

COMUNICAÇÃO EM OUVIDORIA: um modelo de prática organizacional para os hospitais universitários federais¹

COMMUNICATION IN OMBUDSMAN: a model of organizational practice for federal university hospitals

Pedro Germano Nobre Neto²

Flavia de Almeida Moura³

Melissa Silva Moreira Rabelo⁴

Protásio César dos Santos⁵

Resumo: *Este artigo resulta de uma pesquisa que buscou entender as práticas comunicativas da Rede de Ouvidorias da Ebserh, sob a ótica da tríade manifestação de Ouvidoria, pesquisa de satisfação e acesso à informação, na perspectiva de que elas podem ser analisadas no contexto da comunicação organizacional. A partir de um entendimento de rede social enquanto construção de vínculos relacionais entre indivíduos e de uma metodologia qualitativa, fez-se uso de uma pesquisa bibliográfica; pesquisa documental sobre a legislação vigente; observação participante; questionário; e entrevista. Concluiu-se que a comunicação nas ouvidorias pode ser orientada e padronizada, sendo produzido um Modelo de Comunicação em Ouvidoria, com duas ações: proposta de treinamento e um guia com as orientações gerais de práticas comunicativas na Ouvidoria.*

Palavras-Chave: *Ouvidoria Pública 1. Práticas comunicativas 2. Comunicação organizacional 3.*

Abstract: *This article is the result of a research that sought to understand the communicative practices of the Ebserh Ombudsman Network, from the perspective of the triad manifestation of Ombudsman, satisfaction survey and access to information, in the perspective that they can be analyzed in the context of organizational communication. From an understanding of the social network as the construction of relational bonds between individuals and a qualitative methodology, a bibliographic research was used; documentary research on current legislation; participant observation; quiz; and interview. It was concluded that communication in the ombudsman's offices can be guided and standardized, and a Communication Model in the Ombudsman's Office is produced, with two actions: a training proposal and a guide with general guidelines for communicative practices in the Ombudsman's Office.*

Keywords: *Public Ombudsman 1. Communicative practices 2. Organizational communication 3.*

¹ Trabalho apresentado ao Grupo de Trabalho Estudos de Comunicação Organizacional do 31º Encontro Anual da Compós, Universidade Federal do Maranhão, Imperatriz - MA. 06 a 10 de junho de 2022.

² Analista Administrativo – Relações Públicas do Complexo Hospitalar Universitário da Universidade Federal do Pará, Mestre em Comunicação, pedro_germano003@hotmail.com.

³ Professora do Departamento de Comunicação e PPGCOM/Mestrado Profissional da Universidade Federal do Maranhão, Doutora em Comunicação, flavia.moura@ufma.br.

⁴ Professora do Departamento de Comunicação e PPGCOM/Mestrado Profissional da Universidade Federal do Maranhão, Doutora em Políticas Públicas, melissa.rabelo@ufma.br.

⁵ Professor do Departamento de Comunicação e PPGCOM/Mestrado Profissional da Universidade Federal do Maranhão, Doutor em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido, protasio.cezar@ufma.br.

1. Introdução

Entender a participação social sob a ótica de uma prática comunicativa foi o ponto de partida para o desenvolvimento da pesquisa intitulada Comunicação em Ouvidoria: um modelo de prática organizacional para os hospitais universitários federais, na perspectiva de uma dissertação de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Comunicação / Mestrado Profissional da Universidade Federal do Maranhão. Nesse sentido, o presente artigo tem o objetivo de apresentar parte do estudo que teve como resultado a proposta de um Modelo de Comunicação em Ouvidoria.

Ter em mente que os atores sociais estão com um lugar de fala junto às instituições públicas - o que vem agregando valor aos serviços e produtos ofertados, proporcionando a efetivação de trocas, interações e relações - objetivou um aprofundamento da vivência nas Ouvidorias dos Hospitais Universitários (HU's) geridos pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh) no que tange à verificação das práticas comunicativas efetivadas.

A pesquisa teve como eixo a temática “Comunicação e Ouvidoria Pública” sob a ótica da tríade⁶ manifestação de ouvidoria, pesquisa de satisfação e acesso à informação, acreditando que essas práticas comunicativas podem ser analisadas no contexto da comunicação organizacional.

Para essa análise, levou-se em consideração ainda a compreensão dos profissionais do serviço e o entendimento de rede social enquanto construção de vínculos relacionais entre indivíduos (MARTELETO, 2010, p. 28), atrelado a uma ideia de rede secundária, haja vista ser uma atuação coletiva a bem da funcionalidade das ouvidorias nos HU's, sendo compartilhados conhecimentos, informações e experiências, além da busca pela padronização das atividades e dos processos de trabalhos.

Como metodologia, baseada nos estudos de GODOY, 1995; LOPES, 2005; MARCONI; LAKATOS, 2007; DESLAURIERS; KÉRISIT, 2008; JACCOUD; MAYER, 2008; DUARTE; BARROS, 2009; GERHARDT; SILVEIRA, 2009; MANZATO; SANTOS, 2012; POUPART, 2012; SILVA, 2015; e CERVI, 2017, alguns instrumentos foram utilizados para a cientificidade da pesquisa e a busca empírica do objeto estudado.

Assim, foi efetivada uma pesquisa bibliográfica acerca das categorias participação social, ouvidoria pública e comunicação; pesquisa documental sobre a legislação vigente acerca do

⁶ A terminologia tríade foi pensada a partir das macro atividades desenvolvidas nas Ouvidorias da Rede Ebserh, quais sejam: Manifestação de Ouvidoria, Pesquisa de Satisfação e Acesso à Informação.

instituto Ouvidoria e a respeito dos normativos preconizados na Rede; observação participante à medida que o pesquisador era ouvidor de um dos Hospitais Universitários; questionário com o objetivo de traçar informações e obter o entendimento da relação entre Ouvidoria e Comunicação junto aos ouvidores; e entrevista com ouvidores da área da Comunicação, na perspectiva de aprofundar tal entendimento, assim como identificar possíveis estratégias para o produto desenvolvido.

O Modelo de Comunicação em Ouvidoria contou com duas ações: uma proposta de treinamento⁷ e um guia com orientações gerais de práticas comunicativas⁸, considerando, em termos de conceituação: as temáticas sobre características gerais da Ouvidoria, com base nos direcionamentos da Controladoria Geral da União (2012) e da Escola Nacional de Administração Pública (2017a); um arcabouço legal da atividade (Lei 12.527/11, Lei 13.460/17 e o Decreto 9.094/17); as competências necessárias para os profissionais da área; a busca pela excelência no atendimento e ações pedagógicas; as ferramentas tecnológicas e sistema utilizados; a necessidade de uma boa produção textual; a efetivação de uma gestão da imagem institucional e percepção de um controle acerca dos processos desenvolvidos; a produção de relatórios gerenciais para qualificação do feedback dos usuários e apresentação de resultados; avaliação periódica e gestão de projetos por meio da pesquisa de satisfação; execução e monitoramentos da transparência ativa como estratégia da gestão da informação; e o estabelecimento de um marketing institucional para a atividade de Ouvidoria em um contexto de divulgação do serviço (IASBECK, 2012).

Dessa forma, a pesquisa, além de contribuir para a relação Comunicação e Ouvidoria, ao ponto de ser afirmado que o serviço pode ser efetivado à luz da comunicação organizacional, traz um produto que pode servir de base não somente para a Rede Ebserh, mas, também, para aquelas instituições que têm a comunicação como área estratégica e percebem que o outro é um ator do processo na gestão da imagem institucional.

2. Ouvidoria Pública: comunicação e participação social

A participação social com foco na comunicação apresenta uma visão do processo comunicativo que dá voz e vez a atores sociais que não tinham um lugar de fala na sociedade,

⁷ Proposta de Treinamento -

<https://drive.google.com/file/d/1RZVqVEKOzsUxELi7ifNANVteVMiclo3/view?usp=sharing>

⁸ Guia - <https://drive.google.com/file/d/1KpGDOpPncgNHxRjWm3mjiewivDRtZ1ro/view?usp=sharing>

propiciando um avanço democrático e estabelecendo um sistema que exige informação e uma relação mútua do cidadão com o Estado e as instituições. A comunicação assume uma perspectiva cidadã, imbuída de sua essência de interagir com o outro e de trocar informações, buscando-se o entendimento e a compreensão para o bem de toda uma sociedade (IASBECK, 2006). Assim, torna-se um processo intermitente de produção de sentidos, que alinhados aos discursos, favorece a formação de imagens e percepções sociais e organizacionais.

Peruzzo (2007, p. 3) afirma, no que tange à interdisciplinaridade entre participação social e comunicação, que:

[...] a comunicação é mais que meios e mensagens, pois se realiza como parte de uma dinâmica de organização e mobilização social; está imbuído de uma proposta de transformação social e, ao mesmo tempo, de construção de uma sociedade mais justa; abre a possibilidade para a participação ativa do cidadão comum como protagonista do processo.

O entendimento desse processo leva a caracterizar as práticas comunicativas existentes, uma vez que a comunicação, na contemporaneidade, tem sido identificada pelos seus estudiosos para além das questões instrumentais. “O maior desafio para a investigação em comunicação organizacional está em superar as visões tradicionais e contribuir com uma concepção renovada do ambiente mutável das organizações” (CURVELLO, 2002, p. 13).

A comunicação, principalmente nas organizações, deve superar uma visão tradicional, instrumentalista e avaliar uma ótica interativa e relacional, considerada por Baldissera (2008, p. 32) capaz de “complementar, potencializar, qualificar, agilizar e/ou resistir, subverter, confundir, distorcer os processos formais/oficiais”.

Os ambientes organizacionais estão inseridos no contexto de uma sociedade globalizada e tecnológica em que novas relações e interações se estabelecem, (res) significando o processo comunicativo, como afirma Scroferneker (2008). Para tanto, Baldissera (2008, p. 47) acrescenta que se deve “agir potencializando os lugares de escuta para as manifestações da diversidade e fomentar a crítica como necessária para o desenvolvimento e qualificação de processos”, evidenciando uma instância relacional da comunicação e estabelecendo a importância do outro e o seu lugar de fala, além de agregar valor ao processo comunicativo, utilizando-se uma linguagem cidadã e inclusiva como possíveis estratégias.

A Ouvidoria se insere na discussão da dimensão humana da comunicação. O profissional de ouvidoria tem a função de traduzir uma fala, carregada de sensações, em um discurso técnico e, ao mesmo tempo, pessoal. O usuário é a peça-chave na relação, devendo-se focar em ações

que busquem a sua satisfação, primando pela identificação das necessidades, competência, educação, resolutividade, confiabilidade, credibilidade, segurança e comunicação verbal e não verbal. Esta última com base na indicação de que “as pessoas são canais de expressão” (MARCONDES FILHO, 2018, p. 75), uma vez que o corpo fala.

Uma escuta qualificada pode ser traduzida na perspectiva da alteridade, da importância dada ao outro, justamente pelo fato de haver um processo humano ali estabelecido. “Sou ser humano na medida em que consigo sair do meu ser para me tornar humano na hospitalidade e acolhimento do outro” (MARCOS, 2010, p. 242). Não se trata aqui de algo linear, que se estabelece da mesma forma em todos os atendimentos. Cada outro é único. A escuta está na atenção devida, no reconhecimento do outro que está em atendimento na Ouvidoria: sua história de vida, contexto, gestos, falas etc. Isso traz aspectos de que o processo de trabalho, nesse contexto, pode ser adaptável a cada realidade. “Desenvolver competências para interagir significa, em grande parte, desenvolver a capacidade de perceber o outro em dimensões não-verbais e contextuais” (IASBECK, 2010, p. 22).

Partindo desse pressuposto e lançando mão de uma interpretação enquanto importância a ser dada ao outro perante um processo comunicativo, traz-se também, no cerne da excelência do atendimento, o que a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2017b, p.6) diz: “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 de empatia”.

Portanto, resumidamente, as Ouvidorias efetivam processos comunicativos a todo instante, uma vez que eles são estabelecidos com base nas manifestações dos usuários, que anseiam por uma ação/reação positiva da organização, haja vista o conceito estabelecido:

Ouvidoria Pública deve ser compreendida como uma instituição que auxilia o cidadão em suas relações com o Estado. Deve atuar 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 [CGU], 2012, p. 7).

Iasbeck (2010, p. 17), ao caracterizar a afirmação de que Ouvidoria é Comunicação, ressalta que ela “é um texto por excelência, uma vez que é constituída formal e legalmente para representar a organização, mediar relações e executar políticas estratégicas”. Assim, a Ouvidoria necessita ser reconhecida como ferramenta estratégica de comunicação e de gestão, já que suas atividades vão além da participação social legalmente instituída.

Há a necessidade de uma legitimação institucional por parte dos membros da organização em conhecer a atividade e sua função na instituição. Há também a necessidade de legitimação social por parte dos usuários, a partir de uma credibilidade ao serviço, tendo-se como um canal de diálogo.

[...] no contexto das organizações modernas, vê-se aumentar a necessidade de fortalecimento e, em alguns casos, implementação de uma cultura dialógica, que implique em ouvir o que os públicos têm a dizer e expressar feedback, a fim de construir e/ ou revigorar relacionamentos. Uma organização que atingiu plena consciência do valor do “ouvir” possui mecanismos para tornar-se sempre mais receptiva ao que os funcionários e clientes têm a dizer. Assim, age no sentido de entender, compreender a demanda e os anseios desses públicos, por entender que são justamente esses fatores que tornam uma organização dinâmica e mais aberta à inovação. Essa sintonia organizacional é fruto da interlocução organização-público, ou seja, resultado que se pode esperar de um processo de ouvidoria (BASTOS; MARCHIORI; MORAES, 2012, p. 85).

Justificando tal importância, Guazzelli (2008) afirma que ouvindo o outro, esclarecendo dúvidas e resolvendo problemas, uma organização tem a possibilidade de obter dados e opiniões que vão além das pesquisas convencionais aplicadas, o que pode dinamizar e contribuir para a prestação de um serviço de qualidade com base no processo de melhoria contínua.

A Ouvidoria, de uma maneira geral, recebe, analisa e responde às manifestações dos usuários, buscando junto às diversas áreas da organização informações que subsidiam um posicionamento ou uma resolutividade por parte da instituição, compilando cada relato/caso para a produção de relatórios gerenciais, que apontam possíveis falhas, sugestões, melhorias e aspectos positivos. “A construção de um novo conhecimento possibilita a realização de novas experiências e o crescimento do respectivo público e da própria organização” (MARCHIORI, 2006, p. 24). Pode-se dizer que ela, por meio dos diversos locais de fala, analisa e avalia a organização levando em consideração o *feedback* dos usuários acerca dos serviços oferecidos.

Nas Ouvidorias da Rede Ebserh há o favorecimento da participação social e o fortalecimento do diálogo com os usuários, sendo que os serviços ofertados são constantemente avaliados e com possibilidades de melhorias a partir do que o outro fala e direciona por meio da manifestação de Ouvidoria, pesquisa de satisfação e acesso à informação.

No bojo dessa discussão, acredita-se que a Ouvidoria é uma ferramenta gerencial com um leque de práticas comunicativas que vão ao encontro dos objetivos institucionais, favorecendo o processo relacional das organizações e seus públicos. A comunicação se torna responsável pela produção de sentidos em vários relacionamentos organizacionais, seja no

ambiente interno ou externo, descaracterizando a conceituação tradicional do paradigma informacional.

3. A Execução da Pesquisa

3.1 Aplicação do Questionário

Como instrumental para a pesquisa, foi elaborado um questionário com 18 perguntas, subdivididas em três seções, a saber: “Breve perfil do entrevistado”, “Características da atividade” e “Comunicação e Ouvidoria”. Os questionamentos tiveram como base a Certificação em Ouvidoria, assim como as legislações vigentes, além das práticas comunicativas desenvolvidas pelas Ouvidorias da Rede Ebserh.

Nessa perspectiva, atentou-se, primeiramente, para perguntas que diziam respeito à percepção do ouvidor enquanto profissional e gestor de uma instituição pública, partícipe do processo de gestão da organização, caracterizando o seu perfil diante das atividades efetivadas. Posteriormente, teve-se quesitos voltados para as práticas comunicativas, buscando saber a visão dos ouvidores sobre os variados contextos, relacionando as ações, nas entrelinhas, com possíveis características comunicacionais, a exemplo de um atendimento, cadastro de relatos, repasse de informações aos gestores, resposta aos usuários, relatórios diagnósticos, publicização de resultados etc.

Após as fases de testes e aprimoramento do instrumento de coleta de dados, o questionário foi aplicado, com direcionamento do *link* do *Google Forms* aos 39 ouvidores, cujo período de coleta foi uma semana durante o mês de março de 2021.

3.2 Principais Resultados

Foram traçados paralelos com as respostas dos 39 ouvidores no que diz respeito à visão estratégica, tendo a necessidade do conhecimento da organização na qual está inserido e do contexto que ela está situada; desenvolvimento de habilidades para o planejamento de atividades como o atendimento ao público, escuta qualificada, gestão das manifestações e estratégias motivacionais por meio de elogios; avaliação periódica de processos e trabalhos, a exemplo da pesquisa de satisfação; aferição de resultados a partir dos registros efetivados, assim como da satisfação dos usuários; e participação nas discussões dos colegiados por meio da presença da Ouvidoria.

Quanto aos questionamentos sociais, teve-se uma grande maioria formada por mulheres, com quase 75% de representatividade. Já em relação à faixa etária, os resultados foram segmentados, com indicações basilares em todas as categorias, sobressaindo-se as de 31 a 40 e 51 a 60 anos. Vale destacar que não houve menção de idade inferior a 30 anos. Tal resultado levou a acreditar em uma experiência maior no mercado de trabalho por parte dos profissionais, não, necessariamente, em Ouvidoria, podendo-se ter uma visão mais apurada do contexto organizacional, sobretudo em razão de que mais de 85% têm pós-graduação, com maioria a nível de especialização e um número significativo, cerca de 25%, com mestrado.

A número de ouvidores com pós-graduação foi um fator positivo, o que expressa uma rede de profissionais que busca qualificação, com potencial para mestrado e doutorado, considerando a inserção em um ambiente acadêmico de uma Universidade. Esse cenário instigou o conhecimento de quais áreas científicas estariam vinculadas a essa indicação de pós-graduação, uma vez que, legalmente, não se tem uma formação profissional específica para a Ouvidoria.

Destaca-se ainda que em relação ao tempo de trabalho na atividade, boa parte estava com 5 a 10 anos como ouvidor, havendo profissionais com mais de 10 anos na área. No entanto, há que se levar em consideração um número expressivo, 20,5%, de ouvidores com menos de 2 anos, o que poderia levar a indicações diferenciadas nas respostas dos demais quesitos em razão dos fatores conhecimento e maturidade em Ouvidoria. Todavia, o que se mostrou foram direcionamentos paritários, caracterizando uma coesão entre as falas e as percepções de cada um, como poderá ser verificado mais adiante.

Em relação às questões técnicas, houve o apontamento acerca da percepção do profissional enquanto um ouvidor, sendo que todos responderam mais de uma opção. Soma-se a essa análise que 32 ouvidores mencionaram ainda ser “representantes da instituição e do usuário em um processo de interlocução e mediação”, um ponto chave para o processo relacional estabelecido nas Ouvidorias. No entanto, menos da metade desse total se reconheceu como gestores de relacionamentos, o que pode ser interpretativo para respostas de profissionais que possuem relação com a área da comunicação, como administradores, jornalistas, relações públicas e psicólogos, possíveis conhecedores da terminologia técnica.

Pode haver aqui uma janela de oportunidade para uma modelagem enquanto Rede de Ouvidorias, isso na perspectiva do que Martins (2012) destaca ao apontar que as redes não evidenciam uma simples relação entre pessoas, mas são caracterizadas pelas tensões, práticas,

formas e regularidades de organização social. Nessa modelagem, deve-se levar em conta que as Ouvidorias gerenciam relacionamentos, que são balanceados nas dinâmicas e decisões institucionais junto aos anseios e necessidades dos usuários. Iasbeck (2012, p. 25) diz ainda que elas “emergiram das práticas diárias das organizações como um meio (portanto, mídia) de resolver problemas de relacionamento com seus clientes e usuários”. Assim, as relações são gerenciadas e precisam ser percebidas enquanto fator estratégico para os hospitais, sobretudo pela constância dos diálogos exercidos.

Quando perguntados sobre o perfil do ouvidor, praticamente todos os elementos listados que diziam respeito à atividade tiveram maioria absoluta, com a ressalva do item “Tem experiência na prevenção e solução de conflitos”, que apresentou 12 participantes que não mencionaram tal opção. Além disso, outros 7 profissionais indicaram ser tendenciosos no processo mediação.

Tais apontamentos podem soar preocupantes, haja vista o papel do ouvidor no processo de mediação e gestão de relacionamentos, em que o mediador deve “assegurar que o diálogo se instale e progrida” (BASTOS; MARCHIORI; MORAES, 2012, p.82), facilitando essa interlocução e buscando um entendimento entre as partes, o usuário e a instituição, favorecendo a “construção do ser e do saber” (BASTOS; MARCHIORI; MORAES, 2012, p. 85).

No entanto, eles evidenciam ainda mais a importância de aprimorar o caráter relacional e de mediação nas Ouvidorias, com uma possibilidade de discussão técnica e alinhamento das atividades, na perspectiva de que “a gestão de relacionamentos busca na comunicação um ambiente propício para conduzir significados e produzir sentidos” (IASBECK, 2012, p. 43) e a mediação “requer competências comunicativas de alta complexidade para que se efetivem entre as partes mediadas diálogos produtivos e interações substanciais” (IASBECK, 2012, p. 55).

As opções “Você conhece, além do segmento específico da sua atividade, os fluxos e processos da instituição”; “Tem capacidade de escuta, credibilidade, persuasão, análise crítica, adaptação e flexibilidade”; e “Sabe acolher um usuário e efetiva a escuta qualificada para fins de diálogo, cadastro de uma manifestação e resposta conclusiva” foram bem recebidas enquanto perfil dos ouvidores.

Isso leva a acreditar que a Ouvidoria é uma instância mediadora de comunicação em que “as organizações, ao avançarem no caminho da interação e da construção de relacionamentos

dialógicos, estimulam a ouvidoria como um processo que recebe, capta, responde, transaciona, inova, movimentam as organizações” (BASTOS; MARCHIORI; MORAES, 2012, p. 84).

Portanto, os apontamentos advindos desse quesito trazem a importância da Comunicação na atividade de Ouvidoria, enquanto uma gestão estratégica, não se limitando ao instrumental das áreas, mas tendo a capacidade de gerenciar processos comunicativos que envolvem o todo da organização, incluindo fluxos, atividades, serviços e pessoas, em um contexto volátil a todo instante, sobretudo, em relação à razão de ser dos hospitais universitários: educação e saúde na perspectiva da formação profissional e da prestação de assistência por meio do Sistema Único de Saúde.

Acredita-se que as Ouvidorias são os olhos e ouvidos da instituição. Por ela, há um *feedback* dos usuários que se torna elemento de diagnóstico para tomadas de decisões. Os vários relatos são transformados em dados que mitigam problemas e que possibilitam uma visão ampla da prestação de serviços ofertados, com seus pontos positivos e negativos. Essa característica se correlaciona com o resultado compilado das quatro opções válidas para o perfil do ouvidor, com 20 respondentes.

No que diz respeito à escuta qualificada, momento da receptividade, acolhimento e do diálogo, o que os ouvidores fazem? Foi em busca dessa informação que a pergunta foi realizada. Dentre as opções estavam: “Acolhe o usuário na perspectiva de um atendimento humanizado, percebendo-o como um ser humano e avaliando suas necessidades”; “Percebe o usuário somente como um cidadão de direitos”; “Demonstra uma postura ética e profissional, gerando credibilidade ao serviço ofertado”; “Não repassa orientações e informações a respeito da instituição”; “Avalia qual discurso a ser utilizado durante o diálogo com o usuário”; “Cadastra o relato do usuário para os encaminhamentos devidos, levando em consideração as necessidades dele e o contexto institucional, além do cumprimento de prazos estabelecidos”; e “Realiza uma comunicação efetiva, com clareza nas informações”.

O acolher está intrínseco ao processo de Ouvidoria. Receber bem, além de humanizado, é salutar para quebras de barreiras na relação entre pessoas que não se conhecem e que iniciam um diálogo na forma de atendimento. Tanto que 100% dos respondentes indicaram essa ação atrelada ao ouvidor.

Já a postura ética faz parte da moral, é da pessoa, não sendo exclusividade do profissional de Ouvidoria, está relacionada aos trâmites sociais e às consequências que os atos requerem, principalmente no contexto público, gerando valor ao trabalho estabelecido e aos serviços

ofertados. O resultado referente a esse quesito trouxe quase uma unanimidade como característica da escuta qualificada.

Outro ponto em destaque é o cadastro do relato, os encaminhamentos devidos e os prazos para finalização do atendimento, com cerca de 95% de assertividade para com esse quesito. Nessa ação, além do registro propriamente dito, a fim de legitimar a demanda daquele usuário, há aspectos técnicos a serem seguidos para o processo comunicativo. No caso do texto, em especial, aponta-se a compreensão do que foi ouvido (a escuta), transcrição das falas (produção textual – importante responder às questões do "quem", "o quê", "onde", "quando", "por quê" e "como"), ortografia, coesão e coerência e, às vezes, a persuasão para determinadas situações.

No entanto, há o processo inverso, em que a Ouvidoria deve ter a percepção de transformar o posicionamento das áreas técnicas em resposta conclusiva, cidadã e inclusiva, em que a preocupação com os cumprimentos de prazos é fundamental. A imagem institucional está em jogo, pois tal resposta necessita ser fornecida a contento, além do caráter legal atrelado, considerando a legislação vigente.

Em todo o processo, seja na escuta qualificada, transcrição do relato, encaminhamento e posicionamento institucional, a clareza nas informações deve ser outro ponto elementar, tanto que quase a totalidade dos respondentes se ativeram a essa ação.

Destaca-se ainda que 23 ouvidores indicaram as cinco opções que melhor caracterizavam as atividades no processo de escuta qualificada. Outros 11 não elencaram apenas o quesito da avaliação do discurso entre essas cinco opções.

A manifestação, como já foi mencionado, é parte integrante da atividade de Ouvidoria. Há quem pense que ser ouvidor está relacionado apenas ao ouvir. Engana-se! Para Bastos, Marchiori e Moraes (2012), ultrapassa a característica de um serviço ou cortesia adicional, devendo ser entendida e praticada enquanto interlocução.

Acolher, receber bem, escutar, dar atenção, interpretar, tentar mensurar a situação do outro, valorar a sua fala ou o texto que ele escreve, conversar e buscar um entendimento para transformar o relato em uma manifestação de Ouvidoria, são etapas e funções fundamentais.

Por essa razão, as opções de respostas a esse questionamento foram: “A produção textual, avaliando elementos como ortografia, acentuação, concordância, coerência, coesão, entre outros aspectos linguísticos”; “A fala do usuário no processo de escuta”; “O entendimento do texto por parte de quem vai realizar a leitura, utilizando estratégias textuais do tipo: o quê,

quem, quando, onde, como e por quê”; e “A categorização de assuntos para a produção de relatórios gerenciais”.

Por essa razão, o entender e interpretar da maneira correta o que um usuário apresenta à Ouvidoria se torna elementar, uma vez que “o sentido se constrói quando se vai além da comunicação como mera transmissora de informações” (BASTOS; MARCHIORI; MORAES, 2012, p. 83).

Destaca-se que quase 90% dos profissionais indicaram se importar com a fala dos usuários durante o atendimento. Isso é fundamental e perspicaz para a atividade e se torna o ponto de partida para uma boa produção textual.

A quem se destina o texto produzido e o seu entendimento também teve um reflexo positivo nas respostas, em que 36 ouvidores apontaram que utilizam essa estratégia.

Tais apontamentos corroboram com a relação Comunicação e Ouvidoria, sobretudo no que diz respeito à linguagem utilizada junto aos públicos. “Por ter dupla representatividade, a Ouvidoria necessita ter plasticidade de linguagem, buscando adequar modos de ser e dizer de acordo com a cultura e o universo de sentido do seu público, seja externo ou interno” (IASBECK, 2012, p. 50).

Por fim, categorizar os assuntos a partir das manifestações dos usuários baliza a elaboração de relatórios gerenciais, uma atividade de gestão desenvolvida pela Ouvidoria a fim de demonstrar em números as diversas demandas cadastradas em sistema. Preocupa o fato de cinco respondentes não levarem em consideração essa atividade, pelo fato de ser uma prática comunicativa enquanto produção de relatório técnico, com características de diagnóstico situacional, o que agrega valor ao perfil de gestão da Ouvidoria.

Outrossim, a parametrização parte do entendimento do relato registrado. Com base no que é descrito, há a identificação da categoria (reclamação, denúncia, solicitação, sugestão, elogio, pedido de acesso à informação e simplificação de processo), do assunto e da área relacionada. São apontamentos necessários, primeiramente para os encaminhamentos devidos e, em um segundo momento, para os relatórios.

Portanto, apresentam-se como necessários elementos comunicativos que vão além da pura matemática no que tange à gestão da informação. A leitura, interpretação de texto, produção textual, discernimento, gestão de relacionamentos, entre outros, são possíveis exemplos de práticas comunicativas que se relacionam no contexto das Ouvidorias com a categorização das informações.

O fato de nenhum ouvidor afirmar que não se preocupa com as informações dos usuários e que não leva em consideração a confidencialidade e o sigilo dos dados se apresenta como um resultado positivo na relação Comunicação e Ouvidoria, isso em razão da importância dada ao outro, assim como do respeito aos direcionamentos legais estabelecidos.

Somada a essa análise, o planejamento desse processo comunicativo, perpassando pelos cenários a que os atores (usuários e colaboradores da instituição) estão propícios, tiveram a totalidade ou quase o total de respostas por parte dos ouvidores. Essas indicações em muito corroboram com a temática deste trabalho.

Qualificar o atendimento ao cidadão prestado pelos órgãos e entidades de serviço público é um objetivo a ser buscado de forma permanente. 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 de empatia. Nesse processo, a comunicação é uma ferramenta central (ENAP, 2017b, p. 6).

Destaca-se a via de mão dupla e a importância do outro no processo comunicativo, em que deve haver a troca e o respeito entre a “organização e as pessoas que falam, opinam, criticam, apresentam sugestões e contradições, sendo incontáveis as possibilidades de se manifestarem” (MARCHIORI, 2010, p. 119).

Além disso, preservar os dados dos usuários não só é estabelecido em lei, como o não respeito confere uma criminalidade. A gestão da informação é fundamental, principalmente no que diz respeito à organização, pois as “informações nos chegam como dados para análise e formulação de novas informações comandadas pelos critérios da própria ouvidoria e/ou de quem as recebeu e processou” (IASBECK, 2012, p. 40). No quesito sobre o repasse de informação à Ouvidoria e posterior resposta aos usuários, os ouvidores tiveram uma percepção comunicativa, mesmo sem estar explícita na pergunta ou nas opções de respostas a relação Comunicação e Ouvidoria. No consolidado, 33 ouvidores se ativeram a essa relação.

Responder aos usuários é tácito da Ouvidoria. “A ouvidoria deve buscar responder todas as manifestações, restringindo os casos de impossibilidade ao menor número possível.” (ENAP, 2017b, p. 16). A devolutiva deve ser feita o mais breve e com uma resposta de qualidade, buscando a satisfação de cada um. Não é a resposta pela resposta. É um posicionamento institucional! É, também, pensar no outro! Tanto, que 38 respondentes afirmaram ser necessário analisar as informações advindas dos profissionais das diversas áreas a fim de efetivar a resposta conclusiva, assumindo uma perspectiva cidadã e valorando que as situações postas são individuais e os dados são volumosos.

Não se trata aqui de tramitações no cerne da comunicação administrativa presentes no ambiente interno das instituições. Mas, um processo comunicativo para além dos muros da organização, que pode trilhar outros caminhos a partir da chegada da informação nas mãos de um usuário.

Portanto, apenas transcrever os posicionamentos dos gestores de área e finalizar a demanda não é salutar e satisfatório para a atividade de Ouvidoria e para um processo comunicativo efetivo voltado para uma comunicação organizacional, preocupada com a imagem institucional. Não adianta responder por responder! Cada demanda é única. É um outro que buscou, pela Ouvidoria, dialogar com a instituição.

No contexto das respostas conclusivas, um elemento ganha destaque. Trata-se do monitoramento, que teve quase a totalidade representada pelos ouvidores, ratificando ser uma ferramenta de qualidade e de gestão à atividade, sobretudo na questão da credibilidade para com a Ouvidoria e, automaticamente, com a instituição. O controle aqui se relaciona intimamente à Comunicação, por se tratar de um fator temporal para a elaboração de um posicionamento institucional.

Iasbeck (2012, p. 38) diz que “a ouvidoria tem tudo para restaurar a imagem positiva e regenerar os vínculos”. O monitoramento se volta para a busca dessa imagem positiva, considerando um posicionamento a ser dado pela instituição. Gerenciar a informação tem suas etapas de monitoramento. Para a Ouvidoria, esse monitoramento faz jus aos prazos e, conseqüentemente, à resposta conclusiva, respeitando os aspectos já ditos acima.

A pesquisa é atividade que faz parte do rol de ações das relações públicas, sobretudo no que diz respeito à comunicação organizacional. São pesquisas de opinião, mercado, imagem, satisfação etc. Portanto, nesse quesito foi feito um paralelo com a Pesquisa de Satisfação dos variados públicos dos hospitais universitários, seja usuário do Sistema Único de Saúde, residente, aluno etc. É uma estratégia de gestão a fim de medir, como o nome já diz, a satisfação acerca dos serviços ofertados pelos Hospitais da Rede Ebserh. No entanto, para este estudo, levou-se em consideração, principalmente, a satisfação dos pacientes/acompanhantes, ponderando o que a legislação diz quanto à avaliação continuada dos serviços públicos:

- Art. 23. Os órgãos e entidades públicos abrangidos por esta Lei deverão avaliar os serviços prestados, nos seguintes aspectos:
- I - satisfação do usuário com o serviço prestado;
 - II - qualidade do atendimento prestado ao usuário;
 - III - cumprimento dos compromissos e prazos definidos para a prestação dos serviços;
 - IV - quantidade de manifestações de usuários; e

V - medidas adotadas pela administração pública para melhoria e aperfeiçoamento da prestação do serviço.

§ 1º A avaliação será realizada por pesquisa de satisfação feita, no mínimo, a cada um ano, ou por qualquer outro meio que garanta significância estatística aos resultados (BRASIL, 2017).

Para a Comunicação, obter um diagnóstico por meio de pesquisa sustenta e embasa, tecnicamente, possíveis planos de ação capazes de dirimir barreiras comunicacionais, favorecendo o fluxo informacional, a extinção de ruídos, o alinhamento de discurso e a percepção da imagem institucional gerada nos diversos públicos. Os resultados obtidos por meio desse instrumento subsidiam tomadas de decisões gerenciais que favorecem os processos de trabalho a bem de todos os atores envolvidos, seja funcionário, usuário, sociedade, instituições parceiras e órgãos de controle.

82,1% dos respondentes apontaram que planejam a atividade, organizando as etapas de acordo com os direcionamentos para cada pesquisa a ser realizada. Isso evidencia a importância dada ao planejamento, por ser uma ferramenta básica da gestão da comunicação em que se organiza e delimita o aonde se quer chegar. O planejamento é a fase inicial em que os detalhes são apontados a fim de mitigar quaisquer que sejam os possíveis problemas.

Nesse contexto, inferem-se funcionalidades para além da Ouvidoria que são norteadas pelo processo comunicativo: O que será realizado? Com quem será realizado? Como e de que forma será realizado? Tem-se um ouvidor líder de um projeto. Várias são as tarefas, a depender da metodologia para cada pesquisa, a exemplo da identificação da população, cálculo da amostra, teste do instrumento de coleta, formas e organização da aplicação do questionário, estratégias de divulgação, treinamento de pessoal (se houver necessidade), acompanhamento da aplicação do instrumental, compilação dos dados, elaboração de relatório etc.

Vale destacar também que mais de 70% dos profissionais afirmaram respeitar os prazos definidos, uma vez que a maioria das pesquisas é realizada em rede, na qual uma falha processual pode desencadear fatores negativos para todo o grupo.

A análise crítica dos dados é um componente gerencial para a produção de relatórios, o que objetiva um diagnóstico da situação encontrada, devendo as informações serem apresentadas aos gestores como ferramenta de gestão. Nesse caso, os ouvidores também ratificaram essas ações, reconhecendo-as como suas. Os resultados obtidos comprovam que tais elementos são vistos como essenciais no processo de realização de uma pesquisa de

satisfação, indicando índices acima de 74%, o que correlaciona com etapas de pesquisa em comunicação, sobretudo trabalhadas na esfera das relações públicas.

Pensar a pesquisa de satisfação apenas como um instrumento que visa somente medir a satisfação é um pensamento instrumental. Essas pesquisas, além de serem um diagnóstico situacional, favorecem o ouvidor enquanto um gestor de comunicação, gerenciando um projeto em todas as suas etapas: planejamento, execução, acompanhamento, controle, avaliação e correção. Paralelamente, faz da Ouvidoria um serviço com uma carga informacional tamanha, isso a partir do *feedback* dos usuários, o que direciona a um banco de dados substancial para tomadas de decisões, com foco na melhoria contínua dos processos de trabalho.

Quanto à Lei de Acesso à Informação, a Ouvidoria gerencia os pedidos de acesso, assim como monitora a disponibilização das informações legais enquanto transparência ativa no sítio eletrônico da instituição, utilizando práticas comunicativas para o desenvolvimento dessas atividades.

As respostas aos quesitos seguintes refletiram a percepção de que o Ouvidor é partícipe desse processo e deve atuar também para que as informações estejam à disposição da sociedade, justamente na perspectiva de transparência pública. Eles se percebem enquanto Autoridade de Monitoramento da LAI, com 100% de indicações, realizando ações e atividades que estão na seara da comunicação em um contexto de gestão da informação.

As práticas indicadas pelos ouvidores, no que diz respeito às suas funções em relação a LAI vão ao encontro de atividades vinculadas à Comunicação. 38 apontaram recepcionar os pedidos de acesso à informação por meio do Fala.BR, encaminhando-os, quando necessário, aos gestores para o devido posicionamento e posterior devolutiva ao usuário. Nesse contexto, apresenta-se a estratégia do atendimento, escuta qualificada, leitura, interpretação e produção textual e outras já mencionadas enquanto manifestação de Ouvidoria.

Enquanto Autoridade de Monitoramento, os ouvidores ratificaram, em grande parte, todos os itens apresentados enquanto opções de resposta, isso a partir da análise acerca da compilação em blocos. 25 profissionais indicaram os quatro itens, quais sejam: “Monitora e avalia a publicização das informações em Transparência Ativa no sítio eletrônico da instituição”; “Preenche, sistematicamente, o Formulário de Verificação da Transparência Ativa, gerenciando junto à Unidade de Comunicação Social a publicização das informações”; “Orienta os gestores quanto aos elementos que estão em desobediência à legislação”; e “Facilita/promove ações em favor da disseminação de informações em relação à LAI”.

Aponta-se ainda que mais de 79% dos entrevistados, quando analisada separadamente cada resposta, correlacionaram a ação com a prática de trabalho, inferindo-se para o alinhamento com os gestores de quais elementos e aspectos podem ser potencializados e divulgados em respeito à legislação; o gerenciamento junto à Unidade de Comunicação Social das informações necessárias que devem ser publicizadas, assim como a organização e formato das mesmas; o controle social e a efetivação de diagnóstico situacional a partir do preenchimento do formulário da Transparência Ativa, tornando-se ainda uma estratégia de gestão; e a disseminação da lei na instituição a partir de vários aspectos e aos mais variados públicos, uma vez que a legislação é geral e abrange a todos.

As informações são gerenciadas pela Ouvidoria, que monitora e avalia a disponibilização e atualizações periódicas, coordenando práticas e orientando as diversas áreas na produção de cada uma para a devida publicização. Dessa forma, as respostas refletiram a percepção de que o Ouvidor é partícipe desse processo e deve atuar, também, para que tais informações estejam disponíveis, justamente na perspectiva de transparência pública, percebendo-se como Autoridade de Monitoramento da LAI, realizando ações e atividades que estão na seara da comunicação.

A fim de corroborar que os ouvidores acreditam que em suas atividades a Comunicação se faz presente, os quesitos finais ratificaram o entendimento das interpretações acerca dos resultados obtidos com as respostas, isso na perspectiva de que a Ouvidoria participa da construção de conhecimentos, tornando-se um lugar de “construção, manutenção e reformulação de sentidos”, tendo sua importância na gestão da identidade organizacional (IASBESCK, 2012, p. 19).

Na análise dos blocos de resposta, cerca de 56% dos entrevistados indicaram as sete opções dos aspectos que poderiam estar relacionados entre Ouvidoria e Comunicação. Tal índice teria uma possível interpretação negativa se levado em consideração que quase a metade dos profissionais não reconheceram todos os itens nessa relação. Todavia, menciona-se que, dos respondentes, apenas três são da Comunicação, sendo que os apontamentos trouxeram indicações técnicas da área, talvez não entendíveis em sua totalidade para as outras formações, mesmo com a existência de áreas afins. Então, o resultado apresentado corrobora com a discussão proposta neste trabalho, tanto que a maioria dos ouvidores conseguiu identificar tais práticas comunicativas na Ouvidoria.

Na análise individual das respostas, teve-se resultados gerais que trazem, no mínimo, trinta respondentes para um determinado quesito, a exemplo da “Produção e interpretação textual” e da “Gestão do relacionamento”. Percebe-se que são características marcantes da Comunicação na Ouvidoria, somada às respostas anteriores, mas não perceptíveis, tecnicamente, a todos da Rede, o que direciona para uma janela de oportunidade a fim de alinhar as práticas comunicativas e discursos nas atividades desenvolvidas.

Outros resultados podem ser caracterizados nesse contexto, já que nenhuma das opções teve 100% de indicação, sendo que a resposta mais apontada (Conversação, escuta e atendimento ao público), com 38 respondentes, é tácita da Ouvidoria e intimamente inserida na Comunicação.

4. Considerações Finais

Os tempos são outros, as informações circulam cada vez mais e em maior velocidade, o que favorece o entendimento de uma sociedade produtora de sentidos, com as suas variadas percepções do todo e das partes. Scroferneker (2008) diz que os atores sociais estão em locais variados e dinâmicos que interagem de maneira nem sempre previsíveis. Peruzzo (1998) salienta que nesse processo deve haver o respeito aos princípios éticos e às normas de programação, mas que cada um fala o quer.

Nessa contextualização, Scroferneker (2008) caracteriza ainda que somos sujeitos organizacionais, complexos, únicos e múltiplos. Já França (2006, p.12) afirma a existência de sujeitos da comunicação, que “são sujeitos interlocutores - sujeitos que falam um com o outro, produzidos nos e pelos laços discursivos que os unem. Sujeitos não antecedem a relação, mas resultam dela – sejam elas relações de conjunção, enfrentamento, de associação ou de conflito”.

Balizando esse contexto, o ouvir é necessário. Marchiori (2010) diz que o processo de ouvir faz com que as organizações reflitam e iniciem um novo comportamento, evidenciando uma geração de valor ao processo comunicativo, dada a importância ao outro, por meio das atividades de Ouvidoria.

Dessa forma, acredita-se que a Ouvidoria é “mídia organizacional”, ao passo que gera, administra e mantém fluxos informacionais contínuos, com “conhecimentos técnicos, sensibilidade e habilidades específicas de relacionamento” (IASBECK, 2012, p.31), isso na perspectiva de que a comunicação organizacional também deve ser compreendida a partir das individualidades de cada pessoa, seja nos aspectos positivos das relações, seja nas “fissuras,

nas resistências, nas zonas de escuridão, nas transversalidades, nos lugares de interdição e das fugas” (BALDISSERA, 2008, p.47).

Infere-se, então, à luz dos apontamentos advindos das respostas, que a Comunicação nas Ouvidorias deve ser orientada e padronizada, seja para aqueles aspectos congruentes entre os ouvidores, seja nos apontamentos com menos indicações, a bem do trabalho em rede desenvolvido.

Pensar a Comunicação de forma planejada, tendo a noção de que ela é estratégica, torna-se um aspecto fundamental para a construção da percepção de que Ouvidoria está intrinsecamente atrelada à comunicação organizacional, sendo um pilar institucional para a representatividade perante um usuário, além da busca de alinhamento de discurso e preservação da imagem da instituição.

Referências

- BALDISSERA, R. Por uma compreensão da comunicação organizacional. In: SCROFERNEKER, C. M. A. (org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDUPUCRS, 2008. p. 31-50.
- BASTOS, A. R.; MARCHIORI, M.; MORAES, M. M. A ouvidoria como processo de Construção de Conhecimento. In: IASBECK, L. C. (org). **Ouvidoria: mídia organizacional**. Porto Alegre: Sulina, 2012.
- BRASIL. **Decreto nº 9.492, de 05 de setembro de 2018**. Regulamenta a Lei nº 13.460. Brasília: Casa Civil, 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/Decreto/D9492.htm. Acesso em: 27 dez. 2019.
- BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso à informação. Brasília: Casa Civil, 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm. Acesso em: 27 dez. 2019.
- BRASIL. **Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017**. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Brasília: Casa Civil, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113460.htm. Acesso em: 10 nov. 2019.
- CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). **Coleção OGU – Orientações para implantação de uma unidade de ouvidoria: rumo ao sistema participativo**. Brasília: Ascom/CGU, 2012.
- CERVI, E. U. **Manual de métodos quantitativos para iniciantes em ciência política**. Curitiba: CPOP/UFPR, 2017.
- CURVELLO, J. J. A. Estudos de comunicação organizacional: entre a análise e a prescrição. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 25., 2002. Salvador. **Anais [...]**. Salvador: INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2002. Disponível em: <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/35000eb4dc54ecb792613f50e.pdf>. Acesso em: 01 jan. 2020.
- DESLAURIERS, J. P.; KÉRISIT, M. O delineamento da pesquisa qualitativa. In: POUPART, J. *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Tradução Ana Cristina Nasser. Petrópolis: Vozes, 2008.

- DUARTE, J.; BARROS, A. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Certificação em ouvidoria**. 2017a. Disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/programa/19>. Acesso em 10 mar. 2020.
- ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Gestão em ouvidoria**. 2017b. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3149>. Acesso em: 21 jun. 2017.
- FRANÇA, V. R.V. Sujeito da comunicação, sujeitos em comunicação. In: FRANÇA, V. R. V.; GUIMARÃES, C. (orgs.). **Na mídia, na rua: narrativas do cotidiano**. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.
- GUAZZELLI, D. RP e Ombudsman – Relacionamento 2.0. **Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional**, São Paulo, ano 12, n. 12, p. 159-176, jan./dez. 2008. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/AUM/article/view/1022/1067>. Acesso em: 12 jan. 2019.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2009.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.
- IASBECK, L. C. A. Ouvidoria, lugar privilegiado de comunicação organizacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 29., 2006. Brasília. **Anais [...]** Brasília: INTERCOM – Revista Brasileira de Comunicação, 2006. Disponível em: <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/60879359549489645852967863883468496648.pdf>. Acesso em: 5 out. 2019.
- IASBECK, L. C. A. Ouvidoria é comunicação. **Organicom**, São Paulo, ano 7, n. 12, jan./jun. 2010. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139045>. Acesso em: 5 out. 2019.
- IASBECK, L. C. A. **Ouvidoria: mídia organizacional**. Porto Alegre: Sulina, 2012.
- JACCOUD, M.; MAYER, R. A observação direta e a pesquisa qualitativa. In: POUPART, J. *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Tradução Ana Cristina Nasser. Petrópolis: Vozes, 2008.
- LOPES, M. I. V. de. **Pesquisa em comunicação**. 8. ed. São Paulo: Loyola, 2005.
- MANZATO, A. J.; SANTOS, A. B. **Elaboração de questionários na pesquisa quantitativa**. São Paulo: Departamento de Ciência de Computação e Estatística – IBILCE, Universidade Estadual Paulista, 2012. Disponível em: http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino_2012_1/ELABORACAO_QUESTIONARIOS_PESQUISA_QUANTITATIVA.pdf. Acesso em: 27 dez. 2019.
- MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano: Difusora, 2006.
- MARCHIORI, M. Ouvidoria interna como processo de interação nas organizações contemporâneas. **Organicom**, São Paulo, ano 7, n. 12, 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/321207996_Ouvidoria_interna_como_processo_de_interacao_nas_organizacoes_contemporaneas. Acesso em: 28 jan. 2019.
- MARCONDES FILHO, C. **Comunicologia ou mediologia? a fundação de um campo científico da comunicação**. São Paulo: Paulus, 2018.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.; **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCOS, M. L. Comunicação, experiência e a questão do reconhecimento: a alteridade radical no pensamento de Levinas. **Intercom – Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 241-251, jul./dez. 2010.

MARTELETO, R. M. Redes sociais, mediação e apropriação de informações: situando campos, objetos e conceitos na pesquisa em Ciência da Informação. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, Brasília, v. 3, n. 1, p. 27-46, jan./dez. 2010. Disponível em: <http://www.brapci.inf.br/index.php/res/v/119365>. Acesso em: 2 dez. 2019.

MARTINS, D. L. **Análise de redes sociais de colaboração científica no ambiente de uma federação de bibliotecas digitais.** São Paulo: Escola de Comunicação e Artes – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, 2012. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27151/tde-16042013-144121/publico/DaltonLopesMartins.pdf>. Acesso em: 5 dez. 2019.

PERUZZO, C. M. K. Mídia Comunitária. **Comunicação & Sociedade – Revista do Programa de Pós Graduação em Comunicação Social da Universidade Metodista de São Paulo**, São Paulo, n. 30, 1998. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/CSO/article/view/7874/6801>. Acesso em: 2 jan. 2020.

PERUZZO, C. M. K. Direito à comunicação comunitária, participação popular e cidadania. **LUMINA – Revista do Programa de Pós-graduação em Comunicação – UFJF**, Juiz de Fora, v. 1, n. 1, jun. 2007. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/lumina/article/view/20989>. Acesso em: 30 ago. 2019.

POUPART, J. A entrevista de tipo qualitativo: considerações epistemológicas, teóricas e metodológicas. *In*: POUPART, J. *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos.** 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

SILVA, A. M. **Metodologia da pesquisa.** 2. ed. Fortaleza: EdUECE, 2015.

SCROFERNEKER, C. M. A. Comunicação organizacional: certezas e incertezas. *In*: SCROFERNEKER, C. M. A. (org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade.** Porto Alegre: EDUPUCRS, 2008.