; SILVA, 2011) como sendo a de “instrumento de gestão da qualidade dos serviços prestados”, Glüer (2006) infere que esse aspecto é perceptível quando a rotina de uma ouvidoria é quantificada, considerando-se a criação de categorias e públicos específicos, canais de comunicação, entre outros aspectos que utilizam estatísticas e bancos de dados. Santos (2013) corrobora o autor, ao destacar que, a partir do momento em que a ouvidoria pública sistematiza, compila, confronta os dados recebidos, ela exerce uma função mais completa que seria a de disponibilizar informações importantes para as decisões de gestão. Assim, Santos (2013) acredita que as ouvidorias são um ótimo canal estratégico para captar e processar ideias de melhorias da qualidade.

Vismona (2011) reforça o exposto, ao afirmar que, quando a ouvidoria atua com foco na percepção do cidadão apenas, sem considerar a lógica da administração, pode representar uma ameaça para a organização, uma vez que é capaz de expor críticas sem a preocupação de transformá-las em informações construtivas, causando, dessa forma, uma antipatia entre os dirigentes-alvo das demandas, confundindo o mensageiro (ouvidor) com a mensagem em si. Eis a importância de se

entender a ouvidoria pública de forma institucionalizada, aliada da estratégia organizacional.

[...] compreender e incorporar as informações contidas nas manifestações do consumidor/usuário na gestão, com certeza, irá aperfeiçoar a organização como um todo. A ouvidoria, nesse contexto, é uma grande aliada nos processos de aperfeiçoamento, não devendo ser vista como uma ameaça à ordem e ao quadro funcional (VISMONA, 2011, p. 36).

Ademais, o autor também observa que a nova realidade de mercado exige novas posturas perante o cliente final, incluindo suas expectativas, reclamações e demandas no centro das decisões estratégicas da organização, favorecendo o papel da ouvidoria pública como um apoio importante. Santos (2013) parte da mesma ideia, ao inferir que a ouvidoria pública pode ser um instrumento estratégico para a instituição devido a sua capacidade de integrar as diversas áreas que a compõem, impulsionando as transformações internas através de informações importantes.

Biagini (2013), da mesma forma, também apresenta a ouvidoria pública com um viés voltado para a gestão, quando reconhece o seu papel na relação entre Estado e cidadãos, de forma que as demandas decorrentes da instituição tornam-se capazes de melhorar o serviço público. Por esse motivo, a autora acredita que a ouvidoria pública deve ser um instrumento de gestão capaz de provocar mudanças na prestação do serviço público e gerar controle de qualidade dos serviços prestados. Sobre esse aspecto, Machado, Duarte e Silva (2011) afirmam que a ouvidoria, quando entendida como uma forma de controle de qualidade do serviço prestado, acaba se tornando estratégica por entrar em contato com a alta administração, ao mesmo tempo em que é um meio de comunicação direta com o usuário.

Corroborando os autores, Ferreira e Santos (2011) inferem que a ouvidoria não tem o poder de mandar fazer ou desfazer atos de gestão da organização. Entretanto, a partir do momento em que toma

conhecimento das manifestações, tem o dever de atuar junto com as outras áreas da organização, objetivando sensibilizá-las para que promovam as mudanças necessárias nos processos internos, almejando a melhoria contínua da qualidade dos produtos/serviços. Assim, os autores afirmam que a essência do trabalho da ouvidoria é “ajudar a transformar em oportunidade as ameaças surgidas do relacionamento da organização com o cidadão, humanizando a relação e perseguindo o equilíbrio nesse processo”.

Outra característica da Ouvidoria que merece destaque é exposta por Palmeiras, Stacia e Sgari (2014), quando a evidenciam como um instrumento de transparência e, portanto, indispensável ao exercício da função pública. Assim, os autores explicam que o ouvidor universitário deve ser competente para realizar o controle da prestação do serviço público no sentido de tornar as críticas e sugestões “verdadeiras co-gestoras da administração universitária”.

Com base no exposto até então, percebe-se claramente a possibilidade de se obter influência da ouvidoria pública universitária para o bom funcionamento dos processos internos da organização, podendo ser uma ferramenta de grande apoio para a implantação e manutenção do BPM nas IFES. Petenate (2011), por exemplo, considera a ouvidoria como um subsistema de um sistema maior denominado organização, sendo formada por processos que interagem com outros subsistemas para atender a um único propósito. Lima (2008), complementarmente, afirma que a percepção da ouvidoria como uma ferramenta de gestão demanda que seus responsáveis tenham conhecimento de todos os processos, fluxos de informação, valores e cultura da organização para compreender as demandas que surgem. Assim, o autor explica que o gestor da ouvidoria deve, também, exercer um papel voltado para a melhoria dos processos administrativos internos, devendo dominar, além do conhecimento técnico, habilidades para relacionar-se com os diversos públicos com os quais a instituição mantém contato.

Destarte, considerando o Ciclo de Vida da ABPMP (2013) exposto anteriormente como exemplo, entende-se que o instituto da ouvidoria pública universitária poderia exercer seu papel de apoio para a Gestão

de Processos de Negócios não só na fase de “monitoramento e controle” da gestão, mas, principalmente, na de “refinamento”. Esse apoio seria concretizado, por exemplo, com a apresentação de relatórios contendo informações estratégicas, obtidas nas demandas como uma forma de controle dos processos, além de servir de base para a nova fase de planejamento após uma análise realizada para refinar processos e promover as respectivas melhorias contínuas. Isto feito, torna-se possível o início de um novo ciclo de vida de BPM.

O quadro abaixo apresenta as afinidades das características do BPM com as do instituto da ouvidoria pública, encontradas na literatura, fortalecendo o entendimento de que as duas ferramentas podem ser grandes aliadas na gestão estratégica das IFES:

CARACTERÍSTICAS DO BPM	CARACTERÍSTICAS DA OUVIDORIA PÚBLICA
Visão sistêmica da organização	Vista como um subsistema dentro de outro maior, auxiliando na interação entre os outros setores da organização (subsistemas).
Alinhamento dos processos à estratégia planejada pela organização	Vista como instrumento capaz de fornecer informações acerca da percepção do cliente sobre os processos, contribuindo para o planejamento estratégico da organização.
Pensamento “de fora para dentro” – priorização e foco nas necessidades dos clientes	Meio de comunicação, que representa a “voz do cidadão”, priorizando as necessidades dos clientes.
Foco na melhoria contínua dos processos através do Ciclo de Vida de BPM	Capacidade de transformar dados em informações construtivas para melhorar a gestão organizacional continuamente.
Cultura participativa de gestão	Instrumento, que facilita a interação de todos os envolvidos em uma dada questão, favorecendo a gestão participativa e a participação social nos serviços públicos.

CARACTERÍSTICAS DO BPM	CARACTERÍSTICAS DA OUVIDORIA PÚBLICA
Aprendizado organizacional	Auxilia na aprendizagem organizacional a partir do momento em que aponta as falhas destacadas nos serviços e estimula correções.
Transparência das informações	Considerada um dos instrumentos para promover a transparência no serviço público.
Medição e gerenciamento de desempenho	Vista como um instrumento de gestão da qualidade dos serviços e de controle social, podendo ser utilizada com estatísticas e bancos de dados para gerar informações estratégicas.

Quadro 1 – Afinidades entre a Ouvidoria Pública e o BPM

Fonte – A Autora (2015)

Acredita-se, portanto, que todas essas afinidades são suficientes para demonstrar a capacidade da ouvidoria pública de auxiliar a Gestão de Processos de Negócios nas IFES. Todavia, dada a análise administrativa exposta acima, vale destacar a opinião de Glüer (2006), quando atenta para o ponto referente à necessidade de entendimento das manifestações dos usuários com um sentido pedagógico também e não somente administrativo. O autor explica que, se todas as demandas da ouvidoria fossem tratadas apenas como indicadores de gestão dentro de um olhar puramente administrativo, estas poderiam não contribuir para o crescimento organizacional, podendo acarretar em perseguição de docentes, dentre outros problemas. Assim, o autor acredita que se deve manter certo cuidado pedagógico para essas questões, contribuindo para o estabelecimento de diálogos e apresentando ao demandante da crítica uma visão diferente da questão posta em discussão.

4. Considerações Finais

Este artigo teve como objetivo contribuir para a literatura mediante a provocação de uma nova forma de pensar acerca da gestão das

universidades públicas federais tanto no que tange ao instituto das ouvidorias públicas como a prática da Gestão de Processos de Negócios. A maior contribuição obtida foi a argumentação apresentada para destacar como a ouvidoria pública poderia contribuir para a implantação e manutenção das práticas de BPM nessas instituições, dadas as dificuldades históricas e recentes vivenciadas pelas FIES, especialmente no que se refere à modernidade e à necessidade de mudança de comportamentos e de formas de gestão.

Vale destacar a importância de a ouvidoria pública universitária se preocupar em também manter uma postura mais proativa e dinâmica, isto é, não só gerar informações estratégicas com base nas demandas recebidas, mas pensar mais adiante, identificando oportunidades de melhoria, ajudando a analisar gargalos nos processos organizacionais e sugerindo alternativas para evitar futuros problemas.

Além disso, espera-se com este trabalho poder inspirar o desenvolvimento de mais estudos voltados para as alternativas de melhoria da gestão das universidades públicas como uma forma de auxiliar no seu desenvolvimento diante de um mercado que se torna cada vez mais complexo e dinâmico.

REFERÊNCIAS

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCES MANAGEMENT PROFESSIONALS – ABPMP. **BPM CBPK**: guia para o gerenciamento de processos de negócios, corpo comum de conhecimento: ABPMP BPM CBOOK v.3.0. 2013. Disponível em: <http://c.ybcdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOOK_Guide_Portuguese.pdf.> Acesso em: 29 ago. 2014.

BALDAM, R. L. et al. **Gerenciamento de processos de negócios BPM**: Business Process Management. 2. ed. São Paulo: Érica, 2007. 239 p.

BIAGINI, L. **As Ouvidorias públicas nas instituições de ensino superior**: a experiência da Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2013. Originalmente

apresentada como dissertação do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, UFPE. 2013. Disponível em: <http://www.repositorio.ufpe.br/bitstream/handle/123456789/11387/dissertacao_liane_bia-gini.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 21 ago. 2015.

CARDOSO, A. S. R. **A Ouvidoria como instrumento de mudança**: texto para discussão nº 1480 IPEA. 2010. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/participacao/images/pdfs/td_14_80%20ouvidoria%20como%20instrumento%20de%20mudana.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2015.

ESPINOSA, Y.; LÓPEZ, C. R. Business Process Modeling: Evolution of the Concept in a University Context. **Computación y Sistemas**, v. 17, n. 1, p.79-93, 2013.

FERREIRA, H. J.; SANTOS, H. A. **Afinal, o que é essa tal de ouvidoria?** São Paulo : Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman, 2011. Disponível em: <<http://www.abonacional.org.br/artigo.php?codigo=36>>. Acesso em: 23 ago. 2015.

GLÜER, L. M. A Ouvidoria universitária como instrumento para uma avaliação institucional emancipatória do ensino superior. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIENCIAS DA COMUNICAÇÃO, 29., 2006, Brasília. Brasília: UNB, 2006. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2006/resumos/R1364-1.pdf>>

HAMMER, M. O que é gestão de processos de negócio? In: BROCKE, J.V.; ROSEMANN, M. (Org.). **Manual de BPM**: gestão de processos de negócio. Porto Alegre: Bookman, 2013. cap. 1; p. 3-16.

JESUS, L.; MACIEIRA, A. **Repensando a gestão por meio de processos**: Como BPM pode transformar negócios e gerar crescimento e lucro. Rio de Janeiro: Algo Mais Editora, 2014, 317 p.

LIMA, C. S. **Ouvidoria pública no Estado de Pernambuco**: passos na perspectiva da Cidadania. Recife: UFPE, 2008. Originalmente apresentada como dissertação do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste. Disponível em: <http://www2.ouvidoria.pe.gov.br/c/document_library/get_file?p_l_id=7364182&folderId=7366069&name=DLFE-46923.pdf>. Acesso em: 21 ago. 2015.

MACHADO, J. A. P.; DUARTE, S.; SILVA, V. L. R. A Implementação de ouvidorias públicas e privadas: modelo de gestão por processo. In: PEREZ, J. R. R.; BARREIRO, A. E. A.; PASSONE, E. (Org.). **Construindo a ouvidoria no Brasil**: avanços e perspectivas. Campinas, SP: UNICAMP; Ouvidoria, 2011.p. 145-166.

OLIVEIRA, R. A.; KAMIMURA, Q. P.; TADEUCCI, M. S. R. Limites encontrados na gestão de uma universidade pública federal: O caso do campus universitário de Gurupi – UFT. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 7., 2011, Rio de Janeiro.

PALMEIRAS, J. B.; STACIA, M. A.; SGARI, R. Setor de Ouvidoria: uma ferramenta estratégica para a tomada de decisão na gestão universitária. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA– CIGU, 14., 2014, Florianópolis.

PETENATE, A. J. Gestão e Melhoria de Processos. In: PEREZ, J. R. R.; BARREIRO, A. E. A.; PASSONE, E. (Org.). **Construindo a ouvidoria no Brasil**: avanços e perspectivas. Campinas, SP: UNICAMP; Ouvidoria, 2011. p. 43-58.

PINA, E. D. **GRESSUS**: uma metodologia para implantação da BPM em organizações públicas. São Cristóvão, SE: Universidade Federal de Sergipe, 2013. Originalmente apresentada como dissertação em ciências da computação.

SAMPAIO, R. M.; LANIADO, R. N. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. **Revista de Administração Pública (RAP)**. Rio de Janeiro, jan./fev., p. 151-1742009.

SANTOS, M. C. **Ouvidoria pública**: instrumento de participação social e ferramenta de gestão. Brasília, DF, 2013. Originalmente apresentada como monografia do curso de Especialização em Gestão Pública, Escola Nacional de Administração Pública.

SANTOS, H. M. et al. Um Estudo exploratório sobre adoção de BPM em organizações públicas. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, 7., 2011, Salvador, BA.

SEGATTO, M.; DALLAVALLE, S. I.; MARTINELLI, D. P. Business Process Management: a systemic approach? **Business Process Management Journal**, Ribeirão Preto, SP, v. 19, n. 4, p. 698-714, jan. 2013.

SORDI, J. O. **Gestão por processos**: uma abordagem moderna da administração. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

TEIXEIRA, P. A. S. **Gestão por processos numa instituição do ensino superior**. Lisboa. 2013. 248 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial) – Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa, 2013. Disponível em: <http://run.unl.pt/bitstream/10362/10621/1/Teixeira_2013.pdf> Acesso em: 25 jan. 2014.

VISMONA, E. L. A Evolução das ouvidorias no Brasil. In: PEREZ, J. R. R.; BARREIRO, A. E. A.; PASSONE, E. (Org.). **Construindo a ouvidoria no Brasil**: avanços e perspectivas. Campinas, SP: UNICAMP; Ouvidoria, 2011. p. 29-42.

04

A Ouvidoria e suas Contribuições ao Planejamento Estratégico

Lílian Lima de Siqueira Melo

1. Introdução

Dentre os desafios que as instituições de ensino superior enfrentam, encontra-se a criação de mecanismos que auxiliem a tomada de decisão. Um desses mecanismos é a informação organizacional, considerada, em primeiro momento (anos 50), como um requisito burocrático necessário, a fim de se reduzir o custo do processamento de muitos papéis. Mais adiante, nas décadas de 70 e 80, passou a ser compreendida como elemento de controle e gerenciamento, auxiliando os processos de tomada de decisão, sendo hoje considerada um recurso estratégico, fonte de vantagem competitiva para garantir a sobrevivência das organizações (MORAES; TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2004).

Apesar de a informação organizacional ser de grande relevância ao planejamento, muitos gestores não sabem utilizá-la de forma adequada e, até mesmo, não sabem como obtê-la de fontes confiáveis. O problema torna-se maior, quando existe a necessidade de tomada de decisão imediata, levando o gestor a equívocos que podem colocar em risco a

imagem da instituição. Desse modo, essa abordagem justifica-se pela necessidade de estudos e debates que possam auxiliar a gestão a conhecer fontes de informação, capazes de fornecer subsídios aos objetivos estratégicos, aproveitando oportunidades e minimizando ameaças.

No planejamento estratégico, a informação desempenha um papel no crescimento e na capacidade organizacional, que, de acordo com Choo (2003), são definidos em três campos, para sua criação e uso: informação utilizada para entender as mudanças do ambiente externo e se adaptar de forma mais rápida; a informação criada, organizada e processada com o propósito de gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado, criando novos produtos ou serviços; e a informação pesquisada e avaliada que identifica alternativas plausíveis, prováveis resultados para se mensurar o impacto destes para a organização (CHOO, 2003).

Nesse contexto de busca, criação, utilização, organização, processamento e avaliação da informação organizacional, pode-se considerar o papel da ouvidoria como um instrumento auxiliar, que atua como gerenciador de informações, de modo a sugerir novas estratégias de ações. Logo, define-se a temática e o objetivo deste artigo que busca, por meio da bibliografia consultada, identificar contribuições da ouvidoria ao planejamento estratégico, a fim de melhorar a qualidade dos serviços oferecidos e proporcionar à gestão da instituição a adoção de métodos e técnicas mais eficazes de planejamento.

2. O planejamento estratégico

As instituições Públicas no Brasil, em sua maioria, não possuem características de planejamento. Agem no amadorismo e emergencialismo. A situação se agrava, quando, em universidades, pessoas sem conhecimentos de gestão assumem cargos administrativos, pois o título de doutores em suas áreas não indica que estão aptos para exercer suas funções, carecendo de conhecimentos sobre como conduzir a organização (SILVA et al., 2014).

Pereira (2010, p. 44) apresenta uma boa reflexão quando fala de planejamento:

[...] planejamento difere de improvisar. Enquanto o primeiro está preocupado em elaborar um plano para fazer algo, ou mesmo, criar um esquema para agir, o segundo prepara algo às pressas, no momento em que as coisas acontecem e, às vezes, age ao acaso.

A atividade de planejar é tomar decisões presentes baseando-se no exame do impacto destas no futuro. A busca é pela redução da incerteza envolvida no processo decisório, que ocasiona uma maior probabilidade de alcance dos objetivos, metas e desafios delineados pela organização. De acordo com Oliveira (2008, p. 5), o processo de planejar cria indagações, que “[...] envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde”.

O planejamento, de acordo com Oliveira (2008), tem como princípios ser participativo, coordenado, integrado e permanente. Deve ser participativo no sentido de ser realizado por todas as áreas pertinentes ao processo. A coordenação deve garantir que os envolvidos atuem interdependentemente. A integração deve garantir que os vários escalões da empresa tenham seus planejamentos integrados e que o planejamento deva ser permanente, para ter utilidade e valor ao longo do tempo devido à turbulência ambiental.

Com as mudanças advindas de novos modelos de gestão e, devido à necessidade de garantir sua legitimidade e sustentação, planejamentos mais abrangentes começam a aparecer, sendo o planejamento estratégico uma opção de conduzir uma gestão com efetividade, permitindo que a instituição e seus gestores conheçam a organização em que atuam e aonde querem chegar, delineando os caminhos para se conquistarem os objetivos. (SILVA et al., 2014).

Para Almeida (2010), o planejamento estratégico consiste em uma técnica administrativa, que procura ordenar as ideias das pessoas, de maneira que crie uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Após a ordenação das ideias, as ações são organizadas, de modo que seja

implementado o plano estratégico para se alcançarem os objetivos pretendidos, sem desperdício de esforços. O planejamento estratégico não indica como administrar o dia a dia do trabalho, mostra como estruturar ações, ajudando os gestores a organizarem suas ideias e direcionar suas ações.

Na visão de Pereira (2010), o planejamento estratégico é um processo, que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de traçar ações estratégicas para aumentar a competitividade e o seu grau de resolutividade.

Oliveira (2008) entende que o planejamento estratégico é o conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para uma situação em que o futuro tenda a ser diferente do passado.

De acordo com O'Regan; Ghobadian (2002), o planejamento estratégico é fundamental para a eficácia do processo de gestão, podendo variar entre uma organização e outra por uma série de razões, tais como: porte da empresa, segmento econômico, entre outras. No processo de planejamento estratégico, pode-se realizar uma análise das variáveis do ambiente externo (identificação das oportunidades e das ameaças) e do ambiente interno (identificação dos pontos fortes e fracos). Assim, o conjunto de diretrizes estratégicas tem como objetivo evitar ameaças, aproveitar as oportunidades, utilizar os pontos fortes e superar as deficiências dos pontos fracos.

O'Regan e Ghobadian (2008) traçaram um panorama da evolução do processo de planejamento estratégico como um campo de pesquisa, demonstrando sua relevância no âmbito acadêmico e prático das organizações. Nessa etapa, são identificadas as variáveis estratégicas internas e externas. As variáveis externas podem representar oportunidades ou ameaças à empresa, enquanto que as variáveis internas representam os pontos fortes e fracos:

- a) Identificar variáveis consideradas estratégicas no ambiente externo à empresa que podem representar oportunidades ou ameaças à organização;

- b) Identificar variáveis consideradas estratégicas no ambiente interno da empresa que podem representar pontos fortes e fracos da organização;
- c) Definir diretrizes estratégicas (planos) que visam aproveitar as oportunidades e se defender das ameaças identificadas;
- d) Envolver os gestores, de forma que eles possam participar ativamente no processo de gestão e no cumprimento da missão organizacional.

O estudo de O'Regan; Ghobadian (2008) mostra que é necessário identificar as variáveis estratégicas tanto externas quanto internas à organização e, ainda, que as variáveis do ambiente interno da empresa podem representar pontos fortes e fracos.

Levando em consideração a informação para esse fim, pois ela pode ser considerada como um dos mais importantes ativos organizacionais, faz-se necessário entender a forma como as organizações acessam, organizam, compartilham e fazem uso da informação para gerar conhecimento e favorecer as estratégias.

A informação organizacional tem como um de seus segmentos a informação estratégica, cujo objetivo é o uso de dados, informação e conhecimento para agregação de valor a produtos e/ou serviços, garantindo a sobrevivência da organização aos desafios atuais.

3. A informação organizacional e estratégica

O uso da informação pelas organizações é um dos recursos mais importantes para garantir a competitividade nos dias atuais. A informação é criada, tratada e transferida às organizações, e a eficiência desse processo garante à organização patamares elevados de desempenho (CALAZANS, 2006).

A informação organizacional tem características e dimensões específicas. Um de seus segmentos é a informação estratégica, cujo objetivo principal é o uso de dados, informação e conhecimento para agregar

valor a produtos e/ou serviços. Isso permite a sobrevivência da organização aos desafios atuais. A conceituação e definição do uso da informação organizacional e estratégica permite um maior conhecimento da gestão informacional, identificando características, funcionalidades, necessidades e valores (CALAZANS, 2006).

Vários autores definem informação, dentre eles, Drucker (1999), que a conceitua como dados organizados dotados de significado; Miranda (1999), que complementa, afirmando que a informação é composta de dados organizados significativamente para subsidiar a tomada de decisão, e Davenport (1998), que define a informação como um termo, o qual envolve dados, informação e conhecimento, abrangendo, também, a conexão entre os dados e o conhecimento obtido.

Valentim (2002) classifica as informações organizacionais em: estratégicas, de mercado, comerciais, estatísticas, financeiras, de gestão, tecnológicas, gerais e cinzentas (de qualquer natureza, para qualquer área e com qualquer finalidade de uso, que não são detectados em buscas formais de informação).

Na concepção de Moresi (2001a), as informações são classificadas quanto aos diferentes níveis organizacionais: informação de nível institucional, que favorece o planejamento e as decisões de alto nível, informação de nível intermediário, que auxilia a avaliação dos processos, o planejamento e a tomada de decisão de nível gerencial e informação de nível operacional que dá subsídio ao planejamento e à tomada de decisão de nível operacional. Moresi (2001b) também classifica a informação organizacional quanto ao seu *status* de importância: informação crítica, mínima, potencial e sem interesse, na qual a organização deve focar seus esforços para preservar a informação crítica, mínima e potencial (nesta ordem).

A informação organizacional também possui visões de valor. Para Beal (2004), a informação é um fator de sinergia, quando a organização possui um fluxo informacional eficiente e favorece o intercâmbio de ideias e informações. Também é um fator determinante do comportamento, pois influencia a maneira de agir dos indivíduos e dos grupos dentro e fora das organizações. A informação possibilita a redução

da incerteza na tomada de decisão, pois permite que escolhas sejam feitas com menor risco e no momento adequado, sendo um elemento importante para fomentação e introdução de produtos (bens ou serviços) no mercado, um dos principais objetivos da informação estratégica organizacional.

A informação estratégica, de acordo com Frishammar (2003), é a informação adquirida e utilizada para fundamentar as tomadas de decisões estratégicas.

Na década de 90, Porter (1996) definia estratégia como um conjunto de atividades com o objetivo de agregar maior valor para os clientes e/ou um valor semelhante ao de mercado a um custo mais baixo. A estratégia competitiva de uma organização define a forma de operar e diferenciar seus produtos e serviços das organizações concorrentes (McGEE; PRUSAK, 1994). Para executar essa tarefa, os estrategistas necessitam de informações corretas em tempo hábil e local adequado que possibilitem tomadas de decisões fundamentadas. Segundo McGee e Prusak (1994), a capacidade de adquirir, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz favorece uma organização a diferenciar-se das demais. Ou seja, a gestão da informação será, cada vez mais, a base para a competitividade.

Entretanto, existem algumas características da informação, que dificultam a gestão para a fomentação, distribuição e uso da informação estratégica. São elas: informação em várias formas (explícita, implícita, etc.); escassez de informação correta; dificuldade de criação da informação; facilidade em reproduzi-la; não depreciação da informação comparada aos bens de capital, pois seu valor pode ser eterno ou perecível (dependendo das circunstâncias); a agregação de valor da informação com o uso e com a precisão (McGEE; PRUSAK, 1994; BEAL, 2004). Assim, a gestão da informação deve incluir, em dimensões estratégicas e operacionais, mecanismos para obter e utilizar recursos humanos, financeiros, tecnológicos, materiais e físicos para o gerenciamento da própria informação, que, então, deve ser disponibilizada como insumo útil e estratégico para indivíduos, grupos e organizações (MARCHIORI, 2002).

A gestão da informação engloba a tecnologia da informação, comunicação e os recursos/conteúdos informativos, visando ao desenvolvimento de estratégias e à estruturação de atividades organizacionais. Desse modo, a gestão da informação mapeia as informações necessárias, realiza a coleta, avalia a qualidade, armazena, distribui e acompanha os resultados de seu uso (MARCHIORI, 2002).

A gestão da informação organizacional é realizada por meio da coordenação, administração e planejamento do ambiente informacional e dos seus fluxos de informação. Davenport (1998) identifica quatro fases para o processo de gerenciamento da informação: determinação das exigências, obtenção da informação, distribuição e utilização da informação. Choo (2003, p. 404) define as seguintes fases do fluxo informacional organizacional: “identificação das necessidades informacionais, aquisição da informação, organização e armazenagem da informação, desenvolvimento de produtos informacionais e serviços, distribuição da informação e uso”.

A informação estratégica, independente dos tipos necessários para sua composição, está inserida no ambiente informacional da organização, devendo ser gerenciada assim como os outros tipos de informação.

A estratégia competitiva de uma organização é composta por um mapa de informações, que responde a perguntas sobre a maneira pela qual ela irá operar no mundo. Esse mapa permite identificar a informação estratégica que a organização precisa ter e a forma de utilizá-la, a fim de superar a concorrência. Identifica, também, a informação que a organização precisa fornecer a seus clientes e fornecedores, como incorporar essa informação aos seus produtos e serviços e fornecer à organização a habilidade de responder rapidamente às demandas do consumidor final (McGEE; PRUSAK, 1994).

4. Contribuições da Ouvidoria para o planejamento estratégico

A Ouvidoria é o setor responsável pelo controle de qualidade dos serviços oferecidos pela instituição. Ao ouvidor cabe ouvir e registrar

as reclamações, críticas, elogios e sugestões, procurando atuar como mediador das demandas e contribuir como uma ferramenta de gestão aos processos administrativos, técnicos e humanos da instituição. A Ouvidoria representa o cidadão junto com a instituição a que está vinculada, obedecendo às diretrizes da Declaração Universal dos Direitos Humanos e da Lei 12.527 de acesso à informação.

No desempenho de suas atividades, o ouvidor, entre outras ações, recebe, analisa e busca soluções para as demandas; mantém-se informado sobre atividades e serviços da instituição e atua de forma a evitar problemas ou danos ao patrimônio físico, técnico como também à imagem da organização e de seus funcionários (PALMEIRAS; STACIA; SGARI, 2014).

Entretanto, em muitos casos, percebe-se uma visão distorcida da ouvidoria tanto por cidadãos quanto por gestores: no caso de alguns cidadãos, a ouvidoria deve sempre resolver todos os seus problemas, mesmo quando a demanda efetuada não tem qualquer fundamento. É a ideia de que o demandante sempre tem razão, mesmo que ele não a tenha. Esse sentimento prejudica a ouvidoria, que é vista muitas vezes, como inoperante ou incompetente, o que pode afetar sua credibilidade. No caso de alguns gestores, a reação mais comum é de não aceitação, revolta ou incompreensão das reclamações relativas à sua gestão, pois, muitas vezes, negligenciam as demandas dos cidadãos e concebem a ouvidoria como uma ameaça e/ou como um adversário que incomoda. Isso acarreta grandes problemas à ação da ouvidoria, pois cria uma barreira gerencial, dificultando suas atividades (PALMEIRAS; STACIA; SGARI, 2014).

Nesse sentido, é essencial que a comunidade perceba a ouvidoria como um instrumento de transparência, e, como tal, indispensável à garantia da lisura, impessoalidade e eficácia do exercício da função pública. De acordo com Dallari (1995), o ouvidor deve ter como função primordial o controle do mérito, da oportunidade, da conveniência e da prestação do serviço público. Isso mostra que o objetivo busca não só obter o desempenho correto da administração como também deve atentar às demandas dos cidadãos, a fim de torná-las parte da decisão gerencial.

A ouvidoria tem a capacidade de identificar, por meio das demandas, problemas, falhas e suas causas, repassando-os aos gestores juntamente com as possíveis soluções, auxiliando-os no controle de qualidade e aperfeiçoamento dos atendimentos e serviços públicos ofertados. Ela atua de forma estratégica, na gestão das instituições, contribuindo para melhorar a qualidade dos serviços oferecidos, além de ser uma fonte de informações para ajustes nos processos de gestão e um instrumento, que promove a melhoria das relações entre os órgãos públicos e a sociedade. Logo, constitui-se em uma ferramenta de baixo custo e eficiente para o fortalecimento da cidadania (MOREIRA, 2006).

Ao sistematizar as informações das demandas de forma quantitativa e qualitativa, a ouvidoria disponibiliza ao órgão subsídios necessários para a tomada de decisões dos gestores. Além disso, as ouvidorias “são entendidas estrategicamente como grandes captadoras e processadoras de ideias para a melhoria da qualidade de serviços prestados à sociedade” (MOREIRA, 2012, p. 22).

No momento em que uma ouvidoria acolhe as manifestações do cidadão, ela descodifica, transformando-as em informações, que se tornam oportunidade de melhoria para as políticas e para a gestão pública. Desse modo, o cidadão percebe que sua manifestação é considerada pela administração pública para efeito de avaliação e aprimoramento dos atendimentos, serviços e políticas públicas, dando-lhe o título de coautor das melhorias e aperfeiçoamento produzidos na gestão pública (SANTOS, 2013).

O estudo de Buvnich (2009) mostra que, em relação às possíveis funções das ouvidorias, existem quatro atividades principais:

Informativa e educativa, com o objetivo de gerar no cidadão a consciência acerca de determinado tema, para que ele possa exercer o controle social necessário; mediativa, com o objetivo de dar força à parte hipossuficiente, especialmente em mercados regulados, em que se têm, de um lado, os entes econômicos e, de outro, o consumidor; e de controle social, com o objetivo de ser mais um instrumento de vigilância capaz de identificar e denunciar ilegalidades e

ineficiências administrativas; bem como a de gestão, com o objetivo de identificar e induzir, nas instituições, as práticas de análises e avaliações dos procedimentos de trabalho a partir das percepções dos usuários dos serviços (BUVINICH 2009, p. 17).

Para que a ouvidoria auxilie na gestão, ela precisa, segundo Iasbeck (2006, p. 21):

”[...] proporcionar (gerir, administrar, manter) fluxos informacionais contínuos entre os agentes do processo da comunicação (organização e públicos), intervindo ou mesmo interferindo em outras áreas correlatas e não necessariamente vinculadas administrativamente ao atendimento”.

Segundo Coelho (2012), os resultados e as análises das informações também podem ser apresentados à gestão da instituição, que pode mensurar a atuação de cada setor, de modo a evitar novos problemas da mesma natureza. Isso permite minimizar custos com a subtração de erros que geram retrabalho, extinguir rotinas burocráticas desnecessárias, repensando economicamente seus recursos humanos e operacionais.

Nesse sentido, compreende-se que a ouvidoria, ao analisar as manifestações para construir relatórios, gera informação estratégica para a instituição, pois está, a todo momento, recebendo *feedback* significativo da sociedade, e, se os produtos informacionais forem bem sistematizados e apoiados em tecnologia confiável, podem servir de base segura para a melhoria e o aperfeiçoamento tanto da formulação e desenvolvimento de políticas quanto da oferta e execução dos serviços públicos. Assim, toda informação que resulta da ouvidoria pode indicar pontos fortes e fracos da gestão e identificar ameaças e oportunidades de mercado (IASBECK, 2006).

Sendo assim, as ouvidorias contribuem para o surgimento de um novo tipo de relação entre o cidadão e a instituição e a criação de um novo modelo de gestão, já que opera com diversos mecanismos de

controle, participação social e de gestão (COELHO, 2012). A ouvidoria constitui-se num órgão estratégico, que integra as áreas da instituição, indutor das transformações internas, que, por meio das demandas, pode oferecer subsídios à qualidade e transparência dos serviços públicos, garantindo a cidadania.

5. Materiais e Métodos

Este estudo caracteriza-se como uma revisão da literatura que buscou analisar estudos publicados no Brasil sobre Planejamento Estratégico e Ouvidoria. A pesquisa utilizada foi bibliográfica e exploratória na qual foram selecionados os materiais. Segundo Lakatos e Marconi (1991), a pesquisa bibliográfica abrange todas as fontes de informação já tornadas públicas em relação ao tema abordado, com a finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi visto, escrito ou falado sobre determinado assunto. Por outro lado, a pesquisa exploratória, de acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2006), é adequada para ampliar o conhecimento sobre um tema, quando há oportunidade de se investigarem objetos pouco explorados anteriormente.

Após a seleção dos materiais, foi elaborada uma revisão integrativa com análise que resultou neste artigo.

6. Considerações Finais

Como pode ser visto neste trabalho, a ouvidoria é um instrumento auxiliar, que atua como gerenciador de informações, de modo a sugerir novas estratégias de ações para a gestão.

Ela atua como um instrumento de transparência, e uma de suas funções é garantir a lisura, impessoalidade e eficácia do exercício da função pública. O ouvidor busca, por meio de suas atividades, contribuir para o desempenho correto da administração, escutando as demandas dos cidadãos, analisando-as para dar suporte à decisão gerencial. Isso

auxilia os gestores no controle da qualidade e aperfeiçoamento dos atendimentos e serviços públicos ofertados.

O papel estratégico da ouvidoria inicia-se desde o recebimento da demanda até a resposta final dada ao demandante e aos relatórios enviados ao gestor. Ao sistematizar as informações das demandas, de forma quantitativa e qualitativa nos relatórios, a Ouvidoria torna-se uma fonte de informação confiável para subsidiar o planejamento.

As análises das informações advindas da ouvidoria também servem como diagnósticos para o gestor mensurar a atuação de cada setor, de modo a evitar a recorrência de problemas, permitindo minimizar custos, retrabalho, rotinas burocráticas desnecessárias, a fim de que os recursos humanos e operacionais sejam bem utilizados.

As informações resultantes da ouvidoria podem indicar pontos fortes e fracos da gestão e identificar ameaças e oportunidades de mercado (IASBECK, 2006). Logo, seu papel vai muito além de intermediadora, pois exige uma postura pró-ativa e inovadora, a fim de colaborar com a gestão para diminuir erros e aumentar a qualidade dos serviços ofertados.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. de. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004. p. 22.

BUVINICH, D. P. R. **Ouvidoria**: uma análise de sua utilização como ferramenta de gestão no âmbito da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa). 2009. Dissertação (Mestrado – Saúde Coletiva) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

CALAZANS, A.T.S. Conceitos e uso da informação organizacional e informação estratégica. **TransInformação**, Campinas, v.18, n.1, p. 63-70, jan./abr., 2006.

CHOO, C. A. **Organização do conhecimento**. São Paulo: Editora Senac, 2003. 425 p.

COELHO, Silva R. S. Representatividade e representações em ouvidorias públicas. In: Iasbeck, L.C.A. **Ouvidoria: mídia organizacional**. Porto Alegre: Sulina, 2012. p. 95.

DALLARI, A. O ombudsman como Instituição: elementos essenciais e o seu papel na atualidade. In: LYRA, R. P. **Ouvidorias Públicas no Brasil**. João Pessoa: CEDEC, 1995.

DAVENPORT, T. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998. 316 p.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999. 168 p.

FRISHAMMAR, J. Information use in strategic decision making. **Management Decision**. v. 41, n. 4, p. 318-326, 2003.

IASBECK, Luiz C. A. Ouvidoria, lugar privilegiado de comunicação organizacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 24, 2006, Belo Horizonte.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

MARCHIORI, P. A ciência da informação: compatibilidade no espaço profissional. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.9, n.1, p.91-101, jan./mar.2002.

McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MIRANDA, R. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. **Ciência da Informação**, v.28, n.3, p.286-292, 1999.

MORAES, G.D.A.; TERENCE, A.C.F.; ESCRIVÃO FILHO, E. A tecnologia da informação como suporte à gestão estratégica da informação na pequena empresa. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de informação**, v.1, n.1, p.27-43, 2004.

MOREIRA, R. R. **O uso da reclamação como meio de coletas de informações nas ouvidorias públicas**. 2006. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). 2006. 190 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2006.

MOREIRA, F. P. **A ouvidoria como instrumento de apoio à gestão**. 2012. Monografia.

MORESI, E. O contexto organizacional. In: TARAPANOFF, K. (org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UnB, 2001a. p.59-91.

_____. Gestão da informação e do conhecimento. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UnB, 2001b. p.111-142.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

O'REGAN, N.; GHOBADIAN, A. Formal strategic planning: The key to effective business process management? **Business Process Management Journal**, v. 8, n. 5, 2002.

PALMEIRAS, J. de B.; STACIA, M.A.; SGARI, R. Setor de ouvidoria: uma ferramenta estratégica para a tomada de decisão na gestão universitária. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU, 14., 2014. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2014.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, M. What's strategy? **Harvard Business Review**, v.74, n.6, p.61-78, 1996.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill Brasil, 2006.

SANTOS, M.C. dos. **Ouvidoria pública**: instrumento de participação social e ferramenta de gestão. Brasília: a autora, 2013. Monografia (Especialização em Gestão Pública) - Escola Nacional de Administração Pública

SILVA, J. E.O. et al. Conciliando administração de projetos com planejamento estratégico na gestão de universidades federais brasileiras. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 7, n. 3, p. 93-114, set. 2014.

VALENTIM, M.L.P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **Datagramazero-Revista da Ciência da Informação**, v.3, n.4, p.1-23, 2002.

05

Integração Sistêmica de Ouvidorias em Instituição Pública Federal de Ensino Superior: desafios e perspectivas

Denize Siqueira da Silva

1. Desafios e perspectivas

Este tema remete a um desafio fundante: pensar a integração das Ouvidorias em instituição pública federal de ensino superior por meio de uma rede sistêmica, tendo como fio condutor a luta por direitos sociais no Brasil contemporâneo e sua materialização mediante ações políticas que garantem participação e controle social. Aqui, a Ouvidoria se coloca como um espaço privilegiado no redesenho do Estado democrático de direito por estabelecer um vínculo entre conflitos, demandas por direitos, participação e busca de alternativas que possibilitem a melhoria das políticas públicas, de bens e serviços ofertados à sociedade. Nessa perspectiva, questionamos: Quais as possibilidades e os limites de participação e controle social que se abrem com a implementação da rede sistêmica de Ouvidorias, neste país, o qual, nos últimos 30/35 anos, vivencia uma confluência contraditória de processos de redemocratização? Que coerência?

Assim, busco delimitar o objeto de minhas reflexões embasadas no conceito de cultura pensado por Eclea Bosi (1998), de perspectivas da Ouvidoria-Geral da União (OGU), principalmente a Coleção OGU (BRASIL, 2012, p. 7,8, grifo nosso)², a qual faz a seguinte análise “o efetivo funcionamento das ouvidorias depende, cada vez mais, de sua *integração sistêmica*”. Dos Anais do II Fórum Nacional das Ouvidorias Públicas (FÓRUM NACIONAL DAS OUVIDORIAS PÚBLICAS, 2004), e dos estudos de Maria Elizabete Mendes (MENDES, 2004).

Dessa forma, ousou um ajuste de foco analítico, formulando o tema nos seguintes termos: a Ouvidoria na instituição pública federal de ensino superior e sua relação de forma colaborativa, não hierárquica, continuada e em rede, virtual ou presencialmente, buscando compartilhar conhecimentos e propor inovações a partir das imbricações existentes entre momentos críticos vividos no contexto político-brasileiro e a importância de exercermos a cidadania em sua plenitude.

Isto posto, cabe (re)começar a reflexão com uma breve recontextualização da Constituição Federal (CF) de 1988, que estabelece o Estado Democrático de Direito, no qual, entre as principais conquistas, está o reconhecimento da dignidade da pessoa humana. A partir dessa abertura democrática, vêm sendo criados e implementados mecanismos de participação e controle social da gestão pública por meio de emendas constitucionais, decretos, instruções normativas, que refletem diretamente, no conjunto de programas e ações das instituições públicas e nos sujeitos que nelas transitam.

Nesse contexto, cristalizam-se, num espaço plural, as Ouvidorias das instituições públicas de ensino superior, a Lei de Acesso à Informação, as Conferências e Audiências Públicas, Comissão de Ética Pública e

2 BRASIL. Controladoria-Geral da União. Ouvidoria-Geral da União. **Orientações para implantação de uma unidade de ouvidoria:** rumo ao sistema participativo. 5. ed. rev. e atual, Brasília-DF, 2012. (Coleção OGU,1). De acordo com a fonte, 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. Trata-se de uma instituição de participação que, juntamente com os conselhos e as conferências, tem o dever de promover a interação equilibrada entre legalidade e legitimidade. Sendo assim, o efetivo funcionamento das ouvidorias depende, cada vez mais, de sua integração sistêmica.

Comissão de Direitos Humanos numa rede sistêmica e complexa, para garantir o direito humano à participação na gestão pública. Nessa perspectiva, o presente artigo vislumbra ampliar o debate, levando-nos a compreender o papel da Ouvidoria Pública, principalmente percebê-la como parte integrante desse processo.

Estamos sob o signo da revolução tecnocientífica e do desenvolvimento das forças produtivas cibernético-informacionais, que redefinem a sucessiva troca de informações sobre procedimentos, conceitos, fluxos, experiências internas e externas, normativos que sugerem um crescimento mútuo das Ouvidorias numa teia de relações em que todos ganham. Segundo José Eduardo Romão³, “essa realidade viabilizará o processo: uma pessoa que demanda atendimento para diferentes Ouvidorias sobre uma mesma problemática receberia uma única” resposta. Uma resposta que efetivamente resolvesse seu problema.

Nesse sentido, convém refletir sobre o emergente paradigma do pensamento sistêmico, para melhor compreender a proposta de integração das Ouvidorias que, em essência, se contrapõe aos fundamentos epistemológicos da administração tradicional, historicamente baseados em pressupostos de simplicidade, estabilidade e objetividade, valores que nortearam o processo de especialização do conhecimento humano a partir do despertar iluminista e contribuíram para a pulverização da produção acadêmica, contudo, não temos a intenção aqui, de realizar uma reflexão paradigmática, mas, de maneira breve abordar a temática para ampliar nossa compreensão sobre desafios e possibilidades para implementação do sistema de ouvidorias.

Sobre proposições do paradigma tradicional devemos atentar para práticas simplificadas e fragmentadas do conhecimento, uma vez que possibilitam um saber fragmentado do universo científico (VASCONCELLOS, 2002).

Assim sendo, segundo Vasconcellos, devemos entender que o pensamento sistêmico deve considera a realidade em suas inexatas dimensões de complexidade, instabilidade e subjetividade, variáveis

3 Ex-Ouvidor-Geral da União, id., 2012, p. 8

elementares do comportamento humano que carece de atenção nesse processo. Nesse sentido, a autora elaborou um quadro comparativo entre os dois paradigmas em questão. Vejamos:

PARADIGMA TRADICIONAL	PARADIGMA SISTÊMICO
<p>Simplicidade</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análise - Relações causais lineares 	<p>Complexidade</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contextualização - Relações causais recursivas
<p>Estabilidade</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinação - previsibilidade - Reversibilidade - controlabilidade 	<p>Instabilidade</p> <ul style="list-style-type: none"> - Indeterminação - imprevisibilidade - Irreversibilidade - incontrolabilidade
<p>Objetividade</p> <ul style="list-style-type: none"> - Subjetividade entre parênteses - Uni-verso 	<p>Subjetividade</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objetividade entre parênteses - Multi-verso

Quadro 1 – Paradigmas tradicional e sistêmico

Fonte: Vasconcelos (2002)

Ou seja, é relevante perceber que o público que demanda para as Ouvidorias costuma ser complexo, instável e altamente subjetivo. Sem um acompanhamento sistêmico, instrumentalizado por uma estrutura de redes integradas, não poderão os ouvidores/as visualizar os indícios microssocial imbricados na perspectiva macrossocial da cultura da reclamação.

As experiências e as afirmações de valores construídos ao longo da nossa trajetória histórica configuram, em tempos atuais no imaginário social brasileiro, a necessidade de estabelecer um processo democrático de participação da sociedade na gestão das políticas públicas, por meio de uma administração articulada e compartilhada entre as Ouvidorias que “garantam a participação da sociedade de forma permanente e institucionalizada” (BRASIL, 2012, p. 8), contudo:

Entre os maiores desafios que hoje se apresentam para uma perspectiva sistêmica está, de um lado, o estímulo à organização interna das Ouvidorias Públicas, com ênfase na eficiência, na eficácia e na efetividade e, de outro lado, o alcance de um nível cada vez mais elevado de participação das ouvidorias em parceria com outras instâncias de participação e controle social (BRASIL, 2012, p.8).

Nessa perspectiva, os especialistas da área ressaltam que o fortalecimento das Ouvidorias, por meio de um sistema participativo, busca, sobretudo, consolidar compromissos e metas que garantam o avanço da cidadania em sua completude. Nesse sentido, a discussão aqui nos remete a uma análise com o compromisso de evidenciar a importância da rede sistêmica de Ouvidorias em instituições públicas federais de ensino superior composto de forma democrática e que atribua lógica colaborativa e compartilhada aos seus componentes. (BRASIL, 2012, p. 8).

Entretanto, não é tarefa fácil implementar uma rede sistêmica de Ouvidorias, haja vista que, a todo momento, nos deparamos com valores culturais firmados ao longo da nossa história política. Assim, obras de autores, como Michel Foucault (2005), Antônio Gramsci⁴, Charles Wright Mills (1964), Marx Weber (2004), Daniel Pécal⁵ e Roger Chartier (1988), também, se constituem como nosso lugar de reflexão. Utilizamos Foucault (2005), baseados na ideia de que as relações de poder fundamentalmente não acontecem ao nível do direito nem da violência. O autor não define poder como algo que nega ou impõe limites. Nessa perspectiva, o poder possui uma eficácia produtiva, uma riqueza estratégica, uma positividade. Assim, a opção pelo objeto é aqui,

4 GRAMSCI, Antônio. **Os intelectuais e a organização da cultura**. 3. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1979. Para o autor, os intelectuais possuem uma função no processo de tomada de consciência de classe, no processo de luta de classe e na organização discursiva das classes. O enunciado invertido pode ser feito. Nesse sentido, os intelectuais possuem uma função no processo de produção da ideologia dominante, no processo de dominação de uma classe sobre a outra e na organização discursiva do capital.

5 PÉCAL, Daniel. **Os intelectuais e a política no Brasil**. São Paulo: Ed. Ática, p. 07, 1990. O autor faz a relação entre as conjunturas do Brasil no início do século XX, com o intuito de situar os personagens e as singularidades nas tramas dos movimentos de caráter político.

antes de tudo, uma solução de escala, uma chave metodológica para, mediante o método sistêmico, perscrutar a complexidade do processo.

2. Sistema Participativo de Ouvidorias Públicas

Há pouco mais de trinta anos, o Brasil iniciou um processo de redemocratização após duas décadas de ditadura. Na atualidade, participação e controle social da administração pública são temas centrais do debate sobre garantias de promoção e continuidade das políticas públicas. A Constituição Federal (CF) de 1988 ampliou a descentralização político-administrativa, estabelecendo competências para os três níveis de governo. Assim, as políticas públicas podem ser elaboradas, executadas e fiscalizadas nos planos municipal, estadual e federal. Nessa conjuntura, a sociedade civil participa da elaboração e da gestão dessas políticas, principalmente por meio dos Conselhos municipais, estaduais e nacionais.

Além dos conselhos, a sociedade exerce o controle sobre as políticas públicas, baseando-se em outros mecanismos, entre os quais, citamos as Ouvidorias Públicas. O processo de redemocratização permitiu que o Estado mudasse seu modelo de gestão, tendo como paradigma central a orientação do serviço público para o cidadão como destinatário do conjunto de ações governamentais e a responsabilização do servidor público pelos resultados alcançados, revitalizando, assim, os vínculos entre Estado e sociedade.

Diante da complexidade, buscamos conceitos de cultura para ampliarmos o leque de reflexões. Sabemos que os valores culturais mudam com o tempo, e isso se deve ao fato de que as condições e as expressões criadas pelo homem são fundamentalmente culturais. Sobre essa questão, Bosi afirma que:

Cultura é o conjunto de práticas, de técnicas, de símbolos e de valores que devem ser transmitidos às novas gerações para garantir a convivência social. Mas, para haver cultura, é preciso, antes, que exista

também uma consciência coletiva que, a partir da vida cotidiana, elabore os planos para o futuro da comunidade (BOSI, 1998, p. 86).

Considerando o pensamento da autora, pode-se perceber que a expressão “Sistema de Ouvidorias Públicas” se origina da própria concepção de que a rede apresenta símbolos e valores os quais transmitem características de uma determinada instituição. Nesse sentido, pensamos que caberia à rede promover a identificação cultural das Ouvidorias mediante a interligação das temporalidades: presente e passado, porque entendemos que a cultura é muito mais que aquilo que as sociedades determinam como valores a serem preservados.

O conceito de cultura vai além da classificação geral das artes, das religiões, de crenças, de instituições, de práticas e de valores (SILVA, 2012). É alcançar o significado do termo como um processo social constitutivo, que cria modos de vida específicos e diferentes. Dessa forma, não podemos dissociar o significado de cultura da produção da vida cotidiana nem das relações estabelecidas entre os personagens históricos e a sociedade; é preciso perceber esses fatores entrelaçados (SILVA, 2012).

Nessa perspectiva, pensamos a trajetória das Ouvidorias em instituições públicas federais de ensino superior e na proposição de se construir um sistema em rede para essas instituições que garanta o seu efetivo funcionamento como um processo de criação de sujeitos, o qual abre possibilidades de reflexão sobre o que e para que instituir.

É importante entender que as práticas dessas Ouvidorias vinculam-se a motivações, objetivos, pressupostos e projetos, que, assim como o conceito de cultura, são mutáveis. Ao centrar a atenção nas ações oficiais, juridicamente estabelecidas, um dos objetivos é elucidar e compreender essas motivações e justificativas que permeiam as decisões sobre quais elementos da cultura devem ser protegidos.

Logo, sendo o sistema de Ouvidorias uma construção, que envolve atores sociais, os motivos que as ancoram, entre os quais, as noções sobre valores e a importância desses, são variáveis no tempo e no espaço. Assim, um sentido mais profundo do ato de implementar um

sistema único para Ouvidorias Universitárias considera como a comunidade acadêmica/sociedade relaciona-se com as políticas públicas, como exerce a sua cidadania, uma vez que, na atualidade, as Ouvidorias Públicas estão mais conectadas aos conceitos de controle e participação social, cidadania e direitos humanos.

Esse último com uma presença muito forte, inclusive na produção literária, a ponto de alguns especialistas considerarem a possibilidade de os estudos sobre Ouvidorias se tornarem uma área específica do conhecimento. Há discussões acaloradas na academia sobre a possibilidade de introdução desse objeto como tema transversal da Educação Básica. É relevante essa perspectiva, porque as políticas culturais, quando excluem personagens do campo de discussões e decisões, quando autorizam apenas uma única versão de pensamento e quando apontam para um único projeto viável de futuro, afastam os grupos sociais dos meios, das ferramentas que viabilizam a sua aparição como sujeitos participativos, atuantes e portadores de conhecimentos.

Acreditamos que essa foi a principal razão pela qual introduzimos neste artigo uma breve discussão sobre o conceito de cultura. Sentimos a necessidade de precisá-lo, porque nos reportamos a ele com frequência, de forma quase sempre limitada, considerando os valores transmitidos por nossas Ouvidorias ao longo de sua trajetória. Compreendemos que cultura é humanização; tanto se refere ao processo que nos faz humanos quanto ao fato de que os bens culturais também se humanizam. Mediante o processo de transformação das Ouvidorias Públicas por meio do trabalho em rede sistêmica e simultaneamente da comunidade acadêmica/sociedade, percebemos a presença de dois elementos indispensáveis: o agente da transformação e o objeto a ser transformado.

A ação de ambos é transformadora, e o resultado imediato para o meio é o produto cultural em bem, em valor e, para a sociedade, a modificação de sua própria condição humana. Nesse sentido, entendemos que cultura se define como algo muito mais abrangente que o resultado da ação intelectual do homem. Como processo ou produto, a cultura tem uma exigência de continuidade, que definimos como o

próprio modo de ser humano. Distingue-se por seu duplo aspecto de processo e de produto: o primeiro definindo a ação contínua e recíproca do homem e do meio; o segundo, o resultado dessa ação, definindo o conteúdo dos bens culturais conquistados, por exemplo, o exercício da participação e controle social, que, por sua vez, condiciona novos desafios à capacidade perceptiva, à sensibilidade, à inteligência e à imaginação humana (SILVA, 2012).

Entendemos que a continuidade do processo, assim como, a preservação da produção humana estão imbricadas e fornecem a motivação básica para a comunicação interpessoal, seja no sentido horizontal relativo aos membros de uma geração, seja no sentido vertical, referente à transmissão das conquistas de uma geração para outra. Logo, a cultura só sobrevive no meio social. Sendo assim, a implementação do Sistema de Ouvidorias em instituição pública federal de ensino superior é uma construção cultural. Entender a forma como se evolui uma cultura é ferramenta para se compreender o processo educativo que pode ser vivenciado nas Ouvidorias Universitárias através da rede sistêmica.

Os choques inevitáveis entre a tradição e as novas exigências democráticas da sociedade global e local foram características das várias fases vivenciadas pelas referidas instituições. Nessa perspectiva, a construção da concepção de um sistema participativo para Ouvidorias Públicas Federais do Poder Executivo tem adquirido um sentido de processo histórico. A importância cultural do objeto reflete-se, principalmente, no interesse despertado por cidadãos, por meio do exercício da democracia, em que o ser social se revela atuante não só como simples admirador, mas, também, como partícipe num dos campos de disputa do jogo do poder.

Só podemos compreender a expansão e o fortalecimento do sistema de Ouvidorias Públicas a partir de discussões que criaram essa instituição, dos fundamentos, do rumo que essa instituição tomou, da realidade criada pela herança cultural, pela evolução econômica e pela reestruturação do poder político no País, por entendermos que cada fase dessa história reflete a interligação entre a sociedade e o poder político.

3. Sistema participativo de qualidade

Nesse momento, teceremos uma breve reflexão sobre o conceito de qualidade voltado ao sistema participativo de Ouvidorias Públicas universitárias. Mas, inferir sobre padrões de qualidade em termos de Ouvidoria com frequência nos leva a perspectivas um tanto nebulosas. Isso porque, apesar de sua autonomia e imparcialidade, prerrogativas básicas da unidade, ou melhor, a resolutividade das suas demandas depende do empenho dos gestores da organização. Assim, mesmo que a Ouvidoria cumpra bem todos os trâmites de encaminhamento e tratamento das manifestações, corre o risco de ser reprovada por meio de uma pesquisa de satisfação devido a não correspondência dos gestores aos anseios dos manifestantes.

Em circunstâncias assim adversas, cabe ao ouvidor a tarefa de conscientizar os gestores, na organização, sobre os índices de reprovação, com vistas à promoção de uma maior credibilidade institucional perante a sociedade, uma vez que entendemos que o descrédito da Ouvidoria é o reflexo de baixa credibilidade à imagem institucional. Analisamos, também, outra questão que afeta diretamente os níveis de qualidade de uma Ouvidoria, a qualificação dos sujeitos envolvidos com a unidade. Nesse contexto, são necessárias capacitações periódicas vislumbrando melhorias qualitativas.

Por fim, apesar de todos esses aspectos, considera-se ainda como fator condicionante para os padrões de qualidade em Ouvidoria a natureza da indicação ao cargo. Se a indicação tiver inspiração e visão técnica, maiores serão as chances de sucesso para o empreendimento. Contudo, nos casos de indicações meramente políticas, os índices de qualidade tendem a ser bem inferiores às expectativas organizacionais. Outro fator a ser considerado é a ausência de práticas democráticas em sociedades que experienciaram governos autoritários, como a nossa, tendendo a comprometer o processo.

Pensamos que, apenas por meio do exercício da cidadania ativa, participativa, democrática e em rede, a Ouvidoria poderá assegurar o canal de comunicação e representação de interesses dos cidadãos frente

à administração pública, principalmente a participação e o controle social. É preciso conscientizar/sensibilizar a participação de cidadãos frente à administração pública. É necessário sensibilizá-los sobre o seu papel social na democratização do País – criar um sentimento coletivo de cidadania de pertença.

Em face da importância e das possíveis consequências positivas de iniciativas aqui analisadas, a sistematização de Ouvidorias em instituições pública federal do Poder Executivo, sobretudo, nas universidades é uma necessidade real, uma vez que possibilitará mecanismos de democracia direta, além de fortalecer os já existentes, pelos quais os gestores poderão restabelecer contato mais direto com os cidadãos e os cidadãos com a gestão.

REFERÊNCIAS

BOSI, Ecléa. **Memória e sociedade:** lembranças de velho. São Paulo: Cia das Letras, 1998.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Ouvidoria-Geral da União. **Orientações para implantação de uma unidade de ouvidoria:** rumo ao sistema participativo. 5.ed., rev. e atual. Brasília-DF, 2012. (Coleção OGU, 1).

CARDOSO, Antônio Sameraro Rito; LYRA, Rubens Pinto (org.). **Novas modalidades de ouvidorias públicas no Brasil.** João Pessoa-PB: Editora Universitária, 2010.

CHARTIER, Roger. **A história cultural:** entre práticas e representações. Lisboa:

DIFEL; Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1988.

FÓRUM NACIONAL DAS OUVIDORIAS PÚBLICAS, 2, 2004, Brasília. **A Ouvidoria Geral da União e sua atuação:** anais do II Fórum Nacional das Ouvidorias Públicas. Brasília-DF: Controladoria-Geral da União, 2005.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 2005.
GRAMSCI, Antônio. **Os intelectuais e a organização da cultura**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1979.

GUIA de ouvidorias: Brasil 2011. São Paulo: ABRAREC; Padrão Editorial, 2011.
Disponível em: <www.guiadeouvidorias.com.br>. Acesso em: 2 de set. de 2012.

MARCELINO, Karla Júlia. **Revista Científica da Rede de Ouvidorias do Estado de Pernambuco**. 2010.

MENDES, Maria Elizabete. Sistema de gestão da qualidade para a excelência das ouvidorias públicas. In: FÓRUM NACIONAL DAS OUVIDORIAS PÚBLICAS, 2, 2004, Brasília. **Anais do II Fórum Nacional das Ouvidorias Públicas**. Brasília-DF: Controladoria-Geral da União, 2005.

MILLS, C, W. A política da cultura. In: MELO, R. de. (org.). **Os intelectuais e a cultura**. Lisboa: Presença, 1964.

OLIVEIRA, João Elias. **Ouvidoria Pública**: a evolução de um modelo único. Disponível em: <<http://www.abonacional.org.br/artigo.php?codigo=28>>. Acesso em: 23 ago. 2012.

PÉCALT, Daniel. **Os intelectuais e a política no Brasil**. São Paulo: Ed. Ática, 1990.

VASCONCELLOS, Maria José Esteves de. **Pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência**. Campinas, SP: Papirus, 2002.

SILVA, Denize Siqueira da. **Tecendo Memória**: linhas e entrelinhas da trajetória da UFRPE (1912-1936). Recife: UDUFRPE, 2013.

WEBER, Marx. **Ciência e política**: duas vocações. São Paulo: Martin Claret, 2004.

06

O Papel das Ouvidorias frente ao Assédio Moral

Karla Júlia Marcelino

Maria do Rosário Lapenda

1. Introdução

Este artigo tem por objetivo analisar o papel das Ouvidorias frente ao Assédio Moral. Para tanto, fizemos uma revisão bibliográfica e trouxemos um estudo de caso.

Nesta era globalizada, as Organizações enfrentam enormes desafios para que não haja a desumanização das relações de trabalho, quando metas pactuadas nem sempre estão em consonância com a capacidade de produção de suas equipes. Se não é fácil coadunar a lógica de resultados com um ambiente humanizado, a sociedade precisa que cada vez mais os Órgãos públicos funcionem melhor e prestem, consequentemente, serviços de qualidade.

O ambiente de trabalho deveria proporcionar ao trabalhador as condições necessárias para o seu desenvolvimento moral e intelectual, possibilitando-lhe ampliar a sua visão de mundo, estimulando-o no desenvolvimento de qualidades humanas e no compartilhamento de

conhecimentos imprescindíveis à melhoria das relações de trabalho e ao alcance dos resultados desejáveis.

O Clima Organizacional reflete a atmosfera psicológica, na qual os servidores compartilham e vivenciam experiências no cotidiano profissional que influenciam diretamente a motivação, a efetividade e o compromisso desses trabalhadores.

Segundo Rabaglio (2008, p. 8), “Gestão é o ato de gerir, de administrar. São os meios por meio dos quais se gerem uma equipe, uma instituição, um projeto, uma empresa”. Não bastam habilidades técnicas e conceituais; são necessárias também habilidades humanas a um gestor. Psicólogos especialistas em relacionamento humano destacam que:

- Grande parte do nosso trabalho é feita por meio de contato com os outros, quer como indivíduos, quer como grupo;
- A eficiência em lidar com outras pessoas é, muitas vezes, prejudicada pela falta de habilidades, de compreensão e de trato interpessoal;
- As pessoas que têm mais habilidades em compreender os outros e têm habilidades interpessoais são mais eficazes no relacionamento humano.

Percebe-se nitidamente a dificuldade de se relacionar em grupo numa sociedade capitalista e individualizada, cujos interesses imediatistas conflitam com os princípios de habilidades humanas. Embora o trabalhador seja o capital intelectual de uma organização, a sua importância está atrelada à sua capacidade de produção, e não, a valores como lealdade, compromisso, solidariedade, fraternidade e humanidade.

Na Cartilha de Assédio Moral, publicada pela Ouvidoria Geral do Estado de Pernambuco (PERNAMBUCO, 2015, p. 7), consta que:

O **assédio moral** se constitui um dos temas que mais têm sido discutidos na atualidade, no que se refere ao trabalho e ao trabalhador, comprometendo a dignidade, as suas relações afetivas e sociais. É

importante considerar que o assédio moral apresenta contornos especiais no serviço público, em razão da garantia da estabilidade do vínculo funcional. A falta de clareza e discernimento quanto às situações vivenciadas no ambiente de trabalho que se configuram como assédio requer uma maior divulgação do tema e possível prevenção. Acrescente-se, também, o receio de possíveis retaliações ou perseguições por parte das vítimas, quando elas denunciam a situação de assédio moral nas Ouvidorias. Em face da difusão dessa prática, é relevante que o tema seja discutido por toda a sociedade, especialmente, pelos servidores públicos, constituindo-se as Ouvidorias num canal de intermediação desse processo.

2. O que é assédio moral?

Segundo Margarida Barreto (2010, p. 18),

A reflexão sobre o assédio moral e a análise de várias situações diretamente relacionadas à organização do trabalho e à política de gestão demonstram que todo assédio moral é uma prática tanto institucionalizada como organizacional.

Na Lei nº. 13.314, de 15 de outubro de 2007 (PERNAMBUCO, 2007)⁶, que dispõe sobre a Lei de Assédio Moral no âmbito da Administração Pública Estadual Direta, Indireta e Fundações Públicas, em seu Art. 2º,

Considera-se prática de assédio moral, no âmbito da administração pública, toda ação repetitiva ou sistematizada praticada por agente e servidor de qualquer nível que, abusando da autoridade inerente às suas funções, venha a causar danos à integridade psíquica ou física e à autoestima do servidor, prejudicando também o serviço público prestado e a própria carreira do servidor público.

6 O cidadão poderá acessar a mencionada Lei no site da Ouvidoria Geral do Estado <www.ouvidoria.pe.gov.br>.

Apesar de ter sido promulgada em 2007, a Lei de Assédio Moral ainda permanece desconhecida pelo conjunto de servidores públicos em Pernambuco, necessitando ser amplamente difundida em todo o Poder Executivo Estadual.

Para se identificar um processo de Assédio Moral, elencamos, a seguir, algumas de suas características:

- O prolongamento no tempo, pois o episódio esporádico não o caracteriza;
- A intensidade da violência psicológica;
- A intenção de ocasionar um dano psíquico ou moral ao empregado para marginalizá-lo no seu ambiente de trabalho;
- A conversão, em patologia, em enfermidade que pressupõe diagnóstico clínico dos danos psíquicos;
- A vítima escolhida é isolada do grupo sem explicações, passando a ser hostilizada, ridicularizada, inferiorizada, culpabilizada e desacreditada diante dos demais;
- Assediador adota comportamento de assédio moral. A vítima apresenta sinais de ter sido atingida. O assediador persiste no assédio moral. A vítima apresenta prejuízos na saúde e nas funções. A vítima é afastada ou afasta-se;
- A humilhação repetitiva e de longa duração interfere na vida do trabalhador de modo direto, comprometendo sua identidade, dignidade, relações afetivas e sociais, ocasionando graves danos à saúde física e mental.

2.1. Alguns dos objetivos do assediador na prática do Assédio Moral:

- Desestabilizar emocional e profissionalmente o indivíduo;
- Pressioná-lo a pedir demissão;
- Provocar sua remoção para outro local de trabalho;
- Fazer com que se sujeite passivamente a determinadas condições de humilhação e constrangimento, às más condições de trabalho.

2.2 Situações de assédio moral no ambiente de trabalho (BARRETO, 2004):

- Dar instruções confusas e imprecisas;
- O bloqueio ao trabalho e a atribuição de erros imaginários;
- Ignorar a presença de funcionário na frente de outros;
- Solicitar trabalhos urgentes sem necessidade;
- Solicitar ao trabalhador realizar tarefas abaixo de sua capacidade profissional;
- Fazer comentários maldosos em público;
- Não cumprimentar;
- Impor horários injustificados ou forçar o trabalhador a pedir demissão;
- Impedir o trabalhador de almoçar ou conversar com um colega;
- Impor horários de trabalho injustificáveis, ou mesmo, forçar sua demissão.

2.3 O Assédio somente ocorre entre Superior e Subordinado?

Não. Embora a situação mais comum seja a do assédio moral partir de um superior para um subordinado, muitas vezes pode ocorrer entre:

- Funcionários de uma mesma hierarquia;
- Um subordinado (assediador) e um superior hierárquico (assediado);
- Um grupo (assediador) e um indivíduo (assediado);
- Um superior agredido por subordinados.

3. O que não é assédio moral no ambiente de trabalho

Na condição de gestor, a exigência de produtividade, o cumprimento de metas e horários e o zelo pelas condutas éticas no ambiente de trabalho estão dentro das suas atribuições, considerando que a palavra gestor

vem do latim *gestore*. De um modo geral, os dicionários convergem para aquele que gere, dirige ou administra bens, negócios ou serviços. Considera-se servidor público, na condição de ofensor ou ofendido, abrangendo o titular de cargo efetivo ou comissionado e o empregado público.

No Estresse

O estresse profissional é comum na relação profissional, sobretudo quando é necessário atingir metas e resultados institucionais, desde que não cause constrangimentos ou humilhações injustificadas.

No conflito

Teoricamente, cada um dos protagonistas pode defender sua posição. Entretanto, no assédio moral no ambiente de trabalho, observa-se uma relação dominante/dominado, na qual aquele que comanda o jogo procura submeter o outro, até fazê-lo perder a identidade. Quando isso se passa no âmbito de uma relação de subordinação, transforma-se em um abuso de poder hierárquico, e a autoridade legítima sobre um subordinado se torna a dominação da pessoa.

As más condições de trabalho

Trabalhar em um espaço exíguo, mal iluminado e sem estrutura não constitui um ato de assédio em si, salvo se um único funcionário for tratado especificamente assim ou se tais condições destinarem-se a desmerecê-lo.

As imposições profissionais

O assédio moral no trabalho é um abuso e não pode ser confundido com decisões legítimas que dizem respeito à organização do trabalho, como transferências e mudanças de função, no caso de estarem de acordo

com o contrato de trabalho. Da mesma maneira, críticas construtivas e avaliações sobre o trabalho executado, contanto que sejam explicitadas e não utilizadas com um propósito de represália, não constituem assédio, sendo natural que todo trabalho apresente um grau de imposição e dependência (HIRIGOYEN, 2002, p. 34, 35).

4. Consequências do Assédio Moral no ambiente de trabalho, segundo o Ministério do Trabalho e Emprego (BRASIL, 2009, p. 26)

- Queda da produtividade e menor eficiência;
- Alteração na qualidade do serviço/produto e baixo índice de criatividade;
- Imagem negativa da empresa perante os consumidores no mercado de trabalho;
- Troca constante de empregados, implicando o acréscimo de despesas com rescisão, seleção e treinamento de pessoal;
- Ações trabalhistas decorrentes das rescisões, inclusive com pedido de reparação de danos morais;
- Acidente de trabalho, dano aos equipamentos e doenças profissionais.

4.1 O que a vítima deve fazer?

- Resistir: anotar, com detalhes, todas as humilhações sofridas (dia, mês, ano, hora, local ou setor, nome do agressor, colegas que testemunharam, conteúdo da conversa e o que mais você considerar necessário);
- Evitar conversar com o agressor, sem testemunhas. Sempre com colega de trabalho ou representante sindical;
- O assediado deverá informar os fatos ocorridos, por escrito, à sua chefia imediata ou ao superior hierárquico do ofensor, indicando, se houver, as testemunhas do ocorrido, para instauração do respectivo processo administrativo;

- Exigir, por escrito, explicações do ato agressor e permanecer com cópia de documento enviado ao Departamento Pessoal (D.P.) ou Recursos Humanos (R.H) e da eventual resposta do agressor;
- Recomenda-se, também, procurar o sindicato assim como o Ministério Público, a Justiça do Trabalho, A Comissão de Direitos Humanos e o Conselho Regional de Medicina (1998) (ver Resolução do Conselho Federal de Medicina n.1488/98 sobre saúde do trabalhador);
- É importante buscar apoio junto com familiares, amigos e colegas, pois o afeto e a solidariedade são fundamentais para recuperação da autoestima, dignidade, identidade e cidadania.

4.2 Possíveis questionamentos

- Uma única ofensa não caracteriza o assédio moral, o qual se tipifica por condutas abusivas, vexatórias e humilhantes, de forma repetitiva e prolongada no tempo;
- O assédio moral é diferente do assédio sexual. Este último é uma conduta tipificada como crime no Código Penal e necessariamente tem como autor um superior hierárquico ou ascendente, visando a uma vantagem ou a um favorecimento sexual. O assédio moral, ao contrário, ainda não está tipificado como crime no Código Penal bem como não visa obter uma vantagem sexual, e sim, desestabilizar emocionalmente a vítima, a fim de que desista do emprego;
- Existem alguns sintomas comuns nessas pessoas, como: crises de choro, insônia ou sono excessivo, dores de cabeça, tonturas, aumento da pressão arterial, dores generalizadas, sentimento de inutilidade, depressão, etc. Em casos extremos, o assédio pode levar a vítima à tentativa de suicídio ou à morte;
- É importante que a vítima anote todas as informações detalhadas do assediador, tais como: dia, hora, local, e, ainda,

se alguém presenciou a cena. É importante que guarde eventuais provas escritas do assédio moral, ou seja, bilhetes com xingamentos, ofensas por escrito, etc. Também é de extrema importância o depoimento de testemunhas que presenciaram as condutas do assediador ao longo do tempo;

- O assédio moral pode ser praticado por qualquer colega de trabalho. Embora a situação mais comum seja a do assédio moral partir de um superior para um subordinado, muitas vezes pode ocorrer entre colegas de mesmo nível hierárquico, ou mesmo, partir de subordinados para um superior, sendo este último caso, entretanto, mais difícil de se configurar;
- É recomendável que a pessoa leve o caso ao conhecimento dos superiores hierárquicos do assediador e/ou aos Recursos Humanos do Órgão, ou seja, a pessoa inicialmente deve tentar resolver o caso amigavelmente. Caso nenhuma atitude seja tomada pelo Órgão no sentido de acabar com o constrangimento, a vítima deve procurar uma Ouvidoria pública para agilizar as providências cabíveis.

5. Papel das Ouvidorias frente ao Assédio Moral

A seguir, apresentaremos um caso registrado na Ouvidoria de uma Organização:

Venho aqui denunciar a atitude do professor que vem tendo comportamento desrespeitoso com a turma de Enfermagem do 2º período. Através de comentários maldosos e injuriosos sobre a profissão, o professor age com soberba e superioridade com os alunos. Primeiramente, rebaixando os profissionais enfermeiros que usam o instrumento de trabalho estetoscópio, afirmando não terem capacidade para isso, assim como o procedimento de anamnese, alegando ser também uma competência médica e que os profissionais

de Enfermagem nunca seriam capazes de usar e aplicar esses instrumentos. Outro comentário foi a questão de afirmar na frente dos alunos que os enfermeiros nunca teriam capacidade de prescrever medicações, o que contrapõe a Portaria nº 2.488, de 21 de outubro de 2011 que regulamenta o profissional enfermeiro a prescrever medicações na Atenção Básica. Outro comentário foi o de que médico sem residência era um enfermeiro graduado, ou seja, nada. Outro comentário muito ofensivo foi o de comparação com a classe médica, ou seja, ora desmerecendo, afirmando coisas sem, de fato, conhecer o exercício profissional desta. Gostaria de que fosse tomada uma atitude no tocante a isso, pois esse professor está precisando de uma reciclagem. Numa academia, nos dias de hoje, não se pensa mais assim sobre a Enfermagem, que é pautada no rigor científico e intelectual; não se pode denegrir a imagem de uma classe, dos alunos e professores dessa forma!

Não é fácil para o servidor formular uma denúncia de Assédio Moral na sua organização. O medo de sofrer uma retaliação em decorrência de sua denúncia formulada, o descrédito quanto a uma necessária apuração por parte do próprio Órgão, a dificuldade de reunir provas para uma possível apuração assim como o receio das testemunhas em testemunhar são alguns fatores que prejudicam o registro de manifestações sobre Assédio Moral. Acrescente-se, ainda, o desconhecimento por parte das equipes das Ouvidorias, que dificultam as orientações necessárias aos trabalhadores de sua própria Organização.

Observa-se que, no banco de dados de uma Ouvidoria, é comum o assunto Assédio Moral ser desdobrado em vários outros, como: Má conduta do Gestor, Abuso Moral, Reclamação do atendimento, etc. A tipificação do assunto requer clareza por parte da própria equipe, ao registrar a manifestação, considerando que a falta de informações precisas, a ausência de um maior detalhamento dos fatos e possíveis provas poderão levar ao arquivamento da própria denúncia formulada. Uma denúncia, ao ser registrada numa Ouvidoria, não deverá ser fundamentada pela subjetividade, ou seja, baseada apenas em sentimentos ou

no próprio ponto de vista pessoal, sendo a denúncia uma comunicação verbal ou escrita, que indica irregularidade ou indício de irregularidade na administração e/ou no atendimento por entidade pública estadual. O grau de prioridade de uma denúncia deverá sempre ser alto no seu banco de dados, surgindo a dificuldade do cumprimento de prazos por parte das áreas demandadas assim como o próprio denunciado admitir que esteja praticando o Assédio Moral.

Não cabe à Ouvidoria emitir parecer sobre a veracidade ou não da denúncia formulada, mas sim a devida orientação sobre o tema e o necessário registro da denúncia. Quando a manifestação é encaminhada de forma anônima, por meio de e-mail ou mesmo do site, torna-se impossível a Ouvidoria entrar em contato com o denunciante. No atendimento presencial ou por meio do 0800 (quando este último existe), é possível à equipe técnica esclarecer ao denunciante as opções pelo anonimato, a sigilosidade ou a identificação da manifestação. Por não ser uma “resolvedoria”, a Ouvidoria terá um papel claro: intermediar junto com a gestão a demanda encaminhada pelo cidadão, nesse caso, o próprio servidor, e cobrar da área denunciada os procedimentos adotados e a necessária resposta ao denunciante. Portanto, a Ouvidoria não atua como correição (papel da Corregedoria) ou na fiscalização (ação peculiar ao Ministério Público), mas poderá subsidiar uma possível instauração de um Processo Administrativo Disciplinar. Para tanto, o teor da manifestação deverá apresentar o detalhamento recomendável, contendo informações precisas e sujeitas a uma possível apuração.

Salienta-se, ainda, que a Ouvidoria não deverá ser a primeira instância de recebimento da denúncia. Recomenda-se que o assediado, em não conseguindo resolver a questão do Assédio na esfera individual, faça o devido registro por escrito da denúncia e a encaminhe para uma chefia superior hierárquica ou para a área de Recursos Humanos de sua Organização a fim de se agilizarem as providências necessárias. O gestor máximo deverá estar ciente disso, considerando que essa denúncia poderá ser encaminhada à outra esfera de Poder, e o próprio Órgão vir a ser notificado judicialmente.

6. Uma política de combate à prática de Assédio Moral na Organização

Recomenda-se ser preferível atuar em nível de prevenção que combater uma prática já instalada no ambiente organizacional. Tornar o ambiente de trabalho mais humanizado, no qual o capital humano seja devidamente reconhecido em todos os níveis organizacionais, é um premente desafio na atualidade. Nesse sentido, uma ação intersetorializada, envolvendo as diversas áreas com o objetivo de disseminar uma política de combate à prática de Assédio Moral, propiciará a participação do conjunto de trabalhadores como agentes multiplicadores da referida política dentro da própria Organização. E a Ouvidoria, devido a sua importância estratégica junto com a gestão, propiciará relatórios gerenciais, contendo dados estatísticos que darão maior visibilidade à prática do Assédio Moral.

7. Considerações Finais

Disseminar o combate à prática do Assédio Moral na Organização possibilitará um ambiente de trabalho mais saudável e humanizado no qual os trabalhadores possam alcançar resultados, sem que tenham que vivenciar situações humilhantes/vexatórias, decorrentes de condutas abusivas por parte de chefias ou colegas de trabalho.

As Ouvidorias exercem um papel estratégico na gestão quando possibilita estabelecer um canal de intermediação entre os servidores e a Organização, apresentando, por meio de seus relatórios gerenciais, dados estatísticos e parecer técnico quanto à reincidência da prática do Assédio Moral e outros assuntos diretamente relacionados à prestação dos serviços prestados pela Organização bem como sugestões para a não reincidência de tais denúncias.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Assédio moral e sexual no trabalho**. Brasília: MTE, ASCOM, 2009. p.26

BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Assédio moral**: o risco invisível no mundo do trabalho. Disponível em: <http://www.redesaude.org.br/jr25/html/body_jr25-margarida.html> Acesso em: 17 set. 2015.

_____. Assédio Moral: trabalho, doenças e morte em: SEMINÁRIO COMPREENDENDO O ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO, 10, 2010, São Paulo, p.18. Disponível em: <www.assediomoral.ufsc.br/?page_id=416> Acesso em: 9 out. 2015.

CONSELHO FEDERAL DE MEDICINA. Resolução CFM nº 1.488 de 6 março 1998. Dispõe de normas específicas para médicos que atendam o trabalhado. Disponível em: < http://www.portalmedico.org.br/resolucoes/cfm/1998/1488_1998.htm> Acesso em: 9 out. 2015.

HIRIGOYEN, Marie France. **Mal-estar no trabalho**: redefinindo o assédio moral. São Paulo: Ed. Bertrand do Brasil, 2002.

PERNAMBUCO. **Lei nº 13.314, de 15 de outubro de 2007**. Disponível em: <www.ouvidoria.pe.gov.br> Acesso em: 9. Out. 2015.

PERNAMBUCO. Ouvidoria Geral do Estado. **Cartilha de assédio moral no ambiente de trabalho**: prejuízos causados por condutas profissionais abusivas e vexatórias. Disponível em: <www.ouvidoria.pe.gov.br> Acesso em: 9 out. 2015.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competência**: ferramentas para atração e captação de talentos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. p.9.

07

Ouvidoria Pública e Psicanálise – algumas reflexões sobre o olhar psicanalítico

Denilson Bezerra Marques

1. Introdução

Quando pensamos ou falamos em Ouvidoria Pública, o primeiro tema que nos vem à mente diz respeito às conquistas democráticas que os cidadãos obtiveram em sua relação histórica com o Estado na realização de sua cidadania e na consolidação de sua dignidade enquanto pessoa humana. Essa ouvidoria tem por pressuposto principal uma agenda política e institucional que a faça estar comprometida com a construção de uma sociedade livre, justa e solidária.

Na cartilha da Controladoria Geral da União (BRASIL, 2013, p. 7), há um claro entendimento sobre essa agenda quando pontua, a partir da Constituição Federal, que:

O texto constitucional ampliou sensivelmente as formas de controle e participação social, concebendo-as como essenciais para garantir a visibilidade e a expressão das demandas sociais, a promoção e

garantia dos direitos de cidadania e também a democratização dos processos deliberativos e de gestão.

Em outro trecho anterior da mesma cartilha, temos a confirmação dessa agenda:

Qualificar o atendimento ao cidadão prestado pelos órgãos e entidades do Serviço Público Federal é um horizonte a ser buscado de forma permanente. Trata-se de um compromisso público assumido entre a organização e o cidadão, tendo por objetivo o fortalecimento do Estado Democrático de Direito (BRASIL, 2013, p. 4).

Biagini (2013) deixa essa agenda ainda mais clara e precisa, quando a pontua como um esforço empreendido pelas Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil, de forma geral e na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), de forma particular. Para a autora, ao efetivar a implantação da Ouvidoria-Geral na UFPE, a instituição não só está sinalizando uma aproximação com seus *stakeholders* mas também existe uma demonstração fundamental de preocupações com os seguintes temas: controle social; ética e transparência. Em suas palavras, esses aspectos reforçam o estatuto da Democracia.

Em adição a essa visão, Perez, Barreiro e Passone (2011) entendem que o momento atual da Administração Pública Brasileira propicia oportunidades de consolidação do instituto da Ouvidora, chegando a apontá-la como um tipo de “baluarte” da democracia moderna.

De forma sintética, podemos dizer que um dos pressupostos basilares das Ouvidorias Públicas no Brasil evidencia que, além da melhoria na qualidade dos serviços prestados, existe uma evidente valorização no estreitamento da interação do cidadão com suas estruturas institucionais. Há um encorajamento latente para que este exerça sua cidadania mediante a liberdade de opinião, culminando com o desenvolvimento de um comportamento político que se mostra avesso a um regime de exceção, passando a tônica a ser a valorização de um canal de comunicação participativo com os poderes instituídos. A cidadania que daí

decorre molda uma relação entre o indivíduo e as instituições públicas que se expressa em espaços políticos de livre exercício da democracia, cuja maior conquista é reconhecer o outro como pessoa, como sujeito pleno de direitos.

Nesse espaço, tem-se como resultante: reclamações; elogios; esclarecimento de dúvidas; pedido de acesso a informações; denúncias. Há alguns caminhos críveis que se esperam de uma Ouvidoria, destacando-se dentre eles: a) um que busque trilhar o caminho do Direito enquanto expressão maior para dirimir quaisquer problemas que impliquem subtração dos direitos dos indivíduos; b) outro que trilhe o caminho da Eficiência Gerencial, uma vez que busca entender os percursos e os trâmites burocráticos demandados pelos indivíduos no interior das instituições. São dois caminhos já consolidados e, de certa forma, esperados pela sociedade.

O olhar psicanalítico que é do nosso interesse ora registrar objetiva mostrar uma terceira via. A via a qual mostra que o demandante, quando busca a interação com a Ouvidoria, está, inconscientemente, pedindo ajuda para lidar com algo que ele não entende plenamente, mas que o incomoda e que o faz sofrer em muitos casos. É sobre esse incômodo, sobre esse sofrer que este artigo intenciona contribuir com o debate sobre a Ouvidoria. É perguntar quem é esse indivíduo que busca a ouvidoria? O que, de fato, ele busca? O que significa sua busca? É colocar a serviço desse indivíduo não apenas o ponto de vista do direito ou da eficiência, mas lhe proporcionar também um ponto de vista no qual sua psiquê possa interagir. É oferecer-lhe uma atenção especial a qual capte o seu pedido de ajuda, que o ajude a lidar com seu sofrimento interior. Em outras palavras, é ir para além do cidadão, é adentrar a intimidade do ser, da natureza humana da qual todos somos possuidores, lidando, dessa forma, com um universo de contradições e de conflitos internos que podem estar escondidos por trás da demanda realizada em nossas ouvidorias.

Com isso, adentramos em temas fundamentais da Psicanálise. Não é nossa intenção nesse momento aprofundar o entendimento de algumas categorias da clínica psicanalítica. O que se busca com este

trabalho é pontuar como alguns elementos dessa clínica pode auxiliar esse indivíduo que interage com a ouvidoria. Para tal, do ponto de vista psicanalítico, é preciso definir quem é esse indivíduo. Ele é um ser que sofre; pode ou não ter consciência do seu sofrimento; pode ou não ter consciência de que precisa de ajuda. Ou seja, além de ser uma pessoa que sofre, possui resistências que precisam ser trabalhadas para ajudar a diminuir seu sofrimento. Do ponto de vista metodológico adotado neste trabalho, esse indivíduo é um servidor da instituição pública. Os demais indivíduos não servidores, por mais que também sejam atingidos pelo sofrimento, não são objeto de reflexão neste trabalho.

Esse caminho não é trivial; é difícil de ser percebido, ou mesmo, aceito. Isso justifica a nossa proposta nesse momento, a de articular algumas categorias psicanalíticas que possam ajudar a perceber e entender essa via a que as Ouvidorias Públicas têm acesso e, que, por conseguinte, poderiam trilhar, ofertando, assim, um serviço alternativo a esse servidor público que a procura considerando a latência de seu sofrimento.

A seguir, as seções deste trabalho estão estruturadas de modo a permitir um entendimento básico sobre a Psicanálise e como ela poderia ajudar nessa interação com as Ouvidorias Públicas.

2. A Importância de Freud na Construção da Psicanálise

A história de uma disciplina frequentemente é marcada e associada à formulação de uma nova hipótese científica, que implica uma ruptura paradigmática, nos termos kuhnianos, sobre a trajetória que vinha sendo perseguida pelo conjunto das abordagens teóricas. Personalidades também costumam estar associadas a tais disciplinas. Falar da Física é imperativo falar de Kepler, Galileu, Newton, Einstein. Na Filosofia, temos Sócrates, Platão, Aristóteles. Na Sociologia, encontramos Weber, Marx e Durkheim. A Psicanálise, mesmo tendo o seminal trabalho de Jung, mas é Freud aquele a quem se deve creditar seu nascimento e formato. Os filósofos nos deram o Ser como objeto científico primordial.

Os físicos nos apresentaram com as leis da Natureza. Darwin nos revela a teoria da evolução para explicar por que somos da forma que somos. Por outro lado, os sociólogos nos brindaram como os objetos Sociedade e Social. A Psicanálise teve em Freud a construção de um dos pilares mais proeminentes da modernidade: o Inconsciente.

A Psicanálise é uma disciplina científica instituída por Sigmund Freud em 1900, com a publicação de *A Interpretação dos Sonhos*. Como qualquer outra disciplina científica, originou teorias e hipóteses sobre seus dados observáveis, procurando explicá-los. A Psicanálise é constituída, pois, de hipóteses a respeito do funcionamento e do desenvolvimento da mente no homem. Para Brenner (1987), a Psicanálise se interessa tanto pelo funcionamento mental normal como pelo patológico, ainda que se tenha derivado, essencialmente, do estudo e do tratamento da anormalidade.

Garcia-Roza (2013) valoriza a apresentação desse objeto psicanalítico, fazendo uma analogia ao *cogito* de Descartes. Enquanto o *cogito* cartesiano apresentava o EU como o lugar da verdade, o *cogito* freudiano nos revela que o EU é, sobretudo, o lugar do ocultamento. O *cogito* não é o lugar da verdade do sujeito, mas, o lugar do seu desconhecimento. O Inconsciente não apenas difere do Consciente, = como uma dimensão oculta ou invisível, mas também, principalmente como a verdadeira casa do EU, que pode ser acessada por um conjunto de técnicas até então ignoradas pela Ciência pré-freudiana.

É possível falarmos de uma ciência Pré como também de uma ciência Pós. A ciência pós-freudiana tem revelado objetos epistemológicos férteis ao mesmo tempo que amplos. Especificamente trata-se do Sonho e da Livre Associação das Palavras. Com Freud, os Sonhos tornaram-se terrenos científicos prósperos e fundamentais para a explicação do EU e de como este se estrutura em Sujeito mediante o uso metódico de interpretação, por meio da livre associação das palavras. O Inconsciente permanece o irreduzível, e tal irreduzibilidade não se opera na oposição entre a ordem do Consciente e o caos do Inconsciente, mas na coexistência das duas ordens. Embora reconhecesse os determinismos da vida mental, Freud, conforme Aranha e Martins (2005),

ousou apresentar a hipótese do inconsciente, imprimindo uma orientação que privilegia a tendência humanista ou hermenêutica, uma vez que era centrada na interpretação.

Na interpretação científica pré-freudiana, o sujeito identificava-se apenas com a consciência. Com Freud e a partir dele, o sujeito é investigado por meio de suas associações com o consciente e com o inconsciente. O pleno do Sujeito passa a ser, então, a articulação ininterrupta entre o consciente e o inconsciente. Essa divisão não se faz, nas palavras de Garcia-Roza (2013), em nome de uma unidade, uma espécie de *Gestalt* harmoniosa do indivíduo, mas produz uma fenda entre o dizer e o ser, entre o “eu falo” e o “eu sou”.

A obsessão de Freud pela robustez metodológica e o viés positivista, fruto de sua formação como médico, o guiou na procura pelo reconhecimento por parte da comunidade científica. Para tal, ele produziu uma vasta literatura que trata desde aspectos históricos a questões teóricas, relatos de casos clínicos e uma proposta de atuação do psicanalista. Em seu esforço, afastou-a de uma ciência judia, ao intercambiar com qualquer interessado no assunto. Ao mesmo tempo, forjou epistemologicamente um campo de saber autônomo, que difere da medicina psiquiátrica, da psicologia e da teologia. Essa trajetória foi importante para a Psicanálise se desenvolver como campo do saber próprio, embora exista um preço a ser pago: onde situá-la? Ela encontra-se em um ponto de convergência das humanidades. A Psicanálise se relaciona com todas as disciplinas humanas. É possível verificar influências de distintas disciplinas humanistas (GARCIA-ROZA, 2013), como a Psicologia, a Sociologia, a Filosofia e a Psiquiatria.

Esse ponto, ao contrário das demais tradições científicas, cuja expressão teórica e profissional se opera dentro de Universidades, como uma unidade, a Psicanálise se expressa, enquanto teoria, igualmente dentro das Universidades. Entretanto, enquanto formação profissional, acontece fora do alcance institucional destas. Seu ambiente institucional é capitaneado por organizações, como IPA (*International Psychoanalytical Association*), que orientam as distintas sociedades psicanalíticas em todo o mundo quanto ao método de formação do psicanalista.

O campo psicanalítico começou a tomar forma com a criação, em 1902, da Sociedade Psicológica das Quartas-feiras. Em 1910, foi criada a IPA sob a presidência de Gustav Jung, que objetivou a organização do movimento psicanalítico. Em 1924, sob a presidência de Karl Abraham, foram regulamentados os critérios da formação psicanalítica, que vigoram até os dias atuais.

3. Tópicos Freudianas

Inicialmente, a Psicanálise para Freud buscava estabelecer uma relação de causa e efeito entre vida mental e histeria. Posteriormente, Freud percebeu que uma série de distúrbios emocionais, depressão e angústias estavam relacionados com energias guardadas no inconsciente das pessoas, provocando desconfortos e sofrimentos.

Para tal, foi preciso construir um caminho teórico e metodológico consistente com o pensamento científico da época e que pudesse se consolidar firmemente no campo da Ciência como disciplina autônoma. São característicos das disciplinas científicas objetos definidos e hipóteses interpretativas que possam ser falseadas ou corroboradas.

O objeto edificado é o Inconsciente, e este é portador de um aparelho psíquico. Em *A Interpretação dos Sonhos*, Freud elabora sua primeira explicação sistematizada sobre esse aparelho, que ficou conhecida como Primeira Tópica, em função de alusões a comparações topográficas. Freud se esforçou para deixar claro que sua abordagem não implica uma localização física no aparelho anímico, mas, uma localização psíquica (FREUD, 1900), cuja implicação consiste na identificação de regiões na mente que expliquem seu funcionamento bem como na operação de suas distintas partes, interações e conflitos mútuos (BRENNER, 1987). Refere-se também aos vários modos e graus de distribuição do desejo, sendo que os lugares os quais ele menciona são lugares metafóricos e não lugares anatômicos (GARCIA-ROZA, 2013).

O pensamento inicial de Freud declara não haver descontinuidade na vida mental. Não há ocorrências ao acaso. Para cada sentimento,

memória, emoção e ação, há uma causa precedente de fatos que emanam do aparelho psíquico. Cada evento mental é causado pela interação consciente ou inconsciente de elos ocultos que interligam os eventos dentro do aparelho.

Para Freud (1900), o aparelho psíquico é composto por componentes ao que chamou de instâncias ou sistemas. Como todo sistema, este possui entradas e saídas. No aparelho psíquico, existe uma extremidade sensorial e outra motora. Na sensorial, encontra-se um sistema, que recebe as percepções, e na motora, outro sistema, que libera a atividade motora consequente. Os processos psíquicos obedecem a um sentido ou direção fixa, que se inicia na extremidade sensorial ou perceptual por intermédio de estímulos internos ou externos, deslocando-se até a extremidade motora, por meio da descarga de energias psíquicas que se somatizam.

O psiquismo comportaria, então, três territórios ou regiões metapsicológicas:

- i – o inconsciente (Ics);
- ii – o pré-consciente (Pcs); e
- iii – o consciente (Cs).

O Sistema Inconsciente (Ics) é responsável pela parte mais rude ou arcaica do aparelho psíquico. Nele, encontram-se heranças genéticas, pulsões e fantasias primitivas. Nele, ainda estariam as representações que já estiveram no consciente (Cs) ou no pré-consciente (Pcs). Por causarem angústia, essas representações mentais ou energias psíquicas são removidas do Cs e do Pcs e armazenadas no Ics, por meio de processos de censura e de repressão primária ou secundária. Uma vez reprimidas, não conseguem mais se tornar conscientes sem uma considerável dose de energia para superar a repressão.

O material armazenado no Ics é atemporal. Isso significa que sua energia mantém-se inalterada, independente do tempo ou fase da vida pessoal. Seu resgate no consciente é acompanhado de toda carga emocional do momento de sua censura ou repressão. Isso equivale dizer que

presente e passado não existem para o Ics; o que existe é apenas o presente, e neste o material armazenado produz toda a gama de neuroses que constituem os indivíduos. Os desejos e pensamentos humanos produzem conteúdos, cuja qualificação causa medo, angústia e desconforto para os indivíduos. Seu armazenamento no Ics torna-se fundamental para proporcionar conforto emocional e até cognitivo. O Ics assume assim importância fundamental: estabilizar a vida consciente. Para Freud (1900), o sistema Ics é alógico ou aberto a contradições atemporal e aespacial, ou seja, conteúdos pertencentes a épocas e espaços diferentes podem ou não estar próximos e conjugados. Esses conteúdos presos no Ics, por mais dolorosos aos indivíduos, constituem a força indutora, que influencia a experiência consciente de cada ser, e se expressam por meio de: atos falhos; chistes; comportamentos aparentemente sem explicação racional; emoções inexplicáveis; medo; depressão; angústias; sentimentos de culpa. O sistema Ics é expressivamente maior que os sistemas Pcs e Cs, além de mais complexo e de difícil acesso. Essas características o tornam o principal sistema a que Freud e a Psicanálise se dedicam desde então.

O sistema Pré-consciente (Pcs) é responsável pela obstrução de todo material que não é possível estar no Cs em função de uma peneira a qual seleciona os conteúdos que podem ou não passar para o sistema Cs. O sistema Pcs é uma parte do inconsciente, uma parte que pode se tornar consciente facilmente. Essa parte é constituída por desejos, memórias e lembranças de que a consciência precisa para desempenhar suas funções mais corriqueiras.

O sistema Consciente (Cs) é responsável por receber informações egressas das excitações interior e exterior, que são registradas e qualificadas como prazerosas e não prazerosas. Esses registros não ficam retidos no Cs, muito embora sejam processados para, na sequência, serem conjugados com o sistema Ics, com o qual opera uma oposição íntima e constante. O sistema Cs é uma parte diminuta da mente e responde por tudo aquilo de que estamos cientes num dado momento.

Em decorrência de sua proximidade funcional, os sistemas Cs e Pcs foram agrupados como sistema Cs-Pcs em contraposição ao

sistema Ics. Há um intenso tráfego de conteúdos entre um e outro, de modo que conteúdos conscientes tornam-se pré-conscientes e vice-versa, a depender do momento e das necessidades requisitadas em ambos os sistemas.

O que teria motivado Freud a formular a segunda tópica? De acordo com Nápoli (2012), quando o foco das pesquisas psicanalíticas começou a ser orientado para o Ego – a instância do psiquismo, que, por não suportar a angústia gerada por determinados conteúdos, os mandava para o inconsciente – essa divisão topográfica mostrou-se insuficiente. Fundamentalmente, Freud achava que o Ego não habitava o sistema Ics e que ambos estariam em oposição, cuja resultante seriam os conflitos psíquicos. Brenner (1987) observa que, na medida em que Freud aumentava sua compreensão sobre o sistema Ics, percebeu que seus conteúdos não eram tão uniformes quanto pensara que fossem. Basicamente, Freud notou que o Ego transitava em todos os três sistemas.

Esse trânsito dinâmico, em contraposição à lógica estática da hipótese topográfica, motivou Freud a formular uma hipótese, cujo comportamento dinâmico fosse a lógica fundamental. A hipótese estrutural está construída sob o alicerce firme das interações funcionais entre três entidades, que estão permanentemente negociando um determinado equilíbrio psíquico na vida consciente do indivíduo. São eles: Id, Ego e Superego.

O Id é o único, que se situa exclusivamente no sistema Ics. Ego e Superego transitam nos três sistemas. O Id é também a entidade mais velha. Ela nasce junto com o indivíduo (BRENNER, 1987). O Ego surge a partir de energias do Id, por volta dos seis meses de vida e se estabelece por completo, até o terceiro ano. O Superego surge de sua interação com o Ego ao mesmo tempo em que retira do Id os resíduos fundamentais para se constituir como entidade reativa aos seus impulsos. A plenitude de seu funcionamento ocorre por volta dos doze anos de idade (Brenner, 1987). Torna-se para o Ego um Juiz ou depósito dos códigos morais que balizam os limites da personalidade. A estrutura da personalidade está assim constituída de uma série interminável de conflitos e acordos psíquicos, que transitam entre o consciente e o inconsciente.

No Id, encontramos os instintos que se originam da organização somática e de tudo o que foi herdado, que se encontra presente no nascimento. O Id como estrutura primordial da personalidade se expõe tanto às exigências somáticas do corpo quanto às do Ego e do Superego. O Id é avesso à lógica, havendo nele a coexistência de impulsos contrários, sem que um anule o outro. Ele é o reservatório de toda energia da personalidade (BRENNER, 1987). Formado por desejos inconscientes ou pulsões, ele é regido pelo Princípio do Prazer, sendo de natureza sexual, cuja expressão é regida por toda e qualquer forma de gratificação ou busca do prazer; logo não se resume à prática do sexo ou aos órgãos sexuais. Ao se orientar pelo Princípio do Prazer, o Id não aceita frustrações ou inibições. Não se relaciona com a realidade e não distingue a satisfação, que emana da fantasia ou da ação. Desconhece juízo, valores, códigos morais e éticos e não aceita limites.

4. A Escuta Psicanalítica

A dinâmica do funcionamento do aparelho psíquico requer uma metodologia correta para captar os conteúdos por ele produzidos. Ela responde por Escuta Psicanalítica, e esta advém do que Freud chamou de atenção permanentemente flutuante. Para Freud, os conteúdos do Ics são liberados, sem que percebamos e se misturam com nossa estrutura social, cultural, acervo linguístico, tradições, ou seja, com as formas que historicamente construímos para nos relacionarmos uns com os outros. Como separar, então, esse conteúdo dos demais? Como precisar o que vem do Ics e distingui-lo com os dos conteúdos do Cs?

Inicialmente faremos uma breve diferenciação entre a escuta psicanalítica e as demais escutas, que denominaremos de normal. A escuta normal focaliza os aspectos do discurso, da trama do diálogo ou as entrelinhas do verbalizado. Todas essas formas objetivam responder a processos mais ou menos explícitos, que dizem respeito a conteúdos aderentes às memórias, lembranças, algo que possa ou não ser verificado, confirmado, desconfirmado. Está na ordem do acessível,

obedecendo a algum tipo de temporalidade, de cronologia. Passado e presente evidenciam-se de forma inconfundível. Ambos são facilmente verificáveis na constituição do futuro. Há, dessa forma, uma linearidade, uma continuidade. Como os conteúdos estão dispostos no Cs ou no Pcs, o seu acesso é facilitado, e sua interpretação não exige lentes teóricas especializadas, salvo nos casos de análises científicas, cujos interlocutores se comunicam com uma linguagem bastante técnica. Esta é exigida em função da precisão conceitual, metodológica, epistemológica e categórica, que os especialistas precisam observar na produção da ciência.

A escuta psicanalítica emerge desse contexto científico. Ela se diferencia da escuta normal pelos mesmos motivos anteriormente apresentados, entretanto existe um detalhe que a diferencia, também, da escuta científica: ela busca os conteúdos que se escondem nos porões do Ics. Estes surgem no Cs, de forma aleatória e não intencional, misturados às lembranças e aparentando discreta dissonância com a lógica discursiva. É preciso um olhar bem treinado para captar a sutileza de sua aparição. É comum o produtor do discurso não perceber esses “vazamentos” de conteúdos do Ics. É igualmente comum o produtor do discurso não saber o porquê do falado; qual o seu sentido, o seu significado? Esse conteúdo pode, inclusive, se manifestar sob a forma de *acting out*, ou mesmo, de silêncios, como também por intermédio de chistes e de produção onírica. Em qualquer circunstância, esses conteúdos não se expressam, obedecendo a linearidades temporais. Sempre se expressam por meio de fragmentos, que requerem do analista o trabalho de agrupar as partes de forma a fazer sentido ao produtor do conteúdo, ou seja, ao paciente.

Freud (1900) destaca a importância para o analista quando da observação de situações no *setting* sobre “vazamentos” de conteúdos do Ics. Para tal, formulou uma regra de escuta ou atenção uniformemente suspensa. Essa regra consiste numa “escuta”, que identifica os ruídos que vêm do Ics e também o silêncio, que se incorpora ao *setting*. Se o silêncio não diz diretamente nada, algo nele se insinua, e quem escuta atentamente percebe as pegadas, as marcas que adquirem forma no

momento em que germinam as palavras, ainda que estas, também enganadoras, portem em si o silenciado. É desde então que o exercício da suspeita se torna presente, porque há um algo a mais que o dito para ser escutado. Freud coloca a fala em outro lugar, alguém que fala e, ao fazê-lo, diz mais do que aquilo que se propunha. Nesse falar, em certos momentos, a lógica consciente se rompe, desvanece-se, e algo diferente se torna presente, manifestando uma outra lógica. A lógica do processo primário, presente no lapso, no sonho, no chiste, no esquecimento, na frase contraditória, no duplo sentido de uma frase, denuncia o que, de fato, ocorre no Ics, cujo preço para se libertar é caro ao paciente, especialmente por conter dor e sofrimento. No alicerce do conteúdo verbalizado e também naquele não verbalizado, é a pulsão que se irrompe. Aquela que não fala, mas que é evocada pela palavra e, quando levada pela compulsão à repetição, procura satisfazer-se. Para Zimmerman (1999), é seguindo de perto as repetições que acompanhamos as vicissitudes da pulsão e rastreamos as pegadas das identificações. Essa é a estrada que o terapeuta deve seguir, pois é nela que encontraremos as entradas necessárias ao Ics, para, com isso, ressignificar o conteúdo ali encontrado, transformando dor e sofrimento em prazer.

Para Minerbo (2013), a escuta psicanalítica é uma escuta peculiar. O método psicanalítico tem, como primeiro movimento, uma escuta descentrada, fora da rotina da conversa cotidiana. Quando comunicada ao paciente, seu efeito é o de evidenciar representações da identidade até então inacessíveis a ele, ampliando o repertório das formas de sentir, pensar e agir. Na conversa analítica, Freud nos conclama a prestar a atenção nos detalhes marginais ou dissonantes da conversa. Com isso, é possível detectar a presença potencial do processo primário, ou seja, de um sentido que orienta a lógica a ser “escutada”. Assim, ao colocar, em evidência, esses elementos secundários, Freud nos adverte para mobilizar o Pcs e as associações livres que levam o terapeuta a acessar a lógica do Ics. A escuta do analista deve recortar o discurso do paciente, mas não aleatoriamente.

É um recorte que objetiva procurar evidências que remetam à criança adormecida. O processo finaliza quando o paciente consegue

ressignificar e reconstruir sua estrutura emocional. A busca pela criança adormecida é importante, pois é com ela que os conflitos recalçados e reprimidos transformam-se em neuroses e traumas que determinam certas formas de ser e de sofrer. Minerbo (2013) nos adverte que é preciso escutar a criança no adulto, procurando identificar os modos pelos quais ela se organizou ou desorganizou em suas relações intersubjetivas. O caminho a ser trilhado que nos levará a redescobrir a criança que habita em nós pode não ser fácil. Ele é repleto de situações que imaginávamos extintas ou não mais presentes. Existem pessoas que não conseguem se perceber habitando a casa da infância; logo não percebem a criança que ali se encontra e que reclama por atenção e afeto. Mas, para nos libertarmos de nossos traumas, de nossos sofrimentos e dores, é preciso fazer esse caminho. Essa jornada é necessária para fazer as pazes com a nossa própria história.

Nessa jornada que a pessoa deve percorrer, o analista se coloca como um guia confiável e hábil o suficiente para levar esse adulto a se encontrar com sua criança, permitindo, assim, que situações passadas sejam ressignificadas, para que o presente possa estar liberto das amarras pretéritas que só dor e sofrimento produziram.

Assim, de acordo com Macedo e Falcão (2005), o alcance dessa escuta para o analista está intrinsecamente vinculado a um processo de historização, que implica a apropriação de um fazer-se psicanalista, a compreensão de que esse é um processo complexo, contínuo e interminável. Ao lançar o olhar para a importância dada pelo analista às palavras do seu paciente, demarca-se o fundamental papel da escuta do analista em relação a si próprio em sua análise pessoal. De fato, a escuta da psicanálise encontra sua vitalidade na capacidade de o analista reconhecer o valor e a necessidade de ser ele próprio escutado, promovendo em si uma capacidade que está fora do domínio da rigidez ou da padronização e que, por isso, abre vias de acesso à escuta do outro.

Em linhas gerais, pode-se afirmar que a eficácia da terapia está diretamente associada com a qualidade da escuta e com a interpretação dela decorrente. Escutar e se escutar permite a instrumentalização da análise e oferece, conseqüentemente, a possibilidade de utilização de

todos os recursos que incrementam a capacidade do analista na escuta. Em contrapartida, a adesão dogmática e a conversão em um estereótipo de psicanalista provocam, inevitavelmente, a limitação: o “fantasma torna-se limite para a escuta nos pontos cegos. A teoria passa a ser limitadora da escuta, quando entra na sessão para ser aplicada ou confirmada”.

5. O Contexto Epistemológico

Nós somos frutos dessa criança, que existe em nós e que reclama ser ouvida. Com a Psicanálise, aprendemos que os traços mais estáveis da personalidade enraízam-se na infância e nas experiências precoces. Segundo essa abordagem, a organização mental não está estruturada no nascimento, mas passa por etapas. Cada uma delas é marcada pelas relações entre a criança e seus pais. Cristalizam-se, assim, formas que esboçam as linhas da personalidade. Não sem obstáculos, não sem incidentes, até que se estabilize, em suas forças e suas fragilidades, o EU adulto.

Como derivação dessa questão, pretende-se, também, pontuar sobre o audível e o inaudível presentes nos mecanismos de acesso ao Ics e que permeiam as neuroses atuais. É importante aqui resgatarmos o entendimento de Dejours (1996) sobre como desenvolvemos neuroses nos ambientes de trabalho, que basicamente consiste em uma oposição entre a promessa de felicidade para o mundo exterior à organização, contrapondo-se à promessa de infelicidade enquanto no seu interior.

Assim, é importante delinear alguns horizontes reflexivos de possibilidades da fronteira que constituem o exterior e o interior ao mundo organizacional nas questões que tratam das sociabilidades hoje e confrontar alguns de seus possíveis impasses no campo das neuroses. Essas questões perpassam, de forma latente, algumas potenciais demandas que possam chegar às ouvidorias. Almejam-se, portanto, entrelaçar, de forma ampla e sintética, algumas oposições-chave nesse espaço de reflexão sobre as neuroses atuais, operadas no interior das

organizações modernas, tendo como unidade de análise as possibilidades de ressignificação, que se operacionalizarão mediante energias favoráveis e desfavoráveis a essas possibilidades. Esse espaço se estrutura em uma reflexão, cortado por um eixo principal e delimitador, composto pela oposição sofrimento *versus* prazer.

A configuração desse eixo permite-nos separar os funcionamentos perceptivos e representacionais inscritos nos “normais” e nos “anormais”, admitindo-se, assim, uma psiquê patológica e outra não; um funcionamento anormal e outro não; uma argumentação desconexa e outra não. Isso ocorreria, porque esse eixo possibilitaria fazer uma análise mais contínua que se apoiaria na permanência das funções, no encadeamento dos conflitos e na trama das significações neuróticas. Todavia, quando ocorre um desequilíbrio psíquico e social com um dos termos de cada eixo, passando a prevalecer sobre o outro, essa partilha em dois polos desaparece para dar vez à dimensão presença e não presença. Isso se verificaria, portanto, nessa passagem, cuja alteração da ordem dos eixos se faz no interior da norma, da regra e do contrato social, estabelecido a partir de significados e de significações não disjuntivos, passando a serem disjuntivamente determinados na condição psíquica de cada um. Dessa forma, alterar-se-ia, sobremaneira, a relação com a representação de si mesmo, pois que norma, regra e contrato social entremeiam-se entre estruturas de presença e de não presença à autoimagem que fazemos de nós próprios.

Assim, adentramos no problema que trata a Psicanálise. Tal relação, agora alterada pela dimensão da não presença, não abala, contudo, o status, o espaço da representação do EU dentro das Tópicas Psicanalíticas, uma vez que esse espaço ainda é a condição de possibilidade e de existência da positividade do contexto originador das neuroses. Todavia, a representação do EU precisa ser trabalhada agora a partir dessa tensão dialética da presença e da não presença, que permeia as duas tópicas psicanalíticas. Assim, a Psicanálise constitui-se em uma retomada crítica, que conduz e busca trazer constantemente a não presença diante da presença. Dito de outra forma, o que tensiona o EU é, parafraseando Sartre (2005), o EM SI, que se confronta com o PARA

SI. Quando confrontado com o nosso EM SI, ou seja, no momento em que, de fato, aprendemos a olhar para nós mesmos do jeito que somos e não, do jeito que somos percebidos, cujos feedbacks acreditamos nos constituir, isso equivale a desmontar um castelo que nos dá guarida e uma zona de conforto, que equilibra nossos desejos. Entretanto, é nessa zona de conforto que os desejos, supostamente equilibrados, proporcionam a instauração das neuroses modernas. Toda a estrutura da não presença revela-se presente. Ego, Id e Superego confrontam-se com o EU de forma atemporal e a-histórica. É essa atemporalidade e esta a-historicidade que constituem a tensão presença e não presença de que tratamos aqui. Diferentemente das outras ciências, que, conforme Foucault (2002), conseguiram, na *episteme* moderna, contornar a representação, as humanidades alojaram-se nela, contudo não mais de modo a dar continuidade ao primado da representação da *episteme* clássica, posto que a distribuição dos saberes na modernidade se opera de forma diferente. A Psicanálise como caso particular no campo das humanidades adiciona a ética do desejo como pilar sobre o qual esse espaço representacional deve ser observado e problematizado, constituindo um profícuo terreno para a saúde humana.

A noção de oposição cumprirá, assim, papel fundamental nesse ensaio não somente em função da incipiência dos estudos sobre o tema, mas, sobretudo, por permitir um delineamento mais profundo e estruturador de uma agenda teórica e conceitual, melhor ajustada ao ponto no qual se encontram a Gestão, as Ouvidorias Públicas e a Psicanálise.

Adota-se a expressão oposição com o sentido de exprimir que uma dada possibilidade ocorra não na supressão de seu oposto, mas, na não presença deste. Isso equivale dizer que seu oposto continua existindo em uma dimensão temporal e estrutural paralela. Outrossim, ambos os lados das oposições alternam suas posições relativas de forma contínua e ininterrupta, tendo como parâmetro as contingências da vida cotidiana e as necessidades psíquicas particulares de cada indivíduo.

Não é nossa intenção neste ensaio comprovar ou não as oposições-chave como hipóteses levantadas. Busca-se, tão somente, um guia para a reflexão teórica à qual ora nos propomos. Intenciona-se, assim,

articular convergências e divergências conceituais e teóricas e alguns possíveis diálogos que possam nos ajudar a melhor compreender a natureza dos problemas enfrentados nas ouvidorias públicas, com base na escuta psicanalítica.

Assim, foi a partir do abandono do espaço da representação teocêntrica que se impôs a necessidade de se interrogar o homem como fundamento de todas as positividades; “Elimina-se” Deus⁷, o transcendentalismo e a icognoscibilidade e “assume” o homem, o material e a cognoscibilidade. Esse novo espaço representacional toma a racionalidade da evidência empírica a partir da qual, nesse momento e nos momentos subsequentes, todo conhecimento pode ser constituído e instrumentalizado. Destarte, o homem torna-se aquilo, que autoriza o questionamento de todo o conhecimento vindo dele mesmo assim como autoriza o desconforto metafísico proveniente dessa nova centralidade epistemológica.

Quando afirmo que toda presença é uma não presença e vice e versa, é preciso compreender que nisso não há uma oposição ou um antagonismo. É, antes, uma compreensão do ajuntamento de realidades psíquicas materialmente racionais. É preciso compreender que é uma presença que comporta uma não presença; o silêncio da criança que habita em nós é a manifestação de suas trajetórias e de suas possibilidades de sociabilidades somatizadas no adulto que nos constituímos, que se inscrevem através da presença da não presença e da presença na não-presença do curso da vida psíquica em sociedade mediada pelo EU moderno. Não há uma presença dissociada de uma não presença, assim como o seu contrário. Estas se tornam uma ou outra em conformidade com as variações qualitativas no interior da história psíquica e social vivida, cujas modificações estruturais conferem lógica própria,

7 Em ASSIM FALOU ZARATUSTRA (NIETZSCHE, Friedrich. **Assim falou Zaratustra**. São Paulo: Martin Claret, 2002. 251 p.), o filósofo Nietzsche (1885/2002) proclama a morte de Deus e a elevação do Homem como episteme central da nova era. Essa nova era é o início da Modernidade, e as consequências para a humanidade são comparadas às metamorfoses do espírito que, de acordo com Nietzsche, são as passagens pelos estados de camelo, leão e criança, cujas implicações importam a vida repleta de pesos e de pressões na estrutura psíquica de cada indivíduo.

potencializando, assim, as possibilidades de prazer e de dor ou de processos de gratificações que acumulamos durante toda a nossa vida psíquica e que exteriorizamos por meio de distintas formas neuróticas de interação entre nossa psiquê e a vida em sociedade. Regras sociais, desejos, representação do EU e neuroses, todas convergem para essa tensão de presença e de não presença, que permeiam o que nos constitui e que nos dá sentido enquanto psiquê e indivíduos sociais.

6. Gestão e Psicanálise – palavras finais

Os obstáculos, com os quais se choca o desenvolvimento psico-afetivo da criança, ocuparão posteriormente um lugar central na relação psíquica do adulto com o trabalho. A angústia, o sofrimento e as preocupações fundamentais de seus pais em relação à criança tornam-se para esta um enigma que ela carrega consigo ao longo de sua vida adulta. Esse enigma provém de uma curiosidade (epistemofilia) jamais satisfeita, de um desejo de saber e de um desejo de compreender, periodicamente reativados pelas conjunturas materiais e morais, cuja forma evoca as preocupações parentais (DEJOURS, 1996).

Se quisermos ver de outra forma é como se tudo o que constitui o adulto que somos e que demanda ser escutado pelas ouvidorias públicas reveste-se de neuroses modernas, as quais requisitam essas estruturas de presenças e de não presenças para seu tratamento e entendimento. Trata-se de dar destaque a processos que foram recalçados e reprimidos por um massivo investimento psíquico do indivíduo.

O ambiente de trabalho é a ocasião desse investimento massivo, de transportar o cenário original do sofrimento para a realidade social. Os parceiros presentes nesses cenários não são mais os pais, que estão no passado juntamente com a criança. São os trabalhadores, outros adultos que carregam em si suas crianças igualmente inaudíveis. E o objetivo não é unicamente satisfazer essa criança que ficou no passado, mas habilitar o equilíbrio do adulto no presente, no campo da produção, das relações sociais e organizacionais, isto é, no controle de si mesmo. No

ambiente de trabalho, a passagem da criança para o adulto consiste, para Dejours (1996), em modelar um teatro psíquico que corresponda às mudanças de objeto e de fim (pulsões) que se expressarão como um tipo próprio de teatro do trabalho. Esses indivíduos, agora transformados em servidores públicos, não vislumbram outra vida senão aquela proporcionada pela organização, e desde então não buscam mais outros polos de identificação.

Para se construírem ou se afirmarem no interior das organizações públicas, algumas estratégias são colocadas em ação, fruto de como o Ego lida com as investidas do Id e com a censura do Superego. Destinos pulsionais específicos à sublimação são formulados por esse servidor público, cujas etapas de construção são retraçadas em termos ontogênicos (histórico de desenvolvimento e aprendizagem) e alocadas em seu favor, no aparelho psíquico. Essas passagens não são automáticas, sentencia Dejours (1996). Para que isso seja possível, é preciso que exista uma mediação entre o teatro do trabalho e o teatro psíquico herdado da infância, analogias de estrutura ou de forma. Entre o teatro da infância e o do trabalho, interpõem-se diferenças ou desvios, que criam uma ambiguidade, um equívoco. Prazer e realidade duelam, e sua resultante é a expressão adquirida pelo indivíduo em como deve se portar com seus pares e com essa organização, que se torna onipotente para ele (PAGÈS, 1993).

O indivíduo para Pagès (1993) está isolado diante de uma poderosa e gigantesca organização, fonte de satisfações e de sanções. Como decorrência desse isolamento, o indivíduo tem consciência de sua fraqueza. Ele experimenta fortes angústias de destruição e fortes impulsos agressivos contra o objeto ameaçador. Vive uma situação de dependência infantil, que lembra a dependência em relação aos pais, particularmente à mãe. Esse indivíduo defende-se contra sua angústia e sua agressividade, desenvolvendo um desejo agressivo de onipotência e projetando esse seu desejo na organização, com a qual se identifica. A agressividade dirigida para a organização é canalizada por um lado, para o exterior (a sociedade, ao Estado, à família...) e, por outro lado, para o próprio sujeito: ele deve eliminar a imagem do Ego fraco, deve

vencer-se, colocar-se à prova continuamente, deve merecer a imagem que ele faz de si mesmo, sentir-se constantemente culpado.

Esse isolamento e essa luta travada pelo indivíduo no interior das organizações é o que Dejours (1996) denomina de teatro psíquico. Esse teatro do trabalho funciona como uma chave seccionadora ou uma válvula, a qual controla o fluxo de energia emotiva que circula livremente entre Ics, Cs e Pcs. O ambiente de trabalho consistiria, então, em uma ocasião de tornar a representar um cenário próximo do cenário inicial do sofrimento, desnudando ou dessacralizando qualquer tipo de objeto que fora idealizado e contrapondo-o aos processos de sublimação.

Esse processo de sublimação, que medeia os distintos teatros vividos pelo indivíduo, mostra-se ambíguo. Para Dejours (1996), essa ambiguidade situa-se na essência da simbolização, e, quando existir a possibilidade de ressonância simbólica entre o teatro do trabalho e o teatro do sofrimento psíquico, o sujeito abordaria a situação concreta sem precisar deixar desvencilhar-se de sua história, seu passado e sua memória no “vestuário”. Ao contrário, ele conferiria à sua situação de trabalho o poder de engajamento para realizar, mediante o trabalho, sua curiosidade e sua epistemofilia. O trabalho oferece-lhe, de alguma maneira, uma ocasião suplementar de perseguir seu questionamento interior e de traçar sua história. A ressonância simbólica é, por assim dizer, uma condição de reconciliação entre o inconsciente e a dinâmica vivida dentro do ambiente de trabalho. A organização propõe, assim, ao indivíduo um sistema de defesas inconscientes contra seus impulsos e suas angústias, e este o utiliza como tal (PAGÈS, 1993).

Cada vez que, na sua atividade de trabalho, o servidor público leva para a Ouvidoria a busca por resolução de problemas que lhe são caros e que rebatem na forma com que são reconhecidos socialmente em seu ambiente de trabalho, tem-se potencialmente um sujeito sofredor, mobilizador de seu pensamento, que almeja receber um reconhecimento subjetivo de sua individualidade para conjurar a angústia e dominar seu sofrimento decorrente. Não devemos esquecer que o prazer obtido em decorrência do acolhimento de sua reclamação pela Ouvidoria é potencialmente de curta duração e que seu sofrimento não finaliza com

sua reclamação ou com a resposta obtida; este pode continuar ativo, mesmo que latente, impelindo-o para outras situações de angústia, novos conflitos pessoais e organizacionais.

A relação psíquica estabelecida entre trabalhadores e organização não é possível eliminar o sofrimento dos sujeitos. As pessoas investem intensamente, na luta contra o sofrimento, ao mesmo tempo em que não procuram situações de trabalho sem o sofrimento. A realidade do trabalho é um terreno propício para jogar com o sofrimento, pois este, em última instância, confere ao sujeito reconhecimento e identidade mediante a criatividade empreendida em contrapartida à repetição (ressurgimento do sofrimento), dando acesso a uma história (experiência vivida). Em resumo, o prazer no trabalho é um produto derivado do sofrimento (DEJOURS, 1996), e o indivíduo acredita que a organização faz parte dele, da mesma forma que ele faz parte da organização, o que o liga ao futuro dela (PAGÈS, 1993).

A partir das sumarizadas discussões apresentadas neste ensaio, sendo muitas delas introdutórias, podemos concluir que há um caminho teórico e metodológico que permita um olhar psicanalítico na relação estabelecida entre o servidor público e a Ouvidoria Pública, se considerarmos que, por trás desta, existe um ser que sofre e busca ajuda. A necessidade de ser escutado como pessoa dotada de desejos, via de regra, intensifica-se, sobretudo, em tempos de crise, quando essa pessoa se apega a sentimentos e emoções que podem ser decifráveis ou não para o próprio indivíduo, que vivencia, em seu presente, essa carga emotiva de maneira regressiva, resgatando de seu inconsciente neuroses que lhe são diretivas em sua vida atual.

Coloca-se a questão de que é possível pensar uma via alternativa de ação empreendida pelas Ouvidorias Públicas. Essa via adiciona, sem promover nenhum tipo de subtração da atual forma de atuação das Ouvidorias, uma nova perspectiva, um novo olhar, uma nova agenda institucional que oriente a abordagem das Ouvidorias Públicas, aproximando-as das demandas psíquicas latentes que se inscrevem para além da demanda formal, produzida pelo servidor público em

sua interação com as Ouvidorias. Uma via que reconhece o servidor público como um ser de desejos e que busca formas de minorar sua dor. A lente psicanalítica não apenas enriquece esse debate, mas destaca, sobretudo, novos prismas de análise, ao mesmo tempo em que nos oferece a possibilidade concreta de entendimento alternativo de como se processa a relação entre os servidores e sua instituição, no que tange ao reconhecimento de sua vida psíquica e de como essa psiquê interage e interfere com a natureza da organização do trabalho, ao mesmo tempo em que reconhece suas implicações para a qualidade da vida psíquica dos servidores.

REFERÊNCIAS

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda; MARTINS, Maria Helena Pires. **Temas de filosofia**. 3. ed. São Paulo: Moderna, 2005. 334p.

BIAGINI, Liane. **As ouvidorias públicas nas instituições de ensino superior**: a experiência da Universidade Federal de Pernambuco. 2013. 171f. Dissertação (Mestrado Profissional - Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2013.

BRENNER, Charles. **Noções básicas de psicanálise**. 5. ed. Rio de Janeiro: Imago, 1987. 264 p.

Brasil. Controladoria Geral da União. Ouvidoria Geral da União. **Orientações para o atendimento ao cidadão nas ouvidorias públicas**: rumo ao sistema participativo. 2013. 61f. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/ouvidoria/arquivos/ogu-atendimento-cidadao.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2015.

DEJOURS, Christophe. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, Jean F. (Org.). **O Indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. v. 1. p. 149-173.

FOUCAULT, Michel. **As Palavras e as coisas**. 8. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2002. 541p.

FREUD, Sigmund. **A Interpretação dos sonhos (II) e sobre os sonhos**. Rio de Janeiro: Imago, 1900. v. 780 p.

GARCIA-ROZA, Luiz Alfredo. **Freud e o inconsciente**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2013. 236 p.

MACEDO, M. M. K.; FALCAO, C. N. de B. A escuta na psicanálise e a psicanálise da escuta. **Revista Psychê**, São Paulo, v.9 n.15. p. 65-76, jan-jun., 2005.

MINERBO, M. **Neurose e não neurose**. 2. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013. 477p.

NAPOLI, Lucas. **Id, Ego e Superego**: entenda a segunda tópica de Freud (parte 2). 2012. Disponível em: <<http://lucsnapoli.com/2012/03/15/id-ego-superego-entenda-a-segunda-topica-de-freud-parte-2/>>. Acesso em: 8 ago. 2014.

NIETZSCHE, Friedrich. **Assim falou Zaratustra**. São Paulo: Martin Claret, 2002. 251 p.

PAGÈS. M. et al. **O Poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993. 234 p.

PEREZ, José R. R.; BARREIRO, Adriana E. A. e PASSONE, Eric (Org.). **Construindo a ouvidoria no Brasil**: avanços e perspectivas. Campinas, SP: Unicamp; Ouvidoria, 2011. 200 p.

SARTRE, Jean P. **O Ser e o nada**. 11. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005. 782 p.

ZIMERMAN, D. E. **Fundamentos psicanalíticos**: teoria, técnica e clínica. Porto Alegre: Artmed, 1999. 478 p.

Sobre os autores

Ana Luíza Freire De Lorena – Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). É Técnica Administrativa da UFPE e atua como Coordenadora Administrativa e Ouvidora do Centro de Tecnologia e Geociências/UFPE.

Denílson Bezerra Marques – Doutor em Sociologia pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Psicanalista. Professor Adjunto da UFPE. Integra o corpo permanente do Mestrado em Gestão Pública (MGP)/UFPE e atua na área do Planejamento Público, Sociologia e Psicanálise das Organizações.

Denize Siqueira da Silva - Mestre em História Social da Cultura Regional pela Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Professora do Curso de Licenciatura em História da Unidade de Ensino à Distância e Tecnologia da UFRPE e do Curso de Letras da Faculdade Luso-Brasileira (FALUB). É Técnica em Assuntos Educacionais e Ouvidora Geral da UFRPE e exerce o cargo de Ouvidora Geral da UFRPE.

Ivan Vieira de Melo – Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). É Professor Adjunto da UFPE e membro do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Meio Ambiente (PRODEMA)/UFPE. Ouvidor-Geral da UFPE. Atua nas áreas de Desenvolvimento Sustentável, Ecoeficiência, Tecnologia Limpa e Gestão Pública.

Karla Júlia Marcelino – Graduada em Serviço Social pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e Especialista em Gestão Pública pela Fundação Getúlio Vargas (FGV); em Serviços Sociais e Políticas Públicas pela UFPE; em Intervenção Psicossocial à Família no Judiciário pela UFPE; e em Psicologia Social e Organizacional pela UNISLA (Portugal). Servidora do Estado de Pernambuco. Implantou a Ouvidoria Geral do Estado e, atualmente, está lotada na Controladoria Geral do Estado. Vice-Presidente da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman (ABO). Atua na área de Ouvidoria e Assédio Moral.

Liane Biagini - Mestre em Gestão Pública pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). É Técnica Administrativa da UFPE e desenvolve suas atividades na Ouvidoria-Geral. Atua na área de Ouvidoria e de Gestão Pública.

Lílian Lima de Siqueira Melo – Mestre em Gestão Pública pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). É Bibliotecária da UFPE e Ouvidora do Sistema Integrado de Bibliotecas (SIB)/UFPE. Atua na área de Ciências da Informação, com ênfase em Gestão de Unidades da Informação, Gestão em Tecnologia da Informação.

Maria do Rosário Lapenda – Psicóloga e Especialista em Psicologia Organizacional pelo Conselho Regional de Psicologia e em Dinâmica de Grupo e Relações Humanas pelo Centro de Dinâmica de Grupo (CDG). É Psicóloga da Universidade de Pernambuco (UPE) e atua como Ouvidora Central. Presidente da Associação Brasileira de Ouvidores (ABO) de Pernambuco e Coordenadora do Fórum Nacional de Ouvidores

Universitários (FNOU). Atua na área de Psicologia do Trabalho e Organizacional, Dinâmica de Grupo, Testes de Personalidades e Psicometria.

Título O Papel da ouvidoria no contexto acadêmico universitário
Autor Liane Biagini (org.)

Projeto Gráfico e diagramação Tamyres Siqueira
Capa Editora EDUPPE

Revisão de Texto Ângela Maria Borges Cavalcanti

Formato eletrônico
Fontes Georgia, FagoCo

Editoração eletrônica TIC Editora EDUPPE



UFPE Ouvidoria
Gerais