

OUVIDOR-GESTOR: A NECESSIDADE DA OUVIDORIA MODERNA

Chussely Souza Lima¹

Resumo

Tendo em vista as grandes mudanças ocorridas nas organizações e o crescimento do número de ouvidorias em nossa sociedade, este artigo tem o objetivo de refletir sobre o perfil do Ouvidor no mundo moderno. Através da análise das grandes mudanças acontecidas em nossa sociedade é possível identificar e compreender as competências indispensáveis a este novo Ouvidor. Para o objetivo traçado será abordada a evolução das organizações contextualizando as ouvidorias que serão requisitos relevantes para a constituição do perfil deste profissional. Tomando como base conceitos sobre competências será possível refletir sobre a importância da construção de competências gerenciais para o desenvolvimento das atividades diárias de um ouvidor assim como a conquista de resultados eficazes tanto para a sociedade como para a organização. Para enriquecer a construção deste perfil serão elencados depoimentos de ouvidores e finalmente será possível traçar o perfil deste *ouvidor-gestor* que tem uma visão sistêmica da ouvidoria e acredita no diferencial da utilização de competências gerenciais para a conquista de resultados efetivo e cidadão.

Palavras-chave: Ouvidoria; Perfil do Ouvidor; Ombudsman; Competência.

Abstract

In view of the major changes in organizations and the growing number of Ombudsman's offices in our society, this article is intended to reflect on the Ombudsman's profile in the modern world. Through the analysis of large changes in our society you can identify and understand the essential skills needed to this new Ombudsman. For this intended purpose a research has been made about the evolution of the organizations putting in context the offices which are relevant requirements for the profile of this professional. Based on skills concepts, one can reflect on the importance of building managerial skills for the development of the daily activities of an Ombudsman as well as achieving effective results both for society as for the organization. To enrich the construction of this profile there will be some Ombudsman's testimonials and finally it will be possible to trace the profile of this Ombudsman -Manager who has a systemic vision of the Ombudsman activities and who also believes in the usage of managerial skills to achieve effective results.

Keywords: Ombudsman; Ombudsman Profile; Ombudsman; Competence.

1. Introdução

¹ Mestra em Gestão Pública pelo Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste (MPANE) da UFPE; Especialista em Planejamento e Gestão nas Organizações, Gestão da Qualidade em Serviços, Administração de Marketing pela UPE; Graduada em Comunicação Social pela UNICAP - Habilitação em Relações Públicas; Professora titular, vice-coordenadora do curso de Relações Públicas e professora da pós-graduação no curso de Gestão de Ouvidoria da Escola Superior de Relações Públicas – ESURP; Professora do Curso de Gestão de Ouvidoria da Universidade de Pernambuco na formação dos ouvidores do Governo do Estado; e Consultora Organizacional. E-mail: chussely@yahoo.com.br

O objetivo maior deste artigo é refletir sobre o perfil deste profissional, o Ouvidor, através da reflexão de suas competências, habilidades e comportamentos, o que faz imprescindível uma abordagem ampla do seu contexto social. Inicialmente trataremos da evolução da nossa sociedade e as principais transformações e influências que construíram o perfil do ouvidor moderno. A evolução das gestões públicas e privadas criou um cenário organizacional que cobra do ouvidor ações adequadas a esta nova realidade, dessa forma será abordado o perfil do *novo ouvidor*. A reflexão sobre conceitos de competências tendo como foco a sua compreensão pessoal (a competência do indivíduo) será fundamental para o entendimento da relação e importância das competências gerenciais com a prática das atividades do ouvidor. Para respaldar a discussão serão elencados depoimentos de ouvidores brasileiros sobre o perfil deste ouvidor.

Não existe, entretanto o interesse em distinguir o ouvidor público do privado mesmo que em determinados momentos do texto algumas colocações ou depoimentos sejam relacionadas a algum segmento específico, podendo concluir que, no entanto, este debate, embora valioso, foge ao escopo deste artigo. A intenção principal é a reflexão das competências deste profissional, indistintamente ao tipo de instituição ao qual esteja desempenhando suas atividades. Não é propósito estabelecer uma receita do perfil ideal de um ouvidor e extinguir o assunto, em assim sendo, serão abordadas algumas habilidades deste profissional sem a ousadia de esgotar o tema.

Acredito que a consistência e a essência do perfil do ouvidor estão contidas nos princípios da gestão pública de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e eficiência, apesar das particularidades do segmento privado. Valendo salientar a reflexão de Maria das Graças RUA que considera que a

Dimensão 'pública' é dada não pelo tamanho do agregado social sobre o qual incidem, mas pelo seu caráter 'imperativo'. Isso significa que uma de suas características centrais é o fato de que são decisões e ações revestidas de autoridade soberana do poder público. (RUA, 1999. p. 232)

No entanto ao se considerar o impacto das decisões de um ouvidor público em relação a um ouvidor privado cabe uma reflexão mais apurada em virtude de, no bem público, o envolvimento ir além da eficiência e do rendimento da organização.

Não deve existir, em minha opinião, uma delimitação rígida neste sentido, em distinguir o ouvidor de empresa privada, pública ou terceiro setor, principalmente em virtude

das características do mundo moderno onde cada vez mais as gestões convergem para um mesmo formato. Sendo corroborado nas administrações públicas assumindo modelos de gestão trazidos da experiência privada com resultados relevantes para o desenvolvimento das sociedades e as empresas privadas cada dia assumindo visões mais globais de responsabilidade social. Em via dupla, o mesmo acontece com os gestores oriundos do primeiro setor e que contribuem sobremaneira para a construção de gestões empreendedoras tanto nas administrações diretas como indiretas do Estado.

Inexiste um fluxo padrão ou escala de valores a ser atribuído a fim de classificar quem contribui mais com quem, ou de onde surgem mais influências. O assunto é tão relevante que a ele caberia um estudo mais amplo, portanto utilizarei o termo ouvidor para tratar das competências deste profissional indistintamente à sua área de atuação (pública ou privada).

2. O Ouvidor num mundo em mudança

A imagem do ouvidor controlador como na Suécia do Século XVIII, que necessitava fiscalizar a administração pública através da observação do cumprimento das leis, evoluiu para outros tipos de modelos conforme a necessidade de cada sociedade no qual o ouvidor está inserido. O perfil do ouvidor sofreu modificações e influências quando veio para o Brasil, assim nos dias atuais precisa acompanhar as mudanças da sociedade, não pode agir semelhante a séculos passados. As sociedades evoluíram e com as administrações públicas e privadas não foi diferente.

É incongruente ver a mudança como algo novo. “Heráclito de Éfeso, o filósofo grego dizia que a única constante do mundo é a mudança. O rio que vemos nunca é o mesmo, pois suas águas não são as mesmas” (CHIAVENATO, 2007, p. 94). O mundo está, e sempre esteve em constante mudança, acontece que nos últimos tempos as variáveis que constituem as inter-relações com indivíduos, sociedades, organizações e culturas são inúmeras e desta forma o impacto percebido é mais evidente. Outro fator relevante na amplitude desta percepção é o receio do novo, o desequilíbrio provocado por esta ação. A mudança implica sair de um estado para o outro e essa transição gera insegurança.

As grandes mudanças também acompanharam a trajetória dos ouvidores mundiais, assim é impossível desassociar as mudanças das organizações das mudanças ocorridas nas sociedades onde estes ouvidores estão inseridos. Chiavenato (2007) classifica as mudanças

nas organizações em quatro etapas: a primeira grande mudança, e mais longa, conhecida como etapa da agricultura, durou até a Revolução Industrial, no Século XVIII, tendo início na história da humanidade. Apesar de particularidades dessa época ainda acontecerem nos dias atuais, em algumas sociedades na Idade Média a sociedade feudal lidava com a terra para subsistência em regime de escravidão. Entre os séculos X e XV o capitalismo e a classe média subsidiaram a Revolução Industrial com a utilização do dinheiro e o progresso do trabalho que deram origem ao tipo fundamental de organização: a propriedade privada. Em 1776 o livro *A riqueza das Nações* do economista britânico Adam Smith amplia a discussão sobre o papel do Estado consolidando o pensamento liberal do *laissez-faire* que defende a não intervenção do Estado - Estado mínimo, acreditando ser o mercado capaz de alocar de forma ótima os recursos necessários ao desenvolvimento econômico e social. O poder dos reis, da Igreja e do Estado sofreu críticas do inglês *Locke* e dos franceses *Montesquieu*, *Voltaire* e *Jean-Jaques Rousseau*. O povo pedia uma grande mudança na estrutura social do Antigo Regime que alimentaram as idéias libertárias. A burguesia lutava pelo seu espaço configurando um marco inicial das sociedades contemporâneas através das revoluções Burguesas, que caracteriza uma fase de transição do Antigo Regime (instituições feudais) para o capitalismo que influenciou todo o mundo com os ideais de *Igualdade*, *Liberdade* e *Fraternidade*. Essas influências chegaram ao Brasil através dos movimentos de independência das colônias e da liberdade comercial.

É nesse contexto que no início do século XIX surgia na Suécia a figura do *Ombudsman*², oficializada na Constituição de 1809, com a finalidade de defender cidadãos em relação aos seus direitos, apesar de no século XVI já existir o Grande Senescal, que era um inspetor dos tribunais de justiça e que informava ao monarca as irregularidades na administração da justiça.

Pode-se dizer que esta figura de controle da administração é encontrada em tempos mais remotos como na Grécia Antiga, onde em Atenas e Esparta existiam os *Euthynoi* e os *Efhorat* que se dedicavam a controlar atividades dos funcionários públicos e os governos locais. Na China havia o *Yan* que era o controlador da administração do Império Chinês e

²A origem do termo vem da junção da palavra *ombud* que significa “representante” com a palavra *man* como sendo homem, independente da variação de número e gênero. Dados disponível em: <<http://www.aneel.gov.br>>. “Atualmente ombudsman e ouvidor são dois nomes para a mesma pessoa: alguém que, estando inserido numa organização, atua como representante dos usuários de bens e serviços fornecidos por essa organização. Um paladino dos interesses dos clientes dentro da organização – seja ela privada ou pública. Em geral, prefere-se o termo ombudsman no meio empresarial e ouvidor no serviço público, mas é aceitável o uso indistinto de ambos em qualquer situação”. (CENTURIÃO, 2003, p. 61).

recebia as petições da população contra injustiças administrativas. No século XV o Conselho dos Dez era o encarregado do controle dos excessos burocráticos da cidade de Veneza e no Império Persa onde existia um auxiliar direto do rei responsável por supervisionar os funcionários, atribuído de “Olho do Rei”. (FLEM, 2003, p. 14)

Diante dessa constatação fica claro que desde sua criação o termo *Ombudsman* sempre esteve vinculado ao papel daquele que protege os direitos individuais, daquele que fiscaliza a ação do governo e da administração. O seu perfil era meramente fiscalizador. A partir de 1860 com a segunda fase da transição do artesanato à industrialização da Revolução Industrial, surge a terceira etapa das mudanças organizacionais: a industrialização, onde o capital é a fonte básica da riqueza. Este período se caracteriza pelo desenvolvimento das indústrias com estruturas hierárquicas e centralizadas. “A aplicação do modelo burocrático, a busca do desempenho padronizado das pessoas, a precisão e a eficiência, as relações de trabalho ordenadas e o controle hierárquico foram as características mais marcantes desse período” (CHIAVENATO, 2007, p. 34)

O século XIX viu nascer grandes Estados, alguns deles surgidos de desmembramentos de impérios. Também foi neste século que aconteceu a primeira Grande Guerra e que fez mudar a posição do Estado em relação a sua economia onde seus interesses prevalecem em detrimento da liberdade de comércio e produção. Os custos da Guerra fizeram preços subirem e a sociedade civil sofreu as conseqüências: cidades ganharam cortiços, doenças e novos problemas sociais.

No início do século XX com a crise do capitalismo a teoria neoclássica de não intervenção do Estado começou a ser questionada e as idéias de *John Maynard Keynes* começaram a ter destaque. "Entre suas recomendações, figurava uma significativa ampliação da intervenção estatal e dos gastos governamentais para estimular o crescimento econômico, gerar empregos e promover o bem-estar-social." (PAULA, 2005, p. 9) A economia e o empenho do Estado estavam cada vez mais próximos. O Estado em crise necessita de uma Reforma para definir o seu tamanho, seu papel e sua capacidade política e de governança³.

Em 1916 a Finlândia e em 1946 a Dinamarca instituíram *Ombudsman*, este segundo sendo considerado o seu grande difusor mundial. A Suécia demonstra grande avanço quando em 1967 na Reforma Constitucional criou o *Ombudsman* dos consumidores, o *Ombudsman* para liberdade econômica e o ombudsman da imprensa. O perfil desses *Ombudsman*

³ A este respeito Pereira diz: “Existe governança em um Estado quando seu governo tem as condições financeiras e administrativas para transformar em realidade as decisões que toma”. (PEREIRA, 1997, p. 40)

concentram-se na eficácia da solução dos problemas apresentados pelos cidadãos. Com efeito, o ouvidor começa a assimilar as características da sociedade que cresce e dos seus novos valores sociais e econômicos fruto da interferência do capitalismo na relação Estado – cidadão. A experiência da Suécia espalhou-se por todos os continentes, principalmente após a 2ª Guerra Mundial, quando *Ombudsman* passou a ser referência nas democracias estáveis, nos mais distintos sistemas jurídicos e de governo.

O mundo vive a fase do gigantismo industrial (1914 – 1945) que apesar de estar na fase da grande depressão econômica caracteriza-se pela evolução na tecnologia e incremento organizacional. Seguindo esta fase, entre 1945 e 1980, a humanidade presencia a fase moderna onde o desenvolvimento tecnológico é surpreendente junto ao crescimento das empresas de pequeno, médio e grande porte. Assim como ao final da década de 70 o *Ombudsman* passou também a ser implantado em novas democracias.

No Brasil, o setor privado tem preferência pelo termo *Ombudsman*, enquanto o setor público demonstra mais freqüência no uso do termo Ouvidor, utilizado desde a época do Vice-Reinado quando os bispos desempenhavam papel de interlocutor junto ao trono, porém com conceito reformulado⁴. Desde 1923, com a iniciativa do Deputado Constituinte José de Souza Mello em incluir na Constituição Brasileira, já era interesse a regulamentação da figura do Ouvidor, que até hoje não aconteceu. Com a instalação da ditadura militar em 1964 no Brasil as instituições democráticas foram tolhidas e a voz do cidadão foi delegada a segundo plano, constituindo um período de silêncio para as Ouvidorias.

No período de redemocratização a temática voltou à tona e em 1986, pelo decreto lei nº. 215/1986, foi criada a primeira Ouvidoria Pública do país, na cidade de Curitiba, no Paraná. “Durante o processo Constituinte, foi proposta pela comissão de Notáveis, presidida pelo jurista Afonso Arinos, a criação do *Ombudsman*, o qual, entretanto, acabou por não ser incorporado ao texto constitucional de 1988” (LYRA, 2000. p. 127)

Em 1989 o jornal Folha de São Paulo designou o primeiro *Ombudsman* da imprensa brasileira e em 1990 com a promulgação do código de defesa do consumidor o setor empresarial identificou no *Ombudsman* uma forma de prevenir conflitos. Nesse mesmo ano o Banco Nacional e outras indústrias instituíram o seu *Ombudsman* e no ano de 1995 foi fundada a Associação Brasileira de Ouvidores – ABO. (VISMONA, 2005)

Hoje o mundo já vive a sexta fase da evolução das organizações: a fase da

⁴ Antigamente o ouvidor era o interlocutor no reinado e representava o rei, diferente de hoje que representa a sociedade.

globalização (após 1980) que é considerada a terceira revolução industrial marcada pela presença do computador e da internet que desde já sinaliza a fase da informação. É nesse contexto que a sociedade convive com o ouvidor, que nos dias atuais ainda tem sua verdadeira missão desconhecida por grande parte da sociedade que muitas vezes confunde com um gerente de central de atendimento. Diferentemente de países como a Suécia onde o Ouvidor faz parte ativa da formação da sociedade, a construção do perfil do ouvidor brasileiro necessita da conscientização do seu significado de *accountability*⁵ como promotor do verdadeiro sentido de participação social na melhoria e desenvolvimento das organizações.

As ouvidorias se multiplicaram no país⁶ e muitos valores também passaram a ser relacionados aos ouvidores como componentes indispensáveis ao seu perfil: ética, independência, autonomia, responsabilidade, transparência, honestidade, paciência, sigilo, imparcialidade, justiça, integridade entre outros. É indiscutível a imprescindibilidade dessas características, entretanto este trabalho tem o propósito de ampliar esta abordagem e focar na reflexão da competência gerencial como insumo indispensável ao ouvidor dos tempos atuais.

3. Conceito de Competência

A evolução das sociedades e das organizações é o reflexo de um conjunto de pequenas mudanças que com o poder da comunicação tomam proporções mundiais e multiplicam-se à força da globalização. Assim aconteceu com programas de qualidade que atingiu as organizações públicas e privadas e hoje acontece com a expressão competência.

A noção de competência tem aparecido nos últimos anos como uma forma de repensar as interações entre, de um lado, as pessoas e seus saberes e capacidades e, de outro, as organizações e suas demandas no campo dos processos de trabalhos essenciais e relacionais (relações com clientes, fornecedores e os próprios trabalhadores), as quais sofreram profundas modificações qualitativas nos últimos anos. (RUAS, 2001, p. 248).

⁵ Acerca disto assevera Pascal: “alguns autores definem *accountability* como sendo o dever de prestar contas, outros como o dever de transparência e outros o dever de eficiência daqueles responsáveis pela realização da Atividade Financeira do Estado. (PASCOAL, 2004, p. 8).

⁶ “o Brasil conta atualmente com cerca de mil ouvidores, sendo 70% em atuação no setor público e 30% na iniciativa privada. Há 12 anos, eram 14 em atividade.” Nota publicada pelo Depto. Imprensa - Prefeitura Municipal de Santos referindo-se a palavras do presidente da ABO – Associação Brasileira de Ouvidores / Ombudsman, Sr. João Elias Oliveira no 11º Congresso Nacional de Ouvidores realizado na cidade de Santos em setembro de 2007. Disponível em: <<http://www.clicklitoral.com.br/05636.html>>.

É comum nos dias atuais perceber a palavra competência ser utilizada em diversas dimensões da sociedade, nas relações sociais, profissionais, nas organizações, comprovando a amplitude e importância que o tema tem assumido. Segundo Afonso Fleury e Maria Fleury “Competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. O seu oposto, ou o seu antônimo, não implica a negação desta capacidade, mas guarda um sentimento pejorativo, depreciativo”. (FLEURY, A.; FLEURY, M., 2006, p. 26).

Na década de 70 McClelland iniciou um debate sobre competência no contexto organizacional entre psicólogos e administradores nos Estados Unidos conceituando competência como uma característica humana podendo estar relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa, diferenciando de aptidão (talento natural da pessoa), habilidade (demonstração de um talento particular na prática) e de conhecimento (o que uma pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa). (McCLELLAND, 1973 *apud* FLEURY, A.; FLEURY, M., 2006, p. 27)

Foi nos anos 80 que autores americanos se dedicaram ao tema e desenvolveram significativa literatura e que Afonso Fleury e Maria Fleury retrata da seguinte forma a perspectiva deles:

O conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém. (FLEURY, A.; FLEURY, M., 2006, p. 185).

Na França o debate sobre competência iniciou nos anos 70 e buscava estabelecer uma relação entre a competência e o saber agir. Na década de 90 a literatura francesa procurava ir além do conceito de qualificação⁷ e Zarifian coloca que “O conceito de competência procura ir além do conceito de qualificação: refere-se a capacidade de a pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso” (ZARIFIAN, 1994 *apud* FLEURY, A.; FLEURY, M., 2006, p. 28). Nesse sentido ele foca três mudanças no mundo do trabalho que justificam o modelo de competência para a gestão das organizações: o imprevisto onde surge a necessidade do indivíduo estar sempre mobilizando recursos para

⁷ A qualificação é usualmente definida pelos requisitos associados à posição, ou ao cargo, ou pelos saberes ou estoques de conhecimento da pessoa. (FLEURY, A.; FLEURY, M., 2006, p. 28)

resolução de novas situações de trabalho; a comunicação como compreensão do outro e como forma de partilha de normas comuns a uma gestão e a noção de serviço onde o atendimento ao cliente precisa estar presente em todas as atividades da organização.

4. Competência Individual – Competência Gerencial

O conceito de competência não consegue mais ser analisado estaticamente é preciso ampliar os horizontes. Ao abordar o conceito de competência do indivíduo Le Boterf (1995 *apud* FLEURY, M.; FLEURY, A. 2001, p. 187) situa competência numa encruzilhada, com três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização), pela sua formação educacional e pela experiência profissional, reforçando a competência como um conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais. Os autores ainda colocam que “A noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica.” (FLEURY, M.; FLEURY, A., 2001, p. 187)

A competência individual também é abordada pelo professor brasileiro Roberto Ruas que considera que a competência individual pode exercer importante influência no desenvolvimento das competências dos grupos ou até mesmo das organizações; valendo refletir sobre sua opinião a cerca da competência gerencial:

Neste âmbito, a noção de competência aparece como uma forma renovada de pensar o papel e a performance do trabalho nas organizações: não seria um estado de formação educacional ou profissional, nem tampouco um conjunto de conhecimentos adquiridos; não se reduz ao saber, nem ao saber-fazer, mas a sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, na qual se colocam recursos e restrições próprias à situação específica. (RUAS, 2006, p. 248)

O mesmo autor considera que ao tratar a composição da competência, ou seja, aos elementos ou recursos que a constituem sob a forma de potenciais de mobilização, continuam a prevalecer os três grandes eixos já tornados clássicos: conhecimentos (saber); habilidades (saber-fazer) e atitudes (saber ser/agir). Neste sentido, ele destaca a importância da ação:

Para que haja competência, é necessário colocar em ação um repertório de recursos – conhecimento, capacidades cognitivas, capacidades integrativas, capacidades relacionais etc – os quais são colocados à prova em desafios oriundos da concepção de novos projetos, dos problemas mais complexos, dos incidentes, das panes etc. Nessas situações, além de colocar em ação os recursos da competência, se tem a oportunidade de experimentar e aprender a

lidar com eles, e, portanto, de desenvolver a própria competência. (RUAS, 2006 ,p. 249)

Chiavenato utiliza a terminologia competências pessoais ao tratar sobre a competência do indivíduo que conceitua como “o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais aplicadas de forma integrada e convergente em uma determinada atividade. As competências pessoais transformam pessoas em talentos.” (CHIAVENATO, 2007, p. 388) Já para tratar de competência gerencial o autor coloca que são as competências relacionadas com o trabalho gerencial que é abordada dentro de um contexto mais amplo das competências organizacionais, que repousariam sobre uma cascata de competências.

As competências essenciais⁸ tornam um arranjo especial de competências funcionais⁹, estas envolvem uma articulação de competências gerenciais e, por fim, as competências individuais. Todo esse conjunto funciona como um arranjo sui generis de competências que se ajudam mutuamente para proporcionar resultados sistêmicos e alavancados. (RUAS, 2006, p. 384)

5. Ouvidor-Gestor

A palavra gestor vem do latim *gestore* e de um modo geral os dicionários convergem para aquele que gere, dirige ou administra bens, negócios ou serviços. Diante desta constatação para compreender o sentido mais amplo do termo é preciso identificar quem é este administrador e tomando Chiavenato encontramos uma conceituação amistosa que diz que “hoje o administrador é muito mais do que um mero supervisor de atividades do negócio ou de pessoas. Na, verdade, ele é o condutor de oportunidades e ameaças que constituem o entorno do negócio.” (CHIAVENATO, 2007, p. 67)

O mesmo autor coloca que para alcançar resultados o gestor precisa desenvolver competências fundamentais: conhecimento, habilidades, julgamento e atitude. Em sua opinião conhecimento é o saber acumulado pela aprendizagem e que só tem valor quando pode ser aplicado por meio de habilidades. Habilidade vem a ser o saber fazer que significa colocar em prática o conhecimento e torná-lo rentável e agregar valor por ele. Julgamento, ainda no seu conceito, é o saber analisar cada situação através da obtenção de dados e informação a

⁸ A este respeito analisa Chiavenato: “Quando uma competência atende diretamente às demandas dos diferentes *stakeholders*, diz-se que ela é uma competência essencial ou central (*core competence*)” (CHIAVENATO, 2007, p. 386)

⁹ Disserta Chiavenato acerca disto: “São as competências relacionadas com cada área de atividade da empresa” (CHIAVENATO, 2007, p. 387)

respeito e ter espírito crítico suficiente para ponderar com equilíbrio, definir prioridades e tomar decisões a respeito. Atitude é o saber fazer acontecer que envolve uma atitude empreendedora no sentido de sair da zona de conforto, assumir riscos e lutar para atingir um determinado objetivo ou resultado. (CHIAVENATO, 2007)

As competências são fundamentadas em habilidades, que são três as necessárias a um gestor, segundo Chiavenato:

Habilidades técnicas que consiste em utilizar conhecimentos, métodos e técnicas e equipamentos necessários para a realização de tarefas específicas com base em seus conhecimentos e experiência profissional. [...] As habilidades humanas: consistem na capacidade e no discernimento para trabalhar com pessoas e, por intermédio delas, saber comunicar, compreender suas atitudes e motivações e desenvolver uma liderança eficaz. [...] As habilidades conceituais: consistem na capacidade de lidar com idéias e conceitos abstratos. Essa habilidade permite que o administrador faça abstrações e desenvolva filosofias, valores e princípios de ação. (CHIAVENATO, 2007, p. 69)

Assumir a responsabilidade de gerir uma ouvidoria é desafio dos maiores em tempos de sociedades conscientes do seu poder de participação com críticas, sugestões, reclamações, denúncias na formação, consolidação e melhoria das organizações. O novo ouvidor precisa ter consciência que o propósito final de toda organização, independente de sua característica - empresa privada, pública ou terceiro setor- é produzir ou ofertar bens ou serviços de qualidade, com eficiência na obtenção de lucros e satisfação do seu cliente. Visto dessa forma, clientes e organizações possuem os mesmos interesses quando se trata da prestação do serviço, e, portanto ao ouvidor não é diferente. Apesar da dificuldade de alguns em perceber o Estado como prestador de serviços públicos, ao cidadão as mudanças ocorridas da conscientização que emergiu do processo de democratização, lhe deram maior habilidade nesta cobrança. Nesse sentido, o ouvidor necessita desenvolver sua capacidade de gestão para fazer da ouvidoria uma área de resultados e para tanto se faz necessário o desenvolvimento de competências gerenciais.

Não é conveniente conceber o processo de gestão de uma ouvidoria como algo medíocre e burocrático. É preciso compreender que a dimensão transferida ao termo gestor nessa discussão, não está relacionado ao coordenador de procedimentos, e sim a uma visão ampla e estratégica da responsabilidade que tem. A percepção em compreender a ouvidoria como uma área de grande importância estratégica para a organização, a despeito que é ela o canal mais estreito com o cliente / cidadão e com os colaboradores / servidores, é ponto de

partida para o *ouvidor-gestor*. Diante desta constatação se faz necessário perceber a organização seja ela pública ou privada como um organismo e, portanto o ouvidor passa a ser aquele que comanda a vitalidade daquela célula e por isso é preciso saber fazer a sua gestão.

Neste sentido conhecer todos os processos, fluxos de informações, interesses, valores, *stakeholders*¹⁰ e a cultura da organização são indispensáveis para conseguir compreender os verdadeiros valores envolvidos nas demandas¹¹ da ouvidoria.

O estabelecimento de relacionamentos sólidos com seus diversos públicos de interesse, sejam eles internos ou externos à organização, podem constituir um grande diferencial em momentos que a informação que tramita nessa organização seja uma ferramenta relevante em acompanhamento a uma demanda. Da mesma forma que dedicar tempo a conhecer com mais profundidade a cultura da organização é possível construir um retrato fiel dos seus valores e políticas. É importante destacar que a bons relacionamentos não se tem o interesse de associar a relacionamentos pessoais, sem o devido resguardo que a posição do ouvidor exige.

As demandas precisam ser vistas como diamantes brutos que precisam ser lapidados e ao final, transformados em bem mais valioso. São delas que surgem as melhorias de processos e das gestões através de críticas e sugestões, assim como os processos de denúncias. Ao ouvidor é preciso enxergar o valor que se encontra por trás de uma demanda. Transformar os dados adquiridos em informação estratégica para a criação de novos negócios, melhorias de processos ou políticas públicas mais eficazes. É preciso inserir uma visão de negócio para perceber que a informação que chega ao ouvidor é a real percepção da imagem da sua organização, diante dessa constatação ele está diante do valor organizacional.

A visão de gestor lhe permite também a busca permanente da satisfação do seu cliente/cidadão dispensando a este um serviço ágil e ético, seja com a busca permanente por novos canais de comunicação acessíveis, ou seja, através da divulgação desses canais. É certo que a postura pró-ativa do ouvidor em promover mudanças nesse sentido denotam além de

¹⁰ Para Chiavenato, Stakeholders são: “Parceiros do negócio ou grupos de interesses” (CHIAVENATO, 2007, p.145)

¹¹ Sobre as demandas disserta Ruas: “As demandas são aspirações e necessidades, sejam elas expressas de maneira organizada, ou não; e digam respeito a amplos setores da sociedade ou a pequenos grupos. Podem ser, por exemplo, reivindicações de bens e serviços como saúde, educação, estradas, transportes, segurança pública, normas de higiene e controle de produtos alimentícios, previdência social entre outras. Podem ser ainda, demandas de participação no sistema político, como reconhecimento do direito do voto dos analfabetos, de acesso a cargos públicos para estrangeiros, de organização de associações políticas, direitos de greve. Ou ainda, demandas de controle da corrupção, de preservação ambiental, de informação política, de estabelecimento de normas para o comportamento dos agentes públicos e privados.” (RUA, 1999 p. 234)

comprometimento social a busca pela promoção da imagem da instituição. A falta de transparência nas ações do ouvidor pode produzir conseqüências de maior proporção junto à sociedade, clientes e opinião pública ferindo assim a sua imagem e gerando possíveis questionamentos sobre a sua credibilidade. Este contexto toma grande relevância em virtude de em algumas situações a ouvidoria ser considerada como a última instância da organização zelar pela sua imagem.

Como gestor da ouvidoria existe um outro papel a ser desenvolvido quando a questão a ser abordada é a melhoria dos processos administrativos internos. Algumas ouvidorias possuem estruturas com profissionais específicos para tratar dessas atribuições, entretanto ao *ouvidor-gestor* é preciso estar atento às melhorias que podem ser tomadas como forma de aperfeiçoar os processos e providências, o que com o volume de atividades e atribuições fica em segundo plano.

O contato com aquele que procura a ouvidoria precisa ser o momento de consagração em que o cliente/cidadão perceba a seriedade da organização e que se sinta seguro nos rumos que vai tomar a sua solicitação. Assim sendo, ao ouvidor é necessário muito mais que conhecimento técnico para prestar a melhor assistência, é preciso habilidade em tratar aquela pessoa e todo o seu conjunto de emoções, gerando competência gerencial.

A habilidade humana de relacionar-se com o outro é mais exigida em algumas atividades profissionais que em outras, no entanto uma coisa parece certa: quando se trata da construção do perfil do ouvidor é clara a necessidade de habilidades de relacionamento humano, pois ele será aquele que de fato ouve e percebe o cliente / cidadão. O ouvidor pode possuir uma excelente capacidade técnica e jurídica além de total conhecimento e domínio da organização onde atua, entretanto se a estas qualidades não houver a adição de habilidade de relacionamento humano, é fato que as suas ações podem corroer essas outras capacidades. “As pessoas que têm mais habilidade em compreender os outros e têm traquejo interpessoal são mais eficazes no relacionamento humano.” (MINICUCCI, 2001, p. 31)

Mesmo em ouvidorias que contam com processos tecnológicos de captação de demandas como internet, telefone, fax e com atendentes fazendo esta captação, é importante valorizar o contato direto com o demandante. É neste momento que se faz necessária a capacidade de perceber o outro, destacada por Minicucci: “A compreensão dos outros é a aptidão para sentir o que os outros pensam e sentem. A essa aptidão denominamos sensibilidade social ou empatia.” (MINICUCCI, 2001, p. 31). Desta forma o ouvidor assume o papel que é concebido no real teor do termo ouvidor, o de ouvir o cliente/cidadão. A esta

habilidade de ouvir é preciso estar atento aos seus valores e pré-conceitos em virtude da interferência que possuem na recepção de qualquer nova informação. Pois esta é uma característica humana, assim sendo precisa de auto-reflexão e humildade para perceber a sua necessidade e diante disso buscar melhoria de atitude para conseqüente desempenho profissional.

6. Perfil do Ouvidor por Ouvidores

Na elaboração deste trabalho o procedimento utilizado de coleta dos depoimentos foi via meio eletrônico da rede mundial de computadores através do qual foi enviado o depoimento escrito. Apenas um depoimento do Conselheiro Ouvidor do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco, Dr. Valdecir Pascoal foi realizado através de entrevista pessoal, por solicitação do mesmo. A amostra foi intencional em virtude de utilizar a opinião de experientes ouvidores com o objetivo principal de identificar junto a estes especialistas sua opinião sobre o perfil ideal do ouvidor.

Edson Vismona¹² (2007), fundador da Associação Brasileira de Ouvidores/*Ombudsman*, enumera dez pontos que crer auxiliar na formação do perfil do ouvidor: ter afinidade com o relacionamento pessoal, ser paciente com o público, agir com espírito de colaboração e cortesia, ser pró-ativo, atuar como facilitador, estabelecendo interação com as diversas áreas da instituição, conhecer os serviços que são prestados, evitar postura de *agente de punição*, organizar seus registros de modo disciplinado, ter visão sistêmica da organização em que atua e ter habilidade para a mediação. Vismona acrescenta que não é necessário ser ouvidor de carreira, entretanto aborda que um ouvidor da carreira poderá ter seu trabalho facilitado, por superar resistências que uma pessoa estranha à organização possa criar. De outro lado, ser *de fora* pode representar um maior grau de liberdade. De qualquer forma, conhecer os serviços e produtos é essencial para que o ouvidor possa se posicionar e questionar com fundamentação.

¹² Advogado, Doutor em Direito foi o primeiro Ouvidor Público do Brasil (Município de Curitiba 1987-1988); Presidente do Instituto Brasileiro de Defesa da Competitividade – Instituto Brasil Legal; Fundador e Presidente da Associação Brasileira dos Ouvidores/*Ombudsman* (1997/2005); Secretário da Justiça e da Defesa da Cidadania do Estado de São Paulo (2000/2002) e Secretário Nacional da Reforma Agrária (2002).

O Ouvidor da Infraero, Aluizio Torrecillas¹³ (2007) acredita que é necessário principalmente o ouvidor estar ligado diretamente ao gestor máximo da organização além de não pertencer ao quadro da instituição como uma negativa ao corporativismo. A flexibilidade, a honestidade, a credibilidade e a paciência foram citadas como fatores importantes na constituição do perfil do ouvidor. Torrecillas ainda acrescenta que costuma dizer que *ouvidoria é ouro em pó*. As informações captadas pelo sistema de ouvidoria devem ser usadas como ferramenta de gestão, satisfação dos clientes e geração de novos negócios, sendo esta uma atribuição do ouvidor.

Denise Machado¹⁴ (2007) ao expor sobre o perfil do Ouvidor relaciona diretamente a sua atividade dentro do Tribunal de Contas da União e acredita “que a consolidação de cultura de atendimento ao público e de relacionamento com o cidadão, de modo a estimular a cidadania e o controle social, deve ser conduzida com equilíbrio, tenacidade e determinação pelo ouvidor”. Salieta ainda a capacidade de negociar e isenção no trato com o público, servidores e dirigentes da organização além de alertar sobre a importância de possuir profundo conhecimento das suas ações a fim de estimular a participação do cidadão e fomento dos trabalhos em harmonia com as estratégias adotadas pela organização.

A responsável pela implantação da Ouvidoria do Governo do Estado de Pernambuco, Karla Júlia Marcelino¹⁵ (2007) comenta que para um melhor desempenho de sua função de mediador e conciliador, o Ouvidor necessita exercitar algumas habilidades essenciais tais como: conduta ética, bom senso, imparcialidade, empatia, saber ouvir, facilidade na comunicação interpessoal, humildade, liderança e trabalho em equipe, dentre outras. Reforça que “além do conhecimento quanto à estrutura interna, os principais processos, e cultura organizacional, o ouvidor necessita trabalhar em rede, na perspectiva de articulação, conexão e ações complementares entre os diversos parceiros (internos e externos à Organização), sendo devidamente legitimado pela alta direção.”

¹³ Aluizio Torrecillas – ouvidor da Infraero (2003-2009). Responsável pelo projeto, implantação e gerenciamento do serviço de Ouvidoria nos aeroportos administrados pela empresa. Gestor de Marketing com experiência profissional na área governamental em Ministérios e Secretarias de Estado.

¹⁴ Denise Mendes da Silva Machado - Ouvidora do TCU desde a sua instituição em junho de 2004 até 2007. Formada em ciências econômicas, é servidora do Tribunal de Contas da União, ocupante do cargo de Auditora Federal de Controle Externo, desde 1994.

¹⁵ Karla Júlia Marcelino - Ouvidora Geral do Estado de Pernambuco. Funcionária do Estado implantou a rede de ouvidores no Estado.

Maria Augusta Carneiro Ribeiro¹⁶ (2007), mais conhecida como *Guta*, ouvidora da Petrobrás ao tratar do perfil do Ouvidor destaca inicialmente que o cidadão é um sujeito de direitos e nesse sentido, a ouvidoria ou o ouvidor deve ser capaz de garantir a livre expressão de direitos de todos os públicos de relacionamento da Companhia, fortalecendo os princípios de diálogo, da transparência e da ética. Para isto, algumas características são importantes, entre elas o comportamento ético, a imparcialidade, a independência, a confidencialidade e a informalidade. A ouvidora ainda acrescenta que é preciso ter a maior independência possível das estruturas de poder da empresa, a capacidade de guardar confidencialidade sobre as demandas e uma postura informal, fazendo com que as pessoas se sintam confortáveis e acolhidas e não se sintam constrangidas ou amedrontadas ao fazerem seus pleitos. Portanto, os ouvidores devem ser interlocutores capazes de dialogar com as várias áreas da empresa, sensibilizando-as para os direitos subjacentes às demandas a elas encaminhadas. É importante também que a empresa perceba que a ouvidoria pode contribuir para a melhoria dos processos de gestão da empresa.

O Conselheiro Ouvidor do Tribunal de Contas de Pernambuco, Valdecir Pascoal¹⁷ (2007), ao tratar sobre o perfil do ouvidor salienta o estabelecido no segundo mandamento da ouvidoria do Tribunal que destaca a determinação, equilíbrio e transparência aliados a sua missão constitucional na defesa dos legítimos direitos dos interessados não importando a origem, hierarquia funcional ou condição sócio-econômica. Em seu depoimento ele ainda ressalta que é preciso ser honesto, verdadeiro e ter clareza na comunicação com o cidadão além de adotar uma postura de sensibilização, sobretudo da equipe interna, para que as diretorias e inspetorias tenham um comprometimento nas apurações das demandas, pois considera que nesses momentos esses profissionais passam a ser os verdadeiros ouvidores.

7. Considerações Finais

¹⁶ Maria Augusta Carneiro Ribeiro – pedagoga pela Universidade de Uppsala, Suécia, com curso de extensão em Sociologia. No Brasil, foi Assessora Técnica em Comunicação Social, na Vale do Rio Doce,(1985–1995), e fez parte da Diretoria de Produção e Comercialização da Fundação Santa Cabrini, na Secretaria de Estado de Justiça do Rio de Janeiro e representante da Comissão de Direitos Humanos da Assembléia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro. Ocupou o cargo de Ouvidora Geral da Petrobras de 2003 até 2009, quando faleceu.

¹⁷ Conselheiro Ouvidor do Tribunal de Contas de Pernambuco até 2008, Autor das obras *A intervenção do Estado no Município – O papel do tribunal de contas* (prefácio do Ministro Marcus Vilaça) e *Direito Financeiro e Controle Externo* (atualizado com a lei de responsabilidade fiscal). Bacharel em Direito, Economia e Administração.

É certo que habilidades mais difundidas como indispensáveis ao perfil do ouvidor como: mediação, ética, comprometimento, independência, imparcialidade, sigilo, facilitação, autonomia, cordialidade, responsabilidade, honestidade, moralidade entre outras são de fato primordiais. São elas que compõem a competência básica do ouvidor do saber ser. Entretanto, como foi abordado no início deste trabalho as sociedades e as organizações mudaram e as ouvidorias também participaram deste processo.

O objetivo deste trabalho não é o de aprofundar o conhecimento no tocante à competência da instituição ouvidoria, nem na competência do saber ser do ouvidor, mas sim de focalizar a competência gerencial do ouvidor como grande diferencial para o eficaz desempenho da sua função.

As ouvidorias necessitam de ouvidores com um novo perfil, não é mais suficiente ser ético e comprometido com o cliente / cidadão apenas, é preciso desenvolver competência gerencial para fazer da ouvidoria uma área estratégica que gere resultados efetivos para a organização e para a sociedade. Concordo com Elias quando ele diz que “A eficiência da ouvidoria dependerá exclusivamente das condições e competência profissional de quem a dirige” o que eu denomino como competência ouvidor-gestor”. (OLIVEIRA, 2005, p. 49)

De pouco adianta uma estrutura física moderna se o ouvidor não consegue fazer a gestão das demandas, não consegue identificar o valor que existe naquela necessidade, não percebe as limitações da ouvidoria, não enxerga as ansiedades da sua equipe, não consegue decodificar os dados coletados, não sabe utilizá-los para melhorar os processos, não faz a gestão dos seus recursos físicos, lógicos, matérias e humanos, não explora as riquezas de uma comunicação efetiva, não conhece seus clientes / usuários, enfim se este ouvidor não desenvolver competências gerenciais ou seja, ser um *ouvidor-gestor*.

O conhecimento, a busca pelo saber é uma valiosa competência a ser desenvolvida pelo *ouvidor-gestor* em virtude de ser através dela que irá conhecer a organização, sua estrutura, valores, cultura, pessoas, funcionamento, sistema de informação e processos dando ênfase especial às questões jurídicas. Conhecer os princípios constitucionais e as normas da organização é imprescindível principalmente quando se refere à ouvidoria pública, onde esta competência toma uma dimensão muito mais ampla. Atualizar-se em busca de novas informações que possam agregar mais conhecimentos na melhoria de sua prática profissional. Todo este conhecimento não pode ficar na sua pessoa é preciso disseminar e tornar esta prática uma constante, seja ela na captação como na sua proliferação.

Captar a demanda não é suficiente, é necessário desenvolver a competência gerencial de análise, o saber analisar. Habilidades de avaliação é um grande diferencial ao *ouvidor-gestor* por ser através dela, que se aperfeiçoam as formas de captação de dados e informações e também por ser esta competência que envolve a característica mais peculiar ao ouvidor: o ouvir. É o momento de investigar, de analisar criticamente uma demanda, os dados coletados, com equilíbrio, discernimento e adotar uma postura de mediação na condução de conflitos ou impasses decorrentes desta análise. Para tanto, o estabelecimento de prioridades ajuda a conduzir de forma amena o: o que, como, quando e por que fazer ou tomar decisões.

Em seguida é necessário ao *ouvidor-gestor* aplicar de fato o conhecimento e o que analisou, pois são através do conhecimento da organização e dos interesses dos seus clientes / usuários que resulta a prática da ação do ouvidor-gestor. Neste momento ele desenvolve a competência do saber fazer, para tanto ter visão global e sistêmica da organização faz com que a demanda tenha circulação ágil e resolução efetiva, seja através de processos já constituídos ou de novos sistemas criados a partir da identificação de necessidades. No entanto, não se deve desmerecer a necessidade desse ouvidor ter uma visão real da sociedade como um todo a fim de enxergar a ouvidoria como uma célula de um sistema mais amplo e suas interfaces.

Nesse contexto o desenvolvimento da habilidade de liderança é indispensável para motivar a equipe e através de um trabalho conjunto atingir os resultados planejados. Nenhuma dessas ações é possível sem o desenvolvimento da habilidade de comunicação, seja criando canais adequados à necessidade da organização seja adotando uma postura pró-ativa de relacionamento com seus *stakeholders*. A transparência é condição primordial quando se trata de divulgar suas práticas.

Outra competência fundamental a um *ouvidor-gestor* é a ação ativa, a capacidade de saber agir. É nesse momento que o *ouvidor-gestor* toma a decisão de agir em busca dos seus reais interesses como ouvidor, entretanto é sabido que esta ação está no poder de apurar e de providenciar os meios devidos de investigação para a efetivação da prática da *accountability*. Ao ouvidor não é dado o poder de legislar, mas o poder de propor mudanças, correções e/ou melhorias na gestão. Esta competência precisa assumir a capacidade de aplicação contínua para a sua efetividade, pois desta forma é possível buscar inovação em suas ações e fazer das mudanças organizacionais e das sociedades uma parceira na sua evolução. O desenvolvimento integral desta competência conduz ao cumprimento da função mais antiga do ouvidor: a fidelidade a quem ele de fato está servindo. No desempenho das suas funções é preciso ao

ouvidor-gestor agir em consonância com o seu objetivo maior: ser o representante do cliente / cidadão dentro da organização e ter foco no resultado da sua atividade com autonomia.

Vale, entretanto salientar que a este *ouvidor-gestor* é necessário grande investimento na sua habilidade de comunicação como forma de potencializar as competências acima relacionadas, em virtude de a sua carência promover o engessamento de várias habilidades já referidas. A capacidade de identificar as necessidades dos clientes / cidadãos é grande diferencial ao ouvidor-gestor assim como a capacidade de desenvolver canais de relacionamentos consistentes e produtivos com seus *stakeholders*.

Para concluir, destaco que a este *ouvidor-gestor* é indispensável à constante lembrança da terminologia da sua função, onde o verbo ouvir está contido. É preciso ouvir, no sentido de perceber, o seu cliente / cidadão, a sua equipe, a cultura da organização, seus conflitos, suas necessidades e relacionamentos. Desta forma será possível, além disso, aliar sua percepção sobre as mudanças sociais, econômicas e organizacionais ao desempenho de suas competências essenciais do ser ouvidor e assim oferecer a sociedade um profissional completo e cidadão: um *ouvidor-gestor* capaz de construir e desenvolver ouvidorias de resultados efetivos.

8. Referências

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Para Entender Relações Públicas**. 6. ed. São Paulo: Edições Loyola, 1993.

CENTURIÃO, Alberto Centurião. **Ombudsman, a face da empresa cidadã**. Rio de Janeiro: Educator, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

FLEURY, M. T; FLEURY, A. “Construindo o Conceito de Competência”. In: **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, 2001, p. 183-186

FLEURY, A.; FLEURY, M. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIANGRANDE, Vera. **O cliente tem mais do que razão: a importância do ombudsman para a eficácia empresarial**. São Paulo: Gente, 1997.

LYRA, Rubens Pinto. “O Ouvidor Universitário”. In: LYRA, Rubens Pinto (Org.). **A Ouvidoria na Esfera Pública Brasileira**. João Pessoa: UFPB; Curitiba: UFPR, 2000.

_____. “Ouvidor: o defensor dos direitos na administração pública brasileira”. In: **Autônomas x obedientes: a ouvidoria pública em debate**, João Pessoa: Ed. UFPB, 2004, p.119-152.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações Humanas: Psicologia das Relações Interpessoais**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, João Elias. “Ouvidoria Pública Brasileira: A evolução de um modelo único”. In: VISMONA, Edson Luiz (Org.) **A ouvidoria brasileira**. Dez anos da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman. São Paulo: Imprensa Oficial do estado de São Paulo; Associação Brasileira de Ouvidores / Ombudsman, 2005.

PASCOAL, Valdecir Fernandes. **Direito Financeiro e Controle Externo: teoria, jurisprudência e 370 questões de concursos públicos (atualizado com a lei de responsabilidade fiscal – LRF)**. 4. ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2004.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma Nova Gestão Pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. “A reforma do Estado dos anos 30: Lógica e Mecanismos de Controle”. In: **Caderno 1. MARE – Ministério da Administração e Reforma do Estado**. Brasília, 1997

RUA, Maria das Graças. “Análises de Políticas Públicas: conceitos básicos” In: RUA, Maria das Graças; CARVALHO, Maria Izabel Valladão de (Orgs). **O estudo da política: estudos selecionados**. Paralelo 15, 1999, p. 231-261.

RUAS, Roberto. “Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional”. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVERA JR, Moacir de Miranda (Orgs). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

VISMONA, Edson Luiz. “Dez anos da ABO e a construção da ouvidoria brasileira”. In: VISMONA, Edson Luiz (Org) **A ouvidoria brasileira**. Dez anos da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman. São Paulo: Imprensa Oficial do estado de São Paulo; Associação Brasileira de Ouvidores / Ombudsman, 2005.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.