



**Coleção OGU**

**ORIENTAÇÕES PARA  
O ATENDIMENTO AO CIDADÃO  
NAS OUVIDORIAS PÚBLICAS**

**rumo ao sistema participativo**

**Controladoria-Geral da União  
Ouvidoria-Geral da União**

Brasília-DF  
2013

**CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO**  
OUVIDORIA-GERAL DA UNIÃO  
SAS, Quadra 01, Bloco A, Edifício Darcy Ribeiro, 9.º andar  
70070-905 - Brasília/DF  
cguouvidor@cgu.gov.br  
Telefone: (61) 2020-6782  
Fax: (61) 2020-7249

**JORGE HAGE SOBRINHO**  
Ministro de Estado Chefe da Controladoria-Geral da União

**CARLOS HIGINO RIBEIRO DE ALENCAR**  
Secretário-Executivo da Controladoria-Geral da União

**VALDIR AGAPITO TEIXEIRA**  
Secretário Federal de Controle Interno

**JOSÉ EDUARDO ROMÃO**  
Ouvidor-Geral da União

**WALDIR JOÃO FERREIRA DA SILVA JÚNIOR**  
Corregedor-Geral da União

**SÉRGIO NOGUEIRA SEABRA**  
Secretário de Prevenção da Corrupção e Informações Estratégicas

Colaboradores: Ana Paula Schwelm Goncalves (OGU); Edgar Platino Bacelar (OGU); Érica Bezerra Ribeiro (OGU); Fabio Luciano Ikijiri (OGU); Fernanda Maria Pereira Mendes (OGU); Fernando Oliveira Paulino (UnB); Janayna Lau Araujo (OGU); Juliana Rochet (Consultora UNESCO - CGU); Paulo André Filho (OGU); Paulo Marcello Marques (OGU); Ricardo Garcia França (OGU); Vera Lucia Diniz do Nascimento Dantas (OGU).

Capa e editoração: Ascom/CGU  
Disponível no sítio [www.cgu.gov.br/ouvidoria](http://www.cgu.gov.br/ouvidoria)

Permitida a reprodução parcial ou total desde que indicada a fonte.

## **OUVIDORIA-GERAL DA UNIÃO**

[www.cgu.gov.br/ouvidoria](http://www.cgu.gov.br/ouvidoria)

[cguouvidor@cgu.gov.br](mailto:cguouvidor@cgu.gov.br)

SAS Quadra 01, Bloco A, Ed. Darcy Ribeiro, 9.º andar  
CEP 70070-905, Brasília – DF

Telefone: (61) 2020-6782

Fax: (61) 2020-7249

# ● Apresentação

Que valores inspirariam e guiariam o nosso trabalho? Que fatos buscaríamos?  
Que usos do conhecimento facilitaríamos? Como educaríamos e treinariamos  
nós mesmos e os outros? Que instituições poderíamos construir? E como seria a  
interação com os outros nos processos de descoberta, criação,  
compartilhamento e uso do saber [...]?

PAIGE, Glenn D. apud PIM, 2009.

As questões acima podem ser alguns exemplos de perguntas que Ouvidores e Ouvidoras Públicas fazem a si mesmos e a sua equipe no decorrer da prática profissional cotidiana. Vocalizar tais questões, propor orientações e suscitar debates é essencial.

A Ouvidoria Pública atua, fundamentalmente, no processo de interlocução entre o cidadão e a Administração Pública, de modo que as manifestações decorrentes do exercício da cidadania provoquem a melhoria dos serviços públicos prestados (CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO; OUVIDORIA-GERAL DA UNIÃO, 2012a).

Para tanto, disponibiliza um atendimento que se constitui não apenas em um canal de participação, mas, sobretudo, numa forma de participação social.

Mas o que é atender? É acolher e prestar atenção, é tomar em consideração, servir, escutar e responder, enfim, é reconhecer o outro como pessoa, como sujeito pleno de direitos.

Qualificar o atendimento ao cidadão prestado pelos órgãos e entidades do Serviço Público Federal é um horizonte a ser buscado de forma permanente. Trata-se de um compromisso público assumido entre a organização e o cidadão, tendo por objetivo o fortalecimento do Estado Democrático de Direito.

Esta Cartilha – que compõe o terceiro volume da Coleção OGU – tem como propósito disseminar informações para o aprimoramento do atendimento nas unidades de Ouvidoria Pública, com ênfase na modalidade presencial, tendo em vista a excelência e a humanização do atendimento ao cidadão e à cidadã.

A elaboração desta publicação é resultado dos conhecimentos anteriormente acumulados pela Ouvidoria-Geral da União (OGU) e também da realização de um grupo focal com representantes de Ouvidorias Públicas vinculadas a órgãos do Poder Executivo Federal e Distrital – tais como Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Ministério da Previdência Social, Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, Ministério da Saúde, Fundação Nacional do Índio, Ouvidoria-Geral da União, Secretaria de Políticas para as Mulheres, Secretaria de Direitos Humanos, Ouvidoria-Geral do Distrito Federal, Secretaria de Estado de Transparência e Controle do Distrito Federal, Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal – que compartilharam suas compreensões, reflexões e dúvidas sobre o atendimento presencial em suas unidades. Além disso, estão presentes as contribuições de várias outras Ouvidorias, coletadas em cartilhas, manuais, relatórios e textos diversos.

O texto está dividido em quatro capítulos:

1. O primeiro apresenta o papel das Ouvidorias Públicas para o respeito e a promoção dos direitos de cidadania, bem como as atividades necessárias para realizá-lo;
2. O segundo capítulo aborda a importância da construção de habilidades e conhecimentos pelos profissionais das Ouvidorias Públicas a fim de que estas possam cumprir efetivamente com sua missão e oferecer um atendimento de qualidade ao cidadão;
3. Em seguida, o capítulo 3 traz algumas orientações para o atendimento no âmbito das unidades das Ouvidorias, com ênfase na modalidade presencial;
4. Por fim, o capítulo 4 apresenta a importância do trabalho articulado entre organizações, grupos e indivíduos para a mobilização de recursos, o intercâmbio de informações e a efetividade das ações de atendimento ao cidadão.

**Boa leitura!**

*Ouvidoria-Geral da União*

# Sumário

As ouvidorias públicas e a realização dos direitos de cidadania	7
A construção de competências profissionais: conhecer e atuar, refletir e transformar	18
Princípios e ações para um bom atendimento	30
Rede de atendimento: em busca de uma atuação colaborativa	50
Mensagem final	57



# ● As ouvidorias públicas e a realização dos direitos de cidadania

Qual o papel das ouvidorias para a efetividade do Estado Democrático de Direito? Como realizá-lo?

## Participação é conquista

No Brasil, o tema da criação e implantação das Ouvidorias Públicas começou a ser discutido de forma mais vigorosa por volta dos anos 1960 e 1970. Mas, nesse período, o cenário político não dava margem a inovações dessa natureza, orientadas à participação e ao controle social (CARDOSO, 2012).

Durante a década de 1980, com o início da democratização, surgiram movimentos sociais reivindicando participação social no Poder Público, a exemplo das organizações de bairro e do movimento sindical. Após um longo processo de reivindicações e lutas sociais foi promulgada a Constituição Federal (CF) de 1988, que instituiu um Estado Democrático de Direito, fundamentado na realização da cidadania e na dignidade da pessoa humana, e comprometido com a construção de uma sociedade livre, justa e solidária.

Sob esse novo modelo, o texto constitucional ampliou sensivelmente as formas de controle e participação social, concebendo-as como essenciais para garantir a visibilidade e a expressão das demandas sociais, a promoção e garantia dos direitos de cidadania, e também a democratização dos processos deliberativos e de gestão.

A CF de 1988 estabeleceu os princípios da impessoalidade e publicidade dos atos da administração pública, prevendo a criação de lei específica para tratar das reclamações relativas à prestação de serviços públicos. Consta no artigo 37 da Carta Magna:



§ 3º A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente:

*I - as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços; [...].*

Além disso, a Constituição consagrou no inciso XXXIII do artigo 5º<sup>o</sup> que:

*Todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado.*

A partir da década de 1990, as Ouvidorias Públicas se multiplicaram no Brasil, buscando assegurar a participação e o controle da sociedade sobre as instituições públicas, por meio das manifestações dos cidadãos.

Diante desse cenário de fortalecimento da democracia, qual deve ser o papel das Ouvidorias para o respeito e promoção de direitos e quais atividades são necessárias para realizá-lo? Veja a seguir.

## **As Ouvidorias Públicas no contexto democrático**

As Ouvidorias têm como condição de existência o próprio contexto democrático e fundamentam-se na construção de espaços plurais abertos à afirmação e à negociação das demandas dos cidadãos, os quais são reconhecidos como interlocutores legítimos e necessários no cenário público nacional.

Essas estruturas surgem como um mecanismo de diálogo permanente, de participação e controle social e, portanto, de exercício democrático. Ao mediar o acesso a bens e serviços públicos, constituem-se como um importante instrumento de gestão para a Administração Pública, que tem a oportunidade de elaborar e aperfeiçoar suas perspectivas e ações, bem como subsidiar a criação de políticas públicas.

---

1 O inciso XXXIII do artigo 5º, em conjunto com outros incisos do artigo 37 da Constituição Federal, foram regulamentados pela Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação - LAI). De maneira abrangente, a Lei regulou o direito do cidadão a ter acesso às informações produzidas e sob custódia do Estado. Para mais informações sobre a LAI consulte a Cartilha 2 da Coleção OGU (2012b), intitulada "Orientações para a implementação da Lei de Acesso à Informação nas Ouvidorias Públicas".



*As Ouvidorias buscam produzir soluções para os cidadãos e para o Estado ancoradas no valor fundamental da Democracia.*

De fato, as Ouvidorias Públicas têm a potencialidade de promover a efetividade das políticas e dos serviços públicos e, em consequência, os direitos fundamentais consagrados pela Constituição Federal de 1988, sejam eles individuais, sociais, econômicos, culturais ou coletivos.

Além disso, esses institutos desempenham um importante processo educativo, uma vez que atuam numa perspectiva informativa, esclarecendo os cidadãos sobre seus direitos e responsabilidades, potencializando, assim, a capacidade crítica e a autonomia dos demandantes. Expressar desejos e necessidades, construir argumentos, formular propostas, ouvir outros pontos de vista, reagir, debater e chegar ao consenso são atitudes que transformam aqueles que integram processos participativos. Nesse sentido, quanto mais o cidadão participa, mais ele se torna capacitado para fazê-lo (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO; UNIÃO EUROPEIA, 2012).

O que as Ouvidorias Públicas devem fazer para cumprir, efetivamente, sua missão?

Na prática, para realizar o seu papel, as Ouvidorias devem desempenhar as seguintes FUNÇÕES (ROMÃO, s/d):

- Ouvir e compreender as diferentes formas de manifestação dos cidadãos (solicitação de informação, reclamação, denúncia, elogio e sugestão) como demandas legítimas;
- Reconhecer os cidadãos, sem qualquer distinção, como sujeitos de direitos;
- Qualificar suas expectativas de forma adequada, caracterizando situações e identificando os seus contextos, para que o Estado possa decodificá-las como oportunidades de melhoria;
- Responder aos cidadãos; e
- Demonstrar os resultados produzidos, avaliando a efetividade das respostas oferecidas e elaborando relatórios gerenciais capazes de subsidiar a gestão pública.



*Qual a diferença entre missão e função? Como isso se aplica às Ouvidorias Públicas?*

*Exercer uma missão (ou um papel) é perseguir uma determinada finalidade, orientada por valores como a realização da democracia e a promoção dos direitos de cidadania. A missão relaciona-se com direção, com princípios e fundamentos que irão nortear as ações e a prestação dos serviços públicos. No caso das Ouvidorias, a missão é promover a realização dos direitos humanos, por meio da mediação e do diálogo aberto, a partir do reconhecimento do outro como sujeito de direitos.*

*A função, por sua vez, relaciona-se às atividades, atribuições ou instrumentos necessários para cumprir certa missão. Traduz-se na prática do acolhimento, da escuta, da compreensão, do reconhecimento, da resposta e do monitoramento dos resultados no âmbito das Ouvidorias. A função tem um caráter prático, uma vez que dá materialidade a uma determinada missão, concretizando-a na realidade cotidiana.*

*Quando as ações públicas são vistas como forma de cumprimento de obrigações e de garantias de direitos, tanto pelos gestores e servidores públicos, como pelos sujeitos de direitos, sem dúvida facilita-se a consolidação da cidadania nas práticas sociais, como parâmetro de civilidade para a construção de um “mundo comum”, capaz de olhar e conviver com as diferenças e com os conflitos.*

## **A mediação como alternativa viável para lidar com a resolução de conflitos sociais**

A CF de 1988 instituiu um Estado Democrático de Direito, destinado a assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores fundamentais de uma sociedade comprometida, interna e internacionalmente, com a solução pacífica das controvérsias.

Essa perspectiva indica que os conflitos sejam admitidos e assumidos como uma dimensão constitutiva do social, e não como algo a ser eliminado. Sugere, ainda, que os conflitos sejam trabalhados no campo da construção de alternativas e soluções pacíficas, ancoradas no horizonte da promoção e valorização dos direitos de cidadania.

Uma abordagem orientada por esse entendimento atém-se ao diálogo. Um diálogo que não pretende trazer o outro para uma posição inerte, mas que investe no favorecimento e ampliação de uma participação ativa e informada. Um diálogo que pressupõe a diferença e prestigia o contraditório como elemento essencial da própria Democracia.



*O que é participação ativa e informada?*

*É sempre necessário levar em conta que os cidadãos são sujeitos ativos das ações públicas, e não meros destinatários de programas e políticas sociais.*

*Essa compreensão pressupõe uma mudança ou um aperfeiçoamento na cultura institucional do Estado, de seus servidores e na própria cultura da população. Se tanto os cidadãos quanto os agentes públicos estiverem adequadamente informados sobre seus direitos e obrigações e a população souber aonde ir e o que fazer quando sentir que seus direitos estão sendo violados, mais fácil será a qualificação dos serviços públicos prestados.*

Na tensão que caracteriza a relação entre o Estado e a sociedade, o serviço da Ouvidoria busca um ponto de equilíbrio. Age de forma imparcial, para favorecer o exercício do diálogo, e deve estar atento para que cada vez mais pessoas possam ser inseridas no debate como cidadãs (AGENCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA; MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2007).



*Nesse contexto de constante tensão, a mediação de conflitos pode constituir-se em um bom método de atuação, uma vez que se pauta no compromisso primordial com a dignidade inerente à vida individual e coletiva. Trata-se de uma possibilidade de procedimento capaz de propiciar a solução de conflitos por meio da comunicação, do exercício partilhado da autonomia e da força transformadora do diálogo.*

Deve-se observar que a mediação não é o único método constitucionalmente adequado de resolução de conflitos sociais, mas uma alternativa viável para se colocar em prática no dia a dia do trabalho no serviço público.

### **Noções gerais sobre mediação<sup>2</sup>**

A mediação, de modo geral, é um processo voluntário e estruturado, no qual um ou mais mediadores ajudam as pessoas envolvidas num conflito a encontrarem uma solução aceitável para todos, compatível com os seus interesses e necessidades.

A discussão durante o processo de mediação não está limitada a questões legais, devendo incluir o máximo de informação, além da exposição de qualquer preocupação dos participantes. Os mediadores podem ser avaliativos, ao dar enfoque a direitos, ou facilitadores, ao encorajar os participantes a desenvolverem suas próprias soluções para o conflito. De acordo com os fatos e as necessidades identificadas, os mediadores podem valer-se de uma combinação dessas modalidades.

<sup>2</sup> Texto adaptado a partir do Manual de Mediação Judicial, publicado pelo Ministério da Justiça e pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (2009).

### **Quais são os objetivos a serem perseguidos pelo mediador?**

- Identificar o “tom” do caso e a base para as declarações;
- Dar às pessoas a oportunidade de ouvir o outro lado;
- Ajudar os participantes a se sentirem “ouvidos”;
- Construir uma relação de confiança.

### **Quais as funções do mediador?**

- Escutar ativamente;
- Fazer perguntas abertas;
- Fazer perguntas que permitam o esclarecimento de questões;
- Administrar as interações entre os participantes;
- Identificar as questões;
- Identificar interesses subjacentes;
- Reconhecer sentimentos;
- Fazer um resumo utilizando linguagem neutra;
- Certificar-se de que nada foi omitido;
- Propor uma organização que gere uma discussão produtiva;
- Conectar os sentimentos de justiça aos direitos humanos consagrados na Constituição.

Conheça, a seguir, algumas dicas para negociar a resolução de um problema!

Separe as pessoas dos problemas	Percepções: <ul style="list-style-type: none"><li>• Considerar o outro como um parceiro;</li><li>• Enfrentar o problema em conjunto;</li><li>• Não atribuir culpa pelo problema;</li><li>• Envolver-se na tomada de decisões;</li><li>• Dar crédito;</li><li>• Jamais humilhar e julgar o outro;</li><li>• Ter paciência.</li></ul>
	Emoções: <ul style="list-style-type: none"><li>• Reconhecer e aceitar as emoções do outro;</li><li>• Deixar o outro desabafar;</li><li>• Não reagir a explosões;</li><li>• Não hesitar em desculpar-se, se necessário.</li></ul>
	Comunicação: <ul style="list-style-type: none"><li>• Escutar ativamente e dar reconhecimento;</li><li>• Prestar atenção;</li><li>• Admitir a legitimidade da posição do outro;</li><li>• Compreender a posição do outro;</li><li>• Falar na primeira pessoa (Por exemplo: “Eu gostaria de entender melhor seu argumento...”).</li></ul>
Concentre-se em interesses e não em posições	<ul style="list-style-type: none"><li>• Procurar entender o motivo;</li><li>• Considerar as necessidades básicas do outro;</li><li>• Fixar-se primeiramente no problema, não nas soluções;</li><li>• Ter visão de futuro.</li></ul>
Gere opções de benefício mútuo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar uma “tempestade de ideias”;</li><li>• Analisar as possibilidades;</li><li>• Evitar expressões como: “tudo ou nada”; “é pegar ou largar”;</li><li>• Identificar interesses compartilhados;</li><li>• Tornar a decisão das partes mais fácil.</li></ul>

Use critérios objetivos

- Criar parâmetros;
- Consultar especialistas, se necessário;
- Ser receptivo às alternativas de solução;
- Indicar possíveis caminhos.

Tais dicas podem ser particularmente úteis no âmbito do atendimento presencial, uma vez que os ouvidores vão interagir diretamente com os cidadãos, que possuem percursos de vida singulares e distintos modos de compreender a si mesmos e o mundo. Esse assunto será abordado posteriormente.

## Relato de Experiência

Levando em consideração o conteúdo até aqui apresentado – sobre o papel e a função das Ouvidorias Públicas e também sobre a mediação como alternativa viável para a resolução de conflitos –, leia abaixo o Caso “Como responder a uma questão fora dos cânones”, descrito por Raimundo Tadeu Corrêa, Ouvidor-Geral do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI):

[...] A Ouvidoria-Geral do MCTI recebeu uma manifestação muito bem elaborada, enviada por um cidadão que identificava sua atividade profissional e solicitava apoio para desenvolver um experimento que, assegurava, permitiria demonstrar a existência da alma. Embora esse tipo de solicitação tivesse uma elevada probabilidade de ser rejeitada “in limine”, ou de ser qualificada como “não pertinente”, considerou-se que deveria ser respondida com o mesmo nível de qualidade com que foi apresentada.

Vários aspectos foram considerados e a resposta da Ouvidoria para esta questão acabou servindo como uma espécie de parâmetro para outras questões do mesmo gênero, basicamente aquelas que solicitavam financiamento com probabilidade zero de atendimento. Esta situação ocorreu pouco tempo após o início das atividades da Ouvidoria, quando ainda existiam algumas dúvidas sobre o procedimento-padrão a adotar em questões para as quais não houvesse a possibilidade de indicar algum procedimento favorável aos interesses do cidadão.

Estabeleceu-se, inicialmente, que a resposta deveria ser elaborada com absoluto respeito ao cidadão. Pela desenvoltura de seus argumentos na apresentação da proposta parecia claro que ele teria consciência do risco de ser interpretado de forma

equivocada. Tratava-se, então, de lhe responder com todo o respeito possível. Esse princípio, aliás, deve balizar qualquer resposta da Ouvidoria. Mesmo quando se trata de casos mais singulares, como situações que apontam perseguição por discos voadores ou implantes de biochips que provocariam interferência cerebral. Nesses últimos casos é muito simples registrar-se que o ministério para o qual as demandas foram encaminhadas não trata dos assuntos nelas abordados. No entanto, quem escreve a uma Ouvidoria, excetuando-se os casos de chistes ou provocações, presumivelmente o faz dentro de uma expectativa de ser atendido ou de ter pelo menos uma resposta formal.

No caso do experimento para provar a existência da alma, considerou-se também a necessidade de tratar a demanda como qualquer outra de cunho científico. Há uma imensa bibliografia acerca das relações entre ciência e religião, sendo desnecessária qualquer elucubração maior sobre o assunto. Deu-se por aceito e pronto.

O mais significativo, porém, seria como construir a resposta. A resposta padronizada informa que o ministério não apoia diretamente o desenvolvimento de projetos ou de novas tecnologias, tarefa que fica a cargo de suas agências de fomento: CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, e FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos. Ambas oferecem oportunidades por meio de editais temáticos. No caso específico dos “inventores independentes”, informa-se que a Lei nº 10.973, de 02/12/2004, a chamada Lei da Inovação, indica a procura de orientação em algum núcleo de inovação tecnológica (NITs) de uma universidade federal, que são os órgãos de entrada para auxílio a esse tipo de solicitação. Esta seria, portanto, a resposta-padrão. Porém, para o caso em tela, ela implicaria na necessidade de um contato pessoal do interessado com os cientistas dos NITs, o que, para o tipo de trabalho pretendido na questão que estamos examinando, seguramente seria penoso e sujeito talvez a alguma desconsideração.

Optou-se pela resposta clássica, mas acrescentando alguma coisa sobre as possibilidades e direitos do cidadão. Informou-se que as agências de fomento consideravam normalmente solicitações apresentadas por grupos científicos consolidados, os quais, por se tratar de concorrência por recursos escassos, não seriam todos contemplados. Complementou-se a resposta com o comentário de que as chances de um pesquisador isolado, não pertencente a grupos de pesquisa acadêmicos, seriam praticamente iguais a zero. Foi assim que se construiu um padrão de resposta que passou a ser adotado nos casos em que as solicitações de financiamento se referissem a pesquisas não-acadêmicas.

Fundamentalmente, três considerações básicas: (1) respeito ao cidadão, sempre; (2) informação técnica esclarecedora das possibilidades; e (3) uma informação adicional sobre as chances de êxito, de modo a evitar que algum tipo de expectativa seja criada,



o que poderia resultar em uma reversão de expectativas e uma frustração ainda maior e desnecessária.

Leia o caso completo acessando a Casoteca de Ouvidorias Públicas, disponível no link <http://www.cgu.gov.br/Ouvidoria/Casoteca/index.asp>

Agora, reflita sobre as seguintes questões:

- A Ouvidoria procedeu de forma correta ao aceitar a questão como válida ou deveria tê-la enquadrado como não pertinente? Por que a questão enquadrou-se como válida?
- Você concorda com a solução encontrada pela Ouvidoria? Ou a resposta deveria simplesmente indicar os caminhos formais para a solicitação de financiamento? Qual, no seu entender, seria o melhor procedimento?
- O padrão de resposta encontrado pela Ouvidoria efetivamente configura um modelo que pode ser aplicado a questões similares? Há algum aperfeiçoamento a ser feito nos critérios utilizados para construção da resposta?



*Leia um texto interessante! Veja o livro Como escrever e usar estudos de caso para ensino e aprendizagem no setor público, de Andrew Graham, publicado pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2010. Disponível em [http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=3656](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=3656)*

### Referências bibliográficas

AGENCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA; MINISTÉRIO DA SAÚDE. Guia de Orientações básicas. Para Ouvir a Vigilância Sanitária. Brasília: ANVISA; Ministério da Saúde, 2007.

AZEVEDO, André Gomma (org.). Manual de Mediação Judicial. Brasília: Ministério da Justiça; Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, 2009.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.  
Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm)

CARDOSO, A. S. R. "Ouvidoria Pública e Democracia". In: CARDOSO, A. S. R.; LYRA, R. P. (orgs). Modalidades de Ouvidoria Pública no Brasil: terceira coletânea. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2012.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO; OUIDORIA-GERAL DA UNIÃO. Orientações para implantação de uma unidade de ouvidoria: rumo ao sistema participativo. Brasília: Controladoria-Geral da União; Ouvidoria-Geral da União, 2012a.

\_\_\_\_\_. Orientações para implementação da Lei de Acesso à Informação nas Ouvidorias Públicas: rumo ao sistema participativo. Brasília: Controladoria-Geral da União; Ouvidoria-Geral da União, 2012b.

\_\_\_\_\_. Ouvidoria: Ciclo Básico. Apostila. Curso de Formação. Analista de Finanças e Controle. Brasília: Controladoria-Geral da União; Ouvidoria-Geral da União, 2012c.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO; UNIÃO EUROPÉIA. Relatório Participação Social na Administração Pública Federal: desafios e perspectivas para criação de uma Política Nacional de Participação. Brasília: Projeto Apoio dos Diálogos Setoriais União Europeia– Brasil, 2012.

PELIZZOLI, Marcelo (org.). Cultura de Paz: a alteridade em jogo. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2009.

PIM, J. E. "Um mundo sem morte matada é possível: apontamentos sobre a transição para um paradigma do não matar". In: PELIZZOLI, Marcelo (org.). Cultura de Paz: a alteridade em jogo. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2009.

RAMOS, Aura Helena. Educação em Direitos Humanos: local da diferença. Rev. Bras. Educ., Rio de Janeiro, v. 16, n. 46, Apr. 2011. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-24782011000100011&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782011000100011&lng=en&nrm=iso)>. access on 25 Jan. 2013. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-24782011000100011>.

ROMÃO, José Eduardo Elias. Ouvidorias, Participação e Efetividade do Estado Democrático de Direito. Apresentação em PowerPoint, s/d.

# ● A construção de competências profissionais: conhecer e atuar, refletir e transformar

Quais conhecimentos e habilidades devem ser mobilizados pelos profissionais das Ouvidorias Públicas em seu trabalho cotidiano?

## Competência profissional: um conceito-chave

Como visto no capítulo anterior, a Ouvidoria tem como principais funções: ouvir, compreender e qualificar as diferentes formas de manifestação dos cidadãos, acompanhar e responder as solicitações e demonstrar os resultados produzidos. Essas funções podem ser traduzidas em dois grandes eixos de atuação: constituem, ao mesmo tempo, uma ferramenta de interlocução entre o cidadão e a instituição, e um instrumento de aprimoramento da gestão pública. A figura a seguir detalha o funcionamento dessa dinâmica:



Fonte: Manual de como atender bem à Ouvidoria Geral do Estado de Minas Gerais (OGE), 2012.

O sucesso na realização de tais funções depende diretamente da capacidade de acolher e oferecer respostas satisfatórias às necessidades do cidadão e de produzir para o Estado informações qualificadas, elaboradas a partir de demandas apontadas pela sociedade.

Dessa compreensão parte o entendimento de que as Ouvidorias Públicas devem funcionar como agentes promotores de mudanças, favorecendo uma gestão flexível e garantindo a prestação de serviços públicos de qualidade. Devem, portanto, promover a transformação das manifestações de insatisfação do cidadão em ações que estimulem o aperfeiçoamento do Estado e das políticas públicas.

Para tanto, é preciso capacitar profissionais, tendo em vista o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas necessárias à atuação nas unidades de Ouidorias Públicas.

Esse entendimento leva à utilização do conceito de competência profissional, cuja compreensão passa pela vinculação entre educação e trabalho, formação e desenvolvimento institucional, aprendizagem e resolutividade de questões e demandas.

### **O que é competência profissional?**

A competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e práticos que a pessoa detém, nem se restringe à execução de uma tarefa. Segundo Philippe Zarifian (2001), a competência é a capacidade de assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, compreender e enfrentar situações e acontecimentos característicos de um campo profissional, de forma responsável, e com a habilidade de coordenar-se com outros atores na mobilização de suas capacidades.

Esse conceito foca três grandes transformações que caracterizam o mundo do trabalho na contemporaneidade (FLEURY; FLEURY, 2001):

- A noção de incidente: aquilo que ocorre de forma imprevista, não programada, ultrapassando a capacidade rotineira de autorregulação, o que implica que a competência não pode estar contida nas pré-definições da tarefa. A pessoa precisa sempre mobilizar recursos para resolver novas situações de trabalho;
- Comunicação: comunicar-se implica compreender o outro e a si mesmo. Significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais e partilhar normas comuns para a sua gestão;
- Serviço: a noção de serviço, de atender a uma pessoa de dentro ou de fora da organização, precisa ser central e estar presente em todas as atividades. Para tanto, a comunicação é fundamental.

A partir dessa perspectiva, o trabalho deixa de ser apenas o conjunto de tarefas associadas descritivamente a um cargo, e torna-se o prolongamento direto da competência que a pessoa é capaz de mobilizar diante de uma situação profissional. Nesse sentido, a qualificação profissional vai além da disponibilidade de um estoque de saberes, indo em direção à capacidade de ação diante de acontecimentos.

Tal compreensão de competência abrange um conjunto de sentidos, conforme o quadro a seguir (MINISTÉRIO DA SAÚDE, s/d):

- Iniciativa: capacidade de iniciar uma ação por conta própria;

- Responsabilidade: capacidade de responder pelas ações sob sua própria iniciativa e sob a iniciativa de pessoas envolvidas nestas ações;
- Autonomia: capacidade de aprender, formular, argumentar, defender, criticar, concluir e antecipar, mesmo quando não se tem poder para, por si só, mudar uma realidade ou normas já estabelecidas;
- Inteligência prática: capacidade de articular e mobilizar conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e normas (ou direitos), colocando-os em ação para enfrentar situações do processo de trabalho. Envolve tanto a dimensão cognitiva (saber), como a compreensiva (relacionar o conhecimento com o contexto). Por isso, utilizam-se os termos articular e mobilizar, no lugar de apenas aplicar;
- Coordenar-se com outros atores: capacidade e disponibilidade de estabelecer movimentos de solidariedade e de compartilhamento de situações e acontecimentos do trabalho, assumindo corresponsabilidades;
- Situações e acontecimentos próprios de um campo profissional: conjunto de eventos que demandam responsabilidade de trabalho e as maneiras singulares de apreender cada situação, de situar-se em relação a elas e de determinar suas conseqüentes ações.

A competência profissional incorpora, portanto, três dimensões do saber: o saber-conhecer, o saber-ser e o saber-fazer. Estas dimensões estão expressas em conhecimentos (saber-conhecer), habilidades (saber-fazer) e atitudes (saber-ser). Veja no quadro a seguir:

**Conhecimento:** refere-se ao saber o que fazer e compreender por que fazê-lo. É o resultado do processamento cognitivo de informações necessárias para saber o que deve ser feito e para compreender as tarefas a serem realizadas.

**Habilidade:** refere-se ao saber como fazer. É a capacidade de comunicação e negociação, destreza no uso de ferramentas e de instrumentos, e domínio no uso de rotinas, normas e procedimentos específicos do dia-a-dia de trabalho.

**Atitude:** refere-se ao saber ser e querer fazer. Compreende o comportamento, postura e modo de atuação no ambiente de trabalho. Nossa atitude é sustentada em valores, princípios e crenças que desenvolvemos durante nossa vida, e que são reforçados ou modificados em nossa vivência no mundo do trabalho. A dimensão das ati-

tudes é considerada transversal a todas as competências e se expressa pela capacidade de crítica, reflexão e mudança ativa em si mesmo e em suas práticas.

Em síntese, competência profissional inclui capacidades, atividades e contextos. Trata-se da combinação de conhecimentos, destrezas, experiências, procedimentos, métodos e qualidades pessoais, utilizadas efetiva e apropriadamente em atos individuais e coletivos, como resposta às várias circunstâncias que envolvem a prática profissional.



*Nesses termos, a competência profissional possibilita considerar o trabalhador como capaz de conhecer a utilidade e os impactos das ações que realiza; de compreender que os grupos sociais não são abstratos ou distantes, pois é possível conhecer suas necessidades e modos de viver; e de compreender a importância do processo de interação entre a equipe de trabalho e os indivíduos, grupos e coletividades (MINISTÉRIO DA SAÚDE, s/d). Esse ponto de partida é fundamental para que as Ouvidorias Públicas cumpram efetivamente sua missão.*

Agora, reflita sobre a seguinte questão: quais competências são requeridas na prática profissional dos trabalhadores das Ouvidorias Públicas para que os usuários dos serviços se sintam acolhidos e atendidos em suas demandas? Leia a seguir.



*Se desejar aprofundar-se no tema da competência profissional, leia a entrevista Construindo competências, com o sociólogo Philippe Perrenoud, disponível no link [http://www.crescer.med.br/textos/Perrenaud\\_competencias.pdf](http://www.crescer.med.br/textos/Perrenaud_competencias.pdf)*

## Quais competências devem compor o perfil dos profissionais das Ouvidorias Públicas?

Compete aos profissionais das Ouvidorias Públicas a tarefa de mobilizar e articular os conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e direitos requeridos nas situações de trabalho, com o objetivo de realizar as seguintes ações (CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO; OUVIDORIA-GERAL DA UNIÃO, 2012a):

- Receber manifestações dos cidadãos, interpretá-las e buscar soluções para o caso, visando o aprimoramento do processo de prestação de serviço público;

- Prezar pela autonomia do cidadão, oferecendo instrumentos para que seja o promotor da resolução de seu problema;
- Buscar a satisfação do cidadão que utiliza os serviços públicos;
- Informar os cidadãos que trazem suas demandas específicas, quais são os órgãos que devem ser acionados, quais são suas responsabilidades e de que forma a resposta poderá ser cobrada;
- Informar adequadamente a direção da organização sobre os indicativos de satisfação dos usuários;
- Contribuir para o aprimoramento da qualidade dos serviços prestados.

Considerando-se as singularidades do trabalho dos profissionais das Ouvidorias Públicas, sugerem-se algumas competências que devem compor o perfil profissional deste trabalhador, e que podem contribuir para o aperfeiçoamento dos serviços públicos prestados por estes órgãos.

Cabe destacar que, por se tratar de um cargo relativamente recente, não se exige formação específica para ser Ouvidor (CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO; OUVIDORIA-GERAL DA UNIÃO, 2012a). Porém, tanto este profissional como os demais que atuam nas Ouvidorias Públicas devem mobilizar habilidades e conhecimentos no decorrer de suas práticas profissionais. Tais habilidades e conhecimentos não são aqui apresentados de forma rígida e acabada, devendo as diversas unidades de atendimento, identificar e organizar sua aplicabilidade, frente aos contextos específicos de trabalho.

Veja a seguir como os conceitos anteriormente apresentados se aplicam ao desenvolvimento profissional dos trabalhadores das Ouvidorias Públicas.



## Competência – Ouvir e compreender

Desenvolver ações de comunicação e de mediação de conflitos para o atendimento dos cidadãos no âmbito das competências das Ouvidorias Públicas.

HABILIDADES	CONHECIMENTOS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Escutar com atenção e paciência;</li><li>• Utilizar recursos de informação e comunicação adequados à realidade das pessoas que procuram os serviços da Ouvidoria Pública;</li><li>• Prevenir e mediar conflitos;</li><li>• Orientar os cidadãos quanto aos prazos, fluxos e ações desenvolvidas no âmbito das unidades de Ouvidoria;</li><li>• Verificar se o cidadão demanda cuidados especiais;</li><li>• Identificar a relação entre o problema apresentado pelo cidadão e suas condições de vida;</li><li>• Identificar situações que potencialmente possam contribuir para o agravamento ou resolução do problema apresentado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Missão e funções das Ouvidorias Públicas;</li><li>• Processo de trabalho nas unidades de Ouvidoria;</li><li>• Conhecimento técnico sobre o segmento em que exerce atividade;</li><li>• Atendimento: conceito, critérios de qualidade e práticas;</li><li>• Informação e comunicação: conceitos, importância e práticas;</li><li>• Técnicas de mediação de conflitos;</li><li>• Ética profissional;</li><li>• Direitos humanos;</li><li>• Acessibilidade e humanização do atendimento;</li><li>• Condições de risco social: violência, desemprego, processos migratórios, doença, ausência de escolaridade, entre outros.</li></ul>

### **Competência - Reconhecer os cidadãos como sujeitos de direitos**

Desenvolver ações que busquem o reconhecimento e o respeito dos cidadãos como sujeitos de direitos, visando o desenvolvimento de sua autonomia.

HABILIDADES	CONHECIMENTOS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar ações que possibilitem o conhecimento, pela população, da missão e do modo de trabalho das Ouvidorias Públicas;</li><li>• Informar aos cidadãos quais são os órgãos que devem ser acionados, quais são suas responsabilidades e de que forma a resposta pode ser cobrada;</li><li>• Realizar atividades educativas;</li><li>• Orientar a população quanto aos seus direitos de cidadania.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conceito de direitos de cidadania;</li><li>• Educação em Direitos Humanos: a formação dos sujeitos de direitos;</li><li>• Informação, educação e comunicação: conceitos, diferenças e interdependências;</li><li>• Participação e mobilização social;</li><li>• Políticas públicas, serviços públicos e programas sociais: conceitos e critérios de inclusão.</li></ul>

### **Competência - Qualificar as expectativas dos cidadãos de forma adequada**

Realizar, em conjunto com a equipe, atividades de triagem, análise crítica e registro das solicitações efetuadas pelos cidadãos no âmbito das unidades das Ouvidorias Públicas.

HABILIDADES	CONHECIMENTOS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Decodificar a expectativa do cidadão em uma solicitação clara e objetiva;</li><li>• Realizar ações de coleta e registro das informações fornecidas pelos cidadãos, conforme critérios estabelecidos pela unidade de Ouvidoria;</li><li>• Consolidar e analisar as informações obtidas por meio do atendimento ao cidadão.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Instrumentos e técnicas de registro da informação;</li><li>• Consolidação e análise qualitativa das informações.</li></ul>

### **Competência - Responder aos cidadãos**

Realizar, em conjunto com a equipe, atividades de discussão, encaminhamento e acompanhamento das manifestações dos cidadãos, visando disponibilizar respostas adequadas e tempestivas.

HABILIDADES	CONHECIMENTOS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Promover a interação entre a equipe da Ouvidoria e os órgãos parceiros;</li><li>• Orientar os órgãos parceiros sobre os prazos e as rotinas a serem cumpridas;</li><li>• Realizar o acompanhamento da resposta junto aos órgãos parceiros;</li><li>• Organizar e interpretar as informações colhidas nas áreas técnicas sobre assuntos de sua competência;</li><li>• Acompanhar as providências adotadas até a obtenção da solução necessária ao caso;</li><li>• Encaminhar ao cidadão resposta de qualidade e fácil compreensão;</li><li>• Estabelecer articulação com equipamentos sociais (postos de saúde, hospitais, Centros de Referência de Assistência Social, abrigos, creches, asilos, escolas, entre outros).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informações normativas sobre Ouvidorias Públicas: legislação básica, cartilhas, manuais, entre outros;</li><li>• Conhecimento técnico sobre a instituição em que atua: legislação, hierarquia institucional, fluxos, procedimentos e rotinas;</li><li>• Sistemas de informação;</li><li>• Intersetorialidade: conceito e dinâmica;</li><li>• Gestão de Redes: conceito e possibilidades.</li></ul>

### **Competência - Demonstrar os resultados produzidos**

Desenvolver, em equipe, atividades de diagnóstico e elaboração de recomendações sobre os serviços prestados ao cidadão, visando à melhoria da qualidade destes serviços, ao aperfeiçoamento da gestão das políticas públicas e ao exercício da participação e controle social sobre a Administração Pública.

HABILIDADES	CONHECIMENTOS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Participar da elaboração de relatórios de gestão e de diagnóstico dos serviços prestados no âmbito da Ouvidoria;</li><li>• Sugerir medidas para o aperfeiçoamento na prestação do serviço público;</li><li>• Apoiar ações de transparência e prestação de contas para a Administração Pública e para a sociedade, estabelecendo interlocução constante com Conselhos de Direitos e de Políticas Públicas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conceitos de eficácia, eficiência e efetividade;</li><li>• Gestão de Indicadores;</li><li>• Estratégias de monitoramento e avaliação.</li></ul>

### Relato de Experiência

A partir de sua leitura sobre as competências que devem compor o perfil dos profissionais das Ouvidorias Públicas, leia abaixo caso apresentado pela Ouvidoria da Universidade Federal de Tocantins:

Um professor da UFT, no momento em que ministrava uma de suas aulas semanais, dirigiu-se à aluna perguntando se ela estava grávida e imediatamente foi dada resposta negativa. Em seguida, o mestre afirmou que a aluna deveria se submeter a um tratamento, pois estava muito gorda e horrível. Tal afirmação criou um grande constrangimento à moça, bem como um profundo transtorno na saúde da discente, acarretando-lhe perturbações que a obrigaram a se consultar com um médico psiquiatra. Após a consulta, a mencionada aluna encaminhou uma reclamação à Ouvidoria da UFT, denunciando o professor por danos morais e assédio. O relato da aluna em referência foi encaminhado pela Ouvidoria ao Coordenador do Curso de História. O Coordenador convocou o professor para uma conversa reservada, oportunidade em que apresentou o relato da aluna ao docente. O professor em questão ficou profundamente constrangido, pois jamais imaginava que uma brincadeira de descontração na turma causaria tamanho transtorno. A seguir, o professor elaborou e encaminhou à Ouvidoria um detalhado documento justificando a sua atitude e no final pedia com toda veemência mil desculpas a sua aluna, explicitando que a sua atitude estava relacionada

com sua origem carioca, onde afirmações desta natureza são comuns e triviais não causando nenhuma perturbação aos interlocutores. Portanto, ponderava à discente para retirar a denúncia de danos morais contra a sua pessoa, principalmente por ser um educador, pois tal ocorrência poderia acarretar acentuado prejuízo a sua carreira docente junto à Universidade. Em seguida, articulamos uma reunião com a participação do coordenador do curso, do professor e da aluna. Após a apresentação do relato do docente e mais esclarecimentos verbais a aluna decidiu retirar a reclamação em comento, solicitando que tais ocorrências não mais acontecessem, pois o fato tinha ocorrido no interior do Brasil, na região onde predominam os cerrados, e não nas praias cariocas, locais de culturas acentuadamente diferentes.

Caso disponível na Casoteca de Ouvidorias Públicas. Acesse o link <http://www.cgu.gov.br/Ouvidoria/Casoteca/index.asp>

Agora, reflita sobre as seguintes questões:

- Diante do cenário apresentado no caso, quais conhecimentos e habilidades deveriam ser mobilizados pelos profissionais das Ouvidorias Públicas para a resolução da demanda?
- De que forma os profissionais das Ouvidorias poderiam atuar, do ponto de vista educativo, para evitar que situações como esta voltassem a ocorrer?

### Em síntese...

---

- No capítulo I você viu que as Ouvidorias Públicas surgem com a MISSÃO de promover a realização de direitos humanos, instaurando canais de comunicação, de participação e controle social e, portanto, de exercício democrático. Aprendeu que, na prática, para realizar essa missão, as Ouvidorias devem desempenhar algumas FUNÇÕES, que se traduzem na prática do acolhimento, da escuta, da compreensão, do reconhecimento, da resposta e do monitoramento dos serviços prestados.
- Para bem exercer essas funções é preciso que os profissionais das ouvidorias construam COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS, que envolvem uma combinação de conhecimentos, destrezas, experiências e qualidades

pessoais, utilizadas apropriadamente em atos individuais e coletivos, como resposta às várias circunstâncias que envolvem a prática profissional.

- A competência profissional incorpora três dimensões do saber: o saber-conhecer, o saber-ser e o saber-fazer. Estas dimensões são expressas nas habilidades (saber-fazer), nos conhecimentos (saber-conhecer) e nas atitudes (saber-ser). Tais habilidades e conhecimentos foram o tema do presente capítulo.
- Agora que você possui os saberes preparatórios necessários, veja, no próximo capítulo, a relação entre o desenvolvimento de tais competências profissionais e a qualidade do atendimento prestado aos cidadãos.

### Referências bibliográficas

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO; OUVIDORIA-GERAL DA UNIÃO. Orientações para implantação de uma unidade de ouvidoria: rumo ao sistema participativo. Brasília: Controladoria-Geral da União; Ouvidoria-Geral da União, 2012a.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 5, n. spe, 2001. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65522001000500010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65522001000500010&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 30 Jan. 2013.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Anexo. Perfil de Competências Profissionais do Agente Comunitário de Saúde. Brasília: Ministério da Saúde, s/d.

OUVIDORIA GERAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Manual de como atender bem à Ouvidoria Geral do Estado de Minas Gerais (OGE): Uma parceria na gestão pública de qualidade. Governo de Minas; Ouvidoria Geral: s/d. Disponível em [http://www.ouvidoria-geral.mg.gov.br/downloads/documento/cat\\_view/351-manuais-de-ouvidoria-publica](http://www.ouvidoria-geral.mg.gov.br/downloads/documento/cat_view/351-manuais-de-ouvidoria-publica)

RUAS, R.; DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L. Competências: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

ZARIFIAN, Philippe. Objetivo Competência: por uma nova lógica. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

# ● Princípios e ações para um bom atendimento<sup>3</sup>

## Como assegurar um atendimento presencial de qualidade nas Ouvidorias Públicas?

Este capítulo tem como objetivo apresentar algumas orientações para o atendimento ao cidadão no âmbito das unidades das Ouvidorias Públicas, com ênfase no atendimento presencial.

O atendimento é uma das principais atividades desenvolvidas pelas Ouvidorias Públicas. Isso requer que os profissionais que a compõe construam algumas competências profissionais, apresentadas no capítulo 2. Além disso, é preciso que conheçam alguns princípios orientadores e ações que podem ser adotadas na prática cotidiana da interação com os cidadãos.

### Princípio de conversa

#### **Para começar, o que é qualidade?**

Uma interessante ideia sobre este assunto é originária do Japão e parte do entendimento de que qualidade é “fazer bem feito desde a primeira vez”. Em outras palavras, qualidade significa ter atenção e cuidado na realização de qualquer atividade desde o momento inicial de sua execução, identificando-se, para tanto, sua validade, a quem se destina e quais os níveis de controle indispensáveis para obtenção do máximo de resultados.

---

<sup>3</sup> O texto deste capítulo foi elaborado a partir da Cartilha Excelência no Atendimento e Boas Práticas da PGU, produzida pela Procuradoria-Geral da União, em novembro de 2010 e do curso Atendimento ao Cidadão, desenvolvido pela Escola Nacional da Administração Pública (ENAP).

## Atender com qualidade

Dentre as várias responsabilidades, atribuições e tarefas do serviço público, uma das mais importantes é dar atendimento direto e pessoal ao cidadão, pois é nesse contato que se materializa a democracia e realizam-se os direitos humanos.

A busca pela qualidade no atendimento das Ouvidorias Públicas é um trabalho permanente. Nesse processo de constante aperfeiçoamento, é possível contar com alguns princípios orientadores.

Princípios são pontos de partida, compreensões fundamentais que inspiram ideias e práticas. Tê-los em mente é essencial para garantir que os serviços de atendimento prestados pelas Ouvidorias Públicas tenham a qualidade necessária. Conheça-os a seguir:



O primeiro princípio para o bom atendimento é o foco nos direitos humanos. Tal princípio qualifica, de imediato, qualquer pessoa como cidadão.

O segundo estabelece que o serviço deve atender a uma real necessidade do cidadão. A grande questão abordada neste tópico diz respeito à validade das ações, isto é, o serviço deve ser como o usuário espera e necessita que ele seja.



Por fim, o terceiro princípio diz respeito à manutenção da qualidade dos serviços ao longo do tempo. A permanência do padrão de qualidade é que leva à conquista da confiabilidade.

A realização dos mencionados princípios nas práticas de trabalho abre espaço para a adoção de ações que imprimem qualidade ao atendimento, tais como:

- Identificar as necessidades dos cidadãos;
- Cuidar da comunicação (verbal e escrita);
- Evitar informações conflitantes;
- Atenuar a burocracia;
- Cumprir prazos e horários;
- Desenvolver produtos e/ou serviços de qualidade;
- Divulgar os diferenciais da organização;
- Imprimir qualidade à relação atendente/cidadão;
- Fazer uso da empatia;
- Analisar as reclamações;
- Considerar as boas sugestões.

Tais ações estão relacionadas a atributos que podem ser percebidos e avaliados de forma positiva pelos cidadãos – que passam a utilizar termos como competência, presteza, cortesia, paciência, respeito, entre outros, para caracterizar os serviços prestados, como será visto nos tópicos a seguir.



*Uma pessoa quando procura uma repartição pública, é um usuário-cidadão e não um cliente-consumidor. No serviço público, as pessoas são cidadãos buscando atendimento.*

### **Atendimento ou tratamento: qual a diferença?**

Atendimento diz respeito a satisfazer as demandas de informação, produtos ou serviços apresentadas pelo cidadão. Já tratamento diz respeito à forma como o usuário é recebido e atendido. Veja um exemplo:

Imagine que um cidadão vai até um serviço público em busca de um documento, uma consulta ou um simples carimbo. Ao entrar em uma unidade pública, é prontamente recebido com cortesia e atenção, mas não encontra o produto ou serviço que buscava. O cidadão foi bem tratado, mas não foi atendido.

O bom atendimento é um atendimento de qualidade, o que inclui dar um bom tratamento ao cidadão e satisfazer, com tempestividade e suficiência, as demandas de informação, produtos ou serviços por ele apresentadas.

Tempestividade significa atender no prazo. A suficiência quer dizer que o atendimento, para ser bom, deve ser completo. Não pode ficar faltando informação ou alguma etapa do serviço. Suficiência não significa ir além, mas sim fazer tudo o que é necessário para atender a demanda do cidadão.



*Atendimento e tratamento são duas ações que se complementam para compor o atendimento de excelência.*

No trabalho de atendimento ao cidadão, é importante identificar qual atividade se refere a atendimento e qual se refere a tratamento.

Alguns usuários valorizam mais um bom tratamento do que um bom atendimento. Outros, ao contrário, quando procuram um órgão público, priorizam ser plenamente atendidos em sua demanda.

Há ainda usuários que dizem que foram “mal atendidos” quando, na realidade, suas solicitações não puderam ser atendidas por questões legais ou por outra impossibilidade. O fato é que o indeferimento de um pedido será sempre mal recebido. O que pode fazer o atendente nesses casos? O desconforto do usuário pode ser amenizado dependendo da forma como lhe é apresentada a negativa. Embora ele não tenha sido atendido, foi muito bem tratado.

### **O que caracteriza um atendimento de qualidade?**

Um atendimento de qualidade não significa apenas assistir o cidadão em suas necessidades. Mais do que isso, é preciso estabelecer ações que possibilitem uma relação empática. A primeira delas está relacionada à identificação e ao estímulo de que os atendentes sirvam ao público com presteza. A segunda está atrelada ao estabelecimento de parâmetros que auxiliem a avaliar (1) a qualidade do serviço, (2) a qualidade do atendimento e (3) a qualidade do tratamento dispensado ao cidadão.

(1) A qualidade de um serviço deve ser avaliada antes mesmo de ele ser entregue ao cidadão. Itens como aparência, apresentação, clareza, aplicabilidade devem ser observados com rigor.

(2) A qualidade do atendimento, de modo geral, é determinada por elementos percebidos pelo próprio cidadão. São eles:

- Competência: pessoas capacitadas e recursos tecnológicos adequados;
- Confiabilidade: cumprimento de prazos e horários estabelecidos previamente;
- Credibilidade: honestidade no serviço proposto;
- Segurança: sigilo das informações pessoais;
- Facilidade de acesso: tanto aos serviços como ao pessoal de contato;
- Comunicação: clareza nas instruções de utilização dos serviços.

(3) A qualidade do tratamento, por sua vez, refere-se à atuação do atendente quando interage com o cidadão. Está relacionada a características como:

- Presteza: demonstração do desejo de servir, valorizando prontamente a solicitação do cidadão;
- Cortesia: manifestação de respeito ao cidadão e de cordialidade;
- Flexibilidade: capacidade de lidar com situações não previstas.

Além do estabelecimento de tais parâmetros, é fundamental definir indicadores de qualidade para o atendimento nas Ouvidorias Públicas.

Um indicador é uma medida, geralmente estatística, utilizada para traduzir quantitativamente certo aspecto da realidade e informar algo sobre ele. No campo das políticas públicas, é uma ferramenta usada para fins de pesquisa ou visando a formulação, monitoramento e avaliação das ações implementadas.

Uma atividade preparatória para esta fase é estabelecer, em termos qualitativos, quais são os compromissos com o cidadão que a organização deseja assumir para aprimorar o atendimento. A partir de tais compromissos, são formulados indicadores mensuráveis capazes de possibilitar o monitoramento da atuação da organização. São alguns exemplos:

- Tempo de espera para o atendimento na unidade da Ouvidoria Pública;
- Tempo de resposta dos órgãos parceiros;
- Tempo total para encaminhamento da resposta ao cidadão;
- Nível de satisfação dos cidadãos atendidos.

É importante destacar que não basta oferecer um atendimento de qualidade no que diz respeito a processos, estratégias, ambiente, equipamentos, entre outros requisitos. A excelência desejada pode não ser alcançada se houver falha no tratamento dispensado aos cidadãos. Por isso, é fundamental identificar ações capazes de garantir um atendimento de

qualidade, mas é imprescindível avaliar o tratamento oferecido aos usuários internos e externos de uma instituição.

Nesse sentido, a manutenção da qualidade dos serviços de atendimento ao cidadão depende de cada uma das pessoas envolvidas no processo. A busca pela excelência deve ser uma meta de todos aqueles que operam canais de participação popular. Veja a seguir:



*Uma dimensão essencial da qualidade no atendimento é a adesão do servidor ao seu contexto organizacional, o que implica em conhecer a missão da organização, a forma como esta se encontra estruturada, bem como suas rotinas administrativas. Os direitos e deveres dos servidores públicos estão descritos na Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 e suas atualizações. Entre os deveres (art. 116), há dois que se encaixam no paradigma do atendimento com foco no cidadão. São eles: “atender com presteza ao público em geral, prestando as informações requeridas” e “tratar com urbanidade as pessoas”.*

Em um órgão público, qualquer que seja a função, rotina ou procedimento do trabalho, todos os servidores estão sistemicamente envolvidos com o atendimento ao cidadão. O servidor público é um agente do Estado a serviço da sociedade. E cabe ao responsável pelo atendimento direto e pessoal ao cidadão colocar à disposição dele os serviços demandados.

Por mais simples que possa parecer uma tarefa, é necessário ter em conta que ela faz parte de um todo, de um “sistema”. Cada função desempenhada é uma peça, que vai determinar o sucesso de um processo ou comprometê-lo. Veja um exemplo:

A função de uma servidora é organizar e direcionar as pessoas para determinadas filas, e faz isso com a maior cortesia e disposição possível. Coloca cada pessoa na fila certa, mas, por desconhecimento ou descuido, deixa de informar que a prestação do serviço solicitado não poderá ser efetivada pelo atendente se essa pessoa não tiver a carteira de identidade ou o CPF, por exemplo. É bem provável que muitas pessoas ficarão na fila certa por quase uma hora e, quando chegar sua vez, descobrirão que a espera foi em vão, pois não estão com os documentos necessários para o atendimento. Imagine a situação daquele servidor que vai ter que dizer ao cidadão que não poderá atendê-lo por não estar de posse dos documentos?

Para prestar um bom atendimento, é necessário que o servidor tenha conhecimento de suas funções e visualize todo o processo que envolve o contato direto com o cidadão. Isso de chama visão sistêmica do atendimento.

Isso não quer dizer que os servidores sejam responsáveis por todas as etapas que compõem o processo de atendimento, mas sim que devem ter consciência das relações entre as atividades.

O serviço público oferece um bom atendimento ao cidadão quando todos os servidores entendem qual a finalidade que está por trás de todos os papéis, carimbos, protocolos e procedimentos administrativos. E sabem que o resultado final dependerá do bom funcionamento de cada parte desse conjunto.

Quando há visão sistêmica do atendimento, evitam-se retornos desnecessários do cidadão, pois pode-se prever algum eventual problema que possa ocorrer em uma etapa seguinte à análise do pedido.

Todos os servidores, mesmo aqueles que não entram em contato direto com os usuários, devem estar cientes da importância de seu papel na qualidade do atendimento final.



*A efetividade no atendimento é alcançada quando os servidores públicos desempenham seu trabalho da melhor maneira possível e o cidadão recebe um bom atendimento e um bom tratamento. Mas, cabe ressaltar que efetividade não significa conceder tudo o que o cidadão solicita. A efetividade estará presente também nos casos em que uma solicitação não pode ser atendida, mas o cidadão recebe de forma clara e suficiente a explicação pelo indeferimento. Nesse caso, o usuário certamente volta para casa chateado, mas reconhecendo a impossibilidade de sua demanda.*

### **Saiba mais**

#### **Algumas palavras sobre a empatia...**

A empatia é fator essencial para a excelência no atendimento ao público. O tema é, por vezes, negligenciado, mas a utilização adequada dessa habilidade no momento em que as pessoas interagem é fundamental.

A empatia é uma resposta afetiva apropriada à situação de outra pessoa, e não à própria situação. Essa habilidade se traduz na capacidade de identificar-se e compreender o sentimento ou a reação de outra pessoa, imaginando-se nas mesmas circunstâncias.

A empatia não é algo dado, mas uma construção diária, um exercício permanente de alteridade, de tolerância para com a diferença. A adoção de uma postura empática durante o atendimento ao cidadão pode facilitar a comunicação deste com o profissional da Ouvidoria Pública, bem como favorecer processos de mediação e de resolução de conflitos.

Se quiser relembrar as noções gerais sobre mediação e algumas dicas para negociar a resolução de um problema, retome o Capítulo 1.



*Para aprofundar seus conhecimentos sobre a criação de critérios de qualidade, leia o Manual técnico para implantação dos padrões de qualidade do atendimento ao cidadão, produzido pelo Ministério da Saúde e disponível no link [http://www.saude.sc.gov.br/saudetrabalhador/conferencia\\_estadual/textos\\_apoio/Pad%F5es%20de%20Qualidade%28CEST%29.pdf](http://www.saude.sc.gov.br/saudetrabalhador/conferencia_estadual/textos_apoio/Pad%F5es%20de%20Qualidade%28CEST%29.pdf)*

## A importância da comunicação: conversar é a melhor estratégia

Como abordado anteriormente, a Constituição Federal de 1988 instituiu como valor fundamental a solução pacífica das controvérsias. Essa perspectiva sugere que os conflitos sejam trabalhados no campo da construção de alternativas e soluções pacíficas, apoiadas no diálogo e na comunicação entre as pessoas envolvidas numa situação de conflito.

A comunicação é uma ferramenta central para a qualidade no atendimento. Por isso, é importante reconhecer os elementos que podem restringir ou impedir o perfeito entendimento das mensagens. Por exemplo, às vezes, uma pessoa fala e a outra não entende exatamente o que foi dito. Ou, então, tendo em vista a subjetividade presente na mensagem, muitas vezes, o emissor tem uma compreensão diferente da que foi captada pelo receptor. Além desses desafios, existem outros que interferem no processo de comunicação, como as barreiras tecnológicas, psicológicas e de linguagem.

As barreiras tecnológicas resultam de defeitos ou interferências dos canais de comunicação. São de natureza material, ou seja, resultam de problemas técnicos, como o do telefone com ruído. As barreiras de linguagem podem ocorrer em razão das gírias, regionalismos, dificuldades de verbalização, dificuldades ao escrever, gagueira, entre outros. Já as barreiras psicológicas provêm das diferenças individuais e podem ter origem em aspectos do comportamento humano, tais como:

- Seletividade: o emissor só ouve o que é do seu interesse ou o que coincida com a sua opinião;
- Egocentrismo: o emissor ou o receptor não aceita o ponto de vista do outro ou corta a palavra do outro, demonstrando resistência para ouvir;
- Timidez: a inibição de uma pessoa em relação a outra pode causar voz baixa, quase inaudível;
- Preconceito: a percepção indevida das diferenças socioculturais, raciais, religiosas, hierárquicas, entre outras;
- Descaso: indiferença às necessidades do outro.

Comunicar-se adequadamente é um desafio e uma condição para o bom relacionamento com o público, principalmente em situação de trabalho.

A comunicação verbal realiza-se oralmente ou por meio da escrita. São exemplos de comunicações orais: ordens, pedidos, debates, discussões, tanto face a face quanto por telefone, rádio, televisão ou outro meio eletrônico. Cartas, jornais, impressos, revistas, cartazes, entre outros, fazem parte das comunicações escritas.

A comunicação não verbal realiza-se por meio de gestos, mímicas, olhares, expressão facial e corporal, que podem reforçar ou contradizer o que está sendo dito. Cruzar os braços e as pernas, por exemplo, é um gesto que pode ser interpretado como posição de defesa. Gestos como colocar a mão no queixo, coçar a cabeça ou espreguiçar-se na cadeira podem indicar falta de interesse no que a outra pessoa tem a dizer. Também são gestos interpretados como forma de demonstrar desinteresse durante a comunicação: organizar papéis que se encontrem sobre a mesa, guardar papéis na gaveta, responder perguntas com irritação ou deixar de respondê-las.



*Para saber mais sobre a comunicação não verbal, leia o livro O Corpo Fala, de Pierre Weil e Roland Tompakow, publicado pela Editora Vozes.*

Outro fator importante do processo de comunicação é o feedback, que é uma palavra inglesa que significa retroalimentar ou dar resposta a um pedido ou acontecimento.

A partir do retorno de um determinado comportamento, abrem-se oportunidades de desenvolvimento e melhoria da comunicação, bem como de aperfeiçoamento individual. O feedback pode ser verbal ou não verbal. É preciso estar atento aos feedbacks recebidos das pessoas que atendemos ou com as quais nos relacionamos. Assim, por exemplo, uma pessoa que não entende do que estamos falando pode estar com a testa franzida ou demonstrar desinteresse, pelo olhar vago e distante, ou até por um bocejo.

Um feedback dirigido com assertividade pode garantir uma comunicação saudável, sem agressividade. A assertividade é a coerência entre pensamento, sentimento e comportamento. O importante na comunicação de retorno (feedback) é descrever sem avaliar o problema, de forma a não provocar resistência nas pessoas.

É importante observar que algumas palavras assumem diferentes significados para cada indivíduo. Palavras como amor, solidariedade, fraternidade, igualdade, justiça, entre outras, servem de rótulos para experiências universais, mas têm significados particulares para cada ser humano. A realidade subjetiva de cada pessoa é formada pelo seu sistema de valores, pelas suas crenças, pelos seus objetivos pessoais e pela sua visão de mundo. Daí a importância de checarmos a linguagem utilizada no processo de comunicação e adaptarmos nossa

mensagem ao vocabulário, aos interesses e às necessidades daquele a quem transmitimos alguma informação.

Vale a pena ressaltar que em toda e qualquer situação de comunicação, é preciso enfatizar o foco no usuário dos serviços – o cidadão.

## **Mobilizando conhecimentos, habilidades e atitudes para o atendimento ao cidadão<sup>4</sup>**

No capítulo 2 você estudou as competências requeridas na prática profissional dos trabalhadores das Ouvidorias Públicas. Agora, cabe a seguinte pergunta:

Como tais competências se materializam no momento do atendimento ao cidadão? Descubra a seguir.

### **I) Na dimensão do conhecimento**

O conhecimento é resultado de uma construção histórica e social. Isto quer dizer que o conhecimento é construído no decorrer do tempo e na interação com outras pessoas. Esse processo normalmente se dá nas experiências vivenciadas no trabalho, nos treinamentos e na educação formal.

É importante não confundir informação com conhecimento. Informação é a matéria prima do conhecimento. Em um passado não muito distante, se dizia: “quem tem informação tem o poder”. Hoje, não é bem assim. Tem poder aquele que pega a informação, que está disponível para todos, e a transforma em conhecimento útil para a organização.

Atualmente, há muita informação disponível, mas é preciso ser seletivo: reter apenas a informação qualificada necessária para produzir um conhecimento de valor para nós, para o órgão em que trabalhamos e para o cidadão. Para tanto, é preciso um critério confiável para fazer essa seleção. Esse critério se desenvolve com o gerenciamento da informação.

E como se faz o gerenciamento da informação?

Conheça bem a instituição e o órgão onde trabalha;

- Levante as informações necessárias para desenvolver suas atividades (normas, rotinas, regimento interno, por exemplo). Pergunte aos colegas, converse com quem já desenvolve ou já desenvolveu as mesmas atividades;
- Mantenha sempre acessível essas informações ou saiba onde localizá-las. Não é preciso sabê-las de cor, mas saber onde encontrá-las rapidamente, quando precisar;
- Mantenha atualizadas as informações necessárias para desenvolver seu trabalho. Além dos regulamentos internos, procure conhecer as

4 Texto adaptado do curso Atendimento ao Cidadão, desenvolvido pela Escola Nacional da Administração Pública (ENAP), 2006.



notícias veiculadas na mídia sobre temas que direta ou indiretamente digam respeito ao seu dia-a-dia profissional.

Ter conhecimento das atividades desempenhadas proporciona um sentimento de segurança e tranquilidade para receber o usuário, até mesmo aquele mais exaltado. O cidadão, quando percebe que o servidor conhece bem o seu trabalho e sabe o que está dizendo, deixa o órgão com a certeza de que foi bem atendido em suas necessidades.

Por outro lado, o atendente que demonstra não conhecer o seu trabalho, transmite ao usuário a impressão de que o problema não será solucionado. Essa imagem de ineficiência que o usuário forma do servidor despreparado acaba se estendendo ao órgão e a todo o serviço público.

Como você leu no capítulo 2, para ser competente, é preciso conhecer muito bem o trabalho desempenhado. Mas não basta. É necessário ter habilidade para aplicar o conhecimento construído, ou seja, saber como fazer o que deve ser feito. Esse é o tema do próximo tópico.

## **2) Na dimensão da habilidade**

É preciso ter habilidade para colocar o conhecimento construído em ação.

Dentre as várias habilidades que os profissionais que trabalham no atendimento ao cidadão devem ter, merece especial destaque a habilidade de comunicação.

Essa atividade, aparentemente tão corriqueira, compõe grande parte das atividades profissionais nas organizações. Nas diversas conversas que se estabelecem no decorrer do dia – sejam elas íntimas ou profissionais, presenciais ou virtuais, orais ou por meio de memorandos, cartas, telefonemas, faxes, mensagens eletrônicas – geralmente se efetuam ou respondem-se pedidos, declarações, afirmações, emitem-se opiniões, ou simplesmente se observa o ambiente, “escutando-se” o que se passa ao redor (LUCENA, 2010).

Conheça algumas dicas que podem auxiliar o desenvolvimento da habilidade de comunicação e, assim, qualificar o atendimento prestado nas unidades de Ouvidorias Públicas.

- Utilize frases curtas. Frases longas são mais difíceis de serem entendidas. Fale uma informação de cada vez, separando-as com uma expressão como “Estou sendo claro?”.
- Chame a pessoa pelo nome. Como a pessoa gostaria de ser chamada? Essa é uma informação importante. A forma padrão de nos dirigirmos ao cidadão é “Senhor” e “Senhora”. Utilize “Você” se estiver certo de que a pessoa prefere ser chamada assim, ou se ela lhe disser isso. Se o atendimento é prolongado, convém chamar o usuário pelo nome. Todos gostamos de ser chamados pelo nome. Anote o nome da pessoa, pois você poderá esquecê-lo. Não utilize apelidos ou expressões que possam sugerir algum preconceito e constranger o usuário.

- Evite o uso de siglas. A organização administrativa do serviço público adota o uso de siglas para denominar os diversos setores, departamentos, secretarias. Essa nomenclatura facilita a comunicação interna, mas não deve ser citada no diálogo com o usuário. Caso seja necessário utilizar uma sigla, ela deve ser “traduzida”.
- Evite o uso de palavras difíceis. O objetivo da comunicação é a interação entre pessoas, ou seja, a aproximação, o relacionamento, o diálogo e o compartilhamento. Devemos, portanto, nos processos comunicacionais, evitar palavras difíceis, pois elas comprometem essa interação. Utilize palavras que as pessoas conheçam e entendam. Uma frase aparentemente banal como: “A mídia está divulgando as datas do pagamento desse tributo”, que qualquer pessoa de escolaridade mediana entende, pode ser incompreendida por um cidadão que não tem em seu universo vocabular a palavra “mídia”. Melhor então dizer: “A televisão, o rádio e os jornais estão divulgando as datas do pagamento desse tributo”.
- Explique os termos técnicos que utilizar. Não há problema em utilizar nomes técnicos, desde que você tenha certeza de que o usuário sabe exatamente do que se trata. Muitas pessoas poderão não entender se você tentar justificar uma situação argumentando que “o lançamento não será possível porque o sistema está off-line”. Traduza para: “o lançamento não será possível porque o sistema não está funcionando, está fora do ar”. Se você tem que utilizar uma expressão técnica, explique ao seu interlocutor o seu significado.
- Ajude o usuário a entender o que ele deseja. Nem sempre o usuário consegue explicitar com clareza suficiente o que deseja. Há casos em que ele nem mesmo sabe direito do que precisa. Você terá que interpretar o que ele está dizendo e ajudá-lo a compreender a sua demanda. Você deve ajudá-lo, mostrando sua disposição em ouvir. Estimule-o a falar. Não hesite em pedir a ele que repita, que dê exemplos, que descreva casos semelhantes ou forneça mais dados. Também não se deve tirar conclusões apressadas, achando que já se sabe de antemão o que o outro tem a dizer. A precipitação na tomada de uma decisão pode até agilizar o atendimento, mas também pode impedir que a melhor solução seja dada ao problema.
- Assegure-se de que você está sendo entendido. Há casos em que as pessoas não entendem o que estamos falando, mas não se sentem à

vontade para perguntar. Continuar a conversa pode gerar mais incompreensão e constrangimento. Mesmo que seu interlocutor não diga, você poderá perceber pela expressão facial se ele não está acompanhando a sua explicação. Uma boa forma de se certificar de que o seu interlocutor compreendeu o que você disse, é pedir que ele fale o que entendeu. Se você tiver que repetir a orientação, evite dizer: “Você não entendeu”. Prefira: “Não expliquei direito...” Quando você orienta o usuário para se dirigir a um determinado lugar e não está certo de que ele entendeu, entregue o endereço por escrito e, se for o caso, o nome da pessoa a quem deve se dirigir e até mesmo o telefone, quando possível.

- Cuidado quando for dizer um “não”! Dizer ao cidadão que o seu pedido não foi atendido será sempre desagradável, para você servidor e mais ainda para a pessoa que irá receber a negativa. Temos que ter habilidade para dizer o não. Procure justificar com objetividade o não atendimento e demonstre que você também está chateado por não poder dar uma resposta que o usuário esperava. Essa demonstração de solidariedade alivia a situação e ameniza o mal-estar.
- O corpo fala. Como você leu anteriormente, numa interação face a face, não são apenas as palavras que comunicam. Compõem também nossas possibilidades comunicativas os gestos, o olhar, a expressão facial, a expressão corporal. Todos nós sabemos como é desagradável tentar conversar com alguém que não demonstra querer ouvir o que falamos. Quando vierem falar com você, pare o que estiver fazendo e dê atenção a essa pessoa. Procure olhar nos olhos das pessoas com quem conversa e tente manter um semblante tranquilo e sereno. Deixe bem clara, com palavras e com sua postura, a disponibilidade para ouvir.
- Explique sobre o procedimento de registro das informações. É importante que o usuário esteja ciente de que as informações por ele prestadas devem ser adequadamente registradas no formulário de atendimento. Nesse caso, pode-se dizer “Desculpe-me por ter que escrever enquanto conversamos, mas é porque assim consigo registrar com mais precisão o seu relato”.
- Procure estabelecer uma relação de confiança.
- Procure ouvir e compreender, pois cada história é única e singular, mesmo que para você pareça igual a anterior.
- Nunca faça promessas que não poderão ser cumpridas.

### **Conheça um exemplo interessante...**

Quando pedirem algo a você, responda sempre com um “sim” e só depois fale das impossibilidades, se porventura existirem. É importante demonstrar primeiro sua disponibilidade em ajudar, antes de falar das dificuldades ou condições para o atendimento. Veja a diferença entre estas duas formas de atendimento:

Cidadão: - Eu preciso de uma certidão negativa.

Servidor 1: - O senhor tem que preencher um requerimento. (A primeira fala do atendente é para colocar um dificultador.)

Cidadão: - Eu preciso de uma certidão negativa.

Servidor 2: - Sim Senhor, nós iremos lhe fornecer a certidão. Basta o senhor preencher um requerimento e apresentar a carteira de identidade e CPF. (A primeira fala do servidor é afirmativa, demonstrando boa vontade em ajudar).



*Nós investimos tanto em aprimorar nossa capacidade de falar, ou seja, nossa expressividade oral que, hoje, a maior dificuldade para a maioria das pessoas não é falar, e sim, ouvir. Para oferecer um bom atendimento, temos que saber ouvir o cidadão que nos procura; saber ouvir e ter paciência para entendê-lo.*

### **3) Na dimensão da atitude**

Algumas atitudes que são recomendáveis no atendimento a qualquer pessoa. São elas:

- **Prontidão.** Facilite o acesso das pessoas às informações e favoreça o contato. É verdade que nem sempre o atendimento imediato e rápido será possível, mas você poderá demonstrar que está atento à situação. O simples fato de cumprimentar cada um que chega pode ser a senha para a pessoa ficar mais tranquila, pois sabe que sua presença já foi notada e que ninguém será atendido antes. Isso evitará também que todos se aglomerem em volta de seu posto de trabalho para ser o próximo. A prontidão é uma atitude que se demonstra com palavras e com postura. Por exemplo, evite ficar de costas para as pessoas que você vai atender.
- **Cortesia.** Educação, respeito, polidez, consideração e cordialidade são atitudes fundamentais para quem trabalha no atendimento, independentemente da classe social a que pertençam às pessoas a serem atendidas. Não economize estas palavras: “Por favor...”; “Pois não...”; “Um momento...”; “Às suas ordens...”; “Obrigado...”; “Com licença...”;

“Me desculpe...”. A cortesia do servidor está relacionada ao bom tratamento oferecido ao cidadão.

- **Credibilidade.** Do servidor público será sempre cobrada transparência em seus atos de prestador de serviço à comunidade. Você transmite confiança e honestidade quando demonstra segurança nas informações e orientações dadas ao usuário. Para ter essa segurança, você tem que ter conhecimento de suas atividades e atribuições. Diga com clareza o que pode e o que não pode ser feito. Fale sempre a verdade. Mesmo que seja para dizer que você desconhece a resposta para um questionamento qualquer, ou mesmo que seja para dizer algo que não seja o esperado pelo cidadão e que poderá contrariá-lo.

- **Responsabilidade.** É sua responsabilidade ter informações corretas para quem se dirige a você. Evite a primeira reação de dizer: “Não sei, não é a minha área”. Se não estiver ao seu alcance o encaminhamento solicitado, informe ao usuário as outras soluções possíveis. Explique o motivo de não poder atendê-lo e mostre, quando for o caso, alternativas ao problema. Somente encaminhe a pessoa para o outro atendente, quando não puder resolver a situação. Neste caso, procure informar ao colega o histórico do atendimento para que o usuário não tenha que repetir sua demanda. Há casos em que o servidor acolhe um requerimento sem conferir adequadamente a pertinência do pedido. Algum outro servidor terá que se dedicar à análise desse pedido até o seu indeferimento. Uma leitura atenta do requerimento quando ele foi acolhido teria evitado esse trabalho de análise e não criaria no cidadão expectativas que não poderão ser atendidas.

- **Motivação.** Para ter uma atitude proativa e dinâmica no atendimento temos que estar motivados. Já se falou muito que motivação é algo que vem de dentro para fora. Essa afirmação está correta, mas é verdadeiro também dizer que a motivação é estimulada pelas condições e pelo ambiente em que trabalhamos. Todos somos, de alguma forma, responsáveis pela motivação de nossa equipe de trabalho. Temos que estabelecer acordos coletivos de companheirismo, solidariedade e apoio mútuo. Quando trabalhamos em um ambiente agradável, nos sentimos mais motivados para desempenhar nossas atividades e isso se reflete positivamente em nossa atitude diante do usuário. Jamais discuta com um colega ou o recrimine diante do usuário. Erros ou falhas de colegas ou de outros departamentos podem ocorrer, mas deverão

ser objeto de comentários reservados, não devendo ser manifestados publicamente. Bom clima organizacional não quer dizer ausência de conflitos. Afinal, estes são constitutivos das relações de trabalho. O que caracteriza uma boa equipe não é a inexistência de conflitos, mas a capacidade de seus integrantes de se reconciliar.



*Conhecimento, habilidade e atitude, dimensões constitutivas da competência, são interdependentes e complementares. Devem se manifestar de uma forma integrada e harmônica no processo dinâmico de atendimento ao cidadão.*



*Assista ao vídeo “Diez minutos”, um interessante curta-metragem, em espanhol e sem legendas em português, que aborda a atenção ao usuário nos serviços de atendimento diante das novas tecnologias. Disponível no link <http://www.youtube.com/watch?v=ZD8JjSjR3X0>*

### Como agir diante de situações delicadas?

Diferentes situações e contextos podem estar presentes na atividade cotidiana de atendimento ao cidadão. De maneira resumida, o quadro abaixo relaciona alguns exemplos de situações delicadas e procedimentos que podem ser adotados pelos profissionais das ouvidorias públicas. Confira e reflita.

SITUAÇÃO	PROCEDIMENTO
<p>Pessoas que gritam, ofendem e/ou ameaçam.</p>	<p>Estabeleça limites e opções. Nesses casos, podem-se adotar as seguintes posturas por parte dos atendentes:</p> <p>“Para continuar, eu preciso que o(a) senhor(a) diminua seu tom de voz. Se continuar gritando, vou ter que desligar (em caso de atendimento telefônico)”. “Caso continue me desrespeitando serei obrigado a interromper o atendimento (em caso de atendimento presencial)”. “O(a) senhor(a) não acha melhor continuarmos outra hora? Que tal amanhã às 10h?”. “Posso ouvi-lo atentamente desde que o(a) senhor(a) fale baixo e evite ofensas”. “Infelizmente, não me resta outra opção senão desligar o telefone (ou me retirar)”. Retire-se, então, do ambiente ou interrompa a ligação. Se necessário, peça ajuda.</p>
<p>Pessoas que relatam histórias aparentemente inverossímeis.</p>	<p>Não julgue ou avalie o usuário. Escute atentamente. Faça perguntas para esclarecer as dúvidas e buscar o nexo entre os acontecimentos. Anote criteriosamente o relato e descreva, no formulário, os pontos controversos. Se necessário, peça ajuda e leve o caso para ser discutido em equipe.</p>
<p>Pessoas que solicitam orientação relatando fato pouco provável.</p>	<p>Procure interpretar a demanda e respondê-la a partir da perspectiva da promoção e realização dos direitos humanos. Veja um exemplo real. No final do ano de 2012, a mídia noticiou uma profecia relacionada ao “fim do mundo”. Uma cidadã procurou uma unidade da ouvidoria pública e perguntou: “O que devo fazer quando o mundo estiver acabando?”. O atendente, após discutir o caso com a equipe, formulou a seguinte resposta: “Pelo que entendi, a Senhora busca informações sobre serviços e equipamentos públicos que prestam auxílio emergencial em caso de catástrofes naturais. Aqui está uma lista com tais serviços e equipamentos, caso necessário”.</p>

Pessoas com transtornos mentais.	Caso o usuário seja pessoa com transtorno mental, pergunte sobre a residência e a existência de vínculos familiares e comunitários. Em caso de emergência, acione a rede de serviços e equipamentos de atenção à saúde mental, tais como os Centros de Atenção Psicossocial (CAPS) ou os serviços socioassistenciais. A formação de uma rede de atendimento é o tema do próximo capítulo.
Pessoas vestidas de forma considerada inadequada.	Deve-se assegurar amplo acesso dos cidadãos às unidades das Ouvidorias Públicas. Se o órgão público de vinculação estabelecer regras quanto ao vestuário considerado adequado, procure conhecê-las bem e buscar alternativas caso o usuário não esteja vestido da forma apropriada. Caso necessário, pode-se proceder ao atendimento em espaços alternativos, caso existam, como áreas externas existentes no edifício.



*Recomenda-se que o atendimento presencial seja feito em dupla, a fim de que os atendentes prestem apoio mútuo e sejam parceiros na busca de alternativas e soluções.*

Há situações em que nem mesmo o exercício pleno da competência profissional pelo atendente da Ouvidoria Pública, pode resultar num diálogo franco e produtivo com o usuário.

Assim como não se admite que o servidor desrespeite o cidadão, não se pode aceitar, de maneira nenhuma, qualquer forma de desrespeito ao funcionário.

Diante desses casos, é recomendável que o atendente identifique certos limites, enunciando-os quando possível ao cidadão, de modo a não permitir danos irreparáveis à instituição e as pessoas envolvidas.

Tais situações acabaram, entre outros fatores, por justificar ao longo dos anos uma indisposição ao diálogo, que se institucionalizou como padrão de conduta na Administração Pública brasileira. Cartazes fixados sobre guichês e balcões de atendimento advertindo os usuários de que “Desacatar funcionário público no exercício da função ou em razão dela: Pena - detenção, de seis meses a dois anos, ou multa” (Art. 331 do Código Penal) ilustram com clareza tal indisposição. Associada à “cara amarrada” do servidor atrás do balcão, a advertência sempre foi lida como ameaça, como ataque, e não como defesa.



Esta Cartilha quer romper com o círculo vicioso e estimular o diálogo, o respeito e o reconhecimento mútuo entre os profissionais das Ouvidorias Públicas e os cidadãos.



*Para melhorar a efetividade do atendimento, não basta investir na eficiência técnico-científica e na racionalidade administrativa. Qualquer atendimento ao cidadão, assim como qualquer relação entre gestores e equipes profissionais, é caracterizado por relações humanas. A humanização tem como meta criar uma nova cultura institucional, que possa instaurar padrões de relacionamento ético entre gestores, técnicos e usuários.*

### **Conheça agora alguns parâmetros para a humanização do atendimento dos usuários.**

Condições de acesso e presteza dos serviços:

- Acessibilidade ao local de atendimento;
- Sinalização das áreas e dos serviços prestados;
- Tempo de espera para o atendimento;
- Clareza das informações oferecidas aos cidadãos;
- Meios para efetivação de reclamações e sugestões sobre os serviços prestados;
- Tempo para a obtenção da resposta;
- Sistema de disponibilização das respostas;
- Informações sobre outros serviços públicos disponíveis para o cidadão.

Qualidade das instalações, equipamentos e condições ambientais:

- Adequação das áreas de espera e de atendimento (conforto, privacidade, presença de banheiro);
- Qualidade das instalações físicas e aparência;
- Qualidade dos equipamentos (computadores, mobiliários);
- Identificação dos profissionais.
- Qualidade da relação entre cidadãos e profissionais:
- Eficiência, gentileza, interesse e atenção;
- Compreensão das necessidades dos usuários;
- Informações sobre prazos e rotinas administrativas;
- Privacidade no atendimento.

O reconhecimento da centralidade da dimensão intersubjetiva do trabalho de atendimento ao cidadão impõe o desafio de reconhecer os limites de intervenção e de controle

diretos sobre aquilo que se passa no momento “entre-dois”, em que a interação acontece. No entanto, o fato de não controlarmos boa parte desses processos não nos isenta da responsabilidade pelas consequências negativas que eventualmente possam apresentar-se sobre a qualidade da escuta, nem nos exime da responsabilidade de propor e tentar mudanças (SÁ, 2009).

É preciso investir em um trabalho contra o empobrecimento do espaço social pela redução do discurso à sua dimensão informacional e instrumental. Ou ainda, apostar num trabalho, sempre complexo, mas possível, de mediação, de diálogo. Mediação entre as lógicas subjetivas, grupais, organizacionais. Mediação que possibilita a busca do outro e a construção de projetos coletivos (SÁ, 2009).

### Referências bibliográficas

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO; OUVIDORIA-GERAL DA UNIÃO. Orientações para implantação de uma unidade de ouvidoria: rumo ao sistema participativo. Brasília: Controladoria-Geral da União; Ouvidoria-Geral da União, 2012a.

\_\_\_\_\_. Ouvidoria: Ciclo Específico. Apostila. Curso de Formação. Analista de Finanças e Controle. Brasília: Controladoria-Geral da União; Ouvidoria-Geral da União, 2012.

ESCOLA NACIONAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). Curso Atendimento ao Cidadão. Brasília: ENAP, s/d (mimeo), 2006.

LUCENA, Gentil J. “Competências Conversacionais – um diferencial no gerenciamento de projetos”. In: Revista Mundo PM, Edição 34, Agosto de 2010.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Padrões de Qualidade do Atendimento ao Cidadão: manual técnico para implantação dos padrões de qualidade do atendimento ao cidadão. Brasília: Ministério da Saúde, 2002.

\_\_\_\_\_. HumanizaSUS: Documento base para gestores e trabalhadores do SUS. Ministério da Saúde, Secretaria de Atenção à Saúde, Núcleo Técnico da Política Nacional de Humanização. Brasília: Editora do Ministério da Saúde, 2008. Disponível em [http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/humanizasus\\_gestores\\_trabalhadores\\_sus\\_4ed.pdf](http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/humanizasus_gestores_trabalhadores_sus_4ed.pdf)

\_\_\_\_\_. Política Nacional de Humanização. Brasília: Ministério da Saúde, 2010. Série B. Textos Básicos de Saúde. Cadernos HumanizaSUS, v. 1. Disponível em [http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/cadernos\\_humanizaSUS.pdf](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/cadernos_humanizaSUS.pdf)

PROCURADORIA-GERAL DA UNIÃO. Cartilha de excelência no atendimento e boas práticas na PGU. Brasília: novembro de 2010.

SA, Marilene de Castilho. A fraternidade em questão: um olhar psicossociológico sobre o cuidado e a “humanização” das práticas de saúde. Interface (Botucatu), Botucatu, 2013. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-32832009000500016&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-32832009000500016&lng=en&nrm=iso)>. access on 06 Feb. 2013. <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-32832009000500016>.

## ● Rede de atendimento: em busca de uma atuação colaborativa

O que é uma rede de atendimento? De que forma ela pode contribuir para efetivar um bom atendimento ao cidadão nas Ouvidorias Públicas?

A existência de redes – envolvendo diferentes atores ou organizações vinculadas entre si por meio da criação e manutenção de objetivos comuns e de uma dinâmica gerencial adequada – é fenômeno cada vez mais presente na Administração Pública.

Este capítulo tem como objetivo apresentar a importância do trabalho articulado entre organizações, grupos e indivíduos para a mobilização de recursos, o intercâmbio

de informações e a efetividade das ações de atendimento ao cidadão nas unidades de Ouvidorias Públicas.

## O que é uma rede?

Na linguagem cotidiana, o termo rede significa o entrelaçamento de fios capazes de formar um tecido. Vários campos do conhecimento, como a psicologia social, a sociologia e a administração de empresas também utilizam a palavra.

De modo geral, o conceito de rede considera as inter-relações, as associações encadeadas, interações, vínculos não hierarquizados, relações de comunicação, intercâmbio de informações e trocas diversas entre os agentes e organizações envolvidas.

Na gestão governamental, o termo é entendido como um modelo estratégico de gestão de políticas ou, ainda, como um novo modelo de governança, que envolve os níveis local e global (FLEURY; OUVÉNEY, 2007). Embora existam algumas diferenças conceituais, é possível afirmar que as áreas que trabalham com as redes de políticas compartilham a ideia de que elas são:

*[...] um conjunto de relações relativamente estáveis, de natureza não hierárquica e independente, que vinculam uma variedade de atores que compartilham interesses comuns em relação a uma política e que trocam entre si recursos para perseguir esses interesses, admitindo que a cooperação é a melhor maneira de alcançar as metas comuns (FLEURY; OUVÉNEY, 2007, p. 16).*

A intensificação do debate sobre redes nos últimos anos pode ser explicada por vários fatores, tais como: o processo de democratização, a multiplicação das organizações e movimentos sociais e o desenvolvimento de uma nova consciência cidadã, que reivindica maior participação nos processos de gestão das políticas públicas. De fato, a recente formação de estruturas multicêntricas está relacionada com um contexto democrático e inclusivo de representação, planejamento e condução da ação pública. Além disso, a possibilidade de estabelecer redes de atuação está intimamente relacionada com o desenvolvimento tecnológico das comunicações, que possibilita interações em tempo real.



*As redes podem constituir-se numa alternativa para administrar ações e serviços públicos nos quais os problemas são complexos, existem múltiplos atores envolvidos e uma crescente demanda por participação cidadã.*

A atuação em redes envolve:

- A negociação e a geração de consensos;
- A criação de regras de atuação;
- A distribuição de recursos;
- Práticas de interação;
- A construção de mecanismos decisórios coletivos e;
- O estabelecimento de prioridades e acompanhamento.

No campo das ações públicas, só existe uma rede na medida em que ela integra e articula diferentes atividades.

Por exemplo, de acordo com a Norma Operacional Básica do Sistema Único de Assistência Social (NOB SUAS/2005): “a rede socioassistencial é um conjunto integrado de iniciativas públicas e da sociedade, que ofertam e operam benefícios, serviços, programas e projetos, o que supõe a articulação entre todas estas unidades de provisão de proteção social, sob a hierarquia de básica e especial e ainda por níveis de complexidade”.

A partir desse exemplo é possível compreender que a rede de atendimento socioassistencial constitui uma salvaguarda, para o apoio e a proteção social, destinada aos usuários dos serviços sociais, que deverão receber o amparo e o atendimento aos seus direitos.

Acionar uma rede consiste criar um processo comum de comunicação para todos os que estão envolvidos no problema e possuem um objetivo comum. Sua efetivação implica na comunicação estruturada e na elaboração de uma estratégia viável e eficaz para articulação, intervenção e gestão dos processos.

Tornar uma rede produtiva requer investimentos financeiros e de tempo, convivência, integração e disposição para estabelecer consensos mínimos em relação a objetivos, metas e realizações.

Em relação às Ouvidorias Públicas, tal perspectiva reflete-se na busca por unicidade e padronização de ações, na criação de metodologias eficientes para a recepção e o tratamento das manifestações, no fortalecimento do diálogo e apoio mútuo e na criação de processos colaborativos. Reflete-se, ainda, na capacidade de comunicação e mobilização de outros serviços, equipamentos e redes públicas de atendimento, tais como as Redes de Atenção à Saúde, a Rede de atenção psicossocial e a Rede socioassistencial, dentre outras, tendo em vista atender o cidadão com excelência e, sobretudo, promover e assegurar a realização de seus direitos de cidadania.



O Fórum de Ouvidorias Públicas Federais com pautas sociais (FOPS), cujo funcionamento iniciou-se em janeiro 2010, a partir da articulação entre o Departamento de Ouvidoria-Geral do SUS, a Ouvidoria da Secretaria de Políticas para as Mulheres, a Ouvidoria Nacional de Direito Humanos e a Ouvidoria da Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial, conta atualmente com cerca de 20 ouvidorias federais. Seu objetivo central é a organização de uma rede para o atendimento integral às demandas dos cidadãos. Entre os objetivos específicos do Fórum está a melhoria de procedimentos e fluxos institucionais para o tratamento articulado das manifestações.

### Como uma rede de atendimento pode contribuir para efetivar direitos de cidadania?

Mas eu achei que você iria resolver o meu problema...



As Ouvidorias Públicas devem lhe dar informações sobre os seus direitos e como garanti-los, devem acolher suas reclamações, denúncias, sugestões e elogios e encaminhá-las para os órgãos ou setores públicos responsáveis, para que eles verifiquem a melhor forma de resolver sua necessidade. Nós somos a ponte entre a Senhora e os órgãos da Administração Pública.



A situação acima não é incomum no decorrer dos atendimentos presenciais nas unidades das Ouvidorias Públicas. A questão que se coloca é: - Como as Ouvidorias Públicas podem se relacionar com demandas que, a princípio, extrapolam suas competências?

Segundo Neves (2009, p. 158):

*“O cidadão, sujeito de direitos, que chega para ser atendido em uma situação de vulnerabilidade social, via de regra, apresenta um conjunto variado de necessidades sociais. Este conjunto ou é desconsiderado, em uma negação do tipo “aqui a gente não atende isso” ou se desqualifica esse o usuário dos serviços sociais – sujeito de direitos – com uma fala mais ou menos assim “você já está recebendo isso que é bem melhor do que nada”.*

Inicialmente, é necessário destacar que a perspectiva do usuário como sujeito de direitos declara uma compreensão de que suas necessidades não existem segmentadas, fragmentadas e separadas em partes.

Essa compreensão nasce de dois princípios basilares dos direitos humanos:

- Tais direitos são indivisíveis, uma vez que os direitos civis, políticos, econômicos, sociais e culturais são igualmente necessários para uma vida digna e;
- São interdependentes, pois a realização de um direito requer a garantia dos demais. Por exemplo: não exercem plenamente o direito ao voto aqueles que não têm direito ao trabalho e à educação; não há liberdade sem alimentação; não há saúde sem alimentação adequada, moradia, saneamento básico e assim por diante. A promoção de qualquer direito humano deve ser desenvolvida de forma inter-relacionada com a promoção de todos os outros.

Assim, é preciso acolher as demandas do cidadão em sua integralidade, promovendo o encaminhamento adequado e tempestivo a órgãos, serviços e equipamentos públicos capazes de solucionar a demanda apresentada.

Para organizar o adequado planejamento e funcionamento de uma rede formal, algumas considerações importantes devem ser apresentadas (NEVES, 2009):

- O conhecimento sobre os elementos que compõem uma determinada situação de risco ou vulnerabilidade social é fundamental para melhor direcionar o cidadão ao sistema de apoio existente, viabilizando a prestação de serviços adequados. Esta perspectiva ultrapassa a noção, por vezes presente no senso comum e na burocracia do Estado, de que determinado assunto “não me compete”;
- A efetiva circulação das informações deve realizar-se de forma significativa, uma vez que os colaboradores integrantes da rede devem saber a quem solicitar e a quem enviar as informações necessárias em tempo hábil;

- O processo de interdependência organizacional em rede implica em alguns fatores condicionantes do trabalho. É preciso estar atento a aspectos como: o papel facilitador e articulador de técnicos encarregados de informar sobre o que está acontecendo e facilitar a socialização do conhecimento e da informação; o papel coordenador e gestor, que deve garantir coerência das prioridades entre a decisão e a ação; o papel operacional, que procura garantir “conectividade” entre os processos, produtos e a compatibilidade orçamentária (GONÇALVES, 1991 apud NEVES, 2009);
- Deve-se ressaltar a importância da participação assumida, livre e consciente de todos os membros que realizam uma ação coletiva, uma vez que tal posicionamento intensifica a colaboração dos diversos agentes para as realizações a serem alcançadas.

Por fim, a questão fundamental quanto à composição das redes reside no desafio do compartilhamento de recursos, da viabilização da interação entre agentes e organizações e da criação de mecanismos de coordenação entre os diversos serviços dedicados ao enfrentamento das questões sociais (NEVES, 2009) e ao fortalecimento de canais de participação social.

Nesse sentido, encontrar o papel mais adequado de cada organização no conjunto de articulações possíveis é um desafio a ser discutido coletivamente. É preciso pontuar que o esboço de um atendimento em rede deve levar em consideração as limitações, as especificidades e possibilidades estruturais e institucionais das diferentes organizações, serviços e equipamentos públicos envolvidos.



*Para saber mais sobre as redes de atendimento, leia o texto Rede de atendimento social: uma ação possível?, de Marília Neves. Disponível no link [http://catolicaonline.com.br/revis-tadacatolica2/artigosv1n113\\_Rede\\_de\\_atendimento.pdf](http://catolicaonline.com.br/revis-tadacatolica2/artigosv1n113_Rede_de_atendimento.pdf)*

*Veja também a publicação da Rede de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres da Secretaria de Políticas para as Mulheres – Presidência da República. Brasília, 2011. Disponível no link: <http://www.spm.gov.br/publicacoes-teste/publicacoes/2011/rede-de-enfrentamento>*

## Referências bibliográficas

FLEURY, S. ; OUVÉNEY, A. M. Gestão de redes: a estratégia de regionalização da política de saúde. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.



NEVES, Marília Nogueira. Rede de atendimento social: uma ação possível? Revista da Católica, Uberlândia, v. 1, n. 1, p. 147-165, 2009. Disponível em [http://catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/artigosv1n1/13\\_Redde\\_de\\_atendimento.pdf](http://catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/artigosv1n1/13_Redde_de_atendimento.pdf)

# Mensagem final

Como você estudou ao longo desta Cartilha, as Ouvidorias Públicas têm a missão de criar mecanismos permanentes de diálogo, de participação e controle sociais, aspectos fundamentais do exercício democrático. Sua atuação ocorre, fundamentalmente, no processo de interlocução entre o cidadão e a Administração Pública, de modo que as manifestações provoquem a melhoria dos serviços públicos.

Para tanto, as Ouvidorias devem desempenhar algumas funções, que se traduzem na prática do acolhimento, da escuta, da compreensão, do reconhecimento, da resposta e do monitoramento das ações. Tais ações desenvolvem-se no horizonte da solução pacífica das controvérsias, em que os conflitos são trabalhados a partir da construção de alternativas e de soluções ancoradas na promoção e na valorização dos direitos do cidadão.

É essencial que os profissionais das Ouvidorias Públicas conheçam bem tais fundamentos, uma vez que os mesmos qualificam e fornecem as bases necessárias para o trabalho cotidiano. Mas, além disso, é necessário construir competências profissionais, que se traduzem na combinação desses conhecimentos com destrezas, experiências e qualidades pessoais, utilizadas para responder às várias circunstâncias e desafios que envolvem a prática profissional. Conhecer e saber-fazer são duas dimensões fundamentais do saber, que devem ser mobilizadas permanentemente na atividade de atendimento ao cidadão.

Os serviços de atendimento disponibilizados pelas Ouvidorias Públicas constituem-se não apenas em um canal de participação, mas, sobretudo, numa forma de participação social.

Um atendimento de qualidade não significa apenas assistir o cidadão em suas necessidades. Diz respeito à possibilidade de duas ou mais pessoas estabelecerem uma relação empática, em que o “outro” é reconhecido e respeitado em suas especificidades.

Dessa compreensão surgem as questões relacionadas à humanização, cuja ideia central está intimamente relacionada com a capacidade de falar e de ouvir, de estabelecer diálogo com os semelhantes. Humanizar o atendimento é dar lugar à palavra do usuário e do profissional, de forma que tanto um quanto outro possam fazer parte de uma rede de diálogo.

Nesse sentido, para melhorar a efetividade do atendimento, não basta investir na eficiência técnico-científica e na racionalidade administrativa. Qualquer atendimento

ao cidadão, assim como qualquer relação entre gestores e equipes profissionais, é caracterizado por relações humanas. A humanização tem como meta criar uma nova cultura institucional, capaz de instaurar padrões de relacionamento ético entre gestores, técnicos e usuários.

A criação e o fortalecimento de redes de atendimento é um passo importante em direção à humanização e à efetividade no atendimento, uma vez que constrói pontes e valoriza a importância do trabalho articulado entre organizações, grupos e indivíduos para a mobilização de recursos, o intercâmbio de informações e a solução adequada das demandas.

Esperamos que a leitura dos conteúdos tenha contribuído para o seu aperfeiçoamento profissional.

Bom trabalho.





Esta Obra foi impressa pela Imprensa Nacional.  
SIG, Quadra 6, lote 800, 70.610-460. Brasília - DF.

Conheça mais sobre a CGU

[www.cgu.gov.br](http://www.cgu.gov.br)

 @cguonline

 cguonline

 cguoficial

Controladoria-Geral  
da União

GOVERNO FEDERAL  
**BRASIL**  
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA