

O PAPEL DAS OUVIDORIAS PÚBLICAS NO FOMENTO DA CULTURA DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Giselle Conde y Martin Quirino¹

Resumo

Este artigo explora o papel fundamental da ouvidoria pública como ferramenta para a promoção da diversidade nas organizações. A diversidade, entendida como a inclusão de diferentes perspectivas, experiências e características, tornou-se necessidade premente para o crescimento e o sucesso das empresas no cenário contemporâneo. Nesse contexto, as ouvidorias públicas são cruciais ao oferecerem um canal de comunicação seguro e confidencial para que colaboradores, cidadãos usuários dos serviços públicos e demais partes interessadas possam expressar suas reclamações, denúncias e sugestões relacionadas à diversidade. Este trabalho destaca também a importância da contribuição das ouvidorias na construção de políticas inclusivas, treinamentos, na elaboração de códigos de ética ou de conduta e programas de conscientização, para impulsionar a diversidade e o desenvolvimento de uma cultura organizacional mais justa e inclusiva. Com o avanço nas atribuições dos ouvidores públicos, eles assumem protagonismo na defesa dos direitos fundamentais dos cidadãos e na promoção da escuta dos invisibilizados pela sociedade. Por meio das referências bibliográficas exploradas no decorrer do presente artigo, conclui-se que a ouvidoria pública é uma ferramenta capaz não apenas de implementar mas de fortalecer a cultura da diversidade, equidade e inclusão, elencando suas vantagens tanto do ponto de vista do cidadão quanto da perspectiva das instituições e de seus funcionários.

Palavras-chave: Ouvidoria. Diversidade. Inclusão. Minorias. Invisibilizados.

DOI:10.37814/2594-5068.2023v6.p119-126

¹ MBA em Gestão Pública. Especialista em Diversidade, Equidade e Inclusão. Ouvidora do Complexo Industrial Portuário de Suape. (gisellecondemartin@gmail.com)

Abstract

This article explores the fundamental role of the public ombudsman as a tool for promoting diversity in organizations. Diversity, understood as the inclusion of different perspectives, experiences and characteristics, has become an urgent need for the growth and success of companies in the contemporary scenario. In this context, public ombudsman offices play a crucial role by offering a secure and confidential communication channel so that employees, citizens who use public services and other interested parties can express their complaints, denunciations and suggestions related to diversity. It also highlights the importance of the contribution of the ombudsman in the construction of inclusive policies, training, in the elaboration of codes of ethics or conduct and awareness programs, to promote diversity and the development of a fairer and more inclusive organizational culture. With the advancement in the attributions of public ombudsmen, they assume a leading role in defending the fundamental rights of citizens and promoting listening to those made invisible by society. Through the bibliographical references explored throughout this article, it is concluded that the public ombudsman is a tool capable, not only of implementing, but also of strengthening the culture of diversity, equity and inclusion, listing its advantages both from the point of view of the citizen, and from the perspective of the institutions and their employees.

Keywords: Ombudsman. Diversity. Inclusion. Minorities. Invisible.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil Colônia, existia a figura do ouvidor-geral. No entanto, sua função era totalmente diferente da de um *ombudsman*, que significa “representante do cidadão”. Enquanto o *ombudsman* atual, tanto no Brasil como em outros países, tem função social, ética e moral, a missão do ouvidor colonial era fazer cumprir as leis estabelecidas pela metrópole, com o poder de tomar decisões contrárias aos interesses da população e favoráveis à metrópole, exercendo controle total sobre a colônia. Aqui no Brasil, as ouvidorias ganharam impulso durante o processo de redemocratização. Mesmo assim, a ouvidoria ainda não abarcava toda a sociedade brasileira. Segundo CYRILLO (2015, p. 195), “o primeiro *ombudsman* brasileiro foi concebido no âmbito do jornal *Folha de São Paulo*, com a criação de uma coluna cujo editor tinha a missão de criticar o próprio jornal, através da perspectiva de seus leitores”.

Nesse sentido, com a Constituição de 1988, as ouvidorias ganharam força, destaque e importância no cenário nacional durante o processo de redemocratização, desempenhando papel crucial na promoção da transparência da administração pública, da prestação de contas e na melhoria da relação entre a administração pública e a população, de acordo com CAVALCANTE (2016).

As ouvidorias têm como principal objetivo “atuar de forma isenta e independente, com caráter mediador, pedagógico e estratégico, conforme o GUIA DE OUVIDORIAS BRASIL (2011), e necessita de determinadas aptidões para além das capacidades técnicas. Segundo MARCELINO (2022), “habilidades humanas são fundamentais para o desempenho de suas funções. Compreenda-se por habilidades humanas a capacidade de se comunicar, de compreender o comportamento humano e de desenvolver uma liderança eficaz”.

Assim sendo, o papel da ouvidoria é essencial para a implementação bem-sucedida da cultura da diversidade no ambiente de trabalho. Esta refere-se ao esforço de promover e abraçar a inclusão de pessoas com diferentes origens, experiências, habilidades, identidades de gênero, orientações sexuais, raças, etnias e culturas no ambiente corporativo, com ações eficazes que contemplem diversidade real e proporcionalidade.

Em 2002, a Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura (Unesco) emitiu a Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural, com o objetivo de reforçar os princípios fundamentais da diversidade e sua relação com os direitos humanos e a cidadania. Em seu Artigo 2º, diz:

Em nossas sociedades cada vez mais diversificadas, torna-se indispensável garantir uma interação harmoniosa entre pessoas e grupos com identidades culturais a um só tempo plurais, variadas e dinâmicas, assim como sua vontade de conviver. As políticas que favoreçam a inclusão e a participação de todos os cidadãos garantem a coesão social, a vitalidade da sociedade civil e a paz. (UNESCO. Declaração universal sobre a diversidade cultural, Artigo 2º)

A declaração reforça as concepções de direitos de cidadania, pois reconhece que a diversidade cultural é essencial na formação da identidade das pessoas e das comunidades. O respeito à diversidade é fundamental para a promoção da igualdade (mesmas oportunidades para todas as pessoas), da equidade (ajuste do desequilíbrio entre elas), da inclusão e do respeito mútuo entre os indivíduos e os grupos sociais.

A crescente importância da diversidade nas organizações é amplamente reconhecida como um

fator determinante para o sucesso nos negócios, visto que a diversidade “conduz a uma vantagem competitiva” (COX; BLAKE, 1991). A composição diversificada das equipes contribui para a inovação, a criatividade e o aumento da produtividade. No entanto, alcançar um ambiente verdadeiramente inclusivo requer mais do que simplesmente contratar funcionários de diferentes origens. É fundamental criar uma cultura que valorize e respeite as diferenças individuais.

O presente artigo pretende refletir sobre o papel das ouvidorias no mapeamento de práticas de desrespeito e exclusão, destacando a importância do acolhimento e do respeito às diferenças como condição imprescindível para a atividade das ouvidorias públicas no Brasil.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Breve Histórico e Papel das Ouvidorias no Brasil

A ouvidoria no Brasil foi inspirada no modelo de *ombudsman* da Suécia, ganhou força com a Constituição de 1988 e se consolidou com a criação do Código de Defesa do Consumidor em 1990, tornando-se uma ferramenta essencial para a participação do cidadão e para a defesa de seus direitos no país. (GUIA DE OUVIDORIAS BRASIL, 2011, p. 9)

Com o tempo, o conceito e as atribuições das ouvidorias evoluíram, expandiram-se com a implantação em diversos órgãos e esferas da administração pública e passaram a cumprir um papel mais amplo, o que trouxe para o cidadão uma perspectiva diferenciada, com mais atenção aos seus direitos, como a possibilidade de se manifestar no caso de serem violados.

Atualmente, as ouvidorias estão presentes em várias instâncias do governo, tanto nas esferas federal, estadual e municipal quanto em órgãos públicos e empresas privadas, tornando-se ferramenta essencial para a promoção da transparência, participação cidadã, controle social, proteção dos direitos e melhoria da gestão pública, fomentando maior proximidade entre Estado e sociedade.

CAVALCANTE (2016) enfatiza que, de acordo com essa perspectiva, as ouvidorias públicas têm grande relevância nas instituições em que atuam como mediadoras entre o cidadão e a administração pública. Elas funcionam como canais de comunicação direta entre os cidadãos e o governo, permitindo que os indivíduos expressem suas críticas, sugestões e preocupações em relação aos serviços prestados pelo Estado e atuando como “poderoso instrumento da democracia participativa, uma vez que inscreve a participação popular no contexto das políticas públicas”, segundo QUIRINO (2021).

“Importante destacar que o ouvidor desempenha papel fundamental na promoção dos direitos humanos e da ética, participa como mediador imparcial e facilitador na resolução de conflitos entre empresas e cidadãos, seja no setor público ou privado” (SANTOS; MOMESSO, 2019). Para exercer com eficiência suas funções, o ouvidor precisa estar atento e acompanhar a evolução da sociedade contemporânea, bem como estar atualizado sobre as mudanças nos cenários político, social, econômico e tecnológico.

Segundo BARBOSA e CAMPOS (2014), “as ouvidorias representam instrumentos de educação em direitos humanos, pois favorecem a difusão de uma cultura de direitos humanos, de participação política e de exercício da cidadania” e são essenciais para empoderar os cidadãos e fortalecer a participação democrática na sociedade. Os ouvidores desempenham papel valioso na

construção de uma sociedade mais justa, inclusiva e respeitosa em relação aos direitos fundamentais de todos os indivíduos.

Nesse contexto, o ouvidor precisa ter sensibilidade e empatia para compreender as diferentes realidades e necessidades dos cidadãos e as complexidades das relações entre eles e as empresas. Isso implica conhecer e saber identificar questões emergentes como inclusão, diversidade, sustentabilidade e justiça social.

De acordo com RICHE (2022):

Uma das premissas para o estabelecimento de uma ouvidoria é que ela deve conhecer o cidadão: compreendê-lo e acolhê-lo em sua integralidade, reconhecendo seus anseios, especificidades e o contexto no qual está inserido. Para isso, deve se manter próxima, aberta e atenta às demandas que se transformam e se atualizam ao longo do tempo.

Assim, a atuação das ouvidorias precisa ser de receptividade e respeito às diferenças que inegavelmente existem entre os cidadãos atendidos, de buscar incansavelmente por conhecimento e atualizações das legislações, atentando-se às transformações da nossa sociedade, para, sem julgamentos, ser elo, conectando e acolhendo os cidadãos na busca de soluções definitivas às demandas recebidas.

2.2 Papel das Ouvidorias na Implementação e na Promoção da Diversidade

“A diversidade refere-se à presença de pessoas com diferentes identidades e que se inter-relacionam dentro de um determinado contexto social.” (FLEURY, 2000)

Essas identidades podem incluir, mas não se limitam a raça, etnia, gênero, orientação sexual, religião, idade, deficiência, origem geográfica, entre outros aspectos ou formas como as pessoas se identificam.

Além disso, dentro de sistemas sociais como escolas, empresas, universidades, órgãos públicos, entre outros, é comum que coexistam grupos de maioria e de minoria, ainda de acordo com FLEURY (2000). Os grupos de maioria são aqueles cujos membros representam a parcela predominante e que, historicamente, tiveram acesso a mais recursos, oportunidades e privilégios em relação aos grupos denominados “minorias”. Em muitos casos, essa vantagem pode ser resultado de desigualdades históricas, como racismo, sexismo, capacitismo e outras formas de opressão, que persistem ao longo do tempo.

Portanto, se pode inferir que diversidade não é uma palavra de ordem, nem uma palavra que está apenas na moda. Ela remete aos direitos da pessoa, remete à igualdade entre os povos e entre os seres humanos em todos os sentidos. Igualdade entre homem e mulher, entre brancos e negros, pessoas sem e com deficiências, diferenças entre pessoas heterossexuais e LGBTI, de idade, escolaridade, religião, aparência, peso, procedência e assim por diante. (PERUZZO, 2021)

Cabe destacar que a promoção da diversidade e da inclusão visa enfrentar essas disparidades, permitindo a igualdade de oportunidades e tratamento para todos, independentemente de sua identidade. Ao criar ambientes mais diversos e inclusivos, os sistemas sociais têm a oportunidade de se beneficiar de uma multiplicidade de perspectivas e experiências, o que pode levar a mais criatividade

de, inovação e resolução de problemas. Poder contar com diferentes pontos de vista e bagagens culturais contribui para o clima institucional interno, que, por sua vez, se reflete na produtividade e, conseqüentemente, favorece a sustentabilidade. No entanto, é importante destacar que alcançar a verdadeira igualdade e inclusão requer ações e esforços contínuos e abordagens sensíveis às questões de privilégios históricos, como as vantagens dadas aos brancos em detrimento dos negros, as vantagens dadas aos homens em detrimento de mulheres, entre outros exemplos.

Assim sendo, as ouvidorias são essenciais na busca pela transparência e no fomento de uma cultura de respeito às diversidades e defesa dos direitos humanos ao assegurar que as vozes dos indivíduos sejam ouvidas. A Resolução nº 75/186 da Organização das Nações Unidas (ONU) reconhece o papel ativo das ouvidorias na promoção e defesa dos direitos humanos e das liberdades individuais, na defesa dos direitos dos cidadãos e no aprimoramento da governança e do Estado de Direito (ABRAREC, 2021). Esse posicionamento da ONU corrobora o papel estratégico da ouvidoria para o fortalecimento da cidadania e da democracia, conferindo legitimidade às suas recomendações diante da sociedade.

Como missão desafiante, a equipe da ouvidoria deve estar preparada e capacitada a ouvir públicos que comumente não são “percebidos” pelas organizações, por apresentarem (ou não) discursos que diferem do padrão habitual ou por falta de espaço ou acesso aos canais de comunicação colocados à disposição. É parte da missão, ainda, fazer com que o resultado dessa escuta seja assimilado pelos gestores e considerado nas decisões e formulações de políticas que contemplem os motivos das demandas.

A ouvidoria é fundamental na construção ou consolidação de uma cultura organizacional de valorização da ética, da integridade e dos direitos humanos, com especial foco nos atributos da diversidade, inclusão e equidade.

2.3 Contribuições das Ouvidorias para Fomento e Valorização da Diversidade

A ouvidoria fornece um canal seguro e sigiloso para que os cidadãos expressem suas preocupações relacionadas à diversidade. Por meio da ouvidoria, os cidadãos, sejam eles colaboradores internos ou usuários dos serviços públicos, podem denunciar práticas discriminatórias sem medo de retaliação, o que é essencial para a apuração das denúncias de violação de direitos, garantindo a responsabilização das instituições e dos indivíduos envolvidos em casos de desrespeito, abuso e violação de direitos.

É fundamental que as organizações desenvolvam políticas claras e abrangentes para o enfrentamento à discriminação e promovam a diversidade em todas as áreas. Os ouvidores podem contribuir com a formatação dessas políticas, a partir de relatórios estratégicos e gerenciais com base em seu banco de dados e, principalmente, com o acolhimento e tratamento das demandas referentes às questões da diversidade.

Programas de sensibilização e treinamentos sobre diversidade podem ajudar a conscientizar e capacitar os funcionários sobre a importância da inclusão e do respeito à diversidade, esclarecendo-os sobre preconceitos, discriminação e demais práticas abusivas, fornecendo ferramentas para lidar com essas situações, gerando um ambiente plural capaz de criar uma corrente do bem e formando alianças com as demais áreas envolvidas.

Uma cultura inclusiva e de respeito à diversidade, promovida pela ouvidoria em parceria com a alta gestão e demais áreas, alinhada a políticas adequadas, proporciona um ambiente de trabalho mais saudável e positivo, aumentando a satisfação e o comprometimento dos funcionários. “Poder contar com diferentes pontos de vista e bagagens culturais contribui para o clima institucional interno, que, por sua vez, se reflete na produtividade e, conseqüentemente, favorece a sustentabilidade”, de acordo com o guia intitulado *Incluir: o que é, como e por que fazer?*, produzido pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) e pelo Ministério Público do Trabalho (MPT), em 2021.

A ouvidoria pode ajudar a monitorar a eficácia das iniciativas de diversidade por meio da análise de dados e da elaboração de relatórios de gestão (qualitativos e quantitativos), direcionados à alta administração e relacionados às denúncias recebidas, acompanhando a responsabilização dos agentes públicos que violarem as normas de conduta e propondo ações corretivas para evitar recorrências e minimizar impactos negativos. A coleta de dados sobre resultados alcançados e indicadores de clima organizacional podem contribuir para o acompanhamento da eficácia da política de diversidade cultural e inclusão da organização.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ouvidoria é uma ferramenta poderosa para fortalecer a cultura organizacional que valoriza a participação, a criatividade, a inovação, a colaboração, a empatia, o acolhimento e o compromisso com resultados, parceira na construção de um ambiente mais saudável e produtivo para todas as partes envolvidas.

Ao oferecer um canal seguro e confidencial para acolher preocupações e denúncias, a ouvidoria ajuda a identificar e resolver questões de discriminação e preconceito. Cuidar da relação entre pessoas é a melhor prática, pois gera ambientes criativos, confiáveis e saudáveis. A implementação de políticas inclusivas e programas de conscientização constitui a base de uma cultura organizacional mais justa e inclusiva. Com uma abordagem proativa para a diversidade, as empresas podem colher os benefícios da inovação, criatividade e vantagem competitiva, contribuindo para o crescimento sustentável e bem-sucedido no cenário atual.

Apesar de não esgotar o assunto, a atuação da ouvidoria e a importância estratégica de seu papel em promover uma cultura organizacional mais participativa sinalizam a necessidade de se efetivar uma política de diversidade e inclusão, a ser estruturada e difundida nas instituições.

É necessário compreender que ouvidoria e diversidade caminham juntas, uma vez que ouvidoria significa “acolhimento e empatia”, características indispensáveis para o bom atendimento, mas que não prosperam se não houver respeito às diferenças. As ouvidorias públicas são o canal de comunicação entre o cidadão e o Poder Público, com a importante missão de incluir no espectro organizacional vozes e percepções diversas e fazer com que esses *inputs* sejam considerados nas tomadas de decisão.

Não há soluções prontas, e cada ouvidor deve entender a realidade de sua instituição, buscar parcerias com outras áreas, em especial a de gestão de pessoas e a alta administração, para atuarem em conjunto na elaboração e implementação de programas de diversidade, equidade e inclusão efetivos e contínuos.

O propósito deste estudo foi colocar o tema no centro das discussões das ouvidorias públi-

cas, trazendo aos ouvidores e equipes a responsabilidade de ouvir e acolher cidadãos historicamente invisibilizados, oferecendo espaços de acolhimento e um ambiente seguro para todas as pessoas e, principalmente, levando resultados e indicadores dessa escuta aos gestores, com sugestões de adequações e melhorias que possam embasar a alta gestão no momento da tomada de decisão.

REFERÊNCIAS

ABRAREC. ONU recomenda criação e fortalecimento do Instituto da Ouvidoria nos países. Disponível em: <https://www.abrarec.com.br/onu-recomenda-criacao-e-fortalecimento-do-instituto-da-ouvidoria-nos-paises-saiba-mais>. Acesso em: 25 set. 2023.

BARBOSA, Breno; CAMPOS, Adriana. Ensaio sobre a contribuição das ouvidorias públicas para a educação em direitos humanos e para a consolidação de uma cultura democrática no Brasil. *Revista Jurídica Unicuriçuba*, v. 1, n. 34, p. 147, 2014. Disponível em: <http://revista.unicuriçuba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/789>. Acesso em: 25 jul. 2023.

CAVALCANTE, Maria Lailze Simões Albuquerque. Ouvidorias públicas: conceito, papel, evolução e qualidade no controle social. *Revista Controle: Doutrina e Artigos*, Ceará, v. 12, n. 2, p. 266-281, 2016. Disponível em: <https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/>. Acesso em: 22 jul. 2023.

COX, T.; BLAKE, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, v. 5, n. 3, p. 45, 1991.

CYRILLO, Rose Meire. Ouvidorias: um aporte necessário. Ano 2015. Disponível em: <https://www.prograd.ufscar.br/ouvidoria/arquivos/ouvidoriaumaporteneccessario.pdf>. Acesso em: 5 set. 2023.

FLEURY, Maria Tereza. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 3, p. 20, 2000.

GUIA DE OUVIDORIAS BRASIL. São Paulo: Padrão Editorial, 2011. p. 9-19. Disponível em: https://www.pucsp.br/sites/default/files/download/editais/2011-08-23-guia_de_ouvidoria.pdf. Acesso em: 23 jul. 2023.

MARCELINO, Karla Júlia. A comunicação não violenta como método de escuta ativa. *Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman*, São Paulo, ano 6, n. 5, p. 33, 2022.

MOMESSO, Maria Regina; SANTOS, Elaine Regina Terceiro dos. Diversidade e equidade de gênero, nos institutos de ombudsman/ouvidoria no Brasil, é uma realidade? *Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman*, São Paulo, ano 2, n. 2, p. 105, 2019.

NACIONES UNIDAS. Resolución aprobada por la Asamblea General el 16 de diciembre de 2020. Asamblea General. Disponível em: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N20/373/14/PDF/N2037314.pdf?OpenElement>. Acesso em: 23 jul. 2023.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT); MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO (MPT). Incluir: o que é, como e por que fazer?, 2021. Disponível em: https://www.ilo.org/brasilia/publicacoes/WCMS_821892/lang-pt/index.htm. Acesso em: 25 jul. 2023.

PERUZZO, Círcia Maria Krohling. Cidadania nas organizações empresariais: provocando reflexões sobre respeito à diversidade. *Intercom: Revista Brasileira de Ciência da Comunicação*, v. 44, n. 2, p. 280, maio-ago. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1809-58442021215>. Acesso em: 25 jul. 2023.

QUIRINO, Giselle C. y M. A pandemia do Covid-19 e as mudanças trazidas para a ouvidoria do Complexo Industrial Portuário de Suape: um estudo acerca da percepção da qualidade de vida no trabalho. *Gestão Contemporânea*, v. 11, n. 1, p. 72, 2021. Disponível em: <https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/gestaocontemporanea/article/view/299>. Acesso em: 26 jul. 2023.

RICHE, C. A. Ouvidoria como instrumento de humanização no serviço público. *Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman*, São Paulo, ano 6, n. 5, p. 112, 2022.

UNESCO. Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural. Disponível em: <https://www.oas.org/dil/port/2001%20Declara%C3%A7%C3%A3o%20Universal%20sobre%20a%20Diversidade%20Cultural%20da%20UNESCO.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2023.