

OUVIDORIA, ÉTICA E *NUDGES*: INFLUENCIANDO O COMPORTAMENTO DOS ATORES CORPORATIVOS

Rose Meire Cyrillo¹

Resumo

A proposta do presente artigo é trazer reflexões sobre a possibilidade do comportamento dos atores corporativos ser influenciado pela atuação proativa da ouvidoria, enquanto espaço privilegiado de diálogo e de promoção de condutas éticas, destacando sua interface com os pilares da governança organizacional. Nessa perspectiva, a abordagem parte da premissa, fundamentada em doutrina especializada no tema, de que o agir íntegro dos integrantes da organização pode ser potencializado pela aplicação da técnica dos *nudges*, oriunda da economia comportamental. Essa técnica fornece estímulos para que as pessoas tomem decisões mais apropriadas, a partir de uma arquitetura de escolhas que pode ser protagonizada pelo ouvidor e sua equipe, enquanto curadores de vínculos e informações estratégicas obtidas dentro e fora do ecossistema laboral. Ao final, serão fornecidos possíveis caminhos para enfrentar os desafios que atualmente circundam o trabalho em ambiente de ouvidoria, tendo como pressuposto a geração de soluções inovadoras que levem em conta tendências e vieses cognitivos inerentes ao ser humano.

Palavras-chave: Ouvidoria. Ética comportamental. *Nudge*. Governança

DOI:10.37814/2594-5068.2025v7.p.55-63

1 Mestre em Direito pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Promotora de Justiça aposentada do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT). Palestrante, pesquisadora e consultora nas áreas de ouvidoria, prevenção e enfrentamento ao assédio e integridade. E-mail: rosecearlu@gmail.com.

Abstract

The purpose of this article is to offer reflections on the possibility that corporate actors' behavior may be influenced by the proactive role of the Ombudsman's Office, as a privileged space for dialogue and the promotion of ethical conduct, highlighting its interface with the pillars of organizational governance. From this perspective, the approach is based on the premise, grounded in specialized literature on the subject, that ethical behavior within organizations can be enhanced through the application of *nudge* techniques, derived from behavioral economics. These techniques provide stimuli that help individuals make more appropriate decisions, through a choice architecture that can be orchestrated by the ombudsman and their team, acting as curators of strategic information and relational links obtained both within and beyond the work ecosystem. Finally, the article suggests possible paths to address current challenges faced in Ombudsman-related work environments, assuming the need for innovative solutions that consider human cognitive biases and behavioral trends.

Keywords: Ombudsman. Behavioral ethics. Nudge. Governance

1 INTRODUÇÃO

A globalização e os avanços tecnológicos transformaram o mundo corporativo em cenários organizacionais cada vez mais dinâmicos, complexos e desafiadores, onde a construção de uma cultura ética e transparente tornou-se prioridade estratégica e diferencial de competitividade para empresas e instituições, independentemente do segmento.

Nesse contexto, a ouvidoria desempenha papel fundamental ao funcionar como canal confiável para acolher manifestações, mediar conflitos e promover a governança organizacional. Para potencializar o trabalho do setor, há que se lançar mão de abordagens inovadoras como a adoção de ferramentas e designs baseados na ética comportamental e nos *nudges*.

A ética comportamental investiga como fatores cognitivos, emocionais e sociais influenciam as decisões humanas, oferecendo novas percepções sobre os desafios e as oportunidades para promover condutas éticas no ambiente de trabalho. Já os *nudges*, termo originariamente extraído da economia comportamental, consistem em intervenções sutis que incentivam escolhas positivas, sem restringir opções e respeitando a autonomia do indivíduo. Quando aplicados de maneira estratégica, esses mecanismos podem transformar a ouvidoria em instância ainda mais eficaz na promoção de comportamentos éticos e no engajamento de funcionários.

Nesta perspectiva, o objetivo do presente artigo é explorar como a ouvidoria pode integrar princípios de ética comportamental e dos *nudges* para influenciar positivamente os comportamentos organizacionais, reforçando a confiança no canal e contribuindo para um ambiente de trabalho ético e respeitoso. Ao conectar teoria e prática, buscar-se-á oferecer reflexões e exemplos que inspirem gestores a adotarem abordagens inovadoras na gestão da ética e da transparência, por meio de relações de confiança e do conhecimento, construídos a partir dos processos comunicacionais instaurados em ambiente de ouvidoria.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Breve histórico e evolução da ouvidoria no ambiente organizacional

A primeira expressão formal da ouvidoria remonta ao século XIX, com a criação do ombudsman sueco em 1809, figura instituída num cenário pós-guerra para atender às necessidades da população, bem como para fortalecer o poder do parlamento frente ao absolutismo real vigente à época (Cyrillo, 2015). Esse modelo serviu de inspiração para o surgimento de ouvidorias públicas e privadas em diferentes países da Europa e da América Latina e, após as necessárias adaptações de contexto e realidade organizacional, refletem o compromisso das corporações que as mantêm com as boas práticas de governança e responsabilidade social.

No Brasil, a ideia de criação de canais de comunicação entre a população e as estruturas do poder passou a ganhar força com os avanços do debate sobre a abertura democrática em 1983, culminando na criação da primeira ouvidoria pública, em 1986, na cidade de Curitiba. No setor privado, o embrião da ouvidoria surgiu em 1985, com a implementação de um canal direto entre a empresa Rhodia e seus consumidores, com o slogan “Você fala e a Rhodia escuta” (Belli, 2021-2022), instância criada para atendimento ao cliente, mediação de conflitos e gestão de crises.

Ato contínuo, com a crescente ênfase na integridade corporativa, a ouvidoria ampliou sua atuação, como será abordado a seguir, tornando-se um espaço estratégico para apoiar a ética organiza-

cional e o compliance, bem como contribuindo para as ações de gerenciamento de riscos, nos eixos de prevenção, detecção e monitoramento de eventos e comportamentos que tenham potencial de impactar as atividades da organização e seus ativos tangíveis e intangíveis.

2.2 Funções da ouvidoria

Formatada inicialmente como canal de diálogo direto das organizações com os seus públicos, a ouvidoria consolidou-se como locus de inteligência e produção de indicadores estratégicos para a tomada de decisão dos gestores, a partir da contextualização das informações que chegam a seus diferentes canais de atendimento.

De igual sorte, a tendência natural de a ouvidoria expandir os espaços de fala favoreceu a prevenção e o manejo de conflitos existentes e potenciais. Nessa ótica, a escuta ativa praticada em ambiente de ouvidoria fortalece a cultura do diálogo e da pacificação de divergências, tanto em relação ao público externo quanto ao interno, contribuindo para a restauração de vínculos e de relações sociais e/ou funcionais, atuando na desconstrução do conflito e estimulando os indivíduos a construir soluções de mútuo benefício, diminuindo controvérsias e passivos judiciais (trabalhistas e cíveis), além de reforçar a imagem da organização como transparente e justa.

Mais recentemente, a existência de uma ouvidoria estruturada, atuante e efetiva passou a ser considerada na análise de órgãos de controle, como boa prática de governança, na medida em que a unidade, enquanto integrante do sistema de integridade das organizações, atua para promover a transparência e *accountability*, termo utilizado para definir prestação de contas e responsabilidade social. Há que se ressaltar que, nesse sentido, os insumos extraídos das denúncias, sugestões e reclamações auxiliam na identificação de problemas estruturais e no aprimoramento de processos, permitindo às lideranças que tomem decisões informadas e promovam ações preventivas e corretivas, alinhadas aos valores éticos da organização.

Ato contínuo, é nessa seara relacional e de ética comportamental que a atuação do ouvidor e sua equipe pode auxiliar a alta administração na conexão com os seus públicos, alinhando interesses e expectativas, sem olvidar o dinamismo e a complexidade que envolvem essas interações e o respectivo engajamento no tocante às condutas desejadas.

Como será abordado a seguir, a ouvidoria, quando bem estruturada e integrada ao microssistema de governança corporativa, pode ser um agente estratégico para influenciar positivamente a cultura ética, gerando confiança e contribuindo para um ambiente organizacional mais justo e transparente.

2.3 O papel estratégico e os desafios atuais da ouvidoria

A ouvidoria tem se consolidado como uma unidade essencial no sistema de governança e na estratégia corporativa das organizações, contribuindo para fortalecer a cultura de conformidade, enquanto pilar estruturante dos Programas de Integridade (Cyrillo, 2022).

Nessa missão de reforçar as bases da boa governança e qualificar as conexões da organização com seus públicos, a ouvidoria enfrenta desafios que podem impactar sua eficiência e alcance, dentre eles, três se destacam: o engajamento do público, a desconstrução de barreiras culturais e a adaptação estrutural a novas demandas.

Com relação ao primeiro desafio, tem-se que não é incomum que integrantes de organizações públicas e privadas demonstrem baixo nível de conhecimento sobre o papel da ouvidoria, suas potencialidades, bem como tenham receio de utilizar os seus canais de acesso, quer por medo de represálias, quer por desconfiança sobre a eficácia das camadas de confidencialidade que revestem os processos do setor.

Igual embaraço é percebido em relação ao público externo, pois, quando a organização tem dificuldade de comunicar o valor estratégico da ouvidoria para usuários, clientes, consumidores e sociedade em geral, a tendência é que ocorra um subaproveitamento do canal, que terá sua funcionalidade equiparada a um serviço de protocolo, para recebimento e encaminhamento de manifestações.

Já em relação às barreiras culturais, percebe-se que organizações que estão em processo de amadurecimento de seus modelos de governança e em fase de estruturação das unidades de ouvidoria, ostentam naturalmente maior dificuldade no que tange à gestão da transparência, da prestação de contas e do diálogo com as partes interessadas.

Essa opacidade, por sua vez, cria ambientes onde a mudez organizacional é a tônica, seja por medo, falta de confiança ou ausência de senso de voz. Diante desse cenário, o incentivo à manifestação via canais de acesso à ouvidoria tende a ser bem mais desafiador, já que a própria cultura organizacional normaliza e legitima a não discussão de dilemas éticos e a não verbalização de opiniões dissonantes.

No tocante à capacidade adaptativa da ouvidoria, percebe-se que o dinamismo das relações sociais e o incremento da evolução tecnológica redundaram no aumento da complexidade dos conflitos éticos que naturalmente encontraram eco nos portais dessa arena dialógica, indicando a necessidade de ampliar o repertório da unidade, integrando ao seu portfólio novas ferramentas de inteligência artificial e de análise de dados, para assim qualificar o trabalho do ouvidor e sua equipe.

De igual sorte, tornou-se imperioso que a ouvidoria acompanhasse as mudanças nas expectativas sociais e regulatórias, como as relacionadas à diversidade, inclusão e integridade organizacional, bem como as delimitadas pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU) e pelas diretrizes ESG, acrônimo que representa um conjunto de padrões e melhores práticas que orientam as organizações a atuarem de forma mais responsável e sustentável, considerando os impactos das suas atividades no meio ambiente (*environmental*), na sociedade (*social*) e na governança corporativa (*governance*).

Para fazer frente aos desafios acima transcritos e outros que ainda surgirão, há que se apostar no desenvolvimento do potencial das pessoas que integram a organização e que, no dia a dia, tomam decisões, conscientes ou não, as quais podem impactar os objetivos e resultados da corporação.

2.4 Ética comportamental e a tomada de decisão no ambiente de trabalho

No ambiente de trabalho, as decisões e comportamentos dos indivíduos nem sempre são pautados por reflexões racionais e conscientes. Fatores como emoções, contextos sociais e vieses cognitivos desempenham um papel significativo na maneira como as pessoas agem e interagem. A ética comportamental, ao investigar esses fatores, oferece ferramentas para compreender e influenciar positivamente as escolhas humanas, promovendo um ambiente organizacional mais justo e ético.

Nessa linha, autores como Lamboy (2018) e Silveira (2018) sustentam que a ética comportamental é um importante parâmetro para que o sistema de integridade exista como fundamento da governança, bem como para a edificação de uma cultura organizacional que leve em conta a percepção dos riscos, principalmente os reputacionais.

É de destacar que essa perspectiva pode encontrar campo fértil e aplicação prática no ambiente de trabalho, por meio do desenvolvimento de políticas organizacionais que considerem os vieses humanos, como, por exemplo, a inércia em reportar um desvio de conduta (viés de omissão) ou o receio de utilizar os canais da ouvidoria por medo de represálias.

Diante de tal cenário, é possível pensar em intervenções que estimulem decisões éticas e, pensando no incremento dos canais de acesso à ouvidoria, campanhas que reforcem valores organizacionais, mecanismos de denúncia mais acessíveis e acolhedores, bem como o uso de dados que revelem comportamentos e identifiquem padrões problemáticos, propiciando uma atuação preventiva.

2.5 Ética comportamental, *nudges* e ouvidoria

O trabalho desenvolvido pela ouvidoria é fortemente influenciado pelos vieses cognitivos e comportamentais dos integrantes do ecossistema laboral e demais públicos que utilizam seus canais, tanto no momento de registrar uma manifestação quanto na forma como a organização responde a essas demandas.

Como mencionado nos tópicos anteriores, muitas pessoas não utilizam os canais de acesso à ouvidoria por uma combinação de vieses e barreiras emocionais, como medo de retaliação e prevalência do viés de omissão, entre outros, que acabam fazendo com que prefiram não agir, acreditando que assim evitarão possíveis consequências negativas, mesmo quando percebem ou são vítimas de comportamento desviante.

Na mesma linha, a não adesão ao canal de ouvidoria também ocorre quando prevalece uma falsa sensação (viés) de conformidade, que leva um indivíduo a acreditar que sua denúncia é irrelevante porque “ninguém mais está reclamando” ou porque nada mudará.

Situações como as acima descritas podem ser contornadas com a adoção de práticas que reduzam o receio de utilizar os canais da ouvidoria e, ao mesmo tempo, reforcem a confidencialidade e a importância da participação de todos e, nesse intuito, valer-se de *nudges* pode ser uma boa opção.

Os *nudges* ou “empurrões” comportamentais são intervenções que ajustam o ambiente de decisão para facilitar escolhas alinhadas com os objetivos desejados pela organização. Introduzido por Richard Thaler e Cass Sunstein (2008), o conceito de *nudge* baseia-se na economia comportamental e na psicologia, focando em como pequenos ajustes no contexto podem ser mecanismos eficazes na superação de barreiras cognitivas e emocionais.

Segundo os autores, a forma como uma escolha é apresentada interfere na tomada de decisão do indivíduo, possibilitando um direcionamento do seu comportamento, como seu engajamento em algum programa ou a adoção de um novo hábito.

No que tange à governança, os *nudges* são saídas muito baratas e bastante impactantes para a organização, conforme estudos já realizados no campo das políticas públicas de saúde, educação

e finanças, onde essa estratégia tem sido utilizada com vistas a obter uma mudança substancial de comportamentos, sempre alinhados a escolhas saudáveis, responsáveis e sustentáveis, sem, contudo, interferir na liberdade de escolha do indivíduo (OCDE, 2017).

Nessa linha de raciocínio, ao integrar os *nudges* em suas estratégias, a ouvidoria pode, por exemplo, incentivar o uso correto dos seus canais, estimular denúncias éticas, mesmo que não seja da sua atribuição o recebimento e gerenciamento de tais relatos, reforçar comportamentos respeitosos e facilitar o acesso às suas multiportas de acolhimento e escuta. Essas ações ajudam a superar barreiras como o desconhecimento, a desconfiança ou o medo de represálias.

Assim, diante de um indicador de “medo de retaliação” ou “falsa percepção de que a denúncia não terá impacto”, sugere-se a aplicação dos seguintes *nudges*:

- a) lembretes periódicos – envio de mensagens regulares reforçando a confidencialidade e a importância de denunciar práticas antiéticas, como: “Sua voz é essencial para um ambiente de trabalho ético e seguro. Denuncie com confiança.”;
- b) reforço positivo – compartilhar dados ou histórias que evidenciem o uso responsável da ouvidoria, mostrando que outras pessoas já utilizam o canal de forma segura e eficaz. Exemplo: “80% das manifestações registradas nos últimos meses resultaram em melhorias organizacionais.”;
- c) engajamento visual – utilizar cartazes ou avisos em locais estratégicos, como salas de descanso, áreas de convivência, espaço do café, com frases simples e diretas, incentivando a utilização dos canais de ouvidoria: “Proteger o ambiente de trabalho é responsabilidade de todos. Manifeste-se com segurança.”
- d) reformulação de linguagem – tornar as mensagens da ouvidoria mais acolhedoras, evitando termos formais ou intimidadores e adotando comunicação humanizada, substituindo “registro de denúncia” por “relato de situações preocupantes”.

Por outro lado, se o objetivo é facilitar o acesso e dar visibilidade aos canais da ouvidoria, com uma proposta (indicador) de reduzir barreiras práticas e cognitivas que dificultam uma conexão qualificada com os seus diferentes públicos, tais como procedimentos burocráticos ou falta de informação, há que se pensar na possibilidade de aplicação dos seguintes *nudges*:

- a) simplificação dos procedimentos – criar formulários mais curtos e objetivos para o registro de manifestações;
- b) disponibilizar QR codes ou links em materiais institucionais para acesso direto à plataforma da ouvidoria;
- c) posicionar caixas de manifestação em locais visíveis e acessíveis, acompanhadas de instruções simples;
- d) adotar assistentes virtuais ou aplicativos que orientem os usuários no registro de denúncias, como, por exemplo, um chatbot que responda dúvidas e ofereça suporte inicial no preenchimento de relatos;
- e) promover ações educativas que expliquem como acessar os canais de acesso à ouvidoria e reforcem a confidencialidade e a proteção oferecida pela unidade. Por intermédio da gamificação é possível, por exemplo, desenvolver *quizzes* interativos sobre ética e uso da ouvidoria, com recompensas simbólicas para engajamento.

Assim, aplicados de forma ética e estratégica nos processos de trabalho da ouvidoria, os

nudges têm potencial de aumentar o número de manifestações registradas, tornando o canal mais funcional, atrativo e ativo, além de auxiliar na promoção de uma cultura de respeito e ética, contribuindo para um ambiente de trabalho mais transparente, inclusivo e produtivo.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como visto, a governança organizacional vai além de estruturas formais e regulamentos, posto que é sustentada por valores éticos que orientam decisões e comportamentos dos atores corporativos, em todos os níveis. Nesse contexto, a ouvidoria ocupa uma posição estratégica ao promover uma cultura de integridade, transparência e respeito e, ao integrar princípios da ética comportamental e dos *nudges* em seus processos de trabalho, potencializa sua atuação na construção de um ecossistema laboral sustentável.

A ética comportamental ajuda a entender os fatores que limitam ou promovem comportamentos éticos, enquanto os *nudges* oferecem ferramentas práticas para incentivar escolhas positivas. A combinação dessas abordagens é essencial para criar um sistema organizacional que reduz vieses que dificultam ações éticas, reforçando práticas desejadas, respeitando as necessidades emocionais e cognitivas dos funcionários, que são incentivados a agir de maneira ética, não por obrigação, mas por convicção e porque o sistema facilita e valoriza essas escolhas.

Assim, a partir da utilização de abordagens comportamentais para incentivar o uso dos serviços da unidade, promover comportamentos éticos e reforçar a confiança no canal como um espaço seguro e acessível para todos os públicos que interagem com a organização, a ouvidoria transcende sua função tradicional de canal de comunicação, tornando-se um agente de transformação e recalibração da cultura organizacional.

Desta forma, a atuação do ouvidor e sua equipe reforça os valores da ética e da integridade, a partir do fornecimento de insumos que qualificam as atividades de prevenção, detecção e monitoramento de riscos, bem como promove melhorias contínuas, auxiliando na construção de um ambiente laboral onde o comportamento íntegro é a tônica, posto que os atores corporativos se sentem motivados a tomar decisões alinhadas às diretrizes e expectativas da organização.

Por fim, ao compreender a magnitude dos fatores que moldam as decisões humanas e ao projetar através dessa racionalidade intervenções práticas e acessíveis, a ouvidoria contribui para a consolidação de uma cultura de integridade baseada na confiança e no respeito aos seus públicos, ampliando as lentes sobre dilemas éticos, através de uma governança transparente, inclusiva e alinhada aos valores que fundamentam o Estado Democrático de Direito.

REFERÊNCIAS

BELLI, Vanessa Aparecida. A Ouvidoria como instrumento de participação social no exercício da democracia. *Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman*, an. 4-5, n. 4, 2021-2022.

CYRILLO, Rose Meire. A Ouvidoria Pública como mecanismo de enfrentamento à corrupção e sua interface com o Programa de Integridade. *Cadernos Técnicos da CGU: Coletânea de Artigos da Pós-graduação em Ouvidoria Pública*, v. 1, 2022.

CYRILLO, Rose Meire. Ouvidoria – Um Aporte Necessário. *Revista do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios*, n. 9, 2015.

LAMBOY, Christian Karl de. *Manual de Compliance*. São Paulo: Via Ética, 2018.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). *Behavioural Insights and Public Policy: Lessons from Around the World*. Paris, 2017. Disponível em: https://www.oecd.org/en/publications/behavioural-insights-and-public-policy_9789264270480-en.html. Acesso em: 16 maio 2025

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. *Ética empresarial na prática: soluções para gestão e governança no século XXI*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

THALER, Richard H.; SUNSTEIN, Cass R. *Nudge: melhorando decisões sobre saúde, riqueza e felicidade*. São Paulo: Companhia das Letras, 2008.

