

ELOGIO E TRANSFORMAÇÃO: O PAPEL ESSENCIAL DA OUVIDORIA NO CLIMA DAS UNIVERSIDADES

Luany Kelly do Nascimento¹

Resumo

Este artigo propõe uma reflexão sobre o papel propositivo da ouvidoria na promoção de mudanças culturais no ambiente educacional. Defende-se que a ouvidoria, embora historicamente associada ao recebimento de denúncias e reclamações, deve ser igualmente compreendida como um espaço seguro de escuta qualificada, diálogo institucional, incentivo ao reconhecimento mútuo e valorização de boas práticas. A proposta aqui apresentada busca ampliar a compreensão sobre a importância da atuação da ouvidoria, destacando sua contribuição não apenas na mediação de conflitos, mas também na consolidação de uma cultura organizacional mais humanizada, participativa e orientada ao bem-estar coletivo. O artigo busca evidenciar como o acolhimento de elogios e sugestões pode ressignificar a imagem da ouvidoria e fortalecer os vínculos entre os diferentes segmentos da comunidade acadêmica. Dessa forma, ela deixa de ser vista exclusivamente como um espaço reativo, vinculado à identificação de falhas, para se tornar agente ativo de transformação e promoção de um ambiente educacional mais saudável, colaborativo e sustentável.

Palavras-chave: Cultura do elogio. Reconhecimento. Transformação cultural. Ouvidoria. Cultura institucional.

DOI:10.37814/2594-5068.2025v7.p.219-226

¹ Pós-graduada em Gestão Hospitalar; graduada em Administração de Empresas, com ênfase em Gestão de Negócios. Ouvidora da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo (FMUSP). São Paulo, SP, Brasil. E-mail: ouvidoria@fm.usp.br; luanykelly@hotmail.com.

Abstract

This article proposes a reflection on the proactive role of the ombuds office in promoting cultural changes within the educational environment. It argues that the ombuds office, although historically associated with receiving complaints and grievances, should also be understood as a safe space for qualified listening, institutional dialogue, encouragement of mutual recognition, and appreciation of good practices. The proposal presented here seeks to broaden the understanding of the importance of the ombuds office's role, highlighting its contribution not only in conflict mediation but also in consolidating a more humanized, participatory organizational culture focused on collective well-being. The article aims to demonstrate how the welcoming of compliments and suggestions can reframe the image of the ombuds office and strengthen ties among the different segments of the academic community. In this way, it ceases to be seen exclusively as a reactive space linked to the identification of failures and becomes an active agent of transformation and the promotion of a healthier, more collaborative, and sustainable educational environment.

Keywords: Culture of appreciation. Recognition. Cultural transformation. Ombuds office. Institutional culture.

1 INTRODUÇÃO

As instituições de ensino, especialmente as de grande prestígio, são amplamente reconhecidas como espaços onde a competição e a busca contínua pela excelência são marcas proeminentes.

A exigência para manter reputação de referência no campo educacional eleva as demandas para todos os integrantes da comunidade acadêmica – estudantes que almejam ingressar na instituição, os que já ingressaram e também colaboradores e servidores – que são constantemente desafiados a apresentar desempenhos de alta qualidade e performance, reforçando, assim, o padrão de excelência atribuído à instituição.

A ouvidoria é, tradicionalmente, associada ao recebimento de reclamações, denúncias ou críticas. No entanto, essa visão restrita limita seu vasto potencial transformador. É notável que o volume de elogios recebidos é significativamente menor do que o de queixas, o que reforça a percepção equivocada de sua função primária.

Muitos não sabem que a ouvidoria vai muito além de apenas receber reclamações. Antes de tudo, trata-se de um espaço de escuta qualificada e acolhimento, onde a cidadania é exercida por meio da participação social e do diálogo. É nesse ambiente que se constroem, coletivamente, instituições mais justas e igualitárias. Vale lembrar que a ouvidoria também deve estar aberta a sugestões, elogios e reconhecimentos. E é justamente sobre esse aspecto a proposição desta reflexão.

2 DESENVOLVIMENTO

Chiavenato (2014) aponta que uma gestão humanizada, que enfatiza o ser humano e o coloca em evidência em uma organização, promovendo o engajamento, a motivação e o bem-estar dos colaboradores, cria um ambiente favorável à inovação e à competitividade sustentável em um ambiente educacional. Portanto, essas práticas visam melhorar tanto as atividades administrativas quanto as acadêmicas. A cultura do elogio é uma ferramenta poderosa para criar ambientes mais positivos, motivadores e colaborativos. Ao reconhecer e valorizar as qualidades e ações positivas das pessoas, contribuímos para o bem-estar individual e para o sucesso coletivo.

Uma gestão comprometida com diversidade e inclusão precisa investir na visibilidade das boas práticas. O elogio é uma ferramenta simples (quando feito de forma sincera) e essencial para valorizar quem promove ambientes mais justos e acolhedores, além de estimular uma cultura em que todos se sintam valorizados e respeitados.

2.1 A cultura do elogio

A cultura do elogio nas organizações refere-se à prática de expressar reconhecimento verbal, seja por meio de um elogio sincero ou de uma avaliação positiva sobre condutas desejáveis. De acordo com Harter (1999), essa prática visa promover a autoestima, a motivação e o engajamento, além de fomentar um forte sentimento de pertencimento.

Elogio e reconhecimento só têm valor para o outro quando são genuínos. Sem autenticidade na fala e na intenção, a mensagem dificilmente será compreendida como verdadeira. Pelo contrário, um elogio ou reconhecimento feito de forma superficial e genérica pode minar a motivação intrínseca, como argumenta Kohn (1993).

Já Dweck (2017) enfatiza que elogios direcionados a características fixas, como inteligência ou

talento, e não ao esforço e ao processo, podem prejudicar o desenvolvimento de uma mentalidade de crescimento, conhecida como *growth mindset*. Ao invés de encorajar o esforço e a persistência, esses elogios podem fazer com que a pessoa evite desafios e tenha medo de falhar, pois associam o fracasso à sua própria identidade. A autora argumenta que elogios que promovem essa mentalidade incentivam as pessoas a verem os desafios como oportunidades de crescimento e a não temerem o fracasso. Dweck defende que elogios focados no esforço de uma pessoa ou em seu processo de aprendizagem, como, por exemplo, “você se dedicou bastante” ou “gostei da sua estratégia”, trazem mais estímulo e resiliência ao desenvolvimento pessoal, profissional e nos estudos. A comunicação é, de fato, fundamental para a expressão e compreensão de elogios, pois a forma como eles são transmitidos e percebidos faz toda a diferença em seu impacto.

Nesse sentido, reconhecer não apenas resultados quantitativos, mas também competências humanas e relacionais, como escuta, empatia, acolhimento, criatividade e apoio mútuo, é essencial para uma cultura de pertencimento. Isso garante que pessoas com perfis diversos também se sintam valorizadas e legitimadas em sua atuação. Fica aqui uma provocação: como treinar os olhos com positividade? Como enxergar o lado bom de uma situação ou pessoa e conseguir fazer elogios sinceros e genuínos?

Líderes e gestores têm papel central na sustentabilidade da cultura de reconhecimento. A cultura do reconhecimento promove um ambiente organizacional em que a valorização dos esforços, desempenho e conquistas dos colaboradores torna-se prática habitual, genuína e institucionalizada. Vai muito além de um elogio esporádico ou de recompensas financeiras pontuais. É um sistema contínuo e integrado que visa fazer com que cada indivíduo se sinta notado, valorizado e parte fundamental do sucesso da organização. É necessário capacitá-los para identificar, expressar e divulgar o valor das pessoas e equipes de forma genuína e transparente. É agir com a razão, sem descartar a sensibilidade, manter o profissionalismo e, ao mesmo tempo, compreender que, mesmo nas situações mais críticas, algo de bom pode florescer. O humanismo, aliado a uma boa dose de percepção, ajuda a identificar essas oportunidades de reconhecimento.

Freitas (2014) afirma que saber distinguir elogios superficiais do reconhecimento genuíno é um dos grandes desafios nas práticas de reconhecimento, especialmente em contextos educativos e organizacionais.

Na prática, o reconhecimento pode ser manifesto informal ou formalmente (quando se torna público). Mas é essencial que as organizações cultivem o hábito de formalizar elogios e reconhecimento e, para isso, ofereçam espaços estruturados para que essa prática seja vista por todos e, assim, gere efeito coletivo, no qual todos passem a ter interesse em dar e receber elogios. Isso origina uma “corrente do bem”, em que boas práticas são propagadas por contágio, fortalecendo a memória organizacional e inspirando outros a seguir bons exemplos.

Cria-se um sentimento de pertencimento e bem-estar. Reconhecer o trabalho bem feito, as atitudes éticas, os gestos colaborativos e as contribuições inovadoras é parte da construção de um ambiente respeitoso e motivador. Essas práticas institucionais reforçam a dignidade, o mérito e o valor das pessoas.

Na psicologia comportamental, que prioriza a análise de como o ambiente e os estímulos externos influenciam nossas ações e reações, essa prática é identificada como reforço positivo. Nela, os

elogios atuam como reforçadores sociais que aumentam a probabilidade de certos comportamentos serem repetidos. Segundo Skinner (1953), o comportamento humano é fortemente influenciado pelas consequências de suas ações, ou seja, pelo reforço ou punição que se seguem a um comportamento. Se uma ação é seguida por uma consequência agradável (reforço positivo), a probabilidade de repetirmos essa ação aumenta. Se a consequência é desagradável (punição), a probabilidade diminui.

Sendo assim, tomemos o elogio como exemplo: quando a pessoa o recebe após concluir uma tarefa significativa, tende a repetir esse comportamento no futuro. Isso ocorre porque o elogio gera a sensação de reconhecimento e visibilidade, fortalecendo o vínculo entre a ação realizada e a resposta positiva obtida.

A ouvidoria, enquanto instância propositiva, propõe à comunidade acadêmica – gestores, docentes, servidores e estudantes – a incorporação dos princípios da psicologia do reforço positivo em suas interações cotidianas. O reconhecimento sincero demonstra potencial para fortalecer vínculos, promover o senso de pertencimento e estimular comportamentos colaborativos, contribuindo para a construção de um ambiente mais acolhedor, engajado e saudável.

Elogios são oportunidades de aprendizado e aprimoramento para as instituições. Para os colaboradores, o elogio atua como um poderoso reforço positivo, validando suas boas práticas e incentivando a repetição de comportamentos desejáveis e elevando a motivação, o engajamento e o senso de valor dentro da equipe. Para os estudantes, o ato de elogiar significa o reconhecimento explícito de uma experiência positiva, marcada pela humanização e eficácia do serviço ou do atendimento. É a prova de que as ações da instituição ressoaram de forma significativa. Nesse contexto, a ouvidoria desempenha um papel crucial. Ela não apenas capta esses cenários de reconhecimento, mas os organiza e os leva para a análise estratégica dos gestores. Ao fazer isso, a ouvidoria transforma elogios isolados em *insights* valiosos, que podem ser usados para replicar sucessos, identificar talentos, otimizar processos e, em última instância, fortalecer a relação da organização com seus colaboradores e seu público.

2.2 A ouvidoria como facilitadora do clima organizacional

Como já mencionado, a função da ouvidoria vai muito além de apenas receber denúncias e reclamações. Como canal de escuta, mediação e, sempre que possível, de resolução de problemas, ela também pode atuar como espaço estratégico para acolher elogios, feedbacks positivos e histórias inspiradoras.

Ao estar aberta a sugestões e elogios, desempenha um papel relevante na melhoria do clima organizacional. Ao divulgar os elogios e encaminhar sugestões, contribui para criar um ambiente mais positivo e colaborativo para toda a comunidade acadêmica, promovendo mudanças que beneficiam a coletividade.

As ouvidorias possuem, e devem exercer, autonomia para receber e encaminhar elogios, tanto aos colaboradores reconhecidos como às suas lideranças. Dessa forma, as ouvidorias atuam também como instrumentos de reconhecimento, assumindo o papel de porta-vozes dessas conquistas e promovendo iniciativas internas nas instituições de ensino de maneira inovadora e participativa.

Essa abordagem reforça a ideia de que a ouvidoria não deve ser vista com receio nem usada apenas como último recurso em momentos de conflito, muito menos ser um lugar inacessível ou “secreto”.

Ao contrário, a ouvidoria precisa ser um espaço de acolhimento verdadeiro, onde as pessoas se sintam seguras para compartilhar seus desconfortos, mas também motivadas a divulgar boas práticas por meio de elogios e reconhecimento sincero. Esse reconhecimento pode – e deve – circular entre pares, colegas de sala, setores, departamentos, professores e lideranças, fortalecendo a cultura do respeito e da valorização mútua no ambiente acadêmico.

O elogio não é um ato meramente simbólico, mas uma ferramenta que integra o ciclo de escuta ativa e humanizada nas ouvidorias, juntamente com as sugestões, reclamações, denúncias e outras manifestações.

2.3 Exemplos de sucesso em universidades

A Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB) lançou, em dezembro de 2024, uma campanha para estimular elogios e reconhecimentos. A ouvidoria, em parceria com a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, identifica o elogio como forma legítima de reconhecer pessoas, estimular boas práticas, aumentar a autoestima e fortalecer os laços entre aqueles que contribuem diariamente para a qualidade dos serviços prestados. O registro do elogio fica arquivado no documento de avaliação do servidor.

Já a Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI) possui um programa de reconhecimento aos servidores e o registro de elogios na ouvidoria foi uma das medidas adotadas pela Pró-reitoria de Gestão de Pessoas para incentivar e motivar os servidores. No site da Pró-reitoria é publicado anualmente um mural com todos os elogios recebidos.

2.4 Cultura do elogio e do reconhecimento como prática sustentável

O desafio de um programa de incentivo ao elogio está em criar um ambiente onde o reconhecimento não aconteça de forma esporádica ou apenas para cumprir metas e resultados específicos. Ele deve ser um valor contínuo, que permeie toda a organização e esteja alinhado a uma gestão realmente humanizada. Para que esse reconhecimento seja real e duradouro, é fundamental que ele esteja previsto nas políticas internas da instituição. Isso inclui sua integração a planos de carreira, programas de capacitação, ações voltadas à saúde mental e ao bem-estar, entre outros. Essas práticas precisam ser valorizadas pela instituição e desenvolvidas em conjunto para garantir sua sustentabilidade e evitar que se percam com o tempo.

Ao se tornarem parte da cultura organizacional, essas ações se fortalecem naturalmente, crescendo de forma orgânica e saudável ao longo do tempo. Para isso, é necessário documentar e comunicar o que está dando certo: elogios recebidos, experiências exitosas, soluções criativas e atitudes inspiradoras devem ser registrados e compartilhados como referências institucionais.

Por fim, é fundamental que a cultura de reconhecimento seja avaliada regularmente. Para isso, é desejável estabelecer indicadores que valorizem os elogios dentro do universo de demandas que a ouvidoria recebe. A partir da análise dos elogios, é possível avaliar o impacto de ações que resultam em satisfação com a gestão e com a instituição, com o modelo de ensino, índices de permanência dos estudantes e dos colaboradores, clima organizacional, percepção de mudanças e impacto nas relações, entre outros.

Com base nessas avaliações, ajustes podem ser feitos para garantir a efetividade e o alinha-

mento com os valores institucionais, reforçando o protagonismo da ouvidoria em seu papel de promover a transparência e garantir o direito de participação, promover e facilitar o diálogo entre a comunidade acadêmica e a instituição de ensino, sendo agente promotor de mudanças, órgão de apoio estratégico e canal de comunicação imparcial e independente, para cumprir sua missão como instrumento de democracia participativa.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um cenário onde a crítica é mais prevalente que o reconhecimento, o elogio emerge como um ato de resistência humanizada. Quando esse elogio chega por um canal institucional como a ouvidoria, deixa de ser apenas manifestação individual para se tornar uma potente ferramenta de gestão e cultura organizacional.

Valorizar o elogio é o caminho para transformar a gestão em prática verdadeiramente humanizada, em que reconhecer o que é positivo se torna parte do cuidado com as pessoas e com as instituições.

Que este artigo inspire instituições de ensino a refletirem sobre como o reconhecimento e a comunicação gentil promovem motivação, produtividade e bem-estar, tanto nas empresas e organizações quanto nas instituições de ensino. Que as ouvidorias reconheçam e assumam o papel essencial que desempenham nesse processo, como facilitadoras e propagadoras de boas práticas.

As reflexões aqui compartilhadas visam fomentar um olhar mais atento sobre como a cultura do elogio e a atuação sensível da ouvidoria podem contribuir para a construção de ambientes acadêmicos mais saudáveis, respeitosos e colaborativos.

Propor uma mudança cultural é desafiador: requer abertura, saber ouvir, promover a escuta ativa e propor novas formas de se relacionar. Mas a ouvidoria, sozinha, não transforma realidades. É preciso colaboração mútua e engajamento contínuo. Reforça-se, portanto, que todas as pessoas em uma comunidade acadêmica são coautoras e corresponsáveis pelo sucesso coletivo.

Implementar uma cultura de reconhecimento sustentável é o caminho para construir instituições mais humanas, éticas e robustas. Que possamos, juntos, fortalecer essa cultura e transformar o reconhecimento em prática cotidiana.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DWECK, Carol S. *Mindset: a nova psicologia do sucesso*. São Paulo: Objetiva, 2017.

FREITAS, Edgar. Elogios e reconhecimentos nas organizações: entre a autenticidade e a superficialidade. *Revista Brasileira de Gestão Educacional*, São Paulo, v. 20, n. 56, p. 44–57, 2014.

HARTER, James K. A relação entre reconhecimento e produtividade nas organizações. *Journal of Applied Psychology*, v. 84, n. 2, p. 282–293, 1999.

KOHN, Alfie. *Punished by rewards: the trouble with gold stars, incentive plans, A's, praise, and other bribes*. Boston: Houghton Mifflin, 1993.

SKINNER, B. F. *Science and human behavior*. New York: Free Press, 1953.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ (UNIFEI). Programa de reconhecimento a servidores. 2024. Disponível em: <https://progep.unifei.edu.br>. Acesso em: 10 jun. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA (UFOB). Campanha de elogios na Ouvidoria. 2024. Disponível em: <https://ufob.edu.br>. Acesso em: 10 jun. 2025.