

## **Ouvidoria: uma possibilidade de atuação do psicólogo**

**Ombudsman: a psychologist's possible practice**

**Mara Dias Pereira**

---

## RESUMO

O presente artigo apresenta a ouvidoria como uma possibilidade de atuação do psicólogo e têm por objetivo fazer uma discussão sobre alguns aspectos, a partir da abordagem da gestalt-terapia, como o encontro (de que forma estabelece a relação), o ouvir (atitude) e o acolhimento (ação), que são importantes também na atuação do ouvidor.

**Palavras-chave:** Ombudsman / Ouvidor; ouvidoria; psicólogo; gestalt-terapia.

---

## ABSTRACT

The current article presents the Ombudsman job as a psychologist's possible practice. It aims to discuss some aspects from the Gestalt therapy approach such as the meeting (in which manner relationship is established), listening (attitude) and acceptance (action), which are also important for the ombudsman activity.

**Key words:** ombudsman / ombudsman; ombudsman activity; psychologist; Gestalt therapy.

## 1 - Introdução.

*“O homem que vê mal vê sempre menos do que aquilo que há para ver; o homem que ouve mal ouve sempre algo mais do que aquilo que há para ouvir.”*

Friedrich Wilhelm Nietzsche

Ouvir é a palavra chave deste artigo e uma das ações mais importante de um instituto, a ouvidoria, que tomou conta das organizações modernas, preocupadas com as necessidades dos clientes-cidadãos<sup>1</sup>, expressas a partir das manifestações registradas de solicitações, sugestões, críticas e reclamações.

De acordo com a frase acima, do pensamento de Nietzsche, uma das funções artísticas do ser humano é a de saber ouvir, exatamente o que e como está sendo dito, sem acrescentar ou reduzir – o cuidar do ouvir, sem pré-conceito de quem ouve e sem tomar partido ou conclusões precipitadas.

O encontro e a atitude de ouvir e dar acolhimento ao que está sendo dito pelo cliente-cidadão, são alguns dos principais aspectos profissionais de quem ocupa o cargo de ouvidor. Também para o psicólogo e essas dimensões fazem parte da natureza de sua formação, dando-lhe as condições básicas para assumir esta nova possibilidade de atuação, o de ouvidor.

Neste artigo, pretende-se apresentar a origem, no mundo e no Brasil, e alguns aspectos conceituais do instituto de ouvidoria, bem como as principais dimensões, como o encontro, o ouvir e o acolhimento, fundamentais para o bom exercício dessa função, possível de ser ocupado por um profissional graduado em psicologia e, em particular, que tenha especialização na abordagem da gestalt-terapia.

## 2 - *Ombudsman*/Ouvidor: origem e evolução desse Instituto<sup>2</sup>, no mundo e no Brasil.

### 2.1 - No mundo

Ombudsman é um termo nórdico, cuja tradução literal é de homem imbuído de missão pública, intermediário e representante. De acordo com a Controladoria-Geral da União/CGU (2004, p. 4), a ideia de Ombudsman surge pela primeira vez em 202a.C., na administração do Império Chinês, durante a Dinastia Han (206a.C. - 221d.C.). Nesse período, de acordo com Brito (1991), Neto (1985), Leite (1975) *apud* PINTO

<sup>1</sup> Cliente – por ser este o papel que ocupa na relação com a organização. Cidadão – por fazer valer os seus direitos e obrigações sociais.

<sup>2</sup> Designação utilizada pelos diversos autores para se referir ao Ombudsman/Ouvidoria e, de acordo com o Dicionário Aurélio (FERREIRA, 1999, p. 1119), temos a seguinte definição: “Instituto. [Do lat. Institutu, ‘instituído’]. [...] 6. Designação comum de certos estabelecimentos de natureza diversa, mas com objetivo preciso; [...]”. No texto, a palavra “instituto” será grafada com letra maiúscula quando empregada em referência à Ombudsman/Ouvidoria.

(1998, p. 27-29), instituíram o “funcionário Yan” que recebia as reclamações da população referentes às injustiças praticadas pela administração imperial chinesa.

Historicamente, outras experiências podem ser consideradas como antecessoras ao Ombudsman sueco tais como, “o Vizir do Faraó” no Egito; “os Olhos e Ouvidos do Rei” no Império Persa; “os *Euthynoi*” em Atenas e “os *Ephori*” em Esparta, na Grécia Antiga; “o *Tribunus Plebis*” na Antiga Roma; “os *Missi Dominic*” (emissários do Senhor) na Igreja Medieval Cristã; “o Conselho dos Dez” de Veneza, no Século XV; e “os Olhos do Monarca” na Rússia, em 1722 (BRITO, 1991; NETO, 1985; LEITE, 1975; GUALAZZI, 1986, *apud* PINTO, 1998, p. 27-29, 46).

Alguns autores, a exemplo de Leite (1975) *apud* BRAZ (1992, p. 27), consideram o marco fundamental da origem do instituto do Ombudsman, a Suécia em 1713, quando foi criada a Procuradoria Suprema (*Konungens Högsta Ombudsmannen*), pelo Rei Carlos XII, cuja competência era o de vigiar os funcionários da monarquia no cumprimento das ordens e leis, atuando como delegado ou agente do Rei.

Posteriormente, em 1809, após ter sido derrotada na guerra com a Rússia (em 1807) e perdido metade de seu território (atual Finlândia), a Suécia promulga uma nova Constituição (*Regeringsform*), que teve como um dos principais objetivos o estabelecimento do equilíbrio entre os poderes do Monarca e o do Parlamento, com a adoção de um sistema de mútuo controle e, neste sentido, o Ombudsman foi um dos instrumentos aplicado em sua efetivação, dando ao Parlamento novas prerrogativas e limitando o poder real. Dessa forma, ressurgiu o *Ombudsman* na Suécia, que era eleito pelo Parlamento e tinha o papel de interlocutor entre o Governo e a população, fortalecendo os direitos dos cidadãos diante do Poder do Estado, ao exercer o papel de representante destes.

O Ombudsman sueco, cujo modelo consta do Quadro 1, serviu como paradigma e se disseminou por diversos países do mundo, em nível nacional, embora apresentando algumas diferenças nos seus elementos característicos, em função de diversos fatores que interferiram em sua constituição, como o político e o histórico.

#### QUADRO 1 – Modelo Ombudsman (1809-1919)

ELEMENTOS DE CARACTERIZAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Natureza	Instrumento de controle interorgânico.
Previsão Jurídica	Constitucional.
Bem Jurídico Tutelado	Legalidade.
Racionalidade Preponderante	Formal.
Localização Institucional	Poder Legislativo.
Nível Hierárquico	Superior.
Forma de Seleção	Eleição pelo Parlamento.
Autonomia	Funcional, política, administrativa e financeira.
Competência	Administração Pública, Forças Armadas e Poder Judiciário.
Poderes e Instrumentos de Atuação	Investigação, legitimidade ativa em ações penais e de constitucionalidade, recomendações e sugestões legislativas.
Garantias	Mandato.
Requisitos do Cargo	Notório saber jurídico, reputação ilibada, espírito público, ausência de

	vinculação partidária.
Acesso do Cidadão	Direto, informal e gratuito.

Fonte: Gomes, M. (2000, p. 88)

A adesão mundial foi crescente e em 1971 eram desenvolvidas em 15 países, chegando em 2003 a serem adotadas em 120 países dos 191 reconhecidos pela ONU (CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, 2004, p. 4). Dessa forma, a ideia do Ombudsman surge no mundo para o fortalecimento dos direitos do cidadão diante do poder do Estado, e assim universalizada.

De acordo com Vismona (2001, p. 12), o Ombudsman recebe nomenclaturas diferentes para características semelhantes em diversos países: nos países de origem hispânica - *El Defensor del Pueblo*; na França - *Le Médiateur*, em Portugal - *Provedor de Justiça* e, ainda, segundo Braz (1992, p 34), “*Il Defensor Cívico*, na Itália; [...] *El Defensor Del Ciudadano*, no México; [...], ou Ombudsman, em diversos países de língua inglesa”.

Na evolução e disseminação do instituto de Ouvidoria/Ombudsman não se pode ignorar a importância da influência da relação fornecedor-consumidor dentro do mercado econômico e este, principalmente, no contexto da globalização. Nesse sentido, destaca-se a mensagem especial<sup>3</sup> do Presidente John Kennedy, de 15 de março<sup>4</sup> de 1962, enviada ao Congresso americano, que versava sobre a proteção dos interesses dos consumidores e introduzia o conceito de direitos do consumidor, incorporando os direitos à segurança, à informação, à escolha e ao de ser ouvido.

As organizações passam a assumir um olhar diferente em relação ao mercado e, em especial, ao consumidor, cujos interesses passam a ser considerados em sua gestão administrativa (em especial, na visão de *marketing*), garantindo-lhes maior acesso à participação na formulação das políticas governamentais e nos procedimentos de regulamentação, sendo o instituto de Ouvidoria importante nesse contexto.

Enfim, atualmente, a Ouvidoria/Ombudsman já está disseminada pelo mundo, em todos os continentes, em nível nacional ou regional, local ou setorial, apresentando as mais diversas configurações, com variações em seus elementos característicos, influenciados por diferentes motivos, especificidade e cenários. Embora, em muitos países, esses institutos sejam ainda bem próximos do paradigma sueco.

## 2.2 - No Brasil

O conceito colonial de ouvidor/ombudsman<sup>5</sup> no Brasil, segundo Vismona (2001, p. 11) “*remonta à ideia de Ouvidor Geral, que tinha por função aplicar a Lei da Metrópole, ou seja, exercia não uma representação do cidadão diante do órgão público, mas o inverso atendia ao titular do poder, reportando o que ocorria na Colônia*”. Desta forma,

<sup>3</sup> Inspirada nas campanhas e defesas do Advogado Ralph Nader, em favor dos direitos dos consumidores nos anos 60 desenvolvidos em conjunto com a associação *Public Citizen*. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Ralph\\_Nader](http://pt.wikipedia.org/wiki/Ralph_Nader)>. Acesso em: jan. 2007.

<sup>4</sup> Em reconhecimento a esse marco histórico a data (15 de março) passou a ser considerada pela ONU, a partir de 1985, como o Dia Mundial dos Direitos do Consumidor (GIANGRANDE, 2001, p. 31-42).

<sup>5</sup> No Brasil, além de Ombudsman utiliza-se também a denominação de Ouvidor, sendo que a primeira é mais empregada pelas empresas privadas e a segunda está mais ligada à mídia informativa e ao serviço público.

esta ideia de Ouvidor Geral do Brasil-Colônia divergia do conceito clássico de ombudsman utilizado na Suécia. O emprego do conceito de ouvidoria, idêntico ao clássico, como representante do cidadão e agindo na defesa deste pelos seus direitos, surge no Brasil apenas em 1986, com a instalação da Ouvidoria pela Prefeitura Municipal de Curitiba/PR.

A criação desse Instituto ocorre a partir de iniciativas isoladas de ouvidorias regionais, locais ou setoriais, que apresentam diferenças em seus elementos característicos, pelo fato de não ter sido incluída a previsão de institucionalização do ombudsman, próximo ao modelo sueco, na Carta Magna de 1988. Desta forma, a Ouvidoria Parlamentar como agente público não foi instituída no Brasil, porém a conscientização da cidadania na defesa dos direitos vem sendo norteadora e propulsora da maioria das ouvidorias, públicas ou privadas.

A Ouvidoria se fortalece a partir da Emenda Constitucional Federal nº 19, de 04 de Junho de 1998 (BRASIL, 1998a) que, no *caput* do artigo, além dos princípios tradicionais (de legalidade, de impessoalidade, de moralidade e de publicidade), foi acrescentado o princípio da eficiência nos serviços públicos, que representou um dos mais importantes vetores da gestão pública, na busca de proteção e defesa do usuário e na construção da melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados.

A partir de então, ocorre um impulso na evolução das relações de consumo, e o cliente aprende a defender seus direitos e conhecer seus deveres frente aos setores econômicos, na busca do respeito à cidadania. Esse movimento faz ressurgir na Administração Pública a ouvidoria, porém, com características diferentes dos tempos do Brasil Colônia, que se preocupa, agora, com a defesa da qualidade dos serviços, com os direitos humanos, com a cidadania e com a satisfação de todos.

### **Ouvidoria pública e privada (interna ou externa)**

Neste ponto, surge a questão: São iguais as ouvidorias nas organizações públicas e nas privadas? As ouvidorias podem ser entendidas diferentemente entre as públicas e as privadas. Nas privadas, a ouvidoria (aqui, também chamada de ombudsman) é criada como um serviço oferecido ao cliente, para receber críticas, sugestões, reclamações e elogios, referentes ao desempenho dos funcionários ou quanto à sua estrutura e funcionamento ou aos produtos e serviços prestados, com a visão econômica de mercado, principalmente, o lucro. Assim, segundo Vismona (2001), seria possível para a organização, a partir do aperfeiçoamento de seus produtos e serviços, se efetivar no mercado com uma presença mais satisfatória e diferenciada.

As organizações, não monopolistas, estão sujeitas à competitividade e níveis de exigência cada vez maiores, e constantemente desafiadas a disputar o mercado, para manter o consumidor fiel aos seus produtos ou serviços e a marca da empresa, e a conquistar o consumidor em potencial. Neste cenário, a ouvidoria é criada para conquistar o cliente, como um diferencial que a distingue no mercado em que atua, e aumentar as vantagens financeiras.

Na organização pública, a ouvidoria é criada para atender, interna e externamente, não só aos

“utilizadores do serviço público”, mas sendo mais abrangente, pois engloba qualquer cidadão que queira se comunicar com o órgão, isto é, a sociedade brasileira, considerando o controle do Estado como direito de cidadania. Esta ouvidoria assume a missão de interlocutora entre o cidadão e o Poder Público, representando-o em seus direitos e contribuindo para a melhoria dos produtos e serviços prestados, e opera como canal de comunicação. O mediador e responsável é denominado de Ouvidor. A sua institucionalização “é movida pela necessidade de atender ao cidadão e aperfeiçoar os serviços e produtos, mas também representa uma inequívoca consciência da cidadania, que cada vez mais exige respeito e participação” (VISMONA, 2001, p. 14-15).

Assim, segundo Oliveira (2001):

As ouvidorias estão atuando como agentes indutores do processo de participação popular, reforçando a sua função de orientar e elevando a qualidade dos serviços prestados pela máquina administrativa. Este estreitamento de relações promove o amadurecimento e o equilíbrio na busca de soluções aos problemas apresentados, tanto pelo cidadão que exige seus direitos com mais critérios, como pelo administrador público na avaliação de prestador de serviços. (p. 28).

A ouvidoria pode ser instituída especificamente como interna também, e parte da mesma premissa e têm foco na mesma missão que a externa, porém atuam isoladamente e especificamente em função das características do público alvo e das respectivas situações encontradas. A ouvidoria interna<sup>6</sup> pode ser instituída como canal direto de comunicação entre o corpo de profissionais que trabalham na organização e a cúpula estratégica, com atuação similar à ouvidoria externa que tem foco no cidadão-usuário.

A ouvidoria interna proporciona mais transparência às relações interpessoais, na medida em que procura lisura, impessoalidade e efetividade no exercício da função pública. Sua atuação pode influenciar, diretamente e positivamente, no clima organizacional, uma vez que o cidadão-trabalhador se sente respeitado, à proporção que obtém as informações de que precisa, e se sente esclarecido, quanto aos fatos que interferem no seu processo de trabalho e ao cenário em que atua, enfim, em relação a tudo aquilo que possa se interessar. Dessa forma, tendendo a motivar e integrar, cada vez mais, o profissional ao processo de trabalho da organização.

---

<sup>6</sup> Importante ressaltar que o papel de uma ouvidoria interna não pode ser confundido com o papel das diversas instâncias estruturais de uma organização (verticais - Recursos Humanos, Auditoria, dentre outras; horizontais - coordenações das ações estratégicas; e colegiadas - conselhos, comissões, etc.). Dessa forma, não compete ao Instituto “apurar denúncias de irregularidades e infrações (disciplina e processo administrativo), ou realizar auditorias” (CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, 2004, p. 13). Existem interfaces entre a ouvidoria Interna e as instâncias estruturais, sendo uma das funções principais da primeira, enviar cada uma das manifestações registradas dos trabalhadores à respectiva instância responsável pela atenção, e monitorar e controlar a tempestividade e qualidade das respostas/soluções dadas.

A ouvidoria interna tem papel fundamental no(a): **(a)** orientação aos cidadãos-trabalhadores para a compreensão de seus direitos e do melhor caminho para garanti-los; **(b)** defesa das reivindicações relacionadas à melhoria do processo de trabalho; **(c)** controle preventivo e corretivo de arbitrariedades ou de exercício negligente ou abusivo de cargo, emprego ou função nos serviços públicos, de problemas interpessoais ou de abuso de poder das chefias, e de tratamento em relação aos seus superiores, subordinados e pares; e **(d)** disseminação e clareza da missão, cultura, metas e objetivos.

A vantagem da ouvidoria interna é que, com o atendimento personalizado, o profissional se sente mais prestigiado e respeitado, o que pode ter como efeito o encorajamento a externar sua opinião sobre as questões que envolvem o ambiente de trabalho. Segundo Giangrande (2001), a organização que se dispõe a ouvir os seus cidadãos-trabalhadores

“poderá contar com sua fidelidade e motivação para trabalhar em prol de seu crescimento e da manutenção de bons resultados. Toda vez que um problema é identificado e resolvido satisfatoriamente mais se estará integrando o profissional ao quadro de colaboradores” (p. 38).

Constitui-se assim a ouvidoria interna, num órgão estratégico, poderoso instrumento integrador das áreas da organização e indutor das transformações internas, favorecendo mudanças e ajustes em suas atividades e processos, em sintonia com as demandas da sociedade, num caminho efetivo pela busca da qualidade, da transparência e da cidadania.

Enfim, com base nas dimensões acima apresentadas, contemporaneamente, a ouvidoria deve ser capaz de dar ao cidadão brasileiro, usuário real ou potencial, das organizações públicas ou privadas, de público interno ou externo, através do encontro com o demandante, o direito de ser ouvido e de ter acolhida as suas expectativas e necessidades, quanto aos produtos e serviços oferecidos, e de estar envolvido na vida de cada organização e na busca da melhoria da qualidade e da maior eficiência do que recebe.

### **3 – Ouvidor: possibilidade de atuação do psicólogo**

Tanto na empresa privada quanto na pública, um dos fatores mais importantes para que o instituto de ouvidoria efetivamente ocupe seu verdadeiro papel e se consolide, tanto junto ao público que atende quanto institucionalmente, está mais relacionado ao perfil do profissional que ocupa o cargo de ouvidor.

De acordo com alguns autores pesquisados, além da capacidade de ouvir, que é considerada intrínseca à profissão, especificamente, atenta e neutra; dos atributos profissionais (técnicos e de habilidades) e morais; e do conhecimento dos produtos e serviços oferecidos, do segmento em que atua a organização, da missão, dos objetivos, do cenário e do clima organizacional, esse profissional deve possuir ainda,



algumas características de personalidade adequadas ao exercício desse cargo, conforme relação apresentada no Quadro 2.

**QUADRO 2** - Principais características para um profissional exercer o cargo de ouvidor.

CGU (2004, p. 11-12)	Vismona, (2001, p. 9-20)	Giangrande, (2001, p. 40-42)	Junqueira, (2001, p. 59-64)	Pinto, (2001, p. 103-108)
<b>CARACTERÍSTICAS MAIS INDICADAS</b>				
Sensibilidade			Sensibilidade	Sensibilidade
	Empatia	Empatia	Empatia	
		Equilíbrio emocional	Equilíbrio emocional	
Paciente	Paciente			
Pró-atividade	Pró-atividade	Pró-atividade		
Análise crítica		Análise crítica	Capacidade para avaliação do problema, encaminhamento e de apresentação da resposta.	
Adaptabilidade/ flexibilidade		Adaptabilidade		
Persuasão		Persuasão		
	Espírito de colaboração e cortesia	Cooperação		
<b>OUTRAS CARACTERÍSTICAS</b>				
Maturidade na prevenção e solução de conflitos	Manter contato e interatividade	Espírito empreendedor	Capacidade para tratar com diversidade de problemas e de personalidades.	Agente de mudança
	Evitar ser 'agente de punição'	Tenacidade	Interessado	
		Auto- desenvolvimento		

Dentre as principais características indicadas pelos autores citados no cabeçalho do Quadro 2, pode-se destacar o(a): **(a)** sensibilidade, forma de agir do Ouvidor em relação ao caso apresentado e relatado pelo cliente-cidadão, ao qual deve ser dedicada atenção, respeito e valor mesmo que, num primeiro momento, possa parecer insignificante e, ao mesmo tempo, “evitar que o fato se torne maior que o necessário” (GIANGRANDE, 2001, p. 40); **(b)** empatia, pois é a partir da sua aceitação pelo público que atende e pelo grupo representativo da organização, que irá se firmar como canal de ligação entre o cliente e o responsável pela resposta e solução da demanda; **(c)** pró-atividade, porque estará, sistemática e rotineiramente, buscando ativamente se antecipar aos fatos e às soluções mais adequadas, junto ao centro de poder institucional, para as questões identificadas, que poderiam se transformar em demanda; e **(d)** capacidade para a análise crítica dos fatos, através de uma visão global da questão e das possibilidades de atenção, para que possa fazer o encaminhamento adequado e o controle da qualidade das soluções, de forma que atenda ao cerne da demanda.

Embora se observe, desde a origem do Ombudsman, uma prevalência da profissão de advogado ocupando essa posição, contemporaneamente, já se observa a ocupação por outros profissionais, como o psicólogo, p.ex., o que sinaliza a não existência de exigência para que seja esta ou aquela a formação para a ocupação dessa função. Ainda, com relação ao perfil de um Ouvidor, Roldão (1999) aponta que, embora com certa prevalência de administradores e advogados, existe enorme diversidade de

profissões neste campo de atuação e que não existe uma formação indicada como sendo a mais adequada.

Na prática, a preferência é por profissional que detenha conhecimento do contexto e cenário da organização e dos direitos dos cidadãos, além de todas as qualidades para lidar com o outro – o cliente-cidadão<sup>7</sup>. O psicólogo tem habilitação e formação para essa atuação, assim escreve Junqueira (2001) que *“como outras ciências, a psicologia estuda seres humanos reais e concretos, em especial o seu comportamento, a partir da estreita relação que se estabelece entre o indivíduo e a sociedade”* (p. 61).

O ouvidor tem como principais preocupações as atribuições diretas da função e as condições emocionais que envolvem a relação ouvidor e cliente-cidadão. A primeira preocupação está mais relacionada ao conhecimento que este profissional deve ter de todo o contexto organizacional como, da cultura e do clima organizacional, dos procedimentos, da legislação pertinente, etc. A segunda preocupação mencionada envolve a relação humana entre o ouvidor e a pessoa que lhe procura para apresentar sua demanda e expectativa, relacionadas às informações, sugestões, críticas e reclamações, enquanto consumidor dos produtos ou serviços.

No que se refere ao profissional graduado em psicologia pode-se destacar alguns aspectos que são largamente estudados na trajetória de sua formação, como o encontro (de que forma estabelece a relação); o ouvir (atitude) e o acolhimento (ação) e a partir da abordagem gestáltica pode-se passear um pouco por esses conceitos no sentido de relacionar a natureza da profissão de psicólogo às funções de ouvidor.

Especificamente, a partir dos pressupostos da Gestalt-Terapia, implica estar atento e considerar a singularidade de cada cliente, sem pré-concepções, apoiando-se no aqui-agora, focalizando o diálogo e centrado na pessoa (o cliente). Assim, preconizando a valorização desta pessoa e dando ênfase a uma relação de mutualidade e reciprocidade, em que há um interesse genuíno por ela e que aceita a outra pessoa como ela é (HYCNER, 1995, p. 111).

### **Encontro**

O momento em que o cliente se apresenta para registrar a sua necessidade na ouvidoria é quando ocorre o **encontro** entre duas pessoas: ouvidor e cliente. O momento da relação e do contato é primordial na qualificação deste encontro que é repleto de subjetividades, sendo um dos papéis do ouvidor, e o psicólogo, com formação em uma abordagem como a Gestalt-Terapia, terá subsídios técnicos para cumpri-lo.

No auxílio da análise desse momento tão importante para ambos, pode-se fazer uso da fenomenologia, como ferramenta de base esclarecedora desse momento único e, que pressupõe a observação do fenômeno diretamente, como ele se manifesta em sua essência, tratando de descrever, compreender e interpretar este como se apresenta à percepção. Momento em que se deve priorizar o conhecimento do que está acontecendo e do que o outro quer, sem pré-julgamento, preconceito ou qualquer outra primeira impressão que o ouvidor venha a ter do outro. Mas sim, se aproximar da

<sup>7</sup> Aqui considerado o cliente-cidadão externo e interno à organização.

essência da demanda do cliente, atento ao aqui-agora, à comunicação, à expressão, etc., tudo que caracteriza o fenômeno e a significação dessa essência, afirmando Rúdio (1998):

Para que se possa ir diretamente às coisas, mas de uma forma sistemática, a Fenomenologia utiliza um método - o método fenomenológico - que é regido por dois princípios: o primeiro determina que se apreenda intuitivamente a essência do fenômeno. O segundo estabelece que, para intuir a essência, torna-se necessário a libertação de qualquer interferência alheia ao fenômeno que possa desviar a atenção do ato de observá-lo. (p. 129)

O psicólogo-ouvidor poderá, dentro da visão fenomenológica, observar a experiência vivida, e respectivo significado, e o que ocorre como objeto intencional, a partir da inter-relação, pessoa, objeto, experiência, passado, presente ou futuro.

Ainda, segundo o filósofo Martin Buber, a capacidade de interrelacionamento (ou intersubjetividade) é intrínseca ao homem, se referindo a relação entre sujeito e sujeito (Eu-Tu – relação) e/ou sujeito e objeto/situação (Eu-Isso – experiência), ambas presentes, sem que se faça distinção entre elas, despercebidas e importantes no momento do encontro. Para este filósofo, a dimensão do inter-humano manifesta-se no evento relacional - o *diálogo* - entre pessoas, cujo significado *"...não será encontrado em qualquer um dos dois parceiros, nem nos dois juntos, mas somente no diálogo entre eles, no entre que é vivido por ambos"* (BUBER, 1965b, p. 75, apud HYCNER, 1995, p. 21-26).

O dialógico acontece na esfera do entre e é caracterizado por essas duas dimensões, o Eu-Tu e o Eu-Isso, que são reflexo de duas atitudes do ser humano ao se relacionar com o mundo em geral. A relação Eu-Tu se inicia quando nos voltamos para o outro numa atitude de verdadeiro interesse pela pessoa com quem estamos interagindo, tendo como significado a valorização da "alteridade" desta. O Eu-Isso, como aspecto necessário à relação, mas não predominante, ocorre quando a outra pessoa é, essencialmente, um "objeto" para nós - utilizado como meio para um fim. Essas duas polaridades devem ser equilibradamente combinadas (HYCNER, 1995, p. 21-26). E, Buber (1923/1958b, p. 16 apud HYCNER, 1995, p. 21-26), referindo-se a essa combinação, acrescenta: *"Mas essa é a grande melancolia de nosso destino, a de que cada TU, em nosso mundo, precisa tornar-se um ISSO"*.

Isto ocorre, segundo Buber, na esfera do entre onde, estando verdadeiramente interessado nesse encontro genuíno, no Eu-Tu e Eu-Isso, de participação mútua, ocorre a transcendência do senso de identidade conhecido, mas que é maior que a soma das identidades envolvidas. E, para Hycner (1995, p. 25): *"É o ponto de contato além das nossas identidades individuais"*

Assim, trazendo esses conceitos para o instituto de ouvidoria, o encontro cliente-ouvidor precisa ser atingido no Eu-Tu, na valorização, aceitação e apreciação verdadeira da alteridade do cliente, mesmo sabendo que irá ter momentos de Eu-Isso, na medida em que se precisa alcançar um objetivo que é, no mínimo, atender à necessidade do cliente e se ter o olhar para a solução. A reciprocidade na inter-relação,

ouvidor – cliente, ocorre no encontro genuíno entre pessoas (dimensão Eu-Tu) combinado com outro encontro de alcance do objeto (dimensão Eu-Isso).

A vivência do psicólogo como ouvidor se dará a partir do encontro com o cliente que se constituirá no interrelacionamento, onde estará presente o Eu-Tu e Eu-Isso, combinados de forma que se busque a compreensão da pessoa que procura a ouvidoria. Um encontro de reciprocidade, presença, liberdade e responsabilidade diante desse ser, para ouvir o que traz como sua necessidade ou demanda, através de sua qualificação pelo reconhecimento de autenticidade, pela percepção global e por não pré-julgar o que se apresenta fenomenologicamente.

O ouvidor pode qualificar esse encontro, e suas conseqüências, a partir dos fundamentos teóricos e filosóficos da fenomenologia para esse contexto, e da intersubjetividade (Eu-Tu e/ou Eu-Isso), em especial, se esse profissional for psicólogo, que tem essa visão de homem em sua abordagem, como a gestáltica, e com uma definição mais abrangente das relações do homem no ou com o mundo, não se limitando ao observável e/ou controlável, mas também às experiências e significados trazidos pelo cliente ao apresentar suas necessidades.

### ***Ouvir***

Na medida em que os clientes buscam fazer valer a cidadania preconizada pela Carta Magna, eles querem se fazer ouvir. A atitude de ouvir é um aspecto fundamental na função de ouvidor, pois significa dar importância, respeito e valorização ao outro numa relação interpessoal muito singular: ouvidor - cliente. Assim, a análise do ouvidor será pautada, segundo Junqueira (2001) no:

[...] conteúdo manifesto do discurso do consumidor, o desenvolvimento de uma escuta atenta e neutra pode facilitar a melhor avaliação do problema. Esta neutralidade a que me refiro constitui-se num afastamento das próprias vivências e experiências pessoais, no sentido de transferir suas emoções ligadas a fatos semelhantes. Sem dúvida, o conhecimento de situações análogas pode ser muito útil, desde que se consiga um distanciamento emocional. (p. 63)

Essa atitude de ouvir não pode ser contaminada pela diversidade de problemas apresentados ou de características individuais, como sociais, econômicas ou de personalidade. Ela será a mesma no que se refere aos princípios a serem respeitados, mas estes aspectos determinarão a maneira como ocorrerá a relação interpessoal, que poderá ser diferente a partir da avaliação sobre o problema e o consumidor, com o objetivo de escolher as opções mais adequadas, em relação à maneira de se fazer compreender e desenvolver habilidades no atendimento de aspectos recorrentes do cliente, como estresse, agressividade ou desorientação na apresentação da demanda. (Junqueira, 2001, p. 63).

Ouvir está contido na formação profissional do psicólogo, e em relação à outra pessoa que deseja expor suas expectativas, anseios e angústias, e espera ser compreendido em sua plenitude como ser humano e cidadão. Ao querer ser ouvido, as emoções, sentimentos e valores são afloradas no cliente. E, o olhar para aquele que procura a

ouvidoria não pode ser apenas como um cliente, mas como um ser humano completo, indivisível, constituído de mente, corpo e espírito.

O psicólogo como ouvidor precisa transformar o que ouviu em informação útil, contendo conhecimento e significado, como insumo tanto para a solução da demanda quanto para subsidiar a gestão da organização no processo decisório e de planejamento estratégico, preservando a harmonia com todos os envolvidos e fortalecendo a responsabilidade social, na qualificação do cliente como cidadão e, conseqüente, credibilidade organizacional.

Desta forma, cuidar e ficar atento sempre aos seus preconceitos, as suas interpretações irreais, aos prejulgamentos, às suas referências pessoais, aos seus valores, etc., isto é, ficar atento as suas interpretações e compreensões dos fatos uma vez que estas permeiam as suas habilidades e suas capacidades cognitivas e afetivas, além do seu conjunto de valores, inclusive os culturais.

Mas, o psicólogo, com base em sua formação e vivências, vai além dessa atitude, precisa traduzir as intenções do demandante e visualizar seus desejos de cidadania, para que a organização viabilize o atendimento de sua necessidade e, conseqüente, redução de sua angústia.

Além disso, o papel desenvolvido pelo psicólogo mostra as possíveis tendências do sentimento trazido pelo outro, que muitas vezes busca a ouvidoria como último recurso, deseja acima de tudo ser ouvido e não apenas escutado e pode ser naquele momento a transmissão do molde de novas atitudes na construção/desconstrução dos desejos do indivíduo. Sobre esse assunto Barros *et al* (2012) escreve:

Este fato requer, ainda mais, a atenção e concentração na busca do equilíbrio entre o que está sendo dito e do que ouve dentro de um enfoque psicológico, na busca por soluções, tanto para o cliente como para a organização, preservando a harmonia entre os envolvidos, dentro do espaço da ouvidoria. (p. 71)

### **Acolhimento**

O cliente precisa se sentir atendido em sua necessidade, mesmo que essa venha a ser negada, o que irá se efetivar através do **acolhimento** dado pelo ouvidor, traduzido em reconhecimento, atenção e no encaminhamento da demanda apresentada, na busca da respectiva intervenção resolutiva. Neste processo, o cliente vai se sentir mais prestigiado e respeitado, à proporção que obtém os dados e as informações de que precisa, no esclarecimento dos fatos e/ou da produção de solução. Assim, a primeira possibilidade de efetivação de solução dessa demanda pode estar localizada no momento do acolhimento, na própria ouvidoria.

Porém, se necessário, o ouvidor dá encaminhamento da demanda para o órgão ou profissional responsável pela resposta/esclarecimento e/ou solução. Momento em que exige do profissional como ouvidor uma postura também dialógica na interlocução com os demais gestores e profissionais da organização, que possam estar envolvidos na atenção dessa demanda e na relação com o cliente.

Nesse processo, o ouvidor deve se colocar com bastante clareza e com demonstração de interesse, cuidando do vínculo de respeito e confiança estabelecido na relação com o cliente. Também, ser acessível às pessoas, inclusive internas à organização, e ser de fácil diálogo, para a conquista pela confiança e, ao mesmo tempo, para a transmissão de segurança em relação ao tratamento dado na busca de solução. Além de sensibilizar-se com a demanda do cliente, também com as falhas humana e com as falhas processuais. Assim, nesta busca intensa de solução e correções pela organização, que envolvem tanto os procedimentos quanto as questões de recursos humanos.

Essa postura dialógica necessária, bem apropriada da formação do psicólogo, constitui-se numa possibilidade de construção de vínculo, aproximando a organização, que oferece ou presta serviço ou produto, do cliente, personalizando a relação, que deve ser solidária e responsável. Neste sentido, o ouvidor deve buscar o compromisso de todos os profissionais envolvidos no sentido de obter uma solução satisfatória para o cliente.

Nesse contexto, entende-se que o trabalho do psicólogo, em especial, dentro da abordagem da Gestalt-Terapia, como uma possibilidade de qualificação desse acolhimento, no encaminhamento das questões, na promoção de soluções e no estabelecimento de relações mais funcionais na organização, que segundo Alvim (2012):

Há espaço para a expressão e de acolhimento da diferença (...) quando a pessoa pode ser olhada e acolhida. Tal olhar, quando sentido como aceitação é capaz de diminuir a sensação de inadequação e solidão frente sua próprias possibilidades criativas (...) A aceitação do cliente de sua totalidade, incluindo sua força e fragilidade, sua criatividade e diferença, são grandes e importantes passos na mudança do Ter para o Ser, da retroflexão para o contato legítimo. (p.188).

Para o acolhimento ao cliente, outras características são necessárias também para o profissional como ouvidor, dentre elas destacam-se três: **(a)** o equilíbrio emocional, pois no exercício do cargo se expõe em diversos momentos a situações estressantes e *“sofre sérias pressões por parte dos clientes ou de integrantes da empresa. Há, inclusive situações de exigências estapafúrdias que o Ombudsman deverá controlar, sem, contudo, perder o equilíbrio emocional”* (GIANGRANDE, 2001, p. 40); **(b)** a empatia, colocando-se no lugar do cliente e procurando entender a demanda apresentada, ouvindo-as como se fossem suas; e **(c)** a proatividade, principalmente no sentido de ter uma ação rápida e efetiva para que o problema trazido pelo cliente não se agrave ou que passe a ter maior importância do que realmente tem, ou ainda, que não venha a se tornar recorrente, ampliando a quantidade de reclamações sobre a mesma questão.

Enfim, diversos são os aspectos a serem observados na relação cliente – ouvidor, cuja qualificação pode ser alcançada a partir da formação do ouvidor em psicologia, e em especial, com mencionado, na abordagem da gestalt-terapia.

## 4 – Considerações Finais

Embora, não se possa garantir que uma determinada graduação seja melhor para o exercício do papel de ouvidor, pois o sucesso profissional não é garantido somente pelo conhecimento adquirido na formação, mas está relacionado também às diversas facetas das características pessoais e a outros fatores não controláveis, algumas justificativas puderam ser apresentadas neste artigo, pautadas na formação do psicólogo, na defesa da possibilidade desse profissional ocupar e até qualificar as atividades de um ouvidor.

Assim, como um ouvidor com a graduação em direito, por exemplo, pode tender a ser mais legalista, em função de sua visão poder ser impregnada pela sua formação pautada do ponto de vista da lei, o psicólogo poderá tender a impregnar a sua atuação como ouvidor com um olhar de sua formação, como o cuidado com a relação. Mas, esse profissional será um ouvidor. Dessa forma, foram citadas algumas dimensões muito disseminadas na formação de psicólogo, em especial do gestalt-terapeuta, como exemplos de conhecimento, que o habilitaria a ser um ouvidor, podendo dar o seu colorido específico.

Ao observar a atuação do ouvidor e do psicólogo pode-se constatar que existem muitos aspectos importante comuns entre a formação deste e as exigências para a atuação como ouvidor. E, contemporaneamente, nas organizações como um todo, tanto privada quanto pública, não existe uma formação específica exigida para esta função, mas sim uma exigência quanto ao perfil profissional do seu ocupante.

A capacidade de ouvir é intrínseca à função de ouvidor e, conseqüentemente, prioritária para aquele que irá ocupar-se esta função. Esta capacidade deverá ser qualificada como atenta e neutra. Em relação ao profissional graduado em psicologia pressupõe-se que detenha os atributos técnicos e as habilidades próprios da profissão.

O ouvidor enfrenta, como exposto neste artigo, alguns desafios no exercício de sua função, dentre eles estão o de ser isento e imparcial, no respeito ao direito e à verdade dos fatos apresentados pelo cliente, pois o encontro e a sua escuta não pode ser contaminada por pré-julgamento ou preconceitos. Ao mesmo tempo que não pode se envolver emocionalmente com o cliente, nem priorizar os interesses da organização. O ouvidor deve estar em harmonia com todos: clientes e colegas de trabalho, áreas e funções da empresa envolvidas na atenção da demanda.

A partir da atuação diferenciada, em especial por ser um profissional formado em psicologia, pode ser fonte de produção de informações estratégicas e diferenciadas, como base para que o planejamento organizacional seja alinhado aos interesses dos seus clientes. A organização pode, a partir do respeito à cidadania de seu cliente e dessa atuação diferenciada, aperfeiçoar os seus produtos e serviços e alcançar um novo salto de qualidade e, como consequência do processo de tomada de decisão, ampliar seu potencial competitivo.

**Referências Bibliográficas.**

ALVIM, Mônica Botelho; BOMBEN, Emmanuela; CARVALHO, Natália. “**Pode deixar que eu resolvo!**” - retroflexão e contemporaneidade. Rev. abordagem gestalt., Goiânia, v. 16, n. 2, dez. 2010. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1809-68672010000200008&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-68672010000200008&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 01 fev. 2013.

BARROS, Maria Odília Costa; MELO, Luciano Oliveira de; MARCEKLINO, Karla Júlia. **O profissional de Psicologia e de enfermagem como ouvidores públicos de saúde.** (p. 69-73). IN: Revista Ouvidoria ABNT, de 03.12.2010.

BRASIL. Constituição (1988). Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. Dá nova redação ao art. 37 da Constituição Federal, alterando e inserindo parágrafos. **Reforma administrativa.** 2. ed. rev. Brasília: Mare, 1998a. 49 p.

BRAZ, Adalberto Cassemiro Alves. **Corrupção: combate pelo Ombudsman parlamentar – Ouvidoria do povo.** Porto Alegre: Ed. Sergio Antonio Fabris, 1992. 223 p.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Orientações para implantação de unidade de Ouvidoria.** Brasília, DF: Ouvidoria-Geral da União, 2004.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI:** o dicionário da língua portuguesa. 3.ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. 2128 p.

GIANGRANDE, Vera. **O Ombudsman na iniciativa privada e o exercício da ética.** In: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES/OMBUDSMAN. (Org.). **A Ouvidoria no Brasil.** São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2001. p. 29-42.

GOMES, Manoel Eduardo Camargo e. Do instituto do Ombudsman à construção das ouvidorias públicas no Brasil. In: LYRA, R. P. (Org.). **A Ouvidoria na Esfera Pública Brasileira.** Curitiba: Ed: UFPB, 2000. p. 49-124.

HYCNER, Richard. **De pessoa a pessoa: psicoterapia dialógica.** 3. ed. São Paulo: Summus, 1995. 177 p.

JUNQUEIRA, Vera Marta Silveira de R. O Ouvidor e a Psicologia. In: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES/OMBUDSMAN. (Org.). **A Ouvidoria no Brasil.** São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2001. p. 59-64.

OLIVEIRA, João Elias de. **A Ouvidoria e a Administração Pública.** In: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES/OMBUDSMAN. (Org.). **A Ouvidoria no Brasil.** São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2001. p. 21-28.

PINTO, Odila de Lara. **Ombudsman nos bancos:** agente de mudanças nas instituições bancárias do Brasil. São Paulo: Musa, 1998, 160 p.



\_\_\_\_\_. **Ombudsman nos bancos.** In: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES/OMBUDSMAN. (Org.). *A Ouvidoria no Brasil*. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2001. p. 103-108.

ROLDÃO, Antônio José Veiga. **O perfil profissional do Ombudsman nas instituições do Brasil.** Tese (Mestrado em Educação). Universidad de La Habana. Cuba: ago. 1999.

RÚDIO, Franz Victor. **A utilização da fenomenologia pelo psicoterapeuta existencial.** In: \_\_\_\_\_. *Diálogo maiêutico e psicoterapia existencial*. São José dos Campos, SP: Novos Horizontes, 1998. p. 129-132.

VISMONA, Edson Luiz. **A Ouvidoria no Brasil e seus princípios.** In: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES/OMBUDSMAN. (Org.). *A Ouvidoria no Brasil*. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2001. p. 9-20.

**Endereço para correspondência:**

Mara Dias Pereira

E-mail: maradpereira@yahoo.com.br

Recebido em: 25/02/2013

Aprovado em: 25/12/2013