

INTERFACE ENTRE AS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS, ÉTICA E O DECÁLOGO DO OUVIDOR

Gustavo Ribeiro de Aguiar¹

Resumo

O presente artigo faz uma revisão bibliográfica a respeito dos fundamentos das competências comportamentais, inteligência emocional, ética comportamental e princípios norteadores da atividade do profissional de ouvidoria, por meio do decálogo do ouvidor.

Em um mundo de mudanças e incertezas, são apresentadas reflexões a respeito de como o profissional de ouvidoria pode aprimorar suas competências para desempenhar da melhor forma sua atividade como canal de comunicação entre a organização e diversos públicos de interesse. A pesquisa realizada não tem a ambição de esgotar o tema, mas de provocar desdobramentos para novas pesquisas.

Palavras-chave: Competências. Ouvidoria. Inteligência emocional. Ética.

DOI:10.37814/2594-5068.2025v7.p.85-94

1 Mestre em Economia pelo PIMES/Universidade Federal de Pernambuco (UFPE); bacharel em Administração pela Concordia University, Portland, OR, Estados Unidos. Presidente do Conselho Deliberativo da ABO Seccional Pernambuco. Recife, PE, Brasil. E-mail: gaguiar34@hotmail.com.

Abstract

This article provides a bibliographic review on the foundations of behavioral skills, emotional intelligence, behavioral ethics and guiding principles for the work of ombudsmen, using the ombudsman's ten commandments.

In a world of change and uncertainty, the article presents reflections on how ombudsmen can improve their skills to better perform their role as a communication channel between the organization and various stakeholders.

The research carried out does not aim to exhaust the topic, but to provoke developments for new research.

Keywords: Competencies. Ombudsman. Emotional intelligence. Ethics.

1 INTRODUÇÃO

Como forma de contribuir com o processo de divulgação e consolidação das ouvidorias brasileiras, o presente artigo discorre a respeito das competências comportamentais, dos conceitos de inteligência emocional e dos desafios do mundo contemporâneo à luz da interface desses assuntos com o Decálogo do Ouvidor, revisado pela Associação Brasileira de Ouvidores e Ombudsman em 2022.

Foi realizada uma revisão bibliográfica a respeito do tema com autores nacionais e internacionais para tratar de assuntos importantes para as organizações, como agir de forma a manter bons relacionamentos e contribuir com os objetivos empresariais por meio de profissionais que zelam pela imagem da empresa e atuam na interlocução com diversos públicos de interesse. Esses são os profissionais que atuam na ouvidoria de organizações públicas e privadas.

Com base nos fundamentos das competências comportamentais, inteligência emocional, ética comportamental e princípios norteadores da atividade do profissional de ouvidoria, pretende-se contribuir para o aprimoramento da ouvidoria no Brasil.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Competências comportamentais

O repertório de habilidades e atitudes que permitem a um indivíduo interagir de maneira eficaz e harmoniosa com outras pessoas é o que podemos chamar de competências comportamentais.

O desenvolvimento dessas competências desempenha importante papel para o sucesso pessoal e profissional. Envolvem aspectos como habilidade de comunicação, empatia, negociação, imparcialidade, trabalho em equipe, resolução de conflitos, ética e liderança, entre outros.

No mundo do trabalho, as competências comportamentais são muito importantes para a construção de um ambiente corporativo saudável e produtivo, onde os profissionais se sintam parte importante para atingir os objetivos da organização.

As competências comportamentais também são chamadas de *soft skills*. De acordo com o Guia do Estudante, publicado pelo portal G1, “as *soft skills* dizem respeito às habilidades comportamentais e envolvem aspectos como comunicação, inteligência emocional em equipe e capacidade de resolução de problemas. Já as *hard skills* são as habilidades técnicas e específicas para cada área”.

Uma das mais relevantes *soft skills* é a habilidade de escutar. De acordo com Brieu (2024), “A escuta é a pedra angular na qual se apoiam as demais soft skills, a ‘metacompetência’ da qual dependem as habilidades socioemocionais.”

Rubem Alves, psicanalista, educador, teólogo, escritor e pastor, no seu livro *O amor que acende a lua* (1999), refletiu sobre a questão da escuta: “Sempre vejo anunciados cursos de oratória. Nunca vi anunciado curso de escutatória. Todo mundo quer aprender a falar. Ninguém quer aprender a ouvir”.

De acordo com Papa Francisco (2024), “quantos problemas seriam resolvidos na vida se aprendêssemos a escutar, se aprendêssemos a nos escutar.”

Ao incentivar o desenvolvimento e valorização das competências comportamentais, as empresas e os profissionais estabelecem um círculo virtuoso que traz muitos ganhos.

De acordo com Marcelino (2024), “desenvolver uma cultura organizacional que valorize as competências comportamentais é um processo contínuo e estratégico. Ele envolve desde a definição

clara dos valores da organização até a implementação de práticas que incentivem e reconheçam esses comportamentos”.

A competência de aprendizado contínuo é muito valorizada. Termos como *learnability*, ou seja, capacidade de aprender e *lifelong learning*, que significa aprendizagem ao longo da vida, são comportamentos muito importantes para qualquer profissional, inclusive o profissional de ouvidoria que lida com temas diversos todos os dias.

De acordo com a PUCRS (2023), “a educação continuada tem um papel fundamental para garantir um desempenho profissional centrado e de acordo com as expectativas de cada área. É preciso ter em mente que a verdadeira excelência profissional nunca está completa, o que exige dos profissionais uma jornada perene em busca de conhecimento para aprimorar suas competências.”

Marcelino (2022) afirma que “a capacidade de aprender é muito valorizada no mundo do trabalho atualmente. *Learnability* é a capacidade de desenvolver um comportamento que priorize o aprendizado constante, está relacionado com hábitos de aprendizado, atualização e disposição para adquirir novas habilidades e conhecimentos.”

De acordo com a PUCRS (2023), “atualizar conhecimentos e aprender coisas novas são atividades que trazem consequências diretas no seu desenvolvimento, tanto no ponto de vista profissional quanto pessoal. Por exemplo:

- Amplia a habilidade para a resolução de conflitos;
- Amplia sua bagagem profissional, ao colocar você em contato com os desafios mais recentes do seu setor;
- Constrói repertório para estimular a criatividade e o pensamento crítico;
- Traz novas *skills* para complementar seu currículo, formando um diferencial competitivo no mercado;
- Fortalece o *networking* através da participação em cursos, palestras e eventos”.

2.2 Inteligência emocional

Daniel Goleman, psicólogo formado pela Universidade da Califórnia e PhD pela Universidade de Harvard, difundiu o conceito de inteligência emocional por meio do livro “Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente”.

Segundo Goleman (2011), a inteligência emocional é a capacidade de reconhecer, entender e gerenciar as próprias emoções, bem como de reconhecer, entender e influenciar as emoções dos outros. Goleman lista cinco componentes principais da inteligência emocional: autoconhecimento emocional, autorregulação, automotivação, empatia e habilidades sociais.

A seguir, é apresentado um breve resumo dos principais componentes da inteligência emocional (IE):

- a. Autoconhecimento emocional: capacidade de reconhecer e compreender as próprias emoções e sentimentos, bem como os efeitos que têm sobre os pensamentos e comportamentos. O autoconhecimento emocional permite que o ser humano tenha uma visão clara de suas fortalezas e fraquezas, facilitando o desenvolvimento profissional e pessoal.
- b. Autorregulação ou autocontrole: diz respeito à capacidade de gerenciar e controlar as próprias emoções, especialmente em situações de pressão ou conflito. O autocontrole permite

que o indivíduo mantenha a calma, pense antes de agir e adapte-se às mudanças de maneira eficaz. Essa competência é muito importante para a tomada de decisões bem fundamentadas e para a manutenção de relacionamentos saudáveis.

- c. Automotivação: habilidade de direcionar as próprias emoções para a realização de objetivos e metas. A automotivação envolve a persistência, o otimismo e a iniciativa, permitindo que o indivíduo mantenha o foco e a determinação mesmo diante de desafios e obstáculos. De acordo com Viktor Frankl (2021), neuropsiquiatra austríaco e fundador da terceira escola vienense de psicoterapia, a Logoterapia e Análise Existencial, “a melhor forma de conseguir performances ideais é usar suas habilidades para algo que faça sentido para você.”
- d. Empatia: atributo de reconhecer e compreender as emoções dos outros, colocando-se no lugar deles. Facilita a construção de relacionamentos interpessoais positivos, permitindo que o indivíduo responda de maneira adequada às necessidades e sentimentos alheios.
- e. Habilidades sociais: capacidade de interagir e se comunicar de maneira eficaz com outras pessoas, na construção e manutenção de relacionamentos saudáveis. As habilidades sociais incluem aspectos como comunicação assertiva, trabalho em equipe, liderança, negociação e resolução de conflitos.

A inteligência emocional, segundo Goleman (2012), é um fator determinante para o sucesso pessoal e profissional, pois influencia diretamente a capacidade de lidar com desafios, tomar decisões assertivas, construir relacionamentos positivos e alcançar objetivos. No contexto da ouvidoria, as competências comportamentais e a inteligência emocional são essenciais para o desempenho eficaz do ouvidor, que deve ser capaz de ouvir, compreender e responder às demandas dos diversos públicos de interesse de maneira empática e assertiva.

De acordo com Luciana Bertachini, na obra “O Caminho da paz: o brilho da mediação”, coordenada pela professora Jussara Sartini, “a comunicação assertiva surge como antítese desse cenário, promovendo um ambiente de compreensão mútua através de habilidades que valorizam a clareza, o respeito e a empatia, em contraponto à comunicação descuidada e manipuladora”.

2.3 Desafios do mundo contemporâneo

Em um mundo onde a mudança é uma das maiores certezas que vivemos, há termos que definem o momento atual como VUCA e BANI. O Mundo VUCA (do inglês *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), acrônimo para Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo, e o Mundo BANI (do inglês *Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible*), acrônimo para Frágil, Ansioso, Não Linear, Incompreensível, são conceitos usados para descrever o estado atual do mundo, especificamente no contexto empresarial e profissional. De acordo com Bezerra (2023), “enquanto o Mundo VUCA enfatiza a natureza volátil e imprevisível do ambiente empresarial atual, o Mundo BANI foca na importância da resiliência e da capacidade de adaptação das empresas a essas mudanças. Ambos os conceitos, no entanto, reconhecem que a única constante no mundo dos negócios é a mudança, e que as empresas precisam ser ágeis, flexíveis e adaptáveis para sobreviver e prosperar em um ambiente em constante evolução.”

Em um contexto profissional e empresarial cheio de incertezas, a capacidade de ser ágil, flexível e adaptável é atributo de profissionais que são emocionalmente inteligentes e que possuem competências comportamentais bem desenvolvidas.

2.3.1 Ideias para navegar por esses desafios

O historiador e filósofo israelense Yuval Noah Harari, em sua obra “21 lições para o século 21”, disserta a respeito dos desafios e das incertezas que caracterizam o mundo contemporâneo. Harari destaca que, no século XXI, a humanidade enfrenta questões complexas relacionadas à sociedade, meio ambiente, tecnologia e política. Argumenta que a capacidade de lidar com essas questões requer uma compreensão profunda das forças que moldam o mundo e uma abordagem crítica e reflexiva. Harari (2018) enfatiza a importância de desenvolver habilidades que permitam aos indivíduos navegar pelas incertezas e tomar decisões baseadas em um ambiente em constante mudança.

No contexto de um mundo VUCA ou BANI, as competências conhecidas como os 4 Cs de Harari (2018) – pensamento crítico, comunicação, colaboração e criatividade – são essenciais para o sucesso profissional e pessoal. A seguir, é apresentado um breve resumo dessas quatro competências.

- a. **Pensamento crítico:** é a capacidade de analisar informações de forma objetiva e tomar decisões informadas.
- b. **Comunicação:** muito importante para transmitir ideias de forma eficaz e colaborar com os outros.
- c. **Colaboração:** habilidade de trabalhar em equipe e construir relacionamentos positivos.
- d. **Criatividade:** atributo para gerar novas ideias e soluções inovadoras para os problemas.

Essas competências são particularmente importantes para os profissionais de ouvidoria, pois permitem que lidem com as complexidades e incertezas do ambiente contemporâneo, promovam a comunicação eficaz e colaborem com diversas partes interessadas na resolução de conflitos e na melhoria do clima organizacional e do ambiente de negócios.

2.4 Ética comportamental

A ética comportamental refere-se aos princípios e valores que orientam o comportamento profissional, garantindo que as ações sejam justas, transparentes e respeitadas. No contexto profissional, a ética é fundamental para estabelecer confiança, credibilidade e integridade nas relações de trabalho e de negócios.

A maioria das organizações e entidades que têm o agir ético como norteador, o chamado código de ética e conduta – conjunto de normas, diretrizes e princípios –, orienta o comportamento de indivíduos ou grupos. O Código de Ética do Ouvidor/Ombudsman (ABO Nacional, s.d.), originalmente aprovado em dezembro de 1997, teve sua redação atualizada durante o XXV Congresso Brasileiro de Ouvidores/Ombudsman da ABO – Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman, em Fortaleza, Ceará, no dia 11 de novembro de 2022.

No trabalho do ouvidor/ombudsman, a ética desempenha um papel crucial. O profissional de ouvidoria deve atuar com imparcialidade, confidencialidade e respeito, garantindo que as manifestações advindas dos diversos públicos de interesse sejam tratadas de forma justa e eficaz. O desempenho da atividade de ouvidoria de forma íntegra e ética contribui para a manutenção da boa imagem da organização e para a construção de um ambiente de colaboração e confiança.

O PhD em psicologia clínica Marshall Rosenberg aborda o conceito de Comunicação Não Violenta (CNV) como uma prática ética nas relações interpessoais. De acordo com Rosenberg (2006),

“a CNV baseia-se em habilidades de linguagem e comunicação que fortalecem a capacidade de continuarmos humanos, mesmo em condições adversas.”

Por meio de técnicas de mediação e CNV, a ouvidoria apara arestas e promove a paz, aproximando as partes divergentes. De acordo com Maria Lumena Balaben Sampaio, na obra “O Caminho da paz: o brilho da mediação”, coordenada pela professora Jussara Sartini, “a ouvidoria promove o consenso a cada manifestação acolhida e naturalmente aproxima as partes, estruturando o diálogo; a mediação é intrínseca à sua natureza.”

2.5 Decálogo do ouvidor

A palavra decálogo tem origem no grego “deka” (dez) e “logos” (palavra), sendo tradicionalmente utilizada para designar um conjunto de dez princípios ou mandamentos que orientam condutas éticas, morais ou profissionais. O exemplo mais conhecido é o Decálogo Bíblico, também chamado de Dez Mandamentos, presente no Antigo Testamento, que estabelece normas fundamentais de convivência e espiritualidade para as tradições judaica e cristã. Ao longo da história, o formato do decálogo foi adotado por diversas instituições e áreas do conhecimento como uma forma de sintetizar valores e diretrizes essenciais.

Em ambientes organizacionais, os decálogos funcionam como guias de comportamento, promovendo a ética, a responsabilidade e a coerência nas ações dos profissionais.

O Decálogo do Ouvidor é o conjunto de princípios que norteiam a ação do profissional de ouvidoria. O documento foi elaborado em 2005 e atualizado durante o Congresso Brasileiro de Ouvidores de 2022.

Há três anos, a sociedade vivia o contexto da pandemia de Covid-19, com impactos na rotina de trabalho das equipes de ouvidoria, tanto de empresas públicas como privadas, que tiveram que se adequar às limitações impostas pela pandemia e se adaptar ao atendimento remoto e ao teletrabalho, impossibilitando a adaptação gradativa e controlada, mas mantendo como norteadores os princípios e diretrizes do Decálogo.

A seguir, é apresentado um resumo de cada um dos pontos do Decálogo:

1. Agir com prudência, racionalidade e visão ampla, a partir de dados objetivos.
2. Agir de forma ética e discreta e sempre preservar o sigilo.
3. Agir de forma inovadora.
4. Agir com segurança e competência técnica, observando a visão holística.
5. Comunicar-se de forma que todos possam entender.
6. Ter independência no agir. Escutar e acolher o cidadão manifestante.
7. Agir segundo os princípios da Comunicação Não Violenta (CNV).
8. Agir de forma ética, sempre estar atento ao respeito às diferenças.
9. Conhecer o negócio. Contribuir para o aprimoramento dos processos.
10. Alinhar diferentes visões com foco em conexões.

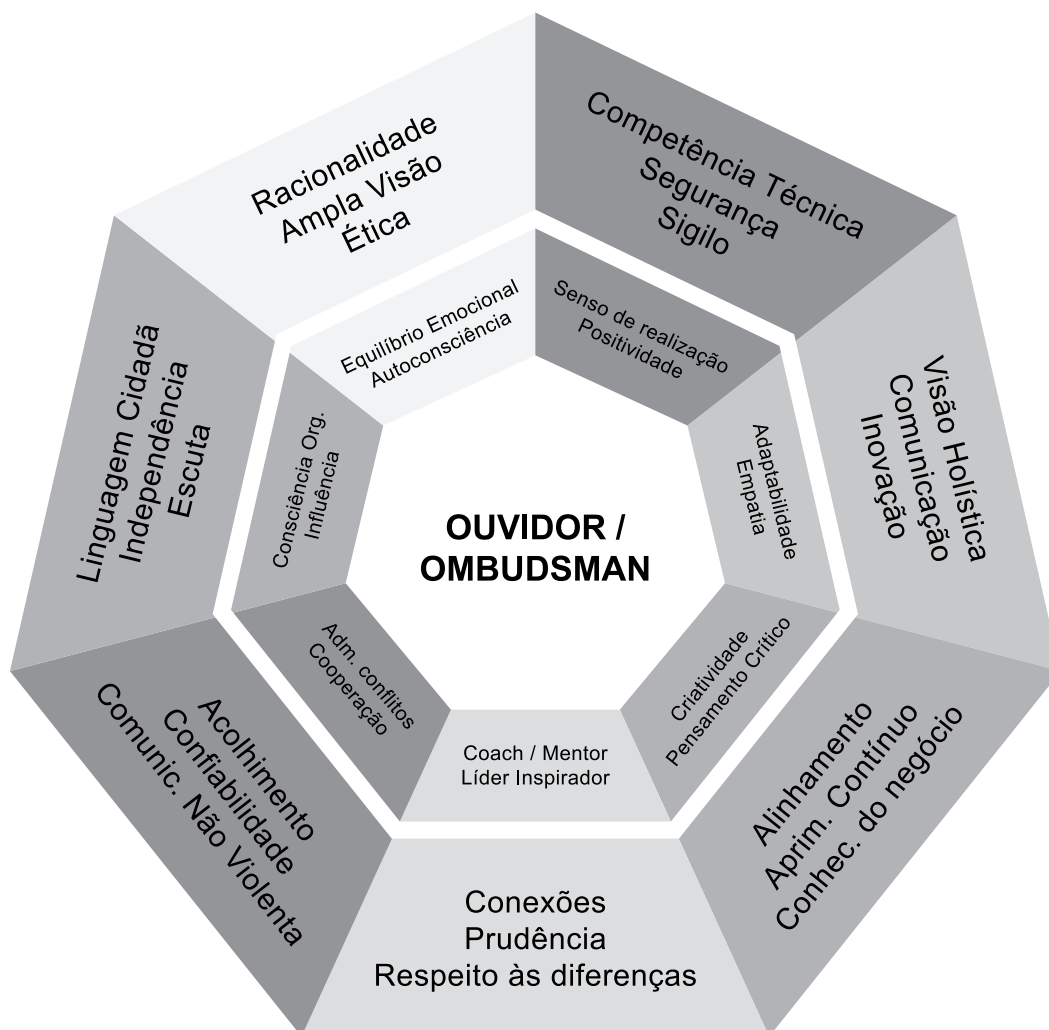
Esses princípios refletem não apenas um compromisso técnico, mas também um posicionamento ético diante das complexidades do mundo contemporâneo. O profissional que atua na ouvidoria, ao adotar o decálogo como referência, assume o papel de mediador entre os diversos públicos de interesse e a organização/entidade, promovendo a escuta qualificada, o respeito às diferenças e a construção de soluções justas e sustentáveis.

O Decálogo do Ouvidor, portanto, não é apenas um conjunto de normas, mas uma expressão dos valores que sustentam a prática da ouvidoria como instrumento de cidadania, transparência e transformação social. Sua adoção contribui para o fortalecimento da confiança institucional e para a consolidação de uma cultura organizacional mais ética, empática e orientada ao bem comum.

2.6 Interface entre as competências comportamentais e o decálogo do ouvidor

Em 2024, o pôster “Interface entre as competências comportamentais e o decálogo do ouvidor” foi exposto durante o XXVII Congresso Brasileiro de Ouvidores, realizado na cidade do Rio de Janeiro. A figura a seguir representa essa interface e resume o que vem sendo tratado no presente artigo científico.

Figura 1 – Interface entre competências e o decálogo do ouvidor



Fonte: Aguiar (2024)

No centro está o profissional de ouvidoria/ombudsman e na camada do meio estão listadas 14 competências essenciais para esse profissional lidar com os desafios do mundo contemporâneo:

1. Agir com autoconsciência: ou seja, conhecer-se para lidar com os desafios da melhor forma.
2. Ter autocontrole ou equilíbrio emocional: manter a calma, pensar antes de agir e adaptar-se às mudanças de maneira eficaz.
3. Agir com positividade: ver o lado positivo das pessoas, em situações e em eventos.
4. Ter senso de realização, ou seja, garra: esforçar-se para alcançar os objetivos, sem se ater a distrações.
5. Possuir capacidade de adaptabilidade: ter flexibilidade para lidar com mudanças e com incertezas, conseguindo lidar com múltiplas demandas.
6. Agir com empatia: reconhecer e compreender as emoções dos outros.
7. Ter consciência organizacional: saber quem são os influenciadores e quem toma as decisões na organização.
8. Exercer influência: gerar confiança, persuadir os outros a apoiarem suas ideias.
9. Trabalhar em equipe ou senso de cooperação: agir com empatia e respeito para desenvolver espírito de equipe.
10. Ter habilidade em administrar conflitos: entender as diferentes perspectivas e reconhecer as visões de todos os lados, articular as diferentes visões para buscar consenso.
11. Agir como *coach* ou mentor: induzir aprendizado e desenvolvimento, dando *feedback* e suporte, com interesse genuíno em ajudar outras pessoas.
12. Agir como líder inspirador: gerar impacto nas pessoas ao seu redor.
13. Atuar observando o pensamento crítico: analisar informações de forma objetiva e tomar decisões assertivas e embasadas.
14. Ser criativo: oferecer novas ideias e soluções inovadoras para vencer os desafios.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um mundo onde a incerteza e as mudanças são constantes, é muito importante que a humanidade procure novas formas de obter o equilíbrio e navegar por essas incertezas da melhor forma possível.

O desenvolvimento das competências comportamentais ajuda bastante o ser humano e o profissional a desempenhar da melhor forma seus diversos papéis na sociedade, na família e no mundo do trabalho.

Os fundamentos da inteligência emocional são como bússola que devem guiar a humanidade a enfrentar grandes desafios e, paradoxalmente, a enfrentar a “falta de humanidade” na sociedade contemporânea.

No contexto da ouvidoria, inteligência emocional e competências comportamentais são ferramentas essenciais para o profissional que atua na ouvidoria desempenhar sua atividade da melhor maneira possível.

Nesse contexto, o profissional de ouvidoria deve sempre buscar construir pontes, ou seja, relacionamentos baseados na confiança e no respeito, ser acolhedor, ético e íntegro no desempenho da sua atividade.

Documentos como o Decálogo do Ouvidor e o Código de Ética do Ouvidor/Ombudsman (ABO Nacional, s.d.), que norteiam o agir do profissional da ouvidoria, são documentos vivos e devem ser de tempos em tempos revisados e adequados aos desafios contemporâneos, como – a título de exemplo – o contexto atual da utilização de Inteligência Artificial (IA).

Este trabalho, que envolveu pesquisa bibliográfica com autores nacionais e internacionais, pretendeu contribuir com ferramentas e ideias para o aprimoramento da atividade do profissional de ouvidoria. O trabalho não se esgota aqui, cabendo outros desdobramentos e análises aprofundadas à luz das competências comportamentais na atividade cotidiana do ouvidor.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Gustavo R. *Interface entre as competências comportamentais e o decálogo do ouvidor*, pôster publicado durante o XXVII Congresso Brasileiro de Ouvidores, Rio de Janeiro, 2024.
- ALVES, Rubem. *O amor acende a lua*. Campinas: Papirus, 1999.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES / OMBUDSMAN (ABO NACIONAL). *Código de Ética do Ouvidor*. Disponível em: <https://www.abonacional.org.br/codigo-de-etica>. Acesso em: 21 maio 2025.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES / OMBUDSMAN (ABO NACIONAL). *Decálogo do Ouvidor*. Disponível em: <https://www.abonacional.org.br/decalogo-ouvidor>. Acesso em: 21 maio 2025.
- BEZERRA, Sabrina. Nas empresas, um novo termo tem ganhado espaço: Mundo BANI. Disponível em: <https://www.startse.com/artigos/mundo-bani-o-que-e-esse-conceito/>. Acesso em: 18 maio 2025.
- BRIEU, Thomas. *Escutatória*. Santos: H1, 2024.
- FRANCISCO, Papa. *Vida: a minha história através da história*. Rio de Janeiro: HarperCollins Brasil, 2024.
- FRANKL, Viktor E. *Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração*. 54. ed. São Leopoldo: Sinodal; Petrópolis: Vozes, 2021.
- GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional* [recurso eletrônico] / Daniel Goleman ; tradução Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.
- GOLEMAN, Daniel. *Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. 2. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- GUIA DO ESTUDANTE. Soft skills: conheça as habilidades mais valorizadas do momento. Disponível em: <https://g1.globo.com/sc/santa-catarina/especial-publicitario/guia-do-estudante/noticia/2024/11/06/soft-skills-conheca-as-habilidades-mais-valorizadas-do-momento.ghtml>. Acesso em: 18 maio 2025.
- HARARI, Yuval Noah. *21 lições para o século 21*. São Paulo: Companhia das Letras, 2018.
- MARCELINO, Karla J. Competências comportamentais no trabalho, 2024. Disponível em: <https://www.abonacional.org.br/artigos/c8190a3b-54e2-464b-a6d9-9ddaf6897542>. Acesso em: 17 maio 2025.
- MARCELINO, Karla J. Inteligência Emocional, 2022. Disponível em: <https://www.abonacional.org.br/artigos/e4eb88f-c-170e-479a-beb1-3f1dc29557e1>. Acesso em: 27 maio 2025.
- O Caminho da paz: o brilho da mediação / organização Jussara Rodrigues Sartini. Belo Horizonte, MG: Editora Lisboa, 2025.
- PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL (PUCRS), online, 2023. Os 4 pilares do lifelong learning: conceitos e aplicações. Disponível em: <https://online.pucrs.br/blog/lifelong-learning>. Acesso em: 27 maio 2025.
- ROSENBERG, Marshall B. *Comunicação não violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. São Paulo: Ágora, 2006.