

POR UMA OUVIDORIA *BUSINESS PARTNER*: UMA RESPOSTA ÉTICO-ATIVA PARA UM MUNDO INCOMPREENSÍVEL

Davi de Oliveira Bellan¹

Erilene Pires Oliveira²

Resumo

Este artigo propõe uma reinterpretação da atuação típica de ouvidoria por meio de dois movimentos complementares: (i) resgatar o papel historicamente ativo do ouvidor luso-brasileiro – magistrado que, representando o poder régio, mediava interesses locais e centrais para manter a governabilidade e a harmonia ético-relacional do Estado – e (ii) alinhar esse legado ao conceito contemporâneo de *business partner* (parceiro de negócios), que entrega valor estratégico às organizações por meio de inteligência relacional e articulação ético-ativa de interesses. Para ilustrar essa convergência, descreve-se a atuação da ouvidoria do Sebrae/RJ no caso do processo de coconstrução da parceria Sebrae/RJ–CRECI-RJ, conduzida a fim de apoiar o CRECI-RJ na qualificação das capacidades empreendedoras de credenciados. A metodologia aqui utilizada revisita a bibliografia acerca da temática em conjunto com as técnicas de escuta ativa, mapa de empatia, grupo focal e processamento e análise de linguagem natural por meio de Inteligência Artificial (IA). Em face dos desafios atuais, este trabalho explora como uma ação de ouvidoria ético-ativa ou *business partner* (BP) pode identificar lacunas de competência para atuar mediando, articulando e coformulando ações e conexões relacionais para agir como elo entre as partes de um mesmo ecossistema de valor, fortalecendo eticamente a boa governança. Conclui-se que o hibridismo entre aspectos resgatados da tradição de ouvidoria luso-brasileira, ausentes no modelo de *ombudsman* (representante do cidadão) sueco, e parâmetros de atuação do *business partner* pode ampliar a eficácia estratégica da ação de ouvidoria, oferecendo assim vereda aos que desejam evoluir de uma postura reativa para um modelo de atuação ético-ativo capaz de gerar valor compartilhado.

Palavras-chave: Ouvidoria estratégica. Inteligência relacional. *Business partner* (parceiro de negócios). Mediação ética. Governança.

DOI:10.37814/2594-5068.2025v7.p.111-120

1 Pós-graduado em Gestão de Relacionamento com o Cliente. Analista de Ouvidoria do Sebrae Rio de Janeiro (Sebrae/RJ). Rio de Janeiro, RJ, Brasil. E-mail: davi.bellan@rj.sebrae.com.br.

2 MBA em Gestão Empresarial e Gestão de Projetos. Ouvidora do Sebrae Rio de Janeiro (Sebrae/RJ). Rio de Janeiro, RJ, Brasil. E-mail: erilenepires@rj.sebrae.com.br.

Abstract

This article proposes a reinterpretation of the typical role of an ombudsman through two complementary movements: (i) recovering the historically active role of the Portuguese-Brazilian ombudsman – a magistrate who, representing the royal power, mediated local and central interests to maintain the governability and ethical-relational harmony of the State – and (ii) aligning this legacy with the contemporary concept of business partner, who delivers strategic value to organizations through relational intelligence and ethical-active articulation of interests. To illustrate this convergence, we describe the role of the Sebrae/RJ Ombudsman in the case of the co-construction process of the Sebrae/RJ–CRECI-RJ partnership, conducted to support CRECI-RJ in qualifying the entrepreneurial capabilities of accredited professionals. The methodology used here revisits the bibliography on the subject together with the techniques of active listening, empathy mapping, focus groups, and natural language processing and analysis through Artificial Intelligence (AI). In view of current challenges, this paper explores how an ethical-active ombudsman or business partner (BP) action can identify gaps in competence to act as a mediator, articulator and co-formulator of actions and relational connections to act as a link between the parties of the same value ecosystem, ethically strengthening good governance. It is concluded that the hybridism between aspects rescued from the Portuguese-Brazilian ombudsman tradition, absent in the Swedish ombudsman (citizen representative) model, and business partner performance parameters, can increase the strategic effectiveness of the Ombudsman action, thus offering a path to those who wish to evolve from a reactive stance to an ethical-active model of action capable of generating shared value.

Keywords: Strategic ombuds. Relational intelligence. Business partner. Ethical mediation. Governance.

1 INTRODUÇÃO

As ouvidorias modernas foram constituídas como canais de escuta para que cidadãos e clientes sejam ouvidos e tenham seus anseios considerados durante a condução da governança. Essa visão, consagrada no Brasil sob inspiração do *ombudsman* (representante do povo) sueco, fez do ouvidor um porta-voz dos anseios populares perante o poder central.

Da promulgação da Constituição Cidadã (1988) até hoje, os anseios de cidadãos e clientes cresceram em importância, passando a integrar as mais diversas preocupações estratégicas. Em suas obras, Chiavenato (2010) e Reichheld (2022) trazem a reflexão acerca da relação entre empresa e cliente, afirmando que vivemos em um modelo de capitalismo progressivamente orientado ao cliente, um modelo em que as organizações devem construir suas reputações considerando aspectos éticos e afetivos na relação com seus públicos e que na esfera administrativa entende-se que o capital humano tem peso crescente na geração de valor e na composição de estratégias de governança.

No entanto, para compreender essa valorização de anseios, é preciso observar que no atual contexto, adjetivado segundo Lipovetsky (2017) como “hipermoderno”, sobressai a volatilidade das estruturas sociais e das relações. Situação que, impulsionada pelos ambientes virtuais, valoriza formas de sociabilidade intensas, emotivas, mas efêmeras. Essa intensidade gera a sensação de aceleração, na qual o “hiperconsumo” e a evolução tecnológica produzem uma percepção constante de urgência, ansiedade e angústia, em um horizonte frágil e não linear em que as organizações lidam simultaneamente com pressões sistêmicas voláteis e imprevisíveis, segundo Cascio (2021).

Vivemos então um momento em que as macroestruturas, sociais e administrativas, concebidas para realidades mais estáveis, têm colapsado diante de demandas que se propagam mais rápido do que os canais formais conseguem metabolizar.

Neste vácuo de responsividade, em que instituições passaram a ser vistas com desconfiança por sua incapacidade de sustentar governança efetiva, tal como demonstram Levitsky e Ziblatt (2018) em sua obra *Como as democracias morrem*, as ouvidorias por vezes são percebidas como “caixas de reclamações” passivas e incapazes de lidar com o cotidiano de seus usuários. Sendo assim, a atualidade pede que a escuta e a representação de interesses ocorram via novas possibilidades como: leitura ágil de cenários diversos, articulação e mediação, bem como proposições ético-ativas dirigidas à *eudaimonia* coletiva. O termo grego *eudaimonia* foi descrito por Aristóteles em sua obra *Ética a Nicômaco* (2004) como um bem supremo, objetivo final de todos os seres humanos. Daí a afirmação de uma *eudaimonia* coletiva, cuja finalidade se destaca como uma proposição ética e fundamental para a boa governança.

O que nos leva a lembrar que já vivemos em nosso solo períodos incertos em que a lei seguia os humores do rei, o ouvidor luso-brasileiro se sobressaía como operador prático da justiça que, dotado de autonomia singular, atuava por mediações, correições e decisões adaptativas coerentes com sua convivência junto às comarcas e seus dilemas, de acordo com Mello (2009). Infelizmente, por opção histórica moderna, a ouvidoria foi refundada na democracia tomando como exemplo quase exclusivo o distante *ombudsman* sueco e praticamente ignorando o familiar ouvidor luso-brasileiro.

Mas poderia essa raiz luso-brasileira enriquecer hoje a ação de ouvidoria? Em consonância com o pensamento de Ulrich (1997) e Ornellas (2021), este artigo defende que sim e que essa

adição é possível se ancorada na inteligência relacional do *business partner*, nascido do RH para facilitar a interseção entre *stakeholders*, alta gestão e colaboradores, conciliando na organização interesses diversos e objetivos centrais como fazia o ouvidor português.

Para dar consistência a essa adaptação, apresentaremos ainda o caso em que a ouvidoria do Sebrae/RJ atua na coconstrução da parceria entre Sebrae/RJ–CRECI-RJ, que traduz o amadurecimento da área em direção a uma postura ético-ativa que hibridiza o ouvidor luso-brasileiro e o BP.

Finalmente, ao conceituar este viés e validá-lo via exemplo de caso, a pretensão é oferecer um caminho para revitalizar a função da ouvidoria, ainda fundamental por seu potencial de oferecer escuta qualificada, compreensão contextual, articulação ética e fortalecimento da governança organizacional junto a seu ecossistema de valor, conforme defendem Vargo e Lusch (2008).

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Voltando às raízes: revisitando as origens do ouvidor

A institucionalização das ouvidorias no Brasil pós-1988 costuma ser explicada, mesmo nos manuais da Controladoria-Geral da União (CGU), sob a lógica da importação direta do modelo do *ombudsman* sueco (representante do cidadão) de 1809. Entretanto, raramente se examina quem era esse personagem em seu contexto histórico – e o que de fato fazia.

Em consulta ao trabalho de Fariborz Nozari (1990) e Sweden (s.d.), que oficialmente representa o *ombudsman* parlamentar hoje, verifica-se que algumas das características decisivas deste modelo foram absorvidas pela ouvidoria brasileira, tais como independência funcional, possibilidade ampla de acesso a locais e documentos, enfoque na recepção de queixas, representação de um poder centralizado e criação de relatórios apontando melhorias ao povo. Mas quem era o *ombudsman*? Para que foi criado? Objetivando lançar luz às raízes do que é chamado de ouvidoria brasileira, vejamos um pouco da história desse personagem.

Nozari (1990) demonstra que, conforme registro histórico, a instituição do *ombudsman*, então chamado “Supremo de sua Majestade”, deu-se durante o reinado de Carlos XII, em 1713. Após 13 anos afastado de seu território, o rei cria um cargo que representa sua justiça, assegurando que a administração sueca não caísse em desordem. Em 1809, após a queda de um governo autocrático, o parlamento sueco recria o *ombudsman*, objetivando exercer controle sobre a administração e viabilizar melhorias a partir das reclamações do povo.

Isto posto, consideremos que, já na origem, o *ombudsman* representava o poder central, dispondo de autonomia para prover justiça ao receber reclamações, aplicar sanções e recomendar melhorias visando ao bem comum. No entanto, nada indica que ele buscasse articular poderes locais e centrais em nome da boa governança. Quem historicamente atuava assim era o ouvidor luso-brasileiro, como será pontuado a seguir.

Em 1548, quando Pero Borges foi nomeado primeiro ouvidor-geral designado à colônia brasileira, Portugal já era um império com vasta rede de possessões ultramarinas, marcadas por dinâmicas de poder próprias, sendo apenas um entre muitos ouvidores em um contexto de antigo regime em que, conforme aponta Isabelle de Mello (2009), era necessário conhecer, mediar, articular e até apoiar parcialmente interesses locais para corresponder às expectativas régias. Mais que representar os “olhos do rei”, a tradição de ouvidoria luso-brasileira agia sob uma ação mantenedora da

justiça no sentido da *phronesis* aristotélica (Nussbaum, 2009). Isto é, a ouvidoria agia de acordo com uma prudência prática, uma capacidade de deliberar corretamente sobre o bem viver, devendo considerar as circunstâncias particulares de cada situação a ser analisada. Nesse sentido e segundo podemos notar em Gonçalves (2012), o ouvidor português era o responsável por receber petições e fiscalizar o exercício da justiça régia que, segundo observamos, antecede em séculos o modelo sueco já citado no texto.

Muitas das prerrogativas desse ouvidor eram moduladas para a cooperação e preservação da ordem, o que evidencia uma aplicação pragmática da justiça. Embora representasse a centralidade real, sua atuação prática revelava-o como um contrapeso em um sistema flexível e diverso, operando em prol da harmonização de interesses e poderes.

Desse modo, tomando os entendimentos de Mello (2009) e Schwartz (1979), o ouvidor luso-brasileiro, além das atribuições modernas, exercia:

- Mediação contextualizada: ponderava normas régias e realidades locais na resolução de disputas diversas.
- Articulação de interesses: intermediava, junto ao poder central e elites locais, visando estabilidade relacional.
- Fiscalização adaptada: ao receber denúncias e reclamações, ajustava soluções adaptadas às particularidades locais.
- Proposição ativa de melhorias: mesmo sem haver informação de problema, recomendava e conduzia intervenções administrativas e judiciais, visando equilíbrio e boa governança.

Ou seja, observa-se simultaneamente um especialista técnico na aplicação das normas e um artífice político hábil em negociar e harmonizar interesses divergentes. No entanto, como o artigo visa apenas o resgate das raízes virtuosas do ouvidor luso-brasileiro, serão pontuados alguns problemas recorrentes em sua atuação (Mello, 2009):

- Conflito de interesse: quando Francisco Barros, ouvidor interino, usou o cargo para favorecer casamentos e obter contratos régios.
- Falta de sinergia com o poder central: que ocorria quando ouvidores bloqueavam ordens régias, não estabeleciam diálogo, ou abusavam de suas prerrogativas.
- Descrédito local: quando João de Sousa, na correição de 1624, foi hostilizado pela elite carioca, que via nele um corpo estranho às alianças municipais.

Esses são exemplos que ilustram como interesses patrimoniais, atritos hierárquicos e descredibilidade podiam comprometer o ouvidor. Mas se então há raízes virtuosas não reincorporadas ao renascimento da função de ouvidoria, seriam elas válidas hoje? Sob quais novos formatos?

Aqui se evidencia o que Ulrich (1997) afirma acerca do *business partner* ser compreendido como ponte possível à reincorporação virtuosa da tradição luso-brasileira. Nascido quando a área de Recursos Humanos (RH) é desafiada a agregar valor estratégico por meio do capital humano, o BP surge para atuar próximo ao dia a dia organizacional, mediando objetivos institucionais e realidades locais de forma ético-ativa, como fazia o ouvidor luso-brasileiro (Chiavenato, 2010).

Sendo assim, a ampliação da ouvidoria ao papel de BP pode fortalecer tanto suas raízes quanto sua função de elo entre ética, relacionamentos e propósito organizacional.

2.2 O ouvidor BP no mundo BANI: modelo de ação ético-estratégico

Ao considerar o espírito deste tempo para compreender o ambiente de atuação da ouvidoria, é importante ressaltar a noção de BANI, acrônimo de *Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible*, que significa Frágil, Ansioso, Não linear e Incompreensível. Cascio (2021) argumenta que tal noção descreve com precisão a fragilidade, ansiedade, não linearidade e incompreensibilidade contemporâneas, observando que ela reflete o caos intenso em que vivemos, desde as falhas sistêmicas até a ansiedade informacional, em que os clientes buscam novas experiências, e mesmo uma ética submetida ao consumo (termo cunhado por Lipovetsky, 2006). Tudo dura pouco, a angústia acompanha os ciclos de satisfação e as exigências voláteis geram movimentos erráticos como os cancelamentos virtuais de pessoas e de reputações.

Pensando tal dilema, Ricardo Lupion (2022) aponta desafios às organizações brasileiras, como a necessidade de adaptação ágil à fragilidade, a gestão da ansiedade, a tomada de decisões em um ambiente não linear e a comunicação clara em cenário incompreensível.

Em consonância com o que Ornellas (2021) destaca, o modelo de *Business Partner* possibilita ao profissional de RH uma nova identidade, ao torná-lo um agente de transformação e elo entre diferentes públicos da organização. Por este aspecto, é possível inferir que as questões referentes aos desafios de gestão organizacional, em especial os dilemas do BANI, impulsionam modelos de gestão e governança mais sensíveis aos seus ecossistemas. Isto é possível na medida em que o modelo de *Business Partner* é implementado ao modo de atuação do RH, voltado para uma ouvidoria que se apresenta como elo entre os ecossistemas de valor e os ecossistemas internos e externos da instituição. Tal posicionamento demarca uma ação estratégica interessante, em vista dos quatro chapéus que concede ao ouvidor: parceiro estratégico; agente de mudanças; especialista administrativo; defensor dos colaboradores.

Frente à fragilidade e necessidade de adaptação, o ouvidor veste o chapéu de parceiro estratégico: mantendo olhar próximo ao negócio e a força de trabalho, ajudando a gestão a reorganizar processos rapidamente via aprendizagem continuada, convertendo crises em oportunidades e fomentando resiliência (como o ouvidor luso-brasileiro enquanto mediador contextualizado). As ações que trazem à ouvidoria a versatilidade necessária para torná-la um antídoto eficaz aos dilemas do mundo BANI são descritas abaixo.

- Face às incertezas e ansiedades, o BP fortalece o ouvidor como defensor dos colaboradores, reforçado pela escuta cuidadosa que nutre confiança organizacional. Assim, um ouvidor BP transforma medos em diálogos, detecta desgastes relacionais e aciona ações cocriadas para restabelecer comunicação harmoniosa (como fazia o ouvidor luso-brasileiro ao articular interesses).
- Ante a incompreensibilidade, entram em cena os chapéus de especialista administrativo e agente de mudanças do BP. Dominando métricas específicas, traduz dados em análises e propõe ativamente melhorias, deixando rastros de boa diligência. Essa atuação oferece segurança decisória, servindo de escudo moral e legal para gestões eticamente responsáveis (tal qual o ouvidor luso-brasileiro como fiscalizador adaptado e propositor ativo).

Desse modo, incorporar hoje a versatilidade do *Business Partner* junto às raízes lusitanas virtuosas não representa para a ação de ouvidoria um luxo, mas sim o enriquecimento ético-estratégico

necessário para que possa impedir que a fragilidade atual rache estruturas e corrompa culturas organizacionais.

Em síntese, ao se somar os quatro chapéus do BP (parceiro estratégico, agente de mudanças, especialista administrativo, defensor dos colaboradores); as três forças legadas pelo ombudsman sueco (credibilidade da independência e amplo acesso, escuta voltada a melhorias, legitimidade ética institucional) e as quatro virtudes do ouvidor luso-brasileiro (mediação contextualizada, articulação de interesses, fiscalização adaptada, proposição ativa de melhorias) surge um novo modelo de ouvidoria que, adaptado ao território BANI, sustenta a governança e equilibra pressões afetivas, interesses e objetivos de negócio, via a vocação aristotélica do “justo no caso concreto”. É o contrapeso luso-brasileiro atualizado. Quando as normas claudicam, se apresenta o ouvidor BP enquanto força estratégica apta a injetar ética situacional e garantir a coesão até que o organismo se adapte.

2.3 Trajetória de uma ouvidoria ativa: breve histórico da ouvidoria do Sebrae/RJ

Criada em 1999 sob a condução do jornalista Lúcio de Abreu, a ouvidoria do Sebrae/RJ, uma das pioneiras do Sistema Sebrae, surge como canal independente para recepção de manifestações, estruturando fluxos básicos que introduzem a escuta democrática na instituição.

Entre 2006 e 2018, já dirigida por Walcyr Borges, a então “assessoria de ouvidoria” passa a absorver denúncias e demandas internas; apoiar a elaboração do primeiro Código de Ética do Sebrae/RJ (referência para o modelo sistêmico de 2017); incorporar ferramentas digitais de gestão (Supravizio BPM); participar de comissões estratégicas de ética e segurança da informação (CSIC).

No triênio 2019–2022, o advogado Gabriel Portella assume como ouvidor e conduz a ouvidoria a um posicionamento mais estratégico e ético-ativo, destacando-se especialmente pela vinculação direta da área ao Conselho Deliberativo Estadual, reforçando independência funcional; estruturação de espaço físico próprio (com adesivagem personalizada, mobiliário adequado e proteção acústica); responsabilidade pelo Serviço de Informação ao Cidadão (SIC); maior participação institucional via transparência, LGPD e compliance; atuação proativa na pandemia, em parceria com as áreas de Gestão de Pessoas e Estratégia, para atender a questões de bem-estar, saúde mental e infraestrutura; mudança física para a sede, aproximando a área das atividades institucionais cotidianas; visitas do ouvidor a escritórios regionais e participação em eventos, visando aproximação, divulgação da atuação e fortalecimento ético.

Em 2023, a analista de carreira Erilene Pires Oliveira assume como primeira ouvidora mulher do Sebrae/RJ, aprofundando a guinada ético-ativa e amadurecendo a atuação interinstitucional (mediação de conflitos e expansão do atendimento típico) e extrainstitucional (parcerias e ações conjuntas) da área, com destaque para a parceria com a unidade de gestão de pessoas em sessões sigilosas de escuta e reestruturação relacional e na criação do programa “Colaboradores de Milhões”, baseado em elogios espontâneos registrados por clientes internos e externos.

O amadurecimento da ouvidoria veio com a viabilização de capacitações em gestão ética de relacionamentos, o tratamento de avaliações NPS (*Net Promoter Score*) que buscam aferir a qualidade do relacionamento do cliente com a organização, as manifestações nas redes sociais do Sebrae/RJ e análises de sentimentos via IA. Além disso, ampliaram-se visitas às áreas e es-

critérios regionais para divulgação da atuação da ouvidoria, dos princípios ético-relacionais e do novo Código de Ética Sebrae 2023.

Atualmente, a área tem se aprofundado enquanto parceira da governança organizacional em ações que contribuem diretamente com quatro dos dez pilares do programa de Integridade da instituição (Código de Ética, Ouvidoria, Investigações Internas, Comunicação e Treinamento).

2.4 Conectando interesses: a parceria entre Sebrae/RJ e Creci-RJ

A parceria surge em 16 de agosto de 2024 a partir da demanda do CRECI/RJ de apoio técnico-operacional do Sebrae/RJ para a qualificação empreendedora dos seus credenciados. Todo o processo de solicitação da superintendência do CRECI-RJ ao Sebrae/RJ deu-se por intermédio das ouvidoras das instituições. A parceria proposta para qualificação dos profissionais credenciados do CRECI-RJ abriu a possibilidade de o Sebrae/RJ exercer influência em relação ao ecossistema de valor empreendedor na figura dos corretores, fundamentado em seu Código de Ética, cujo propósito maior é a promoção de negócios e ambientes de negócio aptos a serem protagonistas do desenvolvimento sustentável nacional. Ao criar e implementar treinamentos sob medida de acordo com as demandas analisadas em conjunto com o parceiro CRECI-RJ, foi possível ao Sebrae/RJ exercer uma ação de governança e treinar os profissionais selecionados pelo parceiro nas temáticas relevantes à empresa e às necessidades de seus credenciados, como *soft skills*, gestão financeira, *workshops* de boas práticas de ética profissional e estratégias de comunicação.

A atuação da ouvidoria do Sebrae/RJ como BP foi decisiva para conectar eficientemente interesses a soluções sob vozes e necessidades reais. Esse modelo contempla o que Ulrich (1997) assinala como os chapéus do BP mencionados anteriormente no texto e que podem ser compreendidos a partir das ações elencadas abaixo:

- Parceria estratégica: alinha institucionalmente soluções de valor ao Sebrae/RJ e CRECI-RJ;
- Defesa dos colaboradores: ouve, advoga e articula necessidades e percepções dos corretores junto ao CRECI-RJ;
- Especialista administrativa: estrutura rigorosamente cada etapa, das reuniões iniciais às análises qualificadas, com métodos contemporâneos;
- Agente de mudança: promove ações inovadoras e que impactam positivamente o ecossistema empreendedor do CRECI-RJ.

Ressalte-se que tal atuação espelha, na prática, o que Nussbaum (2009) argumenta como sendo virtudes tradicionais do magistado luso-brasileiro que mediava contextos distintos com prudência prática (*phronesis* aristotélica), contribuindo diretamente para a construção de soluções que beneficiam a todos.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Defendeu-se neste trabalho que a ouvidoria atual deve superar um modelo de ação predominantemente reativo e assumir posição ético-ativa e estratégica nas governanças públicas e organizacionais.

Inspirado na tradição luso-brasileira e nas práticas contemporâneas de inteligência relacional, o modelo de Ouvidoria *Business Partner* (OBP) proposto resgata tanto o ouvidor ancestral, magistrado da prudência, como o conecta ao perfil contemporâneo do *Business Partner*, especializado

na geração ativa de valor. Conforme demonstrado, interesses mediados e articulados e soluções cocriadas voltadas ao fortalecimento reputacional e à promoção da *eudaimonia* coletiva resultam em boa governança.

Nesse sentido, a abordagem adotada faz eco aos ideais do notório João Elias de Oliveira, primeiro ouvidor público brasileiro, especialmente quanto à sua defesa de um modelo de ouvidoria pública com status estratégico, voltado a uma ação ativa e engajada na articulação de boa governança. Para honrar essa visão, a proposta é transformar esse perfil ético-ativo em protagonista da governança relacional contemporânea, ajudando a cocriar soluções e sustentar vínculos.

Fica aqui um convite e uma provocação a todos os leitores: experimentar o modelo OBP enquanto força ética articuladora de propósito, cultura e estratégia, pois o futuro da ouvidoria reside na capacidade de conciliar escuta e ação ético-estratégica, gerando reconexão em um mundo mutável, por meio de uma atuação eficiente e profundamente ética.

REFERÊNCIAS

- ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. Tradução de Paulo C. Marcondes. São Paulo: Martin Claret, 2004, p. 1145b10-20.
- BRASIL. Controladoria-Geral da União. *História das Ouvidorias*. Brasília: Portal Gov.br, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/ouvidorias/historia-das-ouvidorias>. Acesso em: 25 maio 2025.
- CASCIO, Jamais. *Facing the Age of Chaos*. San Francisco: Open the Future, 2021.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- LEVITSKY, Steven; ZIBLATT, Daniel. *Como as democracias morrem*. Rio de Janeiro: Zahar, 2018.
- LIPOVETSKY, Gilles. *A era do vazio: ensaios sobre o individualismo contemporâneo*. 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.
- LUPION, Ricardo. Contratos empresariais e o mundo BANI: brittle, anxious, nonlinear and incomprehensible. *RJLB*, ano 8, n. 6, 2022.
- MELLO, Isabele de Matos Pereira de. *Administração, justiça e poder: os ouvidores-gerais e suas correções na cidade do Rio de Janeiro (1624-1696)*. 2009. Dissertação (Mestrado em História) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2009.
- NOZARI, Fariborz. The Swedish Institution of Justice Ombudsman. *International Journal of Legal Information*, v. 18, n. 1, p. 1-16, 1990.
- NUSSBAUM, Martha C. *A fragilidade da bondade: fortuna e ética na tragédia e na filosofia grega*. São Paulo: Martins Fontes, 2009.
- OLIVEIRA, João Elias de. Ouvidoria brasileira, estímulo à cidadania: entrevista concedida a Luiz Carlos Assis Iasbeck. *Organicom*, São Paulo, v. 7, n. 12, p. 168-177, 1º sem. 2010.
- ORNELLAS, Marco. *DesignRHs para um novo mundo: como transformar o RH em designer organizacional*. 2. ed. São Paulo: Jandaíra, 2021.
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken: Wiley, 2010.

REICHHELD, Fred; DARNELL, Darci; BURNS, Maureen. *Vencendo com propósito: como o NPS pode levar sua empresa a um novo patamar de sucesso*. São Paulo: Benvirá, 2022.

SCLAVI, Marianella. *Arte di ascoltare e mondi possibili: come si esce dalle cornici di cui siamo parte*. Milano: Bruno Mondadori, 2003.

SCHWARTZ, Stuart B. *Burocracia e sociedade no Brasil colonial: o Tribunal Superior da Bahia e seus desembargadores, 1609-1751*. São Paulo: Perspectiva, 1979.

SWEDEN. Parliamentary Ombudsman (JO). *History*. [s.l.]: JO, [s.d.]. Disponível em: <https://www.jo.se/en/about-jo/history/>. Acesso em: 25 maio 2025.

ULRICH, Dave. *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 36, n. 1, p. 1-10, 2008.