

**OUVIDORIA**  
**Mídia Organizacional**

## CONSELHO EDITORIAL

Alex Primo – UFRGS

Álvaro Nunes Laranjeira – UTP

Carla Rodrigues – PUC-RJ

Cristiane Freitas Gutfreind – PUCRS

Edgard de Assis Carvalho – PUC-SP

Erick Felinto – UERJ

J. Roberto Whitaker Penteadó – ESPM

João Freire Filho – UFRJ

Juremir Machado da Silva – PUCRS

Maria Immacolata Vassallo de Lopes – USP

Michel Maffesoli – Paris V

Muniz Sodré – UFRJ

Philippe Joron – Montpellier III

Pierre le Quéau – Grenoble

Renato Janine Ribeiro – USP

Sandra Mara Corazza – UFRGS

Sara Viola Rodrigues – UFRGS

Tania Mara Galli Fonseca – UFRGS

Vicente Molina Neto – UFRGS

# **OUVIDORIA**

## **Mídia Organizacional**

**Organizador:**  
**Luiz Carlos Assis lasbeck**



*Editora Sulina*

© Autores, 2012.

Capa:  
*Leticia Lampert*

Editoração:  
*Vânia Möller*

Revisão:  
*Caren Capaverde*

Revisão gráfica:  
*Miriam Gress*

Editor:  
*Luis Gomes*

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação CIP  
Bibliotecária Responsável: Denise Mari de Andrade Souza – CRB 10/960

---

095      Ouvidoria: mídia organizacional / organizado por Luiz Carlos Assis  
            Iasbeck. – Porto Alegre: Sulina, 2012.  
            254 p.

ISBN: 978-85-205-0640-0

1. Comunicação Organizacional. 2. Sociedades – Organização. 3. Mídia –  
Cidadania - Informação. 4. Comunicação – Jornalismo. I. Iasbeck, Luiz  
Carlos Assis.

CDU: 070

658.45

CDD: 060

070-1

---

A grafia desta obra está atualizada segundo o Acordo Ortográfico da  
Língua Portuguesa de 1990, que entrou em vigor no Brasil em 2009.

Todos os direitos desta edição reservados à  
Editora Meridional Ltda.  
Av. Osvaldo Aranha, 440 cj. 101 – Bom Fim  
Cep: 90035-190 Porto Alegre-RS  
Tel: (0xx51) 3311-4082  
Fax:(0xx51) 3264-4194  
www.editorasulina.com.br  
e-mail: sulina@editorasulina.com.br

{Março/2012}

IMPRESSO NO BRASIL/PRINTED IN BRAZIL

# AUTORES

**Ailim Oliveira Braz Silva** é jornalista formado pela Universidade Católica de Brasília (UCB) e pedagogo formado pela Universidade de Brasília (UnB). Também atua como assistente de produção da Agência Câmara de Notícias e, atualmente, faz parte do grupo de pesquisa Educomunicação: superação do bullying, da UCB.

E-mail: ailim.unb@gmail.com.

**Ana Rafaela Bastos** é graduanda em Comunicação Social – Relações Públicas – e membro do grupo de pesquisa GEFACESCOM da Universidade Estadual de Londrina. Como bolsista de iniciação científica, realiza pesquisas que envolvem a área de cultura, comunicação e interação.

E-mail: anarafa\_bastos@gmail.com.

**Artur Roman** é pós-doutor em Sociologia pela Sorbonne (Paris V); doutor em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (USP); mestre em Linguística pela Universidade Federal do Paraná (UFPR); especialista em Administração de Recursos Humanos (1996) e graduado em Letras (Português-Inglês língua/literatura) pela Faculdade Estadual de Educação, Ciências e Letras de Paranaíba. É consultor na área de comunicação organizacional e de gestão de pessoas. Também atua como professor convidado na Univer-

cidade Estadual de Londrina e como coordenador editorial da revista *Ideias em Gestão* (revista da Faculdade AIEC).

E-mail: arturroman@uol.com.br.

**Fábio Oliveira Campos** é mestrando em Comunicação pela Universidade Católica de Brasília (UCB); especialista em Gestão Educacional pelo Instituto Luterano de Ensino Superior de Palmas/TO; MBA em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas/DF e graduado em Letras. É autor de artigos apresentados em Congressos da Intercom (Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação) e de contos e poemas em publicação interna da Caixa Econômica Federal, onde exerce o cargo de auditor interno.

E-mail: fabiomestrado@hotmail.com.

**José Marcelo Assunção** é mestre em Comunicação pela UnB. Trabalhou por quinze anos na área de Gestão de Pessoas, principalmente com T&D, e oito anos na área de ouvidoria, no Banco do Brasil. Desde 1998, é professor de Gestão de Pessoas, Gestão do Conhecimento e disciplinas correlatas no curso de Administração da UPIS – Faculdades Integradas, em Brasília (DF).

E-mail: jmadf@terra.com.br.

**Luiz Carlos Assis Iasbeck** é doutor em Comunicação e Semiótica pela PUC de São Paulo e jornalista formado pela UFJF (MG). Atualmente, é professor adjunto e pesquisador no curso de mestrado em Comunicação da Universidade Católica de Brasília (UCB), na linha de pesquisa “Processos Comunicacionais nas Organizações”, e nos cursos de Jornalismo e Publicidade. Como consultor, profere palestras e leciona cursos de capacitação em Ouvidoria, Negociação, Gestão de Conflitos, Gestão da Comunicação, Comunicação em Atendimento e Media Training pelo INC (Instituto Nacional de Capacitação). É professor de cursos de *latu sensu* no IBMEC (DF), Unochapecó (SC), UCSAL (BA) e no Cpós/ESAMAZ (PA). É sócio fundador e pesquisador do CISC (Centro

Interdisciplinar de Semiótica da Cultura e da Mídia) da PUC-SP e lidera o grupo interdisciplinar Metodologias de Pesquisa em Comunicação Organizacional, pelo CNPq/MCTI. Coordenou o grupo de pesquisa Ouvidoria, Mídia Organizacional, pela UCB e pelo CNPq, que resultou, entre outras, nesta publicação.

E-mail: [iasbeckk@uol.com.br](mailto:iasbeckk@uol.com.br).

**Maria Helena Saraiva Rodrigues** é mestre em Educação na área de Gestão Educacional pela Universidade Católica de Brasília (UCB), onde também exerceu as funções de chefe de departamento das habilitações pedagógicas; pedagoga/orientadora educacional pela Universidade Federal de Juiz de Fora de Minas Gerais; diretora da Faculdade de Educação e integrante da equipe do serviço de orientação e acompanhamento pedagógico. Atualmente, é docente dos cursos de licenciatura e Ouvidora da UCB e integrante do Fórum Nacional de Ouvidores Universitários.

E-mail: [helenas@ucb.br](mailto:helenas@ucb.br).

**Marlene Marchiori** é pós-doutora em Comunicação Organizacional pela Purdue University (Estados Unidos); doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (USP) e professora associada do departamento de comunicação e de administração da Universidade Estadual de Londrina. Também é pesquisadora líder do CNPq. Suas pesquisas envolvem as áreas de cultura organizacional, comunicação, estratégia e conhecimento. É autora dos livros Cultura e comunicação organizacional; Faces da cultura e da comunicação organizacional (volumes 1 e 2); Comunicação e organização – reflexões, processos e práticas.

E-mail: [marlenemarchiori@gmail.com](mailto:marlenemarchiori@gmail.com).

**Mayna Marchiori de Moraes** é mestranda em Direito Negocial pela Universidade Estadual de Londrina; pós-graduada em Direito Aplicado lato sensu pela Escola da Magistratura do Estado do Paraná e graduada em Direito pelo Centro Universitário Filadélfia (UNIFIL). Como

membro do grupo de pesquisa GEFACESCOM e GECORP da Universidade Estadual de Londrina, realiza pesquisas que envolvem as áreas de estratégia, ouvidoria e mediação. Também atua como advogada e conciliadora.

E-mail: marchiorima@hotmail.com.

**Rafiza Varão** é doutoranda em Comunicação pela Universidade de Brasília (UnB), onde desenvolve pesquisa sobre Harold Lasswell; mestre em Comunicação pela UnB e graduada em Comunicação Social, com habilitação em Jornalismo, pela Universidade Federal do Maranhão. Atualmente, é professora da Universidade Católica de Brasília (UCB).

E-mail: rafiza@gmail.com.

**Silvia Regina dos Santos Coelho** é mestre em Comunicação pela Universidade Católica de Brasília (UCB); especialista em Ciência Política pela Universidade de Brasília (UnB) e graduada em Biblioteconomia pela UnB e em Direito pelo Centro de Ensino Superior Unificado de Brasília. Atualmente, é analista legislativo da Câmara dos Deputados, atuando, principalmente, nos seguintes temas: cidadania, ouvidoria e gestão pública.

E-mail: silvia.coelho@camara.gov.br.

**Valéria de Fátima Raimundo** é doutora em Sociologia e mestre em Comunicação e Sociabilidade Contemporânea pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). É professora adjunta e coordenadora do curso de Comunicação Social da UFMG. Desenvolve pesquisas sobre comunicação organizacional e a natureza dos vínculos no âmbito da dominação e seus tensionamentos no interior de dispositivos hierarquizados.

Email: vraymundo@gmail.com.



# SUMÁRIO

- |     |  |
|-----|--|
| 11  | Prefácio   |
| 17  | Apresentação   |
| 21  | Competências Comunicacionais em Ouvidoria<br><i>Luiz Carlos Assis Iasbeck</i>  |
| 57  | O Papel das Ouvidorias na Comunicação<br>Organizacional<br><i>Ailim Braz e Rafiza Varão</i>  |
| 78  | A Ouvidoria como Processo de Construção de<br>Conhecimento<br><i>Ana Rafaela Bastos, Marlene Marchiori e Mayna<br/>Marchiori de Moraes</i> |
| 95  | Representatividade e Representações em<br>Ouvidorias Públicas<br><i>Silvia Regina dos Santos Coelho</i>                                    |
| 113 | Mediação Tecnológica e Controle nas Interações<br>Comunicacionais em Centrais de Relacionamentos<br><i>Valéria Raimundo</i>                |

- 151 | Ouvidoria Interna: “lugar de comunicação para os não ditos revelados”  
*Artur Roman*
- 183 | Fala que eu te escuto: Ouvidoria e Identidade:  
*Fábio Oliveira Campos*
- 211 | Uma falta que faz... Fala e ouve – O papel pedagógico da Ouvidoria  
*José Marcelo Assunção*
- 233 | Ouvidorias Universitárias: um caso à parte?  
*Maria Helena Saraiva Rodrigues*

# PREFÁCIO

Esta coletânea, *Ouvidoria: mídia organizacional*, coordenada pelo professor Luiz Carlos Assis Iasbeck, da Universidade Católica de Brasília (UCB), traz novas contribuições sobre um tema que ainda carece de mais estudos e produção no âmbito da comunicação.

Por sua trajetória acadêmica e profissional, vem de longa data o esforço de Iasbeck em reunir especialistas e estudiosos em torno da temática da ouvidoria, a fim de sistematizar reflexões que possam, de alguma forma, não só fomentar o debate, mas, sobretudo, intervir na qualidade dos serviços oferecidos, nesse segmento, em instituições públicas e nas organizações em geral.

Uma de suas primeiras iniciativas nesse sentido foi coordenar, a meu convite, o dossiê “Ouvidoria e comunicação”, publicado no número 12 da *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, no primeiro semestre de 2011. Nessa publicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo veio à tona qual é de fato o papel da comunicação na gestão e nos processos de uma ouvidoria.

Os textos aqui reunidos demonstram exatamente a imprescindibilidade da comunicação no contexto das

ouvidorias das organizações. As abordagens dos autores exploram vários enfoques, de questões relacionadas às competências comunicacionais para o pleno exercício da ouvidoria, passando pelas novas tecnologias da informação e suas mediações, até as ouvidorias como pontes na construção de conhecimento, bem como o papel das ouvidorias internas.

Particularmente, também defendendo que uma ouvidoria, tanto em órgãos públicos, quanto em empresas privadas e organizações do terceiro setor, seja regida por uma política de comunicação integrada e numa perspectiva holística. E não como algo isolado, que não congregue esforços conjuntos em benefício dos públicos envolvidos.

Entendendo que o propósito central desta obra é situar a ouvidoria em conexão com a comunicação organizacional como um todo e levar em conta as implicações daí decorrentes, registro aqui algumas considerações sobre a comunicação organizacional e quais seriam as possíveis interlocuções dessa com as ouvidorias das organizações.

Afinal, o que é comunicação organizacional? Um departamento? Uma especialidade a mais no departamento de comunicação? Um fenômeno? Um sinônimo de mídias? Uma simples forma de expressão das organizações? Quando falamos de comunicação organizacional, temos que considerar primeiro que ela abrange todos os tipos de organizações, públicas, privadas ou do terceiro setor. Ela lida com tudo que está implicado no contexto comunicacional das organizações: redes, fluxos, processos etc. Então, em primeiro lugar, há que se entender a comunicação organizacional como parte integrante na natureza das organizações. Ela é um

fenômeno que acontece dentro das organizações e pode ser estudado de diversas maneiras.

Note-se que o trabalho das ouvidorias contempla demandas dos públicos, expressadas por meio da comunicação, seja no âmbito interno seja no externo. A interlocução das auditorias assume diferentes características, envolvendo manifestações dos mais diferentes tipos, desde opiniões quanto a melhorias institucionais e dos produtos ou serviços, sentimentos de insatisfação com o tratamento recebido por parte da organização e com seu comportamento institucional diante de determinadas situações, até reações negativas dos empregados com relação às políticas de gestão e mesmo ao sistema de comunicação vigente.

Em todo esse contexto, pode-se perceber a presença da comunicação. Além de todos os aspectos já mencionados em relação ao processo, às redes, ao fenômeno etc., a comunicação se manifesta, na prática, por meio de diferentes modalidades, formando o *mix* que chamo de “comunicação organizacional integrada”, um tema que venho trabalhando desde 1985. Quando falo desse conceito, o que quero é deixar clara a natureza de cada modalidade comunicacional. Por exemplo, qual seria a natureza da comunicação interna, voltada para aqueles que trabalham na organização, os executivos e os funcionários? A comunicação interna, na prática, procura compatibilizar os interesses dos empregados da organização e vai muito além das mídias. Ela tem o propósito de buscar a integração entre capital e trabalho.

Qual seria o sentido da comunicação institucional? Seria de posicionamento da organização diante dos públicos, da opinião pública e da sociedade. Ela está ligada exatamente com a instituição propriamente dita, com a

sua personalidade, com a sua maneira de ser. Valoriza muito mais os aspectos corporativos que explicitam o lado público das organizações. Podemos citar a questão, por exemplo, da visão, da missão, dos valores e dos seus enunciados discursivos, com relação aos quais é grande a responsabilidade dos agentes da comunicação e dos ouvidores. Deverá existir coerência entre esses discursos com as práticas e atitudes institucionais no dia a dia. Cada vez mais os públicos vão exigir isso das organizações. Se uma empresa, por meio do serviço de atendimento ao consumidor, promete algo que ela entende como um valor, mas não o cumpre, os consumidores vão reclamar. A comunicação institucional diz como as organizações devem se posicionar perante a sociedade. Elas têm um compromisso. Precisam ter um posicionamento, pois são cobradas, sobretudo pelas ouvidorias instituídas.

E a natureza da comunicação mercadológica? É convencer os públicos quanto aos produtos e serviços da organização. Todas as manifestações simbólicas do composto formado por publicidade, promoção de vendas, *merchandising* e assim por diante, da comunicação persuasiva, enfim, também têm que traduzir um compromisso público. Não adianta fazer uma campanha pensando em causar impacto ou então para vender alguma coisa se não forem consideradas as consequências sociais, culturais e políticas. Hoje, temos que pensar em priorizar as pessoas, os cidadãos, mais do que somente os clientes ou consumidores.

Quando uso a terminologia “comunicação organizacional integrada”, minha preocupação é mostrar como as organizações estabelecem relações confiantes, por meio de suas manifestações, que podem estar voltadas para fins internos, institucionais e

mercadológicos e defender uma filosofia e uma política nessa direção.

E as ouvidorias, o que elas têm a ver com isso? Tudo, se pensarmos a comunicação nas organizações de forma abrangente e holística. É preciso que haja uma sinergia de propósitos e ações entre a ouvidoria e o setor ou departamento de comunicação, para um pronto atendimento das demandas e das reclamações dos públicos. As ações comunicativas precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de comunicação integrada que levem em conta os interesses e as expectativas dos públicos e da sociedade. E as ouvidorias certamente serão excelentes porta-vozes para que isso possa acontecer. Para as organizações em geral, é muito importante a integração e a parceria entre as atividades de comunicação e as ouvidorias, pois fortalece o seu conceito institucional e mercadológico diante dos públicos, da opinião pública e da sociedade como um todo.

Vivemos um momento de grande expansão da comunicação organizacional e das relações públicas no Brasil. Esses campos estão instituídos no país e já contam com literatura e pesquisas significativas. Eles passam por uma acentuada efervescência criativa e produtiva, tanto no meio acadêmico como no mercado profissional. No passado, as publicações especializadas aconteciam de forma rara. Nos últimos anos, temos tido um aumento relevante de novos lançamentos, sobretudo de obras coletivas, que expressam a potencialidade dos nossos pesquisadores, professores e profissionais, bem como os avanços alcançados.

Esta coletânea contribui para ampliar ainda mais a abrangência desses campos, abrindo novas perspectivas de atuação sob o prisma de uma comunicação integrada

e, por isso mesmo, muito mais participativa. Seu caráter científico e aplicado possibilitará novos aportes, que certamente contribuirão de forma expressiva para o desempenho pleno, eficaz e eficiente das ouvidorias nas mais diferentes organizações.

Margarida Maria Krohling Kunsch

*Professora titular da Escola de Comunicações e Artes  
da Universidade de São Paulo (ECA-USP).*

*Presidente da Confibercom - Confederação Ibero-Americana  
das Associações Acadêmicas e Científicas de Comunicação.*



# APRESENTAÇÃO

## Os saberes da Ouvidoria

As ouvidorias estão se firmando no mercado brasileiro e internacional como uma realidade irreversível do mesmo modo que são irreversíveis as conquistas do consumidor nas relações de troca.

Aqueles que antes eram reféns dos fornecedores e mal podiam reclamar de problemas em produtos ou serviços, hoje têm espaços institucionais de recepção e são estimulados a manifestar-se em todas as etapas dos processos comerciais, notadamente na pós-venda.

No Brasil, tal transformação aconteceu de modo gradual, com alguns avanços súbitos, pontuados em golfadas por decisões governamentais ou corporativas. Desde seu tímido início em meados da década de 80, o instituto da ouvidoria passou por uma série de mudanças, inventando-se e remodelando-se a cada estímulo, a cada situação de impasse, a cada novo desafio que a evolução dos meios de produção e de consumo nos oferecia.

De um simples lugar de recepção de reclamações, estimulado a partir da invenção dos Procons da década de

80 e da promulgação do Código de Defesa do Consumidor em 1990, a ouvidoria tornou-se ponto de honra, lugar estratégico para empresas públicas e privadas, empenhadas em levar a sério o atendimento aos seus clientes, aprimorarem seus processos de produção, apresentação, distribuição e comercialização de produtos ou prestação de serviços.

Por pressão das demandas dos clientes – evidenciadas em pesquisas de satisfação e de opinião – ou mesmo por “determinação superior”, como no caso das organizações públicas, ouvidorias foram implantadas sem que tal iniciativa fosse necessariamente precedida pela preparação – espontânea ou sistemática – dos funcionários ou servidores para lidarem com esse novo tipo de atividade. No entanto, isso não impediu que as ouvidorias se proliferassem, cada qual buscando modelos e capacitações adequados para responder às suas necessidades. Algumas instituições foram criadas para congregá-las por área de afinidade ou natureza de atuação, tais como a ABO (Associação Brasileira de Ouvidores), a OGU (Ouvidoria Geral da União), vinculada à Controladoria Geral da União, a ANOP (Associação Nacional de Ouvidorias Públicas) e a FNOU (Federação Nacional de Ouvidorias Universitárias), dentre outras. Essas instâncias organizadoras rapidamente se estruturaram em torno de normas, regras, códigos de procedimento e conduta de modo a disciplinar e enquadrar modelos espontâneos de ouvidorias que surgiam de forma cada vez mais acelerada. Tornaram-se também pontos de apoio e orientação, a despeito de insinuarem-se como federações de filiação compulsória. Não foi necessário muito tempo para que essas associações se transformassem em objeto

de ambição política para a área, o que inevitavelmente fez delas espaços de sectarismos e disputa de poder.

À margem desses movimentos, mas sem desconhecê-los, um grupo de estudos organizado no curso de mestrado em Comunicação da UCB, com apoio da universidade e do CNPq (MCT), reuniu pesquisadores, professores, alunos de mestrado e de iniciação científica da graduação em Comunicação Social para iniciar um trabalho de sistematização do conhecimento instalado na área. Até então limitado a estudos de caso e troca de experiências em inúmeros seminários, congressos e encontros periódicos, nacionais e internacionais, o saber da ouvidoria, por natureza multidisciplinar, pode ser constituído em diversas áreas do conhecimento atualmente catalogadas. O objetivo do grupo foi o de iniciar um esforço de sistematização do saber da ouvidoria na área específica das Relações Públicas e Comunicação Organizacional, no campo da Comunicação Social.

O primeiro produto desse trabalho foi publicado no número 12 da *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, no primeiro semestre de 2010. O segundo é esta publicação.

Aqui, o leitor interessado no estudo da ouvidoria encontrará considerações acerca das competências de saber necessárias ao exercício do cargo e entenderá o papel da ouvidoria no contexto das diversas modalidades de comunicação organizacional. Terá também condições de identificar a participação da ouvidoria na construção do conhecimento e será convidado a considerá-la como um lugar de construção, manutenção e reformulação de sentidos; afinal, o trabalho da ouvidoria consiste em tratar vínculos esgarçados ou comprometidos entre públicos e organizações.

A relação das ouvidorias com as demais centrais de relacionamento, o ambiente tecnológico em que isso acontece, as linguagens e o imaginário que cerca esse ambiente são outras abordagens que buscam circunscrever o conhecimento gerado nas práticas de ouvidorias no rol das teorias da significação (da semiótica, da análise do discurso, do dialogismo e da carnavalização).

E como instância mediadora, a ouvidoria tem um importante papel na gestão da identidade da organização, além de desenvolver funções pedagógicas indispensáveis para manter relacionamentos motivados, assegurando a permanência das interações.

Finalmente, como área do saber, a ouvidoria parece encontrar seu lugar nos estudos superiores. E nem por isso se furta a produzir seus efeitos pragmáticos nos ambientes universitários, organizações complexas que possuem modelos peculiares de funcionamento.

Esperamos, dessa forma, contribuir para ampliar e aprofundar os estudos da comunicação organizacional. Se, por um lado, a ouvidoria vem revolucionar as relações de trocas econômicas, por outra, ela traz aos estudos da comunicação novas e inusitadas formas de pensar e equacionar os conflitos de interesse, impasses que geram descompassos e comprometem o sucesso das relações organizacionais.

Brasília (DF), 20 de setembro de 2011.

Luiz Iasbeck, editor.